

AVM Faculdade Integrada
Amanda Oliveira Gurgel

DESEMPENHO HUMANO NO TRABALHO:
UM ESTUDO NO TRIBUNAL DA CIDADANIA

Brasília – DF

2014

Amanda Oliveira Gurgel

DESEMPENHO HUMANO NO TRABALHO:
UM ESTUDO NO TRIBUNAL DA CIDADANIA

Monografia apresentada à AVM Faculdade Integrada como exigência parcial à obtenção do título de Especialista em Gestão Pública.

Professora Orientadora: Fernanda Marsaro dos Santos

Brasília – DF

2014

Resumo

A presente pesquisa tem como objetivo identificar, no âmbito da Secretaria de Gestão de Pessoas Tribunal da Cidadania (Superior Tribunal de Justiça), o grau de desempenho individual de seus servidores. Essa variável multidimensional é relevante para compreender medidas de comportamento dos funcionários e para analisar, sob a ótica dos próprios servidores dessa Secretaria, fatores que a influenciam, a fim de ter dados para subsidiar ações e políticas de gestão de pessoas. Dessa forma, o estudo faz uma revisão de literatura sobre o desempenho humano no trabalho, abordando seu conceito e os fatores que interferem em sua percepção. Foi utilizada uma abordagem quantitativa para a realização desta pesquisa descritiva e explicativa. Escala de Auto-Avaliação de Desempenho no Trabalho, devidamente validada, foi aplicada na coleta de dados. A pesquisa teve uma população de 122 servidores efetivos, sendo a amostra de 100 participantes, selecionada por acessibilidade. Os dados obtidos foram analisados com o auxílio do aplicativo SPSS 19.0. Destarte, as principais contribuições dessa pesquisa foram gerencial e acadêmica, uma vez que realizou-se uma releitura da variável estudada e buscou-se subsídio para políticas de gestão de pessoas e práticas no âmbito da SGP.

Palavras-chave: Comportamento Organizacional, Desempenho Humano no Trabalho, Políticas e Práticas de Gestão de Pessoas e Recursos Humanos.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Condições necessárias ao desempenho competente	21
--	----

LISTA DE QUADROS

Quadro 1: Fatores que podem afetar o desempenho humano no trabalho	20
Quadro 2: Definição das dimensões do instrumento de Desempenho Humano no Trabalho.....	33

LISTA DE TABELAS

Tabela 1: Medidas de Desempenho em Relatos Empíricos.....	24
Tabela 2: Dados gerais dos participantes da pesquisa	36
Tabela 3: Resultados descritivos referentes ao instrumento Desempenho Humano no Trabalho	39
Tabela 4: Resultados descritivos referentes às dimensões do instrumento Desempenho Humano no Trabalho	42
Tabela 5: Resultados descritivos referentes às correlações do instrumento de Desempenho Humano no Trabalho	43

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

SGP – Secretaria de Gestão de Pessoas

STJ – Superior Tribunal de Justiça

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	9
1.1	Problema.....	10
1.2	Objetivo Geral	11
1.3	Objetivos Específicos.....	11
1.4	Justificativa	11
2	REVISÃO DE LITERATURA.....	13
2.1	Evolução histórica das relações de trabalho e do conceito de Desempenho Humano nas Organizações	13
2.2	Desempenho Humano no Trabalho	18
2.2.1	Definições de Desempenho Humano no Trabalho	18
2.2.2	Medidas de Desempenho Humano no Trabalho	23
3	MÉTODOS E TÉCNICAS DE PESQUISA	28
3.1	Tipo e descrição geral da pesquisa.....	28
3.2	Caracterização da organização, setor ou área do objeto de estudo	29
3.3	População e amostra	32
3.4	Instrumento de pesquisa.....	32
3.5	Procedimentos de coleta e de análise de dados.....	34
4	RESULTADOS E DISCUSSÃO	35
4.1	Resultados descritivos da amostra	35
4.2	Resultados descritivos do instrumento de Desempenho Humano no Trabalho.....	37
4.3	Análise dos resultados descritivos referentes às dimensões da Escala de Desempenho Humano no Trabalho.....	41
4.4	Análise das Correlações	42
5	CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES	44
5.1	Síntese dos principais resultados.....	44
5.2	Limitações e contribuições da pesquisa.....	45
5.3	Recomendações para estudos futuros.....	45
	REFERÊNCIAS	47
	ANEXO A – Organograma da Secretaria de Gestão de Pessoas.....	51
	ANEXO B - Questionário de Desempenho	52

1 INTRODUÇÃO

Nos dias atuais, devido à rápida disseminação de informações decorrentes do fenômeno da globalização, as organizações necessitam se adaptar cotidianamente ao mercado cada vez mais exigente. Para conseguir sobreviver à acirrada competição e às inovações tecnológicas, as instituições têm buscado vantagens competitivas; redirecionando rotinas e práticas, aprimorando o gerenciamento do conhecimento e incentivando a multifuncionalidade dos trabalhadores.

Neste cenário, nota-se a importância dada à área de gestão de pessoas, uma vez que as pessoas são as responsáveis por transformar informações em conhecimento. E, desse modo, o capital humano tem sido visto como vantagem competitiva para as organizações.

Vale ressaltar que nem sempre foi assim. Nas evidências dos processos produtivos do início do século XX, o foco das organizações estava na produção. O homem apenas fazia parte do processo produtivo como se fosse uma máquina, o qual deveria sempre produzir mais com a máxima eficiência. Curvando-se, portanto, diante dos princípios da Administração Científica. Conforme Maximiano (2007, p.54), “uma das preocupações marcantes dos Administradores dessa época era a eficiência dos processos de fabricação”. Imperava assim o movimento da Administração liderada por Taylor.

Por receberem muitas críticas, essas teorias perderam espaço para a Escola de Relações Humanas, que tem por característica o relacionamento, o comportamento e as atitudes que os indivíduos mantêm com o grupo dentro do trabalho. Maximiano (2010, p.62) salienta que “as conclusões de Mayo lançaram as bases de uma nova filosofia de administração: filosofia das relações humanas”.

Para Coelho Jr. (2009), desempenho é uma variável de extrema importância para as organizações, visto que essas atuam em função de maximizar seu desempenho para sobreviver no mercado. Ainda, segundo o autor, em estudos na área de psicologia e do trabalho, desempenho se traduz no empenho do indivíduo em

ações relacionadas ao cumprimento de metas de trabalho, ou ainda, remete ao comportamento relacionado com as tarefas e atribuições para execução do cargo.

Como as organizações dependem de funcionários para o alcance de suas metas e de seu desempenho organizacional e esses dependem daquelas, pois – além de ser fonte de seu sustento – é o meio de suprir as necessidades mais elevadas (como: realização, crescimento e desenvolvimento profissionais), o tema desempenho humano no trabalho é imprescindível para as organizações e seus funcionários.

Ademais, por o “desempenho humano” ser uma variável multidimensional, influenciada por diversos fatores, faz-se necessário estudar quais os fatores que a afetam, de modo a contribuir para as políticas de gestão de pessoas e, por conseguinte, para o desenvolvimento das organizações.

Portanto, sabendo que o capital humano é uma vantagem competitiva, a presente monografia disserta sobre o tema desempenho humano no trabalho, com o objetivo de discorrer a importância desse fator para as organizações, em especial, para o Tribunal da Cidadania (Superior Tribunal de Justiça - STJ), uma vez que são os funcionários que transformam informações em conhecimento.

1.1 Problema

No Brasil, existem muitas oportunidades para pessoas que pretendem trabalhar no serviço público. Entretanto, os concursos públicos delimitam, na medida do possível, perfis profissionais e requisitos para os possíveis candidatos, a fim de tentar selecionar o perfil certo para o cargo a ser ocupado.

Esse cuidado deve-se ao fato de as organizações quererem melhores resultados, obtidos de cada funcionário, no caso, de cada servidor público. Sabe-se, dessa forma, que a variável “desempenho humano no trabalho” é de suma importância para o alcance de metas e objetivos no ambiente organizacional.

Assim, com o intuito de tentar proporcionar melhor rendimento funcional e qualidade no processo produtivo, este estudo chega-se ao seguinte problema: “Quais

relações empíricas podem ser estabelecidas nas percepções dos servidores da Secretaria de Gestão de Pessoas do STJ sobre desempenho humano no trabalho?”.

1.2 Objetivo Geral

Identificar e avaliar o grau de desempenho humano no trabalho dentre os servidores da Secretaria de Gestão de Pessoas do Tribunal da Cidadania (STJ).

1.3 Objetivos Específicos

- Identificar e analisar as percepções dos servidores do STJ quanto ao desempenho humano no trabalho nas seguintes dimensões:
 - i. regulação no desempenho;
 - ii. grau de esforço e conhecimento da tarefa;
 - iii. execução, monitoração e revisão de desempenho; e
 - iv. auto-gerenciamento de desempenho.

1.4 Justificativa

O trabalho ocupa boa parte da vida das pessoas, uma vez que elas dedicam boa parte do tempo às respectivas organizações. Assim sendo, é necessário que haja uma adequada relação do homem com seu trabalho, pois – além de ser fonte de seu sustento – é o meio de suprir as necessidades mais elevadas, como: realização, crescimento e desenvolvimento profissionais.

O tema proposto se justificou pautando-se em três tipos de relevâncias: relevância contemporânea, relevância operacional e relevância social.

A relevância contemporânea buscou a compreensão das influências do desempenho humano no trabalho, quanto ao processo de otimização do mesmo. Otimizar o desempenho humano nas organizações constitui-se a demanda mais atual das empresas inscritas em um mundo globalizado, visto que elas precisam se inserir e se manter no mercado de trabalho. Sendo, portanto, essa variável uma vantagem competitiva para as organizações.

A relevância operacional referiu-se à importância do desempenho humano no trabalho, uma vez que a compreensão e a transmissão de conhecimento dessa variável é de suma importância para a execução das atividades na organização pública estudada.

A relevância social foi estabelecida na medida em que a organização exerceu uma função estimuladora ou bloqueadora do desenvolvimento cognitivo, do desempenho individual, coletivo e institucional.

Portanto, este estudo tem fundamental importância no diagnóstico da instituição estudada em relação à percepção dos servidores sobre seu próprio desempenho. Pretende-se também, com esse diagnóstico, que a organização possa planejar e executar ações de melhorias quanto aos resultados obtidos. Servindo, assim, de insumo para futuras ações gerenciais, com o objetivo de aumentar os desempenhos de seus servidores, e – por conseguinte – a produtividade.

Neste Capítulo, foram apresentados: uma breve introdução sobre o tema da pesquisa, o problema, os objetivos e a justificativa. A seguir, será apresentado o referencial teórico que fundamentou este estudo.

2 REVISÃO DE LITERATURA

Este Capítulo apresenta uma base de conhecimento, que contempla a evolução histórica das relações de trabalho e do conceito de Desempenho nas Organizações, as abordagens teóricas e os estudos desenvolvidos sobre desempenho humano individual dentro de uma organização.

Para elaboração deste referencial teórico, foram privilegiados os artigos empíricos sobre desempenho humano no trabalho e referências compatíveis com o serviço público, priorizando o período de 2000 a 2014.

2.1 Evolução histórica das relações de trabalho e do conceito de Desempenho Humano nas Organizações

Em meados do século XVIII, conquanto a população mundial crescesse aceleradamente e, conseqüentemente, o mercado consumidor estimulasse a produção em grande escala e o aprimoramento tecnológico das indústrias, o trabalhador vivia esquecido, em condições desumanas, com precárias condições para exercer seu ofício, além de longas jornadas diárias de trabalho. Nessa época, conforme Trevelyan (1967) e Hobsbaw (1981, apud Rodrigues, 2008), as palavras de ordem entre os donos de fábricas e comerciantes eram “o acúmulo de capital”.

Em 1968, a Europa e os Estados Unidos passaram por mudanças decorrentes do período pós Guerra Civil, uma vez que a Europa sofreu com a crise de desemprego, que motivou milhares de trabalhadores a emigrarem para os Estados Unidos. Assim, existia expectativa para o mercado consumidor de produtos industrializados e uma mão de obra abundante e barata, mas não especializada. E devido à concentração de conhecimentos (do modo de fazer as atividades) acumulados com os artesãos e ao fato de estes bloquearem a mão de obra não especializada, a produtividade era baixa.

Nas evidências dos processos produtivos do início do século XX, o foco das organizações estava na produção. O homem apenas fazia parte do processo produtivo como se fosse uma máquina, o qual deveria sempre produzir mais com a máxima eficiência. Curvando-se, portanto, diante dos princípios da Administração Científica. Conforme Maximiano (2007, p.54), “uma das preocupações marcantes dos Administradores dessa época era a eficiência dos processos de fabricação”. Imperava assim o movimento da Administração liderada por Taylor.

Para Taylor (1987), a mão de obra não especializada era viável e possível de ser utilizada, desde que houvesse a divisão do trabalho em tarefas simples e previamente definidas, obtendo – com a racionalização da produção – produtividade e motivação econômica dos trabalhadores. Ainda conforme o autor, prosperidade para o empregado significaria o aproveitamento dos homens de modo mais eficiente, habituando-se a desempenhar tipos de trabalhos mais elevados para os quais eles tivessem aptidões naturais.

Segundo Limongi-França (2008), a qualidade total e os critérios de excelência são resultados de práticas e valores que nasceram de experiências no chão da fábrica, dos processos de controle da produção, dos tempos e movimentos. Esta autora entende que a razão do saber em Taylor refere-se à natureza tecnológica, ao uso de melhores técnicas e métodos pelos empregados, podendo ser visto como uma complexa engrenagem de produção.

Apesar de ter sido utilizado o taylorismo durante muitos anos, de acordo com Souza (2004), o seu fracasso foi inevitável, pois as organizações começaram a sentir a necessidade de inovar e buscar a melhoria contínua, necessitando deixar de lado o pensamento dos teóricos clássicos de enfatizar a eficiência e os resultados para dar ênfase à satisfação do trabalhador.

Por receberem muitas críticas, essas teorias perderam espaço para a Escola de Relações Humanas, que tem por característica o relacionamento, o comportamento e as atitudes que os indivíduos mantêm com o grupo dentro do trabalho.

Assim, com a inaplicabilidade e o declínio do modelo de Taylor, Limongi-França (2008) menciona o surgimento de um movimento com ênfase nas relações humanas

e com espaço para questões relativas à saúde física e mental ou psicológica do trabalhador. Destacando, portanto, o foco na melhoria contínua e no desempenho humano no trabalho.

Ademais, Maximiano (2007) salienta que “as conclusões de Mayo lançaram as bases de uma nova filosofia de administração: filosofia das relações humanas”.

Destarte, a escola das Relações Humanas colocou o homem no centro das atenções, considerando seus sentimentos frente aos resultados econômicos e contribuiu para a melhoria da satisfação no trabalho, conforme lembra Ferreira:

“No século XX, muitos pesquisadores contribuíram para o estudo sobre a satisfação no trabalho. Entre eles destacamos o Elton Mayo, cujas pesquisas são altamente relevantes para o estudo do comportamento humano, da motivação dos indivíduos para a obtenção das metas organizacionais e da Qualidade de Vida do trabalhador, principalmente a partir das pesquisas e estudos da empresa *Western Electric Company (Hawthorne, Chicago)* no início dos anos 20 que culminaram com a escola das Relações Humanas” (FERREIRA, 1999, p.1).

A área de gestão de pessoas, portanto, tem foco nas pessoas de uma instituição. Ademais, busca o desenvolvimento e o alinhamento dos objetivos pessoais de seus empregados com os da organização. Logo, seus gestores estão sujeitos a inúmeros desafios, uma vez que as pessoas se desenvolvem, mudam percepções, pensamentos, valores e objetivos ao longo do tempo.

Assim, o cenário de constantes mudanças decorrentes da globalização, que envolve tanto as organizações privadas quanto as públicas, exige dos gestores organizacionais a capacidade de lidar com seus funcionários. Exigência essa que tem o objetivo de integrá-los com a cultura institucional, explorando e desenvolvendo as potencialidades de cada um e proporcionando uma maior produtividade para a instituição.

Nesse contexto, a origem do desempenho humano no trabalho, de acordo com Austin e Villanova (1992) e Oliveira-Castro (1994), vem sendo investigada há muitos anos.

Aferir desempenho nas organizações é uma necessidade antiga, desde os séculos XIV e XV, por parte dos gestores. Para Netto (2007), diversas medidas de desempenho foram e vem sendo desenvolvidas no contexto organizacional.

Entretanto, até meados do século XIX, não havia preocupação sobre o uso de métricas validadas para o gerenciamento do desempenho. Ou seja, seu uso não tinha uma preocupação teórica ou metodológica, mas uma concepção prática e aplicabilidade imediata às realidades e necessidades das organizações.

Só a partir da década de 1910, conforme Martins e Santos (2007), que foram aplicados os princípios da Escola de Administração Científica, uma vez que teve uma maior demanda pela padronização dos processos de trabalho, a fim de executar as tarefas de maneira eficaz.

Assim, acreditavam que a padronização possibilitaria padronizar, também, os recursos necessários ao desenvolvimento da atividade e, por consequência, ao resultado em si; bem como facilitaria a avaliação do desempenho dos funcionários, tendo em vista que as rotinas de trabalho eram previamente padronizadas e planejadas.

De forma decisiva, em 1914, Taylor influenciou as organizações a planejarem sistemas de avaliação a partir de esforços do gerenciamento científico do desempenho.

Ressalta-se que, para Willians (2004), as medidas de desempenho apresentavam dois objetivos principais: comunicar informações referentes à natureza e ao *status* do trabalho executado pelos subordinados aos gestores, visando aumento a produtividade; e ser um direcionamento ou apoio para as tomadas de decisões.

Observa-se, ainda, que a utilização das medidas de desempenho objetivava, para as organizações, fornecer insumos à delimitação de procedimentos e práticas de trabalho. Por isso, desde a sua origem, o desempenho é mais analisado e valorado na etapa de avaliação, proporcionando aos empregados a crença de que a avaliação de desempenho objetivava apenas controlar a produção individual com caráter punitivo ao desempenho ruim.

Coelho Jr. (2009) caracteriza o desempenho como uma variável de extrema importância para as organizações, visto que essas atuam em função de maximizar seu desempenho para sobreviver no mercado. Ainda, segundo o autor, em estudos na área de psicologia e do trabalho, desempenho se traduz no empenho do indivíduo em ações relacionadas ao cumprimento de metas de trabalho, ou ainda, remete ao comportamento relacionado com as tarefas e atribuições para execução do cargo.

Nesse contexto, segundo Oliveira-Castro, Lima e Veiga (1996), as medidas de desempenho eram um importante insumo para as ações de recursos humanos (a exemplo: planejar treinamento para funcionários com índice de produtividade aquém do esperado, entre outras), sendo imprescindíveis para o gerenciamento do desempenho individual e organizacional.

Com o objetivo de prover *feedback* aos gestores sobre o comportamento de seus subordinados no exercício das suas atribuições, as medidas de desempenho avaliavam o impacto dos resultados de trabalho no alcance da missão institucional.

Após a realização de estudos empíricos, pesquisadores, influenciados pelo conceito de administração por objetivos, passaram a criticar a eficácia do sistema de avaliação de desempenho com critérios baseados apenas em fatores da personalidade.

Em face da necessidade de as organizações obterem ganhos individuais de desempenho e aproveitarem melhor seus recursos humanos, diversas organizações passaram a criar e desenvolver sistemas de avaliação mais complexos.

A avaliação tornou-se, assim, mecanismo central do gerenciamento de desempenho no trabalho. Cabe ressaltar que o desempenho individual passou a ser o resultado da integração entre as características dos indivíduos, características do contexto e características das tarefas de trabalho. Portanto, o gerenciamento do desempenho era e é visto como um processo estratégico para as organizações.

Algumas definições de desempenho serão apresentadas a seguir, contemplando a ordem cronológica de cada conceito.

2.2 Desempenho Humano no Trabalho

No início do século XX, com o advento das grandes corporações e da necessidade de entender os estímulos do indivíduo durante o processo de produção, surgiram os estudos referentes ao desempenho humano, em especial aqueles voltados para ambientes organizacionais.

Na linguagem coloquial e cotidiana, desempenho refere-se ao modo de executar um trabalho ou uma atividade, necessitando de competência e eficiência na execução. Ademais, vincula-se ao empenho empregado em algum empreendimento, resultando em rendimento manifestado em torno de uma meta esperada.

Assim, verifica-se que desempenho humano no trabalho é um conceito relevante para as organizações, uma vez que essas, para alcançarem seus resultados e cumprirem metas e objetivos, necessitam manter altos índices de desempenho. Ademais, também é pré-requisito para o desenvolvimento da carreira individual e para inserção de pessoas no mercado de trabalho (SONNENTAG e FRESE, 2002).

Apesar da relevância dessa variável para as organizações, a literatura de Comportamento Organizacional é limitada quanto à definição de desempenho. Entretanto, nos últimos 15 anos, nota-se um interesse crescente nesse estudo (SONNENTAG e FRESE, 2002).

A seguir, serão apresentados seus principais conceitos.

2.2.1 Definições de Desempenho Humano no Trabalho

Conforme Gilbert (1978, apud BRANDÃO et al, 2008), o desempenho deriva dos comportamentos expressos pelo indivíduo durante o trabalho e de suas consequências, em termos de realizações e resultados. Engloba tanto suas percepções acerca do que é realizado, quanto a forma como se propõe, além da influência de fatores ambientais (estrutura e condições de trabalho, por exemplo).

A manifestação de um comportamento ou o produto de alguma ação, segundo Ferreira (1999), resulta em desempenho. Nesse mesmo sentido, Lucena (1992) acrescenta que o desempenho refere-se à consecução de responsabilidades, tarefas e deveres atribuídos a cada indivíduo e ao comportamento manifestado em relação ao planejado e esperado.

Coelho Junior (2009) acrescenta à definição de desempenho o empenho do indivíduo no trabalho, referente às ações pautadas no cumprimento de objetivos e metas. No entanto, verifica-se que não é qualquer comportamento manifestado que se traduz em desempenho, mas somente o comportamento relacionado àquilo que é esperado para executar seu cargo.

No contexto de estudos organizacionais, o conceito de desempenho relaciona-se diretamente à análise de processos comportamentais de cada indivíduo e às respectivas produtividades e impactos gerados na organização.

Corroborando com as definições mencionadas, Toro (1996, apud PASMAJIAN, 2012) definiu o desempenho como ato intencional do indivíduo em uma ação orientada pelo resultado, com um propósito consciente ou movimentação prévia. Para o autor, o desempenho está condicionado ao contexto de trabalho do indivíduo, a saber: condições sociais, condições culturais e demográficas, condições do posto de trabalho.

Por sua vez, sabendo que essas variáveis formam um contexto propício para as ações ocupacionais individuais, Oliveira-Castro, Lima e Veiga (1996) citam os fatores e, além disso, classificam esses em três naturezas: características organizacionais, ambiente de tarefas e características dos trabalhadores, conforme o Quadro 1.

Características Organizacionais	Ambiente de Tarefas	Característica do Trabalhador
<p>Cultura e Clima</p> <p>Política de benefícios</p> <p>Políticas e práticas de treinamento e desenvolvimento pessoal</p> <p>Políticas e práticas de administração de pessoal</p> <p>Imagem da Organização</p>	<p>Qualidade e disponibilidade de materiais e equipamentos</p> <p>Qualidade de comunicação e relacionamento interpessoal no grupo de trabalho</p> <p>Características e escopo do Trabalho</p> <p>Clareza do objetivo</p> <p>Adequação de prazo</p> <p>Qualidade de gerenciamento de desempenho</p>	<p>Habilidades</p> <p>Conhecimentos</p> <p>Atitudes</p> <p>História Funcional</p> <p>Idade</p> <p>Sexo</p> <p>Escolaridade</p> <p>Motivações</p>

Quadro 1: Fatores que podem afetar o desempenho no trabalho
Fonte: Oliveira-Castro, Lima e Veiga, 1996

Dessa forma, para Sonnentag e Frese (2002), o conceito de desempenho no trabalho está associado a ações empreendidas para consecução do resultado, ou seja, refere-se tanto ao comportamento quanto ao resultado.

Outra definição é a de Pontes (2002) e Grote (2003), que abrange fatores de eficiência (meios ou processos) e eficácia (resultado efetivo) no âmbito da organização. Para esses autores, desempenho está relacionado à qualidade e à quantidade de trabalho realizado, bem como ao custo e ao tempo dispendidos na sua execução (COELHO JR., 2009).

Para Bergamini e Beraldo (2010), desempenho é a ação, atuação e comportamento do indivíduo no trabalho. Para esses autores, desempenho pode ser eficiente e/ou eficaz. Desempenho eficiente é o que utiliza racional e adequadamente

mecanismos disponibilizados pela organização para execução da tarefa. E o desempenho eficaz é o que alcança o resultado esperado.

O conceito de desempenho aplicado aos estudos organizacionais relaciona-se diretamente à produtividade individual, de equipes de trabalho e organizacional, bem como à análise de processos comportamentais individuais e de seus impactos gerados em grupos e na organização.

Ressalta-se que esta relação, entre produtividade, desempenho e efetividade, vem sendo historicamente discutida na literatura em comportamento organizacional.

Em suma, o conceito de desempenho aplicado aos estudos organizacionais está relacionado não só à produtividade individual e organizacional, como também à análise de processos comportamentais individuais e seus impactos na organização. Ressalta-se que a relação entre desempenho, produtividade e efetividade vem sendo historicamente discutida na literatura sobre comportamento organizacional. Há pesquisas que não distinguem desempenho de produtividade, bem como há as que equivalem o desempenho à efetividade no trabalho.

Verifica-se que desempenho competente, segundo Abbad, Freitas e Pilati (2006), é aquele que atende a um padrão ou a níveis de excelência com muita frequência e por um longo período de tempo. Os autores também afirmam que, para que o desempenho seja eficaz, os indivíduos devem saber fazer e querer fazer a tarefa de acordo com o padrão estabelecido, bem como necessitam de suporte organizacional para ter uma execução eficaz. A tabela 1 organiza essas condições necessárias ao desempenho competente.

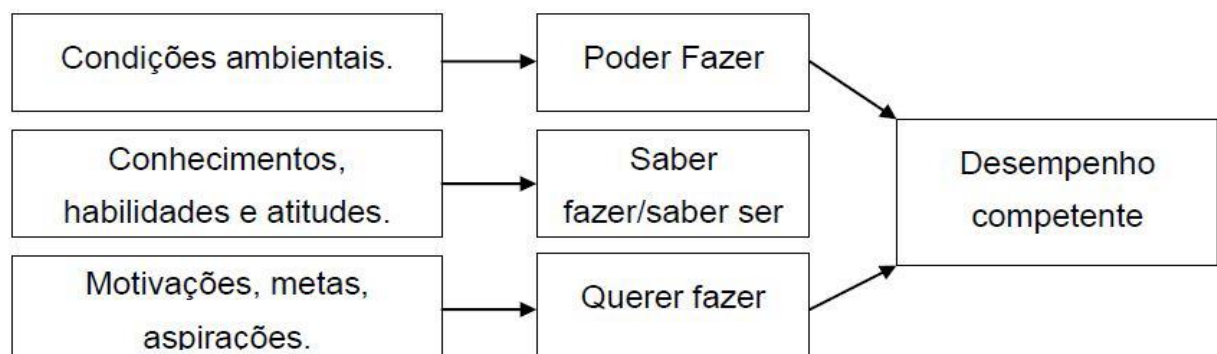


Figura 1: Condições necessárias ao desempenho competente
Fonte: Abbad e Boges-Andrade (2004)

Destarte, o desempenho competente refere-se à sorte de conhecimentos e habilidades consoantes com o perfil esperado pela organização, bem como aqueles utilizados para a consecução de seus planos de trabalho.

Para o desempenho ser competente, segundo Coelho Jr. (2009), deve ser capaz de gerar impacto em nível macro (impacto gerado na organização decorrente do alcance dos resultados individuais) e em nível micro (resultados de trabalho dos indivíduos). O autor afirma que um desempenho considerado incompetente é aquele que apresenta comportamentos que estão aquém do esperado e planejado pela organização. Ou seja, caracteriza-se pela lacuna que pode ser provocada por diversos fatores (de ordem individual, contextual ou relacionadas às tarefas).

No presente trabalho, a definição de desempenho adotada será a de Pasquali (1999), que se refere ao conjunto de comportamentos apresentados pelos indivíduos ao executar seu trabalho, em busca do alcance de metas e resultados. Assim, o desempenho competente está relacionado com conhecimentos e habilidades que os indivíduos utilizam para alcançar suas metas de trabalho, devendo esses estarem alinhados aos perfis esperados pela organização.

Em outras palavras, para ser competente, o desempenho deve ser capaz de gerar impactos em nível micro (resultantes do trabalho individual) e em nível macro (resultantes do todo, da soma de todos os desempenhos na organização).

Quando um desempenho está aquém do esperado pela organização, à sorte de comportamentos manifestados pelos indivíduos, denomina-se desempenho inapropriado ou incompetente. Desempenho incompetente deve-se a lacunas em alguns fatores de ordem individual, a exemplo: motivação no trabalho, suporte à aprendizagem, contexto de trabalho, entre outros.

O conceito de desempenho no trabalho, em síntese, engloba algumas características gerais, tais como: se o desempenho está vinculado ao produto obtido pela realização da tarefa; desempenho enquanto característica individual, levando em consideração tanto fatores situacionais quanto da perspectiva de regulação do desempenho; desempenho enquanto representação de comportamento daquilo que

é esperado para o adequado exercício das atribuições e responsabilidades do indivíduo; entre outras características.

Dessa forma, a fim de diagnosticar os comportamentos que os indivíduos apresentam na execução de suas atribuições, são imprescindíveis as medidas de desempenho.

2.2.2 Medidas de Desempenho Humano no Trabalho

Quando se trata de medir o desempenho humano no trabalho, observa-se uma variedade de perspectivas teóricas e metodológicas adotadas por pesquisadores, seja proporcionada por medidas quantitativas (de nível individual ou organizacional) pautadas em resultados, ou por medidas de natureza processual ou subjetiva, que se baseiam em julgamentos (COELHO JR., 2009), conforme sintetizado na Tabela 1.

Tabela 1. Medidas de Desempenho em Relatos Empíricos.

Área de Pesquisa	Medidas Típicas de Desempenho
Contabilidade	Capital de giro; recursos financeiros; volume de entradas e saídas; retorno sobre o ativo.
Economia	Crescimento de vendas; relação custo/benefício; rentabilidade; crescimento no setor e sub-setor de atuação; recursos disponibilizados e utilizados.
Finanças	Retorno sobre investimento; lucratividade; controle financeiro; custos operacionais e logísticos; variação anual da receita bruta; variação anual da relação entre o custo do produto vendido e o faturamento bruto; alavancagem financeira.
Marketing	Participação no mercado; crescimento de vendas; exposição ao risco.
Comportamento Organizacional	Grau de satisfação no trabalho; envolvimento, comprometimento, significado do trabalho, centralidade, rotatividade (turn-over); absenteísmo; produtividade tangível.
Produção	Custos diversos; material dispendido; horas trabalhadas por funcionário; número de produtos; % de acidentes no local de trabalho.
Administração estratégica	Orientação para o cliente; orientação para o concorrente; redimensionamento da visão, dos objetivos e processos organizacionais; redirecionamento da estratégia e visões; endividamento de longo prazo; grau de exposição ao risco; foco no longo prazo; intensidade da concorrência.

Fonte: Gonçalves e cols. (2008), com adaptações; e Schiehl e Morissette (2000).

Conforme a Tabela 1, há uma grande diversidade de medidas quantificáveis associadas a desempenho no trabalho. Ou seja, a Tabela 1 mostra uma existência de multi-disciplinaridade quando se investiga tal variável.

Verifica-se, segundo Willians (2004), que as medidas iniciais de avaliação de desempenho limitavam-se à aplicação, junto aos indivíduos, de *surveys* e roteiros pouco estruturados de *check-lists*. Ou seja, tais procedimentos envolviam a aplicação de questionários e entrevistas, bem como a análise de medidas financeiras sobre os resultados individuais.

Mais recentemente, utilizam-se medidas de natureza subjetiva para aferir desempenho no trabalho. Segundo Fonseca (2001) e Gava & Silveira (2007), a percepção do indivíduo sobre seu desempenho é outra maneira de avaliar desempenho.

Entretanto, a percepção do indivíduo sobre o que ele acha que faz pode ou não corresponder ao desempenho real do mesmo. Pois, como pode-se afirmar, com um mínimo de segurança e imparcialidade, que a percepção dos indivíduos corresponde, efetivamente, ao seu comportamento real manifestado em suas tarefas e rotinas organizacionais? Ou ainda, como uma medida subjetiva de avaliação acerca do próprio desempenho pode ser elaborada, com fidelidade, à realidade de comportamentos apresentados efetivamente no exercício do seu cargo?

Essas duas indagações são as maiores críticas encontradas na literatura acerca da utilização de medidas perceptuais ao se avaliar desempenho. Porém, não há um consenso teórico sobre uma forma de integrar, de forma otimizada, estas medidas objetivas e subjetivas de aferição do desempenho.

Outro fator preocupante na aferição do desempenho é o fato de as medidas disponibilizadas na literatura em geral não possuírem índices psicométricos de confiabilidade, o que gera possível dúvida sobre a precisão e fidedignidade das avaliações.

Ainda assim, verifica-se, nas organizações, que a avaliação de desempenho é a ferramenta mais comumente utilizada para medir o desempenho individual de seus colaboradores. Segundo Fletcher (2002), avaliação de desempenho é um termo

genérico que envolve uma grande variedade de processos para aferição da performance individual dos trabalhadores.

Ademais, para Pontes (2002, apud MASIERO, 2008), avaliação de desempenho está diretamente relacionada ao planejamento organizacional, uma vez que controle estratégico e desempenho se relacionam entre si e com os objetivos estratégicos organizacionais.

No Brasil, a Administração Pública Federal avalia seus servidores por meio de avaliações de desempenho. Essas levam em consideração os cinco critérios estabelecidos no artigo 20 da Lei nº 8.112, de 1990: assiduidade, disciplina, capacidade de iniciativa, produtividade e responsabilidade.

Apesar de ser vista como ineficiente em alguns aspectos, a avaliação de desempenho não só continua sendo um processo utilizado por grandes organizações, como sua implementação e utilização tem aumentado no ambiente corporativo (FLETCHER, 2002).

Nesse sentido, conforme Guimarães et al (1997), a avaliação de desempenho de pessoal deve ser vista como um processo, em que se acompanha desde atividade de planejamento até resultados. E, para que esse ciclo gestor funcione, faz-se necessário seguir alguns princípios, como: a participação ativa do supervisor e do empregado durante o planejamento e execução de atividades, uma retroalimentação construtiva (identificando pontos fortes e fracos do sistema) e uma avaliação específica e impessoal do resultado.

Mais recentemente, as organizações passaram a utilizar medidas de natureza subjetiva para aferir o desempenho no trabalho. Essas medidas dizem respeito à percepção do indivíduo, de pares, de colegas ou outros agentes sociais relacionados às rotinas organizacionais do indivíduo (Gerhart, Wright, McMahan & Snell, 2000; Jourden & Heath, 1996). Seu uso permite a investigação de possíveis fatores situacionais não capturados, muitas vezes, por outros critérios de medição.

Verifica-se, entretanto, que a percepção do indivíduo sobre o próprio desempenho pode ou não corresponder ao desempenho real do mesmo, conforme discutido por alguns teóricos, como: Walton e Dawson (2001), Vasconcelos (2005) e Gaba e Silveira (2007).

Portanto, ao tratar de instrumentos que aferem o desempenho, o ideal seria a elaboração de um capaz de integrar medidas objetivas e subjetivas da performance individual. Porém, conforme Coelho Jr.(2009), não há um consenso teórico sobre como fazer essa integração de maneira otimizada.

Por fim, ressalta-se, ainda, que o desempenho humano no trabalho é uma variável multidimensional, ou seja, sujeita a vários fatores, como: capacidade gerencial, formação de equipes, sistemas de recompensas, cultura organizacional, satisfação dos colaboradores, entre outros.

Neste Capítulo, foram apresentados os diversos conceitos relevantes para o desenvolvimento desta pesquisa. A seguir, serão apresentados os aspectos metodológicos utilizados para sua consecução.

3 MÉTODOS E TÉCNICAS DE PESQUISA

Neste Capítulo serão apresentadas a descrição da pesquisa que foi realizada, a caracterização da organização e a população estudada. Será feita também a descrição do instrumento utilizado e, por fim, serão apresentados os procedimentos de coleta e análise de dados.

Este estudo constitui-se de uma pesquisa qualitativa, quantitativa, descritiva e explicativa com a finalidade de identificar, empiricamente, as percepções dos servidores quanto ao desempenho humano no trabalho; bem como, testar efeitos correlacionais entre percepções do desempenho humano no trabalho.

Para tanto, um questionário foi aplicado na Secretaria de Gestão de Pessoas do Tribunal da Cidadania (STJ), que refere-se a escala já validada por pesquisadores brasileiros.

3.1 Tipo e descrição geral da pesquisa

Conforme mencionado, esta é uma pesquisa empírica, de natureza qualitativa e quantitativa, de caráter descritivo, exploratório e explicativo correlacional, com abordagem transversal e aplicada.

Nesta pesquisa, foi utilizada fonte primária extraída por meio da aplicação do questionário sobre desempenho humano no trabalho desenvolvido por Coelho Junior, Borges-Andrade, Seidl e Pereira (2010).

Também foram analisados dados secundários do Tribunal, extraídos de documentos disponibilizados na intranet. Destarte, ao aplicar esse instrumento, pretendeu-se identificar e avaliar o grau de desempenho humano no trabalho.

Quanto à natureza, a presente pesquisa foi qualitativa e quantitativa. De acordo com Santos (2000), na pesquisa quantitativa são importantes a coleta e a análise quantificada dos dados para que resultados apareçam automaticamente dessa quantificação. Ademais, utilizou-se o método indutivo que consistiu nos três elementos

fundamentais: a observação dos fenômenos, a descoberta da relação entre os fenômenos e a generalização da relação, (MARCONI; LAKATOS, 2005).

Quanto ao ponto de vista dos objetivos, a pesquisa foi descritiva, pois visou descrever as características de um fenômeno ou de uma determinada população e identificar relações entre variáveis. Nesse caso, o foco desta pesquisa é descrever as variáveis (dimensões) e suas possíveis relações.

Esta pesquisa foi de caráter exploratório. E, conforme Gil (1991), uma pesquisa de caráter exploratório tem o intuito de proporcionar maior familiaridade com o problema para torná-lo mais explícito ou permitir a construção de novas hipóteses. Para esta pesquisa, foi necessário o levantamento de informações sobre a organização analisada e a variável estudada.

Ademais, a pesquisa teve corte transversal, pois a coleta foi realizada em um único período. Seus resultados foram extraídos por meio da análise documental e estudos descritivos em que foram especificadas e correlacionadas cada variável (SAMPIERI; COLLADO, 2006).

A pesquisa foi de caráter explicativo, pois buscou identificar os fatores que contribuem para a ocorrência e desenvolvimento de um determinado fenômeno (GONSALVES, 2007).

3.2 Caracterização da organização, setor ou área do objeto de estudo

Para elaboração desta pesquisa, foi escolhido o Tribunal da Cidadania (Superior Tribunal de Justiça – STJ). Criado pela Constituição Federal de 1988 e instalado no ano seguinte, o Tribunal começou a funcionar em abril de 1989, ano em que julgou pouco mais de três mil processos.

O STJ é a corte responsável por uniformizar a interpretação da lei federal em todo o Brasil, seguindo os princípios constitucionais e a garantia e defesa do Estado de Direito.

O Superior Tribunal de Justiça é a última instância da Justiça brasileira para as causas infraconstitucionais, não relacionadas diretamente à Constituição. Como órgão de convergência da Justiça comum, aprecia causas oriundas de todo o território nacional, em todas as vertentes jurisdicionais não-especializadas.

Sua competência está prevista no art. 105 da Constituição Federal, que estabelece os processos que têm início no STJ (originários) e os casos em que o Tribunal age como órgão de revisão, inclusive nos julgamentos de recursos especiais.

Entre suas atribuições estão: julgar crimes comuns praticados por governadores dos estados e Distrito Federal, crimes comuns e de responsabilidade de desembargadores dos tribunais de justiça e de conselheiros dos tribunais de contas estaduais, dos membros dos tribunais regionais federais, eleitorais e do Trabalho; julgar *habeas-corpus* que envolvam essas autoridades ou ministros de Estado, exceto casos relativos à Justiça Eleitoral. Pode apreciar ainda recursos contra *habeas-corpus* concedidos ou negados por tribunais regionais federais ou dos estados, bem como causas decididas nessas instâncias, quando envolverem lei federal.

Assim, a missão do STJ é processar e julgar as matérias de sua competência originária e recursal, assegurando a uniformidade na interpretação das normas infraconstitucionais e oferecendo ao jurisdicionado uma prestação acessível, rápida e efetiva. E, para que possa cumprir melhor sua missão institucional, o Tribunal foi organizado pelo critério da especialização. Três seções de julgamento, sendo cada uma composta por duas turmas, analisam e julgam matérias de acordo com a natureza da causa submetida à apreciação. Acima está o órgão máximo do Tribunal: a Corte Especial.

A visão do STJ é consolidar-se como o Tribunal da Cidadania, oferecendo justiça de qualidade, rápida e efetiva. Para tanto, o Tribunal definiu seus valores institucionais: autodesenvolvimento, comprometimento, cooperação, ética, inovação, orgulho institucional, presteza, responsabilidade socioambiental e transparência. Também foram definidos os objetivos estratégicos para o cumprimento da missão e o alcance da visão de futuro, são estes temas:

- Orçamento - assegurar e gerir recursos orçamentários;

- Infraestrutura e Tecnologia – garantir a infraestrutura apropriada às atividades administrativas e judiciais e garantir a disponibilidade de sistemas essenciais de Tecnologia da Informação;
- Gestão de Pessoas – desenvolver competências, melhorar o clima organizacional: elevar a satisfação dos servidores, valorizando as pessoas, para a melhoria do desempenho institucional;
- Eficiência Operacional – buscar a excelência na gestão, acelerar os trâmites judiciais, elevar a produção de julgados;
- Autuação Institucional – fortalecer e harmonizar as relações institucionais, aprimorar a comunicação institucional;
- Responsabilidade Socioambiental: ampliar a responsabilidade ambiental e promover a cidadania;
- Qualidade – oferecer serviços com qualidade.

A estrutura organizacional do Tribunal é composta pelos seguintes órgãos da área fim: Plenário, Corte Especial, Seções e Turmas; e pelos órgãos da atividade administrativa: Gabinete da Presidência, Secretaria de Controle Interno e Secretaria do Tribunal, esta subdividida nas seguintes secretarias: Judiciária, dos Órgãos Julgadores, de Jurisprudência, de Documentação, de Administração e Finanças, de Gestão de Pessoas, de Serviços Integrados de Saúde, de Tecnologia da Informação e Comunicação.

Esta pesquisa foi realizada, por critério de acessibilidade e conveniência, na Secretaria de Gestão de Pessoas (SGP). Esta Secretaria é hierarquicamente subordinada à Secretaria do Tribunal e é constituída pelas seguintes áreas: Gabinete, Coordenadoria de Legislação de Pessoal, Coordenadoria de Provisão e Informações Funcionais, Coordenadoria de Pagamento e Coordenadoria de Desenvolvimento de Pessoas (vide Anexo A).

Compete à Secretaria de Gestão de Pessoas: contribuir para a excelência dos serviços prestados pelo STJ, promovendo o desenvolvimento, a valorização e a

integração das pessoas vinculadas à instituição e zelando pela vida funcional dos magistrados e servidores.

3.3 População e amostra

A pesquisa foi realizada com servidores da SGP, totalizando uma população de 122 servidores. Esse recorte foi feito por acessibilidade e conveniência, obtendo uma amostra de 100 participantes.

Foi utilizada a metodologia proposta por Barreta (2008, p. 58), para se calcular o valor mínimo da amostra com 95% de probabilidade e para que os erros amostrais não ultrapasassem 4%. Desse modo, considerando a população de 122 servidores, a amostra mínima necessária para a generalização dos resultados é de 55 pessoas. Portanto, a amostra obtida é confiável, pois apresenta 100 participantes.

Os questionários foram respondidos por servidores com funções comissionadas ou não, de nível médio, superior, superior com especialização, mestrado e/ ou doutorado. Também foram identificados o gênero e a idade dos servidores, a natureza do seu cargo, o tempo de serviço no serviço público federal e no STJ.

3.4 Instrumento de pesquisa

Para realização desta pesquisa, foi utilizada a Escala de Auto-Avaliação de Desempenho no Trabalho (vide Anexo C), validada por Coelho Jr., Borges-Andrade, Seidl e Pereira (2010), que visa mensurar a percepção dos próprios servidores sobre seu desempenho no trabalho.

A escala de Auto-Avaliação de Desempenho no Trabalho apresenta 27 itens, sendo dividida nos seguintes fatores: itens 1 ao 12 correspondem à Regulação de Desempenho; itens 13 ao 15 correspondem ao Grau de Esforço e Conhecimento na Tarefa; itens 16 ao 19 correspondem à Execução, Monitoramento e Revisão de Desempenho; e itens 20 ao 27 correspondem ao Auto-Gerenciamento de

Desempenho. O Quadro 3 sintetiza as informações referentes ao instrumento de Desempenho Humano no Trabalho.

Desempenho Humano no Trabalho		
Dimensões	Definições	Itens
Regulação do Desempenho	Avalia a adequação à ação pelo indivíduo, bem como o quanto o mesmo percebe que seu trabalho contribui para o atingimento da missão e estratégia da Organização em estudo (centralidade do trabalho).	1 ao 12
Grau de Esforço e Conhecimento da Tarefa	Refere-se à percepção do respondente sobre o quanto o mesmo se esforça e se ajusta para buscar o atingimento de seus resultados de trabalho.	13 ao 15
Execução, Monitoramento e Revisão de Desempenho	Trata de dimensões ou facetas que envolvem o foco no processo de trabalho e desenvolvimento de tarefas e ações contando, inclusive, com o ajustamento dos objetivos e estratégias organizacionais mais sistêmicas.	16 ao 19
Auto-Gerenciamento de Desempenho	Versa sobre a eficiência do desempenho, mais especificamente, da capacidade de administrar a execução de seu trabalho.	20 ao 27

Quadro 2: Definição das dimensões do instrumento de Desempenho Humano no Trabalho
 Fonte: Coelho Junior, Borges-Andrade, Seidl e Pereira, 2010

Composto por uma variável ordinal em resposta aos itens associados a uma escala tipo *Likert*, em que o “1” corresponde ao “Discordo Totalmente” e o “10” ao “Concordo Totalmente”, este instrumento tem cargas fatoriais oscilando entre 0,31 e 0,78 e alfa de 0,94.

3.5 Procedimentos de coleta e de análise de dados

Para coleta de dados, foi aplicado, “in loco” na Secretaria de Gestão de Pessoas do STJ, o questionário validado “Escala de Auto-Avaliação de Desempenho no Trabalho”. Os participantes foram informados sobre o sigilo das informações.

O questionário foi impresso e entregue a cada servidor desta Secretaria, bem como recolhido em até 4 dias. Alguns participantes preencheram os questionários com a presença da pesquisadora. Pretendeu-se aplicá-los nesse período, a fim de proporcionar tempo para que os servidores pudessem respondê-los, bem como para ter um controle dos questionários já respondidos e tentar obter um maior número de participantes.

Os dados obtidos foram categorizados e registrados no programa SPSS (*Statistical Package for Social Sciences* – Pacote Estatístico para Ciências Sociais), versão 19.

Foram ainda realizadas as análises estatísticas das medidas de tendência central (média) e de amplitude (desvio padrão), uma vez que só a média não expressa a verossimilhança da realidade dos dados tabulados. Segundo Barbetta (2008), fazem-se necessárias as informações complementares decorrentes do cálculo do desvio padrão para avaliar a dispersão do conjunto de valores em análise (BARBETTA, 2008).

E, quanto aos dados dos participantes da pesquisa, foi analisada também a frequência das médias obtidas na aplicação dos questionários.

4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

Neste Capítulo são apresentados os Resultados descritivos da amostra, bem como os Resultados descritivos do instrumento de Desempenho Humano no Trabalho, a Análise dos resultados descritivos referentes às dimensões do instrumento de Desempenho Humano no Trabalho, e – por fim – as Análises de suas correlações.

4.1 Resultados descritivos da amostra

Na Tabela 2, observa-se que, quanto à distribuição por gênero, 41% são do sexo feminino e 45%, do sexo masculino. Quanto à idade dos servidores, a maioria concentra-se entre 40 a 49 anos, totalizando 34% da amostra. Considerando o tempo de STJ, a maior parte está entre 1 a 5 anos de Tribunal, correspondendo a 26% da amostra, e servidores com até 1 ano de STJ representam a segunda maior parte da amostra com 22%.

Quanto ao grau de escolaridade, a maior parte dos participantes – 48% - possui Especialização e a segunda maior parte - 35% - possui Graduação. Em relação ao cargo, 69% da amostra são de Técnicos Judiciários e 27%, Analistas Judiciários; e a maior parte (69%) não tem cargo em comissão. A Tabela 2 sintetiza as informações apresentadas.

Tabela 2: Dados gerais dos participantes da pesquisa

Dados gerais dos participantes da pesquisa		
	F	%
Gênero		
Masculino	55	55,0
Feminino	41	41,0
Sem resposta	4	4,0
Faixa Etária		
20 a 29 anos	19	19,0
30 a 39 anos	31	31,0
40 a 49 anos	34	34,0
50 a 59 anos	11	11,0
60 a 69 anos	0	0
Sem respostas	5	5,0
Tempo de Serviço		
Até 1 ano de serviço	22	22,0
Entre 1 e 5 anos de serviço	26	26,0
Entre 6 e 10 anos de serviço	15	15,0
Entre 11 e 15 anos de serviço	1	1,0
Entre 16 e 20 anos de serviço	14	14,0
Entre 21 e 25 anos de serviço	10	10,0
Entre 26 e 30 anos de serviço	1	1,0
Acima de 30 anos de serviço	0	0
Sem respostas	5	5,0
Escolaridade		
Ensino Fundamental	0	0
Ensino Médio	9	9,0
Graduação	35	35,0
Especialização	48	48,0
Mestrado	4	4,0
Doutorado	0	0
Sem respostas	4	4,0
Cargo		
Analista Judiciário	27	27,0
Técnico Judiciário	69	69,0
Sem respostas	4	4,0
Função Comissionada		
Sim	25	25,0
Não	69	69,0
Sem respostas	6	6,0

Fonte: Autora (2014).

A partir desses dados, podemos generalizar os resultados da amostra obtida nesta pesquisa, uma vez que a margem de 95% de significância proposta por Barbetta (2008) foi criteriosamente observada.

4.2 Resultados descritivos do instrumento de Desempenho Humano no Trabalho

A Tabela 3 apresenta os resultados descritivos do instrumento de Desempenho Humano no Trabalho. Os dados foram analisados por dimensão (“Regulação de Desempenho”; “Grau de Esforço e Conhecimento da Tarefa”; “Execução, Monitoramento e Revisão do Desempenho”; “Autogerenciamento do Desempenho”). Os resultados expressam a média, o desvio padrão e o coeficiente de variação do instrumento de uma escala que varia de 1 “discordo totalmente” a 10 “concordo totalmente”. Os coeficientes de variação, quando inferiores ou iguais a 0,25, demonstram a homogeneidade das respostas; e, quando superiores a 0,25, indicam a heterogeneidade.

Na primeira dimensão analisada “Regulação de Desempenho”, o item *“Faço minhas tarefas procurando manter compromisso com esta Organização”* apresentou maior média 9,22 e, também, o menor desvio padrão 0,97. O que demonstra que esse item foi o que mais apresentou homogeneidade (coeficiente de variação 0,11). Já a menor média 8,14, maior desvio padrão 1,77 e o maior coeficiente de variação 0,22 referem-se ao item *“Redireciono minhas ações em meu trabalho em razão de mudanças nos objetivos desta Organização”*. O que indica que os respondentes divergem quanto às ações em relação a mudanças necessárias nas Seções da Secretaria de Gestão de Pessoas, bem como, demonstra a homogeneidade na percepção dos participantes da pesquisa, uma vez que o coeficiente de variação é inferior a 0,25.

Na segunda dimensão “Grau de Esforço e Conhecimento da Tarefa”, o item *“Recebo orientações adequadas à realização das tarefas sob minha responsabilidade”* obteve a maior média 8,03 e, também, apresentou o menor desvio-padrão 1,54. O que pode inferir que o servidor ao receber orientações adequadas provavelmente terá um melhor desempenho nas tarefas. Nesse item, o coeficiente de variação 0,19 indica homogeneidade na percepção dos participantes da pesquisa. Já a menor média 7,46 e o maior desvio padrão 1,94 ficaram com o item *“As tarefas que me são destinadas exigem que eu me esforce muito para realizá-las”*. O coeficiente de variação 0,26 expressou heterogeneidade na percepção dos servidores participantes.

Na terceira dimensão “Execução, Monitoramento e Revisão do Desempenho” o item “*Contribuo com alternativas para solução de problemas e melhoria de processos desta Organização*” apresentou maior média 7,98 e menor desvio-padrão 1,76. O que indica que o servidor poderá ter um bom desempenho, uma vez que os resultados das tarefas advêm de ideias e de sugestões dos próprios executores das tarefas. O coeficiente de variação desse item correspondeu a 0,22, o que indica homogeneidade na percepção dos participantes da pesquisa. Já a menor média 7,21 e o maior desvio padrão referem-se ao item “*São realizados encontros e reuniões grupos entre mim e meus colegas/pares e chefia para discussão e avaliação das ações e tarefas realizadas*”. O coeficiente de variação desse item 0,33 foi o maior dessa dimensão 0,33, o que indica a heterogeneidade na percepção dos servidores participantes.

Por fim, na quarta dimensão “Autogerenciamento de Desempenho”, o item “*Desenvolvo o meu trabalho de acordo com os padrões e normas estabelecidos*” apresentou a maior média 9,03, o menor desvio padrão 0,95 e o menor coeficiente de variação 0,11. O que indica homogeneidade na percepção da maioria dos respondentes. Infere-se dos dados estatísticos que os servidores participantes da pesquisa seguem os padrões e normas estabelecidos pelo Tribunal. O que poderá implicar em bons desempenhos nos resultados das tarefas. A menor média 8,28 e maior desvio padrão 1,76 ficaram com o item “*Estabeleço a relação entre a origem e a finalidade do meu trabalho*”. O coeficiente de variação 0,21 mostra a homogeneidade das respostas dos participantes. A Tabela 3 sintetiza as informações apresentadas.

Tabela 3: Resultados descritivos referentes ao instrumento Desempenho Humano no Trabalho
(continua)

Desempenho Humano no Trabalho			
Item	Média	Desvio Padrão	Coefficiente de Variação
Regulação de Desempenho			
Faço minhas tarefas procurando manter compromisso com esta Organização	9,22	0,97	0,11
Avalio que o desempenho do meu trabalho contribui diretamente para a consecução da missão e objetivos desta Organização	8,28	1,76	0,21
Comprometo-me com as metas e objetivos estabelecidos pela Organização.	8,80	1,43	0,16
Redireciono minhas ações em meu trabalho em razão de mudanças nos objetivos desta Organização.	8,14	1,77	0,22
Meu trabalho é importante para o desempenho desta Organização.	8,42	1,72	0,22
Mantenho-me atualizado quanto ao conhecimento técnico em minha área de atuação.	8,21	1,59	0,19
Mantenho um canal permanente de comunicação, favorecendo a interação com outras pessoas.	8,44	1,53	0,18
Direciono minhas ações para realizar o meu trabalho com economia de recursos.	8,67	1,41	0,16
Implemento ações mais adequadas quando detecto algum erro ou falha em meu trabalho.	8,59	1,44	0,17
Eu sei o que é esperado de mim em termos de meu desempenho no trabalho.	8,25	1,71	0,21
Tomo iniciativas, aproveitando oportunidades que possam gerar a melhoria dos resultados.	8,32	1,41	0,17
Meu desempenho no trabalho está de acordo com aquilo que é esperado de mim.	8,35	1,24	0,15

(continuação)

Desempenho Humano no Trabalho			
Item	Média	Desvio Padrão	Coefficiente de Variação
Grau de Esforço e Conhecimento da Tarefa			
As tarefas que me são destinadas exigem que eu me esforce muito para realizá-las.	7,46	1,94	0,26
Recebo orientações adequadas à realização das tarefas sob minha responsabilidade.	8,03	1,54	0,19
Direciono minhas ações a partir do conhecimento da estrutura e das políticas do Órgão.	7,98	1,76	0,22
Execução, Monitoramento e Revisão de Desempenho			
Contribuo com alternativas para solução de problemas e melhoria de processos desta Organização.	7,98	1,76	0,22
Estabeleço intercâmbio com outras equipes ou unidades, quando necessário, para garantir o atingimento dos objetivos organizacionais.	7,71	2,12	0,27
São realizados encontros e reuniões grupos entre mim e meus colegas/pares e chefia para discussão e avaliação das ações e tarefas realizadas.	7,21	2,39	0,33
Percebo o impacto de minhas ações e do resultado do meu trabalho sobre as outras áreas desta Organização.	7,48	2,29	0,31
Auto-Gerenciamento de Desempenho			
Avalio satisfatoriamente o meu desempenho na consecução de tarefas e rotinas relacionadas ao meu trabalho.	8,49	1,12	0,13
Desenvolvo o meu trabalho de acordo com os padrões e normas estabelecidos	9,03	0,95	0,11
Utilizo ferramentas e materiais disponíveis para a melhoria dos resultados de meu trabalho.	8,88	0,96	0,11
Planejo ações de acordo com minhas tarefas e rotinas organizacionais	8,49	1,33	0,16
Adapto-me a alterações ocorridas nas minhas rotinas de trabalho.	8,50	1,28	0,15

(conclusão)

Desempenho Humano no Trabalho			
Item	Média	Desvio Padrão	Coefficiente de Variação
Estabeleço prioridades em meu trabalho, definindo ações, prazos e recursos necessários.	8,60	1,60	0,19
Estabeleço a relação entre a origem e a finalidade do meu trabalho.	8,28	1,76	0,21
Avalio que a busca pela melhoria de meu desempenho me motiva a tentar fazer um trabalho melhor.	8,44	1,73	0,20

Fonte: Autora, 2014

Nota 1: Dados numéricos arredondados para duas casas decimais

4.3 Análise dos resultados descritivos referentes às dimensões da Escala de Desempenho Humano no Trabalho

A Tabela 4 sintetiza os resultados descritivos da Escala de Desempenho Humano no Trabalho. Os dados da tabela expressam a média, o desvio padrão e o coeficiente de variação desse instrumento.

Ao analisar o instrumento de Desempenho Humano no Trabalho, observa-se que a dimensão “Auto-Gerenciamento de Desempenho” apresentou maior média 8,70, menor desvio padrão 1,11 e menor coeficiente de variação 0,13. Dessa forma, pode-se inferir que os respondentes têm uma percepção homogênea e positiva sobre os respectivos desempenhos individuais no trabalho. A seguir, a Tabela 4 sintetiza as informações apresentadas.

Tabela 4: Resultados descritivos referentes às dimensões do instrumento de Desempenho Humano no Trabalho

Escola	Dimensão	Média	Desvio-padrão	Coefficiente de Variação
Desempenho Humano no Trabalho	Regulação de Desempenho	8,64	1,25	0,14
	Grau de Esforço e Conhecimento da Tarefa	7,95	1,40	0,18
	Execução, Monitoramento e Revisão do Desempenho	7,67	1,86	0,24
	Auto-Gerenciamento de Desempenho	8,70	1,11	0,13

Fonte: Autora, 2014

Nota 1: Dados numéricos arredondados para duas casas decimais

4.4 Análise das Correlações

A Tabela 5 apresenta os índices de correlação existentes entre as dimensões da escala de satisfação e de desempenho no trabalho referentes a níveis de significância de 1% a 5%.

O coeficiente de correlação de Pearson (r), segundo Sampieri et al. (2006), é um teste estatístico utilizado para analisar a relação entre duas variáveis. Esse coeficiente pode variar de -1,00 (correlação negativa perfeita) a + 1,00 (correlação positiva perfeita).

Para a interpretação dos resultados, deve-se considerar que variáveis correlacionadas positivamente caminham em um mesmo sentido e que variáveis correlacionadas negativamente caminham em sentidos opostos.

Conforme metodologia de Barreta (2008, p. 258), valores entre 0 e 0,30 apresentam fraca força de correlação; valores entre 0,30 e 0,65 indicam moderada correlação e valores entre 0,66 e 1,00 apresentam forte correlação.

A seguir, a Tabela 5 apresenta os resultados descritivos dos coeficientes de correlação de Pearson (r) existentes entre as dimensões da Escala de Desempenho Humano no Trabalho.

Tabela 5: Resultados descritivos referentes às correlações do instrumento de Desempenho Humano no Trabalho

Instrumento	Desempenho Humano no Trabalho			
Dimensões	Regulação de Desempenho	Grau de Esforço e Conhecimento da Tarefa	Execução, Monitoramento e Revisão do Desempenho	Auto-Gerenciamento do Desempenho
Regulação de Desempenho	1	0,479**	0,681**	0,771**
Grau de Esforço e Conhecimento da Tarefa		1	0,395**	0,422**
Execução, Monitoramento e Revisão do Desempenho			1	0,590**
Auto-Gerenciamento do Desempenho				1

Fonte: Autora, 2014

** Nível de Significância 0,01%

* Nível de Significância 0,05%

Nota 1: Dados obtidos com a aplicação dos instrumentos.

Nota 2: Dados obtidos por meio da análise estatística do SPSS.

A partir dos resultados obtidos, observou-se que todas as correlações entre as dimensões do Instrumento foram positivas. Com 99% de significância, a maior correlação forte (0,771) foi entre as dimensões “Regulação do Desempenho” e “Auto-Gerenciamento de Desempenho”. O que permite inferir que quanto maior for a percepção do servidor no que se refere à capacidade de administrar e executar seu próprio trabalho, maior será a sua percepção em relação à importância de seu trabalho para a Organização.

O próximo Capítulo apresentará uma síntese dos principais resultados encontrados, bem como as conclusões, limitações e recomendações para pesquisas futuras.

5 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

Este Capítulo está subdividido em três sessões, a saber: Síntese dos principais resultados, Limitações e contribuições da pesquisa e Recomendações para estudos futuros.

5.1 Síntese dos principais resultados

Essa pesquisa teve como objetivos identificar, empiricamente, as percepções sobre o desempenho humano no trabalho, bem como testar os efeitos correlacionais entre essas percepções. Assim sendo, pode-se afirmar que os objetivos propostos foram alcançados, uma vez que foram verificadas as relações empíricas entre as variáveis pesquisadas.

Ressalta-se que os resultados obtidos nessa pesquisa poderão ser utilizados como referência para novas pesquisas na Secretaria de Gestão de Pessoas do Tribunal da Cidadania. Também poderão servir de insumo para implementação e/ou melhoria da política de gestão de pessoas do Tribunal.

Com base nos resultados das correlações, foi analisado o problema levantado nessa pesquisa: “Quais relações empíricas podem ser estabelecidas nas percepções dos servidores da Secretaria de Gestão de Pessoas do STJ sobre desempenho humano no trabalho?”. Verificou-se, empiricamente, a existência de correlação nas dimensões do instrumento de desempenho humano no trabalho. O que pode ser confirmado com os resultados das correlações positivas encontradas entre as variáveis.

5.2 Limitações e contribuições da pesquisa

No que se refere às limitações, nota-se na literatura a existência de muitos estudos que versam sobre Avaliação de Desempenho e Gestão de Desempenho. Entretanto, poucas são as pesquisas empíricas referentes ao Desempenho Humano no Trabalho. Fato que limita as pesquisas que versam, apenas, sobre o desempenho individual.

Houve limitação na coleta de dados, no que se refere aos servidores que se encontravam em período de licença ou de férias, mesmo sendo um número pequeno, de seis servidores. Também verificou-se a dificuldade em recolher alguns questionários entregues aos servidores, uma vez que são diversos os horários de entrada e saída dos servidores no Tribunal. Sendo assim, foi necessário ficar o dia todo no STJ durante o período de coleta, a fim de garantir um maior número de questionários recolhidos.

Constatou-se, ainda, uma resistência no preenchimento dos dados sobre os respondentes. Este fato justifica-se pelo receio por parte dos participantes de serem identificados indiretamente, mesmo sabendo que seria mantido o sigilo dos dados.

Quanto à contribuição, essa pesquisa apresenta principalmente duas: a primeira, acadêmica, por meio de uma releitura do tema e dos principais conceitos; e a segunda, gerencial, ao fornecer dados que possam subsidiar políticas de gestão de pessoas e contribuir para o aperfeiçoamento de práticas no âmbito da SGP.

5.3 Recomendações para estudos futuros

Para futuros estudos, recomenda-se ao gestor da SGP e aos gestores do STJ que busquem ferramentas de diagnóstico e de gestão devidamente validadas e capazes de mensurar possíveis variáveis que outros pesquisadores

venham examinar. Pesquisas desse gênero também são recomendadas, tendo em vista a perspectiva de vacância dos servidores e de nomeação de candidatos aprovados nos últimos concursos realizados pelo Tribunal.

Por fim, por se tratar de uma pesquisa de corte transversal, recomenda-se, em períodos futuros, a realização de outros estudos desse gênero, a fim de averiguar a real percepção dos servidores desta Secretaria. Assim, ressalta-se ser imprescindível o questionamento dos resultados obtidos, para um melhor aprimoramento da Secretaria de Gestão de Pessoas.

REFERÊNCIAS

- ABBAD, G., COELHO JR., F. A., FREITAS, I. A., & PILATI, R. Medidas de suporte em avaliação de TD&E. In: J. E. BORGES-ANDRADE, G. S. ABBAD & L. MOURÃO (Eds.), In *Treinamento, Desenvolvimento e Educação em Organizações e Trabalho* (pp. 395-421). Fundamentos para a Gestão de Pessoas. Porto Alegre: Artmed, 2006.
- ABBAD, G., FREITAS, I. A., & PILATI, R. Contexto de trabalho, desempenho competente e necessidades em TD&E. In: J. E. BORGES-ANDRADE, G. S. ABBAD & L. MOURÃO (Eds.), *Treinamento, Desenvolvimento e Educação em Organizações e Trabalho* (pp. 231-254). Fundamentos para a Gestão de Pessoas. Porto Alegre: Artmed, 2006.
- BARBETTA, P. A. *Estatística Aplicada às Ciências Sociais*. Florianópolis: UFSC, 2005.
- BERGAMINI, C. W. e BERALDO, D. G. R. *Avaliação de Desempenho Humano na Empresa*. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2010.
- BORMAN, W., & MOTOWIDLO, S. Expanding the criterion domain to include elements of contextual performance. *Personnel selection in organizations*. San Francisco: Jossey-Bass, 1993.
- BRASIL. Constituição Federal de 1988. Presidência da República. Disponível em:
<http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicaocompilado.htm>. Acesso em 11/6/2013.
- BRASIL. Lei n. 8.112 de 1990. Presidência da República. Disponível em:
<http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l8112compilado.htm>. Acesso em 13/6/2013.
- BRANDÃO, H.P e BORGES-ANDRADE, J.E. Causas e efeitos da expressão de competências no trabalho. *Revista de Administração Mackenzie – RAM*, Volume 8, n. 3, 2007, p. 32-49.
- BROWN, R. D., & HAUENSTEIN, N. M. A. Interrater agreement reconsidered: An alternative to the rwg indices. *Organizational Research Methods*, 8, 165-184, 2005.
- BRUSH, D. H., MOCK, M. K., & POOYAN, A. Individual demographic differences and job satisfaction. *Journal of Occupational Behaviour*, 8, 139-155, 1987.
- CAPPELLI, S., & NEUMARK, D. (2001). Do “high-performance” work practices improve establishment level outcomes? *Industrial and Labor Relations Review*, 54, 737-775.
- COELHO JR, A. F. Suporte a Aprendizagem, satisfação no trabalho e desempenho: um estudo de multinível. 2009. Tese de Doutorado em Psicologia

Social, do Trabalho e das Organizações – Universidade de Brasília, Brasília, 2009.

COELHO JR., F. A., BORGES-ANDRADE, J. E., SEIDL, J., PEREIRA, A. C. Validação Psicométrica de Medida de Auto-Avaliação de Desempenho no Trabalho. In: XXXIV Encontro da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração (Enanpad), Rio de Janeiro, 2010.

FERREIRA, A. A.; REIS, A. C. F. P. Gestão Empresarial: de Taylor aos nossos dias. Evolução e Tendências da Moderna Administração de Empresas. São Paulo: Editora Pioneira, 1999.

FLETCHER, C. Performance concepts and performance theory. In: S. SONNENTAG (Ed.), Psychological Management of Individual Performance (pp. 115-135). Great Britain: John Wiley & Sons Ltda, 2002.

GERHART, B., WRIGHT, P. M., McMAHAN, G. C., & SNELL, S. A. Measurement error in research on human resources and firm performance: how much error is there and how does it influence effect size estimates? *Personnel Psychology*, 53, 803-834, 2000.

GIL, A. C. Como classificar as pesquisas? In: _____. *Projetos de Pesquisa*. 3. ed. São Paulo: Atlas S. A., 1994. Cap.4.

GODARD, J. High performance and the transformation of work? The implication of alternative work practices for the experience and outcomes of work. *Industrial and Labor Relations Review*, 54, 776-805, 2001.

GONDIM, S. M. G., & SIQUEIRA, M. Emoções e afetos no trabalho. In: J. C. Zanelli, J. E. Borges-Andrade e A. V. B. Bastos (Eds.), *Psicologia Organizacional e do Trabalho no Brasil* (pp. 207-236). Porto Alegre: Artmed, 2004.

GONSALVES, E. P. Escolhendo o percurso metodológico. In: _____. *Iniciação à Pesquisa Científica*. 4.ed. São Paulo: Alínea, 2007. Cap.4.

GOULD-WILLIAMS, J. The importance of HR practices and workplace trust in achieving superior performance: A study of public-sector organizations. *International Journal of Human Resource Management*, 14(1), 28-54, 2003.

GROTE, D. O Indicador de performance. Perguntas e respostas. Campus: Rio de Janeiro, 2003.

GUZZO, R., & SHEA, G. (1992). Group performance and intergroup relations in organizations. In: M. D. Dunnette & L. M. Hough (Eds.), *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*. Palo Alto: Consulting Psychologists Press.

HOUAISS, A. *Dicionário Eletrônico Houaiss da Língua Portuguesa*. São Paulo, 2013.

JOURDEN, F. J., & HEATH, C. The evaluation gap in performance perceptions: illusory perceptions of groups and individuals. *Journal of Applied Psychology*, 81(4), 369-379, 1996.

LIMONGI-FRANÇA, Ana Cristina. *Qualidade de Vita no Trabalho – QVT: Conceitos e práticas nas empresas da sociedade pós-industrial*. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. M. *Técnicas de Pesquisa*. 5. ed. Capítulo 4. São Paulo: Atlas, 2005.

MASIERO, G. *Introdução a Administração de Empresas*. São Paulo: Atlas, 2008.

MAXIMIANO, A. C. A. *Introdução à Administração*. 6ª Ed. São Paulo: Atlas, 2007.

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 da USP*, 31 (3), 38-52, 1996.

PASQUALI, L. *Psicometria: Teoria e aplicações*. Brasília: Ed. Universidade de Brasília, 1999.

PONTES, B. R. *Avaliação de desempenho: nova abordagem*. São Paulo: LTR, 2002.

SAMPIERI, R. H.; COLLADO, C. F.; LUCIO, P. B. *Análise de Dados*. In: _____. *Metodologia de Pesquisa*. 3. ed. São Paulo: Mc Graw Hill, 2006. Cap. 10.

SANTOS, A. R. *Tipos de Pesquisa*. In: _____. *Metodologia Científica: a construção do conhecimento*. 3. ed. Rio de Janeiro: DP&A, 2000. Cap. 2.

SOUZA, E. M. A. de; PURIFICAÇÃO, M. S. da. *Motivação e desempenho no trabalho: Política de Valorização do Servidor Técnico-Administrativo*. Anais do 2º Congresso Brasileiro de Extensão Universitária. Belo Horizonte, 12 a 15 set. 2004.

SUPERIOR TRIBUNAL DE JUSTIÇA. *Composição e funcionamento*. Disponível em: <http://www.stj.gov.br/portal_stj/publicacao/engine.wsp?tmp.area=426> Acesso em 11/6/2013.

TORO, F. *Que es el Desempeño Ocupacional*. In: _____. *Desempeño y Productividade*. Medellín: Cincel Editora, 1996. Cap. 1.

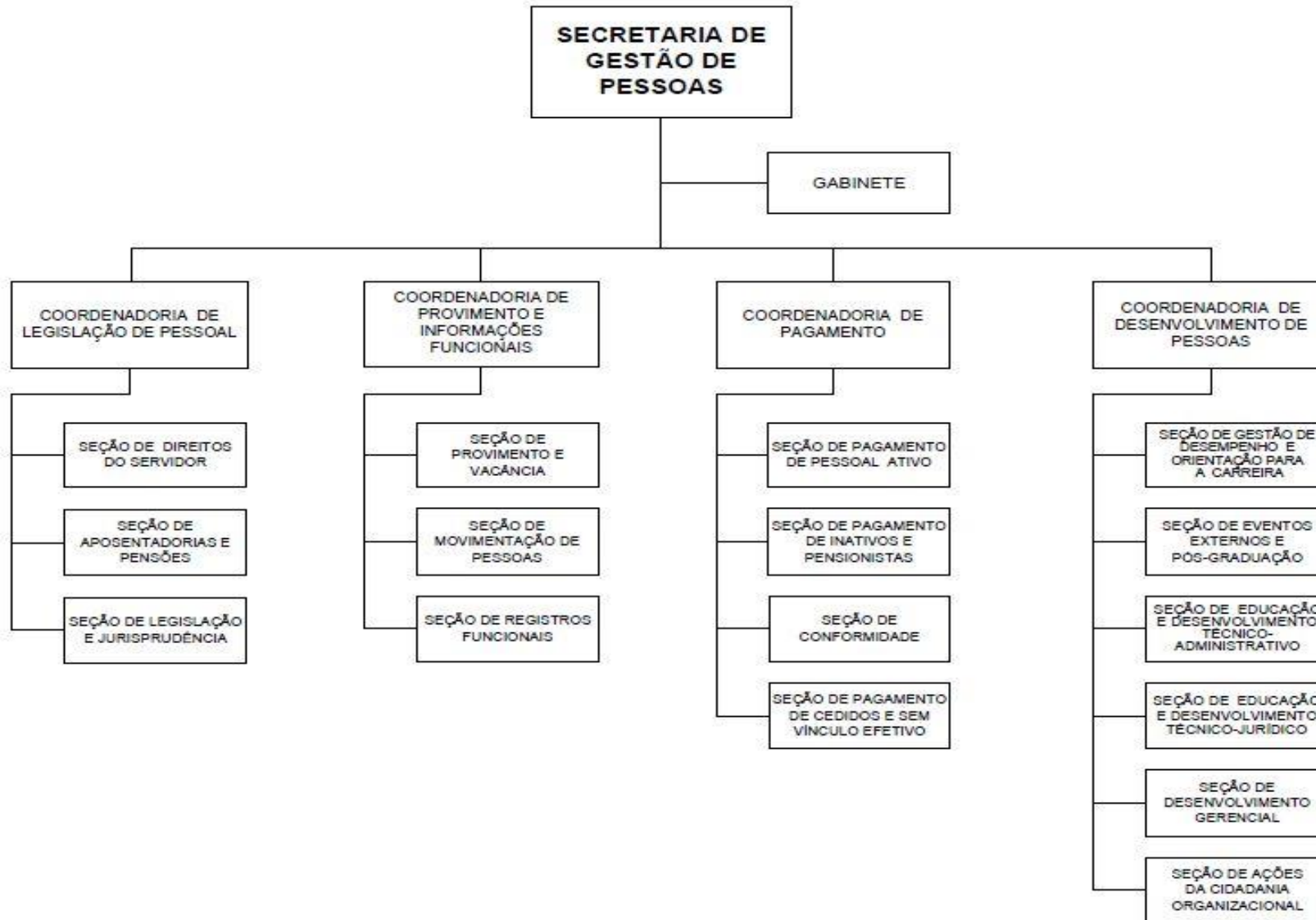
VASCONCELOS, T. S. *O inventário fatorial dos cinco fatores de personalidade no ambiente de trabalho*. Tese de Doutorado não publicada, Instituto de Psicologia, Universidade de Brasília, Brasília, 2005.

WALTON, E. J., & DAWSON, S. *Manager's perceptions of criteria of organizational effectiveness*. *Journal of Management Studies*, 38, 173-199, 2001.

WRIGHT, T. A., & COPRANZANO, R. Psychological well-being and job satisfaction as predictors of job performance. *Journal of Occupational Health Psychology*, 5(1), 84-94, 2000.

WRIGHT, B. E., & KIM, S. Participation's influence on job satisfaction: the importance of job characteristics. *Review of Public Personnel Administration*, 24(18), 18-40, 2004.

ANEXO A - Organograma da Secretaria de Gestão de Pessoas



ANEXO B - Questionário de Desempenho

SUORTE À APRENDIZAGEM, AQUISIÇÃO E EXPRESSÃO DE COMPETÊNCIAS SOBRE O DESEMPENHO HUMANO NO TRABALHO

<p>Discordo Totalmente ①②③④⑤⑥⑦⑧⑨⑩ Concordo totalmente</p> <p>Quanto mais próximo de ① for sua marcação, significa que você discorda da afirmação do item.</p> <p>Quanto mais próximo de ⑩ for sua marcação, significa que você concorda com a afirmação do item.</p>	
Primeiro Fator: Regulação do Desempenho	
1. Faço minhas tarefas procurando manter compromisso com esta Organização.	① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦ ⑧ ⑨ ⑩
2. Avalio que o desempenho do meu trabalho contribui diretamente para a consecução da missão e objetivos desta Organização.	① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦ ⑧ ⑨ ⑩
3. Comprometo-me com as metas e objetivos estabelecidos pela Organização.	① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦ ⑧ ⑨ ⑩
4. Redireciono minhas ações em meu trabalho em razão de mudanças nos objetivos desta Organização.	① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦ ⑧ ⑨ ⑩
5. Meu trabalho é importante para o desempenho desta Organização.	① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦ ⑧ ⑨ ⑩
6. Mantenho-me atualizado quanto ao conhecimento técnico em minha área de atuação.	① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦ ⑧ ⑨ ⑩
7. Mantenho um canal permanente de comunicação, favorecendo a interação com outras pessoas.	① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦ ⑧ ⑨ ⑩
8. Direciono minhas ações para realizar o meu trabalho com economia de recursos.	① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦ ⑧ ⑨ ⑩
9. Implemento ações mais adequadas quando detecto algum erro ou falha em meu trabalho.	① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦ ⑧ ⑨ ⑩
10. Eu sei o que é esperado de mim em termos de meu desempenho no trabalho.	① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦ ⑧ ⑨ ⑩
11. Tomo iniciativas, aproveitando oportunidades que possam gerar a melhoria dos resultados.	① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦ ⑧ ⑨ ⑩
12. Meu desempenho no trabalho está de acordo com aquilo que é esperado de mim.	① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦ ⑧ ⑨ ⑩
Segundo Fator: Grau de Esforço e Conhecimento da Tarefa	
13. As tarefas que me são destinadas exigem que eu me esforce muito para realizá-las.	① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦ ⑧ ⑨ ⑩
14. Recebo orientações adequadas à realização das tarefas sob minha responsabilidade.	① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦ ⑧ ⑨ ⑩
15. Direciono minhas ações a partir do conhecimento da estrutura e das políticas da empresa.	① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦ ⑧ ⑨ ⑩

Terceiro Fator: Execução, Monitoramento e Revisão de Desempenho.	
16. Contribuo com alternativas para solução de problemas e melhoria de processos desta Organização.	① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦ ⑧ ⑨ ⑩
17. Estabeleço intercâmbio com outras equipes ou unidades, quando necessário, para garantir o atingimento dos objetivos organizacionais.	① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦ ⑧ ⑨ ⑩
18. São realizados encontros e reuniões grupos entre mim e meus colegas/pares e chefia para discussão e avaliação das ações e tarefas realizadas.	① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦ ⑧ ⑨ ⑩
19. Percebo o impacto de minhas ações e do resultado do meu trabalho sobre as outras áreas desta Organização.	① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦ ⑧ ⑨ ⑩
Quarto Fator: Auto-Gerenciamento de Desempenho	
20. Avalio satisfatoriamente o meu desempenho na consecução de tarefas e rotinas relacionadas ao meu trabalho.	① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦ ⑧ ⑨ ⑩
21. Desenvolvo o meu trabalho de acordo com os padrões e normas estabelecidos.	① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦ ⑧ ⑨ ⑩
22. Utilizo ferramentas e materiais disponíveis para a melhoria dos resultados de meu trabalho.	① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦ ⑧ ⑨ ⑩
23. Planejo ações de acordo com minhas tarefas e rotinas organizacionais.	① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦ ⑧ ⑨ ⑩
24. Adapto-me a alterações ocorridas nas minhas rotinas de trabalho.	① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦ ⑧ ⑨ ⑩
25. Estabeleço prioridades em meu trabalho, definindo ações, prazos e recursos necessários.	① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦ ⑧ ⑨ ⑩
26. Estabeleço a relação entre a origem e a finalidade do meu trabalho.	① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦ ⑧ ⑨ ⑩
27. Avalio que a busca pela melhoria de meu desempenho me motiva a tentar fazer um trabalho melhor.	① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦ ⑧ ⑨ ⑩

DADOS SOBRE O(A) RESPONDENTE:

Para complementar a pesquisa, são necessárias algumas informações individuais.

Por favor, responda as questões a seguir.

Idade: ____ anos

Sexo: () Feminino () Masculino

Escolaridade (assinale o seu mais alto grau de escolaridade):

() Ensino fundamental

() Ensino médio

() Graduação

() Especialização

() Mestrado

() Doutorado

Caso seja graduado, o servidor é formado em qual curso? _____

Tempo de Serviço Público Federal: _____ anos

Quanto tempo trabalha no Superior Tribunal de Justiça? _____ anos

Natureza do Cargo: () Analista Judiciário () Técnico Judiciário () Auxiliar Judiciário

Exerce função comissionada? () sim () não

*** AGRADEÇO A PARTICIPAÇÃO NA PESQUISA ***