

Criatividade e Comprometimento Organizacional: suas relações com a percepção de desempenho no trabalho.

Carlos Alberto Monsores da Fonseca*
Antonio Virgílio Bittencourt Bastos

Resumo

No contexto atual, onde a regra nas organizações passou a ser a mudança, deixando cada vez mais longe a estabilidade apreçoada pelos economistas neoclássicos, a criatividade, o comprometimento e uma forma adequada de estimular e avaliar o desempenho no trabalho passaram a ser não apenas desejados, mas buscados, empenhando-se as empresas em incorporá-los em sua cultura. Face à inexistência de trabalhos relacionando os três fenômenos, buscou-se verificar possíveis relações entre o comprometimento organizacional e a percepção de estímulos e barreiras à criatividade no ambiente organizacional com o desempenho no trabalho. O estudo foi conduzido no Banco do Brasil, atingindo uma amostra aleatoriamente escolhida de 750 funcionários de agências de distintos portes de todo o país. Os dados foram coletados através de um questionário. Os resultados obtidos na investigação confirmaram a hipótese da pesquisa, indicando que, nos ambientes de trabalho em que a criatividade é estimulada e nos quais se encontram níveis significativos de comprometimento organizacional, a percepção de desempenho em relação aos pares é maior do que naqueles em que essas condições não são atendidas.

Introdução

Tratar de temas como criatividade, comprometimento organizacional e desempenho no trabalho exige que se estabeleça, de uma forma mais precisa, os limites em que o trabalho se enquadra, dada a extensão e complexidade que lhes são inerentes.

Ao se estabelecer uma análise em torno dos fatores que afetam o desempenho no trabalho – no caso, a percepção dos sujeitos da existência de estímulos e barreiras à criatividade e de vínculos de comprometimento em relação à organização – a complexidade aumenta, considerando-se, ainda, a ausência de pesquisas anteriores que pudessem servir de



balizadoras, seja para a estruturação de uma análise mais adequada, seja para subsidiar maiores aprofundamentos na análise dos resultados.

Considerando esses dificultadores, essa introdução busca delimitar os fenômenos abordados, através de definições e suas principais características, além de introduzir, em conjunto com esse referencial teórico, os principais elementos dos três instrumentos utilizados nessa pesquisa: o ICC – Indicadores de Clima para a Criatividade (adaptado); a escala de Comprometimento Organizacional desenvolvida por Meyer e Allen (1997); e a GDP – Gestão do Desempenho Profissional (adaptado)¹.

Criatividade

A criatividade, como afirma Bruno-Faria (1996), é um fenômeno multifacetado, envolvendo aspectos individuais (habilidades cognitivas, traços de personalidade) e do ambiente (aspectos facilitadores e inibidores), o que levou à formulação de uma grande quantidade de definições.

Embora vista como um fenômeno multifacetado e complexo, a criatividade pode ser definida de forma generalizada. Pode-se dizer que “ser criativo é ver as coisas do mesmo modo que todo mundo vê, mas ser capaz de pensar de forma diferente sobre elas²”. Na acepção de Sternberg e Lubart (1999, p. 3), ela é entendida como uma “habilidade para produzir um ato que tanto é novo (original, inesperado), quanto apropriado (útil, adaptável às dificuldades das tarefas)”. Esse ponto de vista é compartilhado por Amabile (*apud* GILSON; MAY, 1999, p. 2) que a define como “a produção do novo e idéias úteis por um indivíduo ou um grupo pequeno de sujeitos que trabalham juntos”.

A aplicação do conceito à organização não resulta em alterações expressivas quanto ao seu significado, a não ser quando se reporta à aplicação do produto criativo. Esse fato introduz o conceito de inovação. Alencar (1997) estabelece uma diferença entre os termos, afirmando que a criatividade seria o componente conceitual da inovação, e a inovação a concretização e aplicação de novas idéias. King (1995) ainda destaca o aspecto público do processo de inovação, em razão do efeito ser voltado mais para os indivíduos da organização do que para o criador da idéia.

Um elemento importante, principalmente para a análise desse trabalho, refere-se à influência do ambiente intra e extra-organizacional sobre a criatividade. Hill e Amabile (*apud* Bruno-Faria, 1996) afirmam que, nas últimas décadas, as pesquisas privilegiaram aspectos individuais da criatividade, ficando o ambiente social em segundo plano. O fato de as



organizações não existirem apenas por si, mas estarem inseridas em um contexto, faz com que sejam afetadas pelo ambiente externo³ e, ao mesmo tempo, exerçam influência sobre ele, através de seus produtos e desempenhos organizacionais e mesmo individuais.

Isaksen e outros (2001) chamam a atenção para o fato do ambiente externo, o desempenho e as atividades organizacionais impactarem o clima dentro da organização, entendendo clima como padrões de comportamento recorrentes, atitudes e sentimentos que caracterizam a vida naquele contexto.

Bruno-Faria e Alencar (1996) identificaram, como sinteticamente apresentados no Quadro 1, os seguintes estímulos e barreiras à manifestação de comportamentos criativos e que são a base para o estabelecimento dos fatores que constituem o instrumento ICC:

Quadro 1: Estímulos e barreiras à criatividade

	Estímulos	Barreiras
nas organizações	<ul style="list-style-type: none"> ▪ estrutura organizacional ▪ liberdade e autonomia ▪ salário e benefícios ▪ suporte da chefia ▪ suporte do grupo de trabalho ▪ suporte organizacional 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ características da chefia ▪ comunicação ▪ cultura organizacional ▪ estrutura organizacional ▪ relações interpessoais
nos ambientes de trabalho	<ul style="list-style-type: none"> ▪ desafios ▪ participação ▪ suporte da chefia ▪ suporte do grupo de trabalho ▪ suporte organizacional 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ comunicação ▪ cultura organizacional ▪ estrutura organizacional ▪ influências político-administrativas ▪ relações interpessoais ▪ volume de serviços

Comprometimento organizacional

Meyer e Allen (1997) afirmam que não há um consenso com relação à definição de comprometimento, o que é ratificado por Bastos (1994) ao ressaltar a redundância, ambigüidade e imprecisão dos conceitos existentes nessas definições. Entretanto, na esfera científica, esse autor (1996)



assinala que o termo assume o sentido de adesão, indicando um forte envolvimento do indivíduo com os diversos aspectos do ambiente de trabalho.

Lahiry (1994) e McNeese-Smith (1996) vêem o comprometimento organizacional como o nível do vínculo psicológico de um indivíduo com a organização. Meyer e Allen (1997) também têm a mesma visão com relação à definição do construto, acrescentando que esse vínculo tem implicação na resolução do empregado em permanecer nela. Para esses autores, o que diferencia as várias definições é a descrição da natureza do estado psicológico, as quais eles rotularam como afetiva, instrumental e normativa. Adotando uma perspectiva multidimensional, eles desenvolveram uma escala a partir de diversas definições baseadas nesses três estados psicológicos.

A primeira perspectiva abordada na escala refere-se ao comprometimento que resulta de um vínculo afetivo em relação à organização, com o sujeito identificando-se e envolvendo-se com ela. Nessa situação, o empregado permanece na organização porque quer.

A segunda perspectiva diz respeito ao comprometimento que decorre do reconhecimento dos custos em deixar a organização. Refere-se ao comprometimento instrumental, uma situação onde os sujeitos permanecem porque precisam.

Por fim, a terceira perspectiva, a normativa, onde o comprometimento reflete um sentimento de obrigação do sujeito em permanecer na organização.

Desempenho no trabalho

Azar (1995) afirma que, por muitos anos, a atenção dos psicólogos industriais e organizacionais esteve focada na habilidade cognitiva como um preditor do desempenho no trabalho. De acordo com tal ponto de vista, quanto mais brilhante a pessoa, maior a sua possibilidade de obter sucesso. Entretanto, os pesquisadores têm afirmado que a inteligência contribui apenas para uma parte dos resultados, com a criatividade, liderança, integridade, *dedicação* e cooperação sendo fundamentais para o desempenho no trabalho. Como afirma Hogan (*apud* AZAR, 1995), "a personalidade, mais do que a inteligência, prediz tais qualidades".

Oliveira-Castro, Lima e Veiga (1996, p. 44) levantaram uma série de variáveis capazes de impactar o desempenho no trabalho, indicando a

necessidade de se ampliar a busca da fonte dos problemas de desempenho, conforme pode ser visto no Quadro 2 a seguir.

Quadro 2: Fatores que podem afetar o desempenho no trabalho

Características organizacionais	Ambiente de Tarefas	Características do trabalhador
<ul style="list-style-type: none"> • Cultura e clima • Políticas de benefícios • Políticas e práticas de treinamento e desenvolvimento de pessoal • Políticas e práticas de administração de pessoal • Imagem da organização 	<ul style="list-style-type: none"> • Qualidade e disponibilidade de materiais e equipamentos • Qualidade de comunicação e relacionamento interpessoal no grupo de trabalho • Características e escopo do trabalho • Clareza de objetivos • Adequação de prazos • Qualidade de gerenciamento de desempenho 	<ul style="list-style-type: none"> • Habilidades • Conhecimentos • Atitudes • História funcional • Idade • Sexo • Escolaridade • Motivações • Personalidade

Fonte:

Oliveira-Castro, Lima e Veiga (1996, p. 44)

Se os fatores que podem influenciar o desempenho no trabalho são diversos, criar sistemas que avaliem o desempenho do indivíduo na organização de maneira eficaz tem sido um desafio.

Tenbrunsel e outros (1996) ressaltam que diversos investigadores têm analisado as estruturas cognitivas envolvidas nos processos de avaliação de desempenho. Outros têm vinculado a avaliação de desempenho a pesquisas atitudinais, resultando em análises da influência das avaliações e de *feedback* sobre as atitudes.

Diversos são os problemas relacionados com a avaliação de desempenho, como, por exemplo, o efeito halo, a leniência, problemas na comunicação avaliador-avaliado, entre outros.

As mudanças que ocorreram nas organizações, fazendo com que as hierarquias funcionais (com ênfase em controle) passassem a equipes

multifuncionais (mais rápidas e horizontais), geraram uma necessidade no sistema de mensuração de desempenho baseado em resultado para um onde as equipes desenvolvem seus próprios indicadores e têm condição de recolher informações para melhoria de seu desempenho (MEYER, 2000).

Compreendendo a dificuldade gerencial em abandonar indicadores financeiros, Kaplan e Norton (2000) criaram o *Balanced Scorecard* (BS), o qual permite uma visão rápida e abrangente da organização por juntar indicadores financeiros (os quais demonstram resultados de ações passadas) com três conjuntos de indicadores operacionais (os quais impulsionam o desempenho futuro): satisfação dos clientes, processos internos e capacidade da organização de aprender e se melhorar. Esses autores afirmam ainda que o BS vai além da mensuração, por ser “um sistema gerencial capaz de motivar melhorias drásticas em áreas críticas como produtos, processos, clientes e mercados” (p. 138). Na visão desses autores, o BS faz com que a organização deixe de fazer uma avaliação de desempenho com base em controles de comportamento – gerando uma mentalidade mecanicista da era industrial –, colocando no centro, a estratégia e a visão. O esperado é que os indicadores congreguem as pessoas em torno de uma visão geral, levando-as a agir da melhor maneira para a consecução dos objetivos.

O desafio do presente estudo consiste, exatamente, na tentativa de buscar relações entre três complexos fenômenos que possuem larga tradição de pesquisa, embora isoladas e sem comunicação entre si. Parte-se, aqui, do pressuposto de que ambientes organizacionais geradores de níveis elevados de comprometimento e estimuladores de comportamentos criativos podem se caracterizar por níveis e qualidade superiores de desempenho. As pesquisas isoladas sobre comprometimento organizacional e criatividade dão suporte a tal pressuposto que embasa o presente estudo.

Desenvolvimento da Pesquisa

A pesquisa envolveu a investigação de três variáveis principais, a percepção de *estímulos e barreiras à criatividade*, o *comprometimento dos empregados com a organização* e o *desempenho no trabalho percebido em relação aos pares*.

O objetivo geral foi analisar fatores que afetam o desempenho no trabalho em uma organização do setor bancário, destacando o papel dos estímulos e barreiras à criatividade e do comprometimento organizacional, como preditores de diferentes níveis de desempenho das equipes de trabalho.



Foram os seguintes os problemas de pesquisa levantados:

- Nos ambientes organizacionais em que os estímulos à criatividade são superiores às barreiras, os indivíduos percebem suas equipes de trabalho como sendo mais produtivas do que naqueles em que a situação é inversa?
- Nos ambientes organizacionais onde os índices de comprometimento organizacional são mais elevados, os indivíduos percebem seus pares como mais produtivos do que naqueles em que os índices de comprometimento são mais baixos?
- Os indicadores de comprometimento organizacional e desempenho no trabalho são maiores nas agências em que os comportamentos criativos são mais estimulados pelo ambiente?

Dessa forma, a hipótese da pesquisa foi a de que nos ambientes organizacionais em que a manifestação de comportamentos criativos é estimulada e nos quais se identificam índices mais expressivos de comprometimento organizacional, o desempenho das equipes no trabalho é melhor avaliado pelos funcionários do que naqueles em que tais condições não são encontradas.

A pesquisa foi realizada no Banco do Brasil, uma instituição financeira que conta com 7.972 pontos de atendimento, sendo 3.026 agências. Tendo como base uma população de aproximadamente 80.000 funcionários, foram encaminhados 5.478 questionários, com vistas a atingir a amostra necessária de 620. Foram recebidos 750, portanto uma amostra 25% maior do que a necessária. Essa amostra foi composta unicamente por funcionários lotados nas agências bancárias, em razão das atividades serem mais homogêneas e esse segmento comportar o maior número de funcionários da organização.

O instrumento utilizado foi um questionário único, dividido em quatro partes, sendo as três primeiras com perguntas fechadas e utilizando uma escala Likert (1 – discordo plenamente a 5 – concordo plenamente).

A primeira parte foi constituída por uma adaptação do ICC, com uma escala composta por 6 fatores (barreiras: bloqueio a idéias novas; excesso de serviços e escassez de tempo; resistência a idéias novas; estímulos: incentivo a idéias novas; liberdade de ação; ações da chefia e da organização em apoio a idéias novas).

A segunda parte foi constituída pela escala de comprometimento organizacional de Meyer e Allen, traduzida e validada para o contexto brasileiro por Medeiros (1997). Da escala originalmente composta por 3 (três) fatores, utilizaram-se apenas 2 (dois) – comprometimento afetivo e



comprometimento instrumental –, em razão de se ter verificado, na análise fatorial, que os itens do fator normativo agruparam-se com o fator afetivo ou apareceram com valor negativo.

A terceira parte foi constituída por uma adaptação do instrumento GDP – Gestão do Desempenho Profissional⁴, englobando 5 (cinco) fatores: estratégia e operações; resultado econômico; satisfação do cliente; comportamento organizacional; e processos internos.

A quarta e última parte referiu-se aos dados biográficos e funcionais.

Resultados

A apresentação dos resultados da pesquisa segue a seguinte estrutura geral. Após a apresentação dos dados descritivos da amostra, são apresentados os resultados de cada uma das três variáveis centrais da pesquisa. Finalmente são apresentados os resultados das relações observadas entre as mesmas, culminando com o teste do modelo teórico da pesquisa, buscando-se responder a hipótese que guiou o estudo.

Na análise descritiva realizada, verificou-se que, dentre os respondentes, 71% eram do sexo masculino e 29% do sexo feminino. Quanto ao estado civil, os casados representaram o grupo majoritário (63,9%), seguidos pelos solteiros (27,6%), separados / divorciados (5,7%), viúvos (0,1%) e outros (2,3%). Verificou-se uma distribuição bastante próxima de participantes pelas distintas faixas de idade, com ligeira predominância do grupo de 41 a 45 anos (21%), seguida da faixa de 36 a 40 anos (17%). Quanto à escolaridade, 43,9% possuem superior completo; acrescentando superior incompleto e mestrado chega-se a um índice de 82,1%. Quanto ao tempo de atividade na organização, a amostra concentra-se na faixa de mais de vinte anos, seguida daquela que representa o grupo com menos tempo na organização (até seis meses).

As agências do Banco do Brasil são segmentadas em quatro níveis⁵, havendo uma maior participação de funcionários das Agências de nível 2 (n=254) e 3 (n=245).

Estímulos e Barreiras à Criatividade no Ambiente de Trabalho

A percepção da população estudada revela uma tendência a considerar que o contexto apresenta mais estímulos à criatividade (3,87) do

que barreiras (3,27). Os escores médios e desvios-padrão dos fatores que integram o ICC encontram-se na Tabela 1, a seguir.

Tabela 1: Média dos fatores referentes a estímulos e barreiras à criatividade

ICC	\bar{X}	DP
Barreiras à criatividade	3,27	
Bloqueio a idéias novas	3,67	0,68
Excesso de serviços e escassez de tempo	2,78	0,84
Resistência a idéias novas	3,35	0,86
Estímulos à criatividade	3,87	
Incentivo a idéias novas	3,73	0,87
Liberdade de ação	3,92	0,78
Ações da chefia e da org. em apoio a idéias novas	3,96	0,75

Percebe-se, na Tabela 1, que a variável *ações da chefia e da organização em apoio a idéias novas* foi a que obteve a maior média (3,96), enquanto que a variável *excesso de serviços e escassez de tempo* obteve a menor (2,78). Analisando essa variável de bloqueio, verifica-se que os indivíduos têm mais dificuldades em implementar novas idéias do que dificuldades com tempo ou quantidade de serviços para realizar. Outros dois aspectos podem ser ressaltados: o primeiro que, embora os indivíduos percebam a existência de resistências a idéias novas, também notam o apoio fornecido pela chefia em relação a elas, o que as médias claramente demonstram; segundo, a diferença significativa entre as médias já citadas de *apoio a idéias novas* e *excesso de serviços*.

Comparando os fatores que compõem os construtos de *barreira* e *estímulos* à criatividade com a escolaridade dos indivíduos, observou-se que o único fator cujo índice de diferença foi significativo foi “ações da chefia e da organização em apoio a idéias novas”, tendo a maior média (4,11) recaído sobre as pessoas que possuem o segundo grau completo. Nesse sentido, o encorajamento por parte das chefias, o apoio da organização são elementos importantes para a estimulação da criatividade (AMABILE, 1999; FARIA; ALENCAR, 1996). Para Wagner III e Hollenbeck (1999), é a liderança encorajadora que permite a expressão do “talento criativo”.

Para integrar os resultados de cada participante quanto às percepções de barreiras e estímulos, utilizou-se a análise de cluster, cujos

resultados encontram-se na Tabela 2. Foram identificados que os participantes se constituíram em quatro subgrupos, com ligeira predominância (36,4%) daqueles que viram mais barreiras do que estímulos à criatividade. Em seguida, com proporções bem próximas (em torno de 25%), aparecem os dois grupos que perceberam seus contextos com muitas barreiras e estímulos (B+ E+) e mais estímulos do que barreiras (B- E+). Na mesma Tabela 2, pode-se observar os escores médios das duas escalas – barreiras e estímulos – de cada um dos subgrupos identificados pela análise de cluster.

Tabela 2: Taxonomia do ambiente quanto a estímulos e barreiras à criatividade

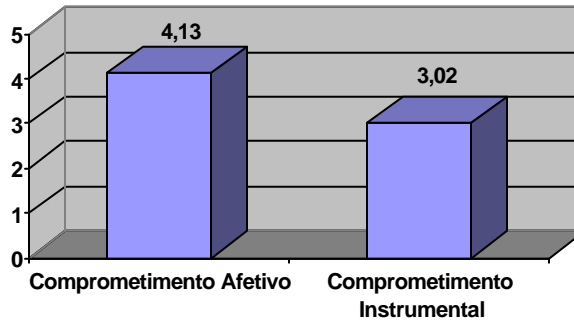
Padrões de avaliação do ambiente para a criatividade	n	%	Barreira global \bar{X}	Estímulo global \bar{X}
B - E -	96	12,8	3,30	2,99
B + E -	273	36,4	3,41	3,74
B + E +	193	25,7	3,33	4,10
B - E +	188	25,1	2,98	4,27
TOTAL	750	100,0	3,27	3,87

- B - E - → Baixo índice de barreiras e estímulos à criatividade.
- B + E - → Alto índice de barreiras e baixo índice de estímulos à criatividade.
- B + E + → Alto índice de barreiras e estímulos à criatividade.
- B - E + → Baixo índice de barreiras e alto índice de estímulos à criatividade.

Comprometimento Organizacional

As médias gerais de comprometimento afetivo e instrumental demonstraram que os trabalhadores da organização estabelecem um vínculo mais afetivo do que instrumental com o Banco do Brasil, como pode ser visto na Figura 2.

Figura 2: Médias de comprometimento afetivo e instrumental



DP: comprometimento afetivo – 0.86; comprometimento instrumental – 0.93.

A partir do mesmo procedimento de análise de cluster foram identificados padrões de comprometimento, considerando as suas bases instrumental e afetiva. Observa-se, na Tabela 3, que os participantes se concentram em dois grupos, com claro predomínio (45,7% da amostra) daqueles que têm elevado comprometimento afetivo e níveis moderadamente positivos de comprometimento instrumental (grupo denominado “duplo comprometimento”). Em seguida, encontra-se o grupo em que predomina claramente o comprometimento afetivo, com baixo escore de comprometimento instrumental (grupo denominado “mais afetivo”, com 37,1%). Os dois grupos restantes agregam apenas 8% dos casos, cada um.

Tabela 3: Taxonomia do comprometimento organizacional para as bases afetiva e instrumental

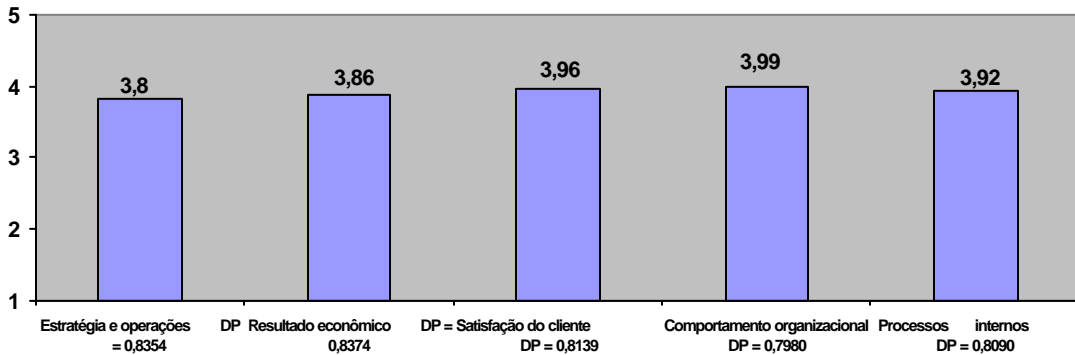
Padrões de comprometimento	n	%	Comprometiment	Comprometimento
			o afetivo	instrumental
			\bar{X}	\bar{X}
duplo descomprometimento	61	8,1	2,63	2,50
mais instrumental	61	8,1	2,56	4,03
duplo comprometimento	343	45,7	4,35	3,65
mais afetivo	278	37,1	4,53	2,14
TOTAL	743	99,1	4,13	3,02

- duplo descomprometimento → indica baixo comprometimento nas duas bases: afetiva e instrumental
- mais instrumental → indica predominância do comprometimento instrumental
- duplo comprometimento → indica alto comprometimento nas duas bases: afetiva e instrumental
- mais afetivo → indica predominância do comprometimento afetivo

Desempenho no Trabalho

As médias gerais de desempenho demonstraram uma percepção das pessoas em relação ao seu grupo de trabalho muito aproximada entre os cinco fatores utilizados para mensurar essa variável da pesquisa, como se observa na Figura 3.

Figura 3: Médias de desempenho no trabalho



O cruzamento dos fatores de desempenho com a variável *nível atual da agência* apresentou diferença significativa em todas as médias, como pode-se observar na Tabela 4. Os sujeitos que tiveram uma percepção mais favorável em relação à sua equipe de trabalho quanto aos itens analisados foram os que pertenciam às agências categorizadas como nível quatro.

Tabela 4: Análise entre variáveis de desempenho e nível da agência

Nível da Agência	Comportamento organizacional	Estratégia e operações	Processos internos	Resultado econômico	Satisfação do cliente	\bar{X}
nível 1	3,84	3,54	3,80	3,80	3,78	3,75
nível 2	3,94	3,76	3,83	3,80	3,93	3,85
nível 3	3,96	3,79	3,91	3,84	3,97	3,89
nível 4	4,18	4,03	4,14	4,02	4,11	4,10
F	4,573	7,477	5,835	2,914	3,269	
p	0,004	0,000	0,001	0,034	0,021	

Considerando-se que, em geral, na medida em que sobe o nível da agência, menor o número de funcionários, vale considerar a afirmação de Wagner III e Hollenbeck (1999), os quais afirmam que o tamanho do grupo pode ter um efeito positivo sobre a produtividade. Esses autores afirmam que o fato de pequenos grupos possuírem menos pessoas resulta em um menor número de interferências mútuas e menor congestionamento do espaço físico. A possibilidade de distrações, em geral, também é menor, com menos influência sobre a seqüência de comportamentos importantes para o resultado da tarefa. Há menos necessidade de coordenação, diminuindo o dispêndio de tempo e energia necessários para a conservação do grupo. Outro aspecto, é que o mascaramento social se torna menor, porque fica mais fácil observar os comportamentos dos membros. Por fim, a percepção de vínculo de responsabilidade em relação à tarefa é maior do que nos grandes grupos, onde o escapismo em relação à atividade é mais acentuado.

Associação entre padrões do ambiente criativo e percepção do desempenho

Ao se verificar a associação entre padrões de avaliação do ambiente para a criatividade – aqui, denominado *padrões do ambiente criativo* – e desempenho no trabalho, observou-se (vide Tabela 5) uma associação estatisticamente significativa entre a percepção do ambiente e todas as sub-escalas de avaliação do desempenho da equipe. E, de forma consistente, os funcionários que avaliam o ambiente como mais estimulador



do que restritivo à criatividade (B- E+) apresentam os maiores escores em quase todos os fatores de avaliação de desempenho. Essa avaliação é muito próxima daquela feita pelo grupo que vê o ambiente tanto como estimulante quanto inibidor da criatividade (B+ E+). O grupo que percebe o ambiente como pouco estimulador e restritivo (B- E-), por outro lado, faz as avaliações mais críticas do desempenho dos colegas de equipe.

Tabela 5: Associação entre padrões do ambiente criativo e desempenho no trabalho

Desempenho no trabalho		Estratégia e operações	Resultado econômico	Satisfação do cliente	Comportamento organizacional	Processos internos	Desempenho geral
Padrões do ambiente criativo							
B- E-	Média	3,43	3,48	3,47	3,54	3,50	3,48
	n	96	96	95	95	95	
B+ E-	Média	3,76	3,77	3,92	3,87	3,84	3,83
	n	272	272	270	270	270	
B+ E+	Média	3,91	4,03	4,11	4,16	4,07	4,06
	n	192	193	193	193	193	
B- E+	Média	3,96	4,01	4,14	4,20	4,10	4,08
	n	187	188	187	187	187	
Total	Média	3,8042	3,8604	3,96	3,99	3,92	3,91
	n	747	749	745	745	745	
F		10,341	12,944	17,910	21,184	15,163	
p		0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	

Associação entre padrões do ambiente criativo e níveis de comprometimento afetivo e instrumental

Ao se associar padrões do ambiente criativo com os níveis de comprometimento afetivo e instrumental, verificou-se, como se vê na Tabela 6, que há uma associação significativa entre percepção do ambiente e comprometimento afetivo, o que não ocorre em relação a comprometimento instrumental. Os funcionários que tendem a ver o ambiente com mais barreiras e mais estímulos apresentam o escore médio mais elevado de comprometimento afetivo, seguidos daqueles que vêem o ambiente como tendo mais estímulos do que barreiras.



Tabela 6: Associação entre padrões do ambiente criativo e comprometimento afetivo e instrumental

Compromet. afetivo./instrum.		Comprometimen	Comprometiment
Padrões do ambiente criativo		to afetivo	o instrumental
B- E-	Média	3,79	3,08
	n	94	96
B+ E-	Média	4,05	2,95
	n	271	273
B+ E+	Média	4,32	3,00
	n	193	193
B- E+	Média	4,22	3,11
	n	185	188
Total		4,13	3,02
		743	750
F		9,541	1,275
p		0,000	0,282

Em um dos estudos realizados por Livingstone, Nelson e Barr (1997), foi identificada uma relação direta entre demanda por comportamentos criativos e comprometimento. Dessa forma, na medida em que incorria um aumento na demanda por criatividade, o comprometimento também aumentava. Yong (*apud* BRUNO-FARIA, 1996) apresenta um posicionamento que é complementar a este, afirmando que o reforço para a expressão de comportamentos criativos que as pessoas criativas recebem no ambiente de trabalho resulta em um maior comprometimento com a organização.

Associação entre padrões de comprometimento e percepção do desempenho

A Tabela 7 apresenta a associação entre padrões de comprometimento e percepção do desempenho da equipe, nos seus diferentes fatores. Em todos os fatores, as diferenças observadas foram estatisticamente significativas. Ao se associar padrões de



comprometimento e percepção do desempenho, percebe-se que todas as avaliações mais positivas referem-se àqueles que possuem um padrão de comprometimento com a organização mais afetivo do que instrumental. As segundas maiores médias estão associadas com o padrão duplo comprometimento.

É interessante ressaltar que as médias dos indivíduos duplamente descomprometidos e dos que possuem um comprometimento mais instrumental são praticamente as mesmas e sempre mais baixas.

Tabela 7: Associação entre padrões de comprometimento e desempenho no trabalho

Desempenho no trabalho		Estratégia e operações	Resultado econômico	Satisfação do cliente	Comportamento organizacional	Processos internos
Padrões de comprometimento						
Duplo descomprometimento	Média	3,52	3,57	3,72	3,76	3,66
	n	60	60	60	60	60
Mais instrumental	Média	3,51	3,58	3,72	3,72	3,60
	n	59	61	61	61	61
Duplo comprometimento	Média	3,80	3,88	3,97	3,98	3,94
	n	343	343	341	341	341
Mais afetivo	Média	3,93	3,97	4,07	4,11	4,03
	n	278	278	276	276	276
Total	Média	3,81	3,86	3,97	3,99	3,92
	n	740	742	738	738	738
F		7,040	6,536	5,217	6,165	7,150
p		0,000	0,000	0,001	0,000	0,000

Associação entre padrões do ambiente criativo, padrões do comprometimento e desempenho no trabalho

Ao se analisar as relações entre as três variáveis centrais da pesquisa – *padrões de comprometimento, padrões do ambiente criativo e desempenho no trabalho* (Tabela 8) –, verificou-se que as pessoas que percebem um melhor desempenho da sua equipe, são aquelas que possuem



um comprometimento mais afetivo com a organização e que, simultaneamente, percebem mais estímulos à criatividade no seu contexto de trabalho.

Tabela 8: Padrões de comprometimento, padrões do ambiente criativo e desempenho geral

DESEMPENHO GERAL		Padrões do ambiente criativo				Total
Padrões de comprometimento		B- E-	B+ E-	B+ E+	B- E+	
Duplo descomprometimento	n	13	27	8	12	60
	Médias	3,05	3,56	4,14	4,15	3,64
Mais instrumental	n	11	24	9	17	61
	Médias	3,32	3,75	3,69	3,63	3,63
Duplo comprometimento	n	37	115	97	94	343
	Médias	3,61	3,80	3,98	4,11	3,91
Mais afetivo	n	33	104	79	62	278
	Médias	3,58	3,96	4,18	4,17	4,02
Total	n	94	270	193	185	742
	Médias	3,49	3,83	4,05	4,09	3,91

$$F = 18,405 \quad p = 0,000$$

As duas menores médias obtidas estão associadas, uma delas, com duplo descomprometimento e baixos índices de barreiras e estímulos à criatividade; e, a outra, com comprometimento mais instrumental e também baixos índices de barreiras e estímulos à criatividade. O fato do indivíduo perceber mais estímulos criativos no ambiente, independentemente de ter percebido menos ou mais barreiras, está associado a uma percepção de melhor desempenho da equipe de trabalho, com exceção daqueles que possuem um comprometimento mais instrumental.

Análise de regressão (teste do modelo)

Com a finalidade de se avaliar as hipóteses apresentadas no presente trabalho – análise de possíveis relações entre criatividade e comprometimento organizacional com o desempenho no trabalho – utilizou-se a regressão múltipla, método padrão, na qual todas as variáveis independentes são consideradas na equação e são avaliadas em razão do que cada uma adiciona à predição da variável dependente. A finalidade



deste tipo de análise é identificar o menor número de variáveis preditoras necessárias para prever a variável critério (TABACHNICK; FIDELL, 1996).

A primeira regressão envolveu, como variável independente, as variáveis biográficas, funcionais e as que compõem os construtos *criatividade* e *comprometimento organizacional*; como variável dependente, as que compõem o construto *desempenho no trabalho*.

Dentre as variáveis independentes incluídas na análise, seis se revelaram como preditoras do desempenho no trabalho, contribuindo, em conjunto, com 46,5% da variância (R^2m).

Tabela 11: Preditores do desempenho no trabalho

VARIÁVEIS PREDITORAS DO DESEMPENHO EM AGÊNCIAS	R²	β	F	p
Ações da chefia e da organização em apoio a idéias novas	0,420	0,368	494,780	0,000
Comprometimento afetivo	0,434	0,200	261,960	0,001
Escolaridade	0,443	-0,084	180,275	0,003
Incentivo a idéias novas	0,450	0,104	139,279	0,008
Função comissionada	0,457	0,099	114,295	0,001
Resistência a idéias novas	0,465	0,100	98,267	0,001
$R^2m = 0,465$				

- R^2m indica proporção da variabilidade de desempenho explicada pelo modelo global.

- R^2 indica a proporção da variabilidade de desempenho explicada pelas variáveis que

ingressaram na equação até aquele ponto.

β



e outros (1999) e Armeli e outros (1998) também ressaltam a importância do suporte organizacional sobre a performance dos funcionários.

A variável *incentivo a idéias novas* apresentou uma relação positiva com a variável critério, indicando que, quanto maior o incentivo recebido, maior a percepção de desempenho em relação à equipe de trabalho.

A variável biográfica *escolaridade* apresentou relação negativa com a variável critério, indicando que, quanto maior a escolaridade, menor a percepção de desempenho em relação ao grupo de trabalho.

Resistência a idéias novas apresentou relação positiva indicando que, quanto maior a percepção quanto a resistências na implantação de novas idéias, maior a percepção quanto ao desempenho na equipe de trabalho.

Função comissionada também apresentou relação positiva, indicando que ser comissionado aumenta a percepção quanto ao desempenho.

A variável *comprometimento afetivo* apresentou relação positiva, indicando que, quanto maior este comprometimento, maior a percepção quanto ao desempenho da equipe.

Glomb e Hulin (1999) afirmam que, além do suporte organizacional (aqui, entendido como salário, oportunidades de treinamento e benefícios) recebido pelo empregado, uma outra resposta cognitiva que tem implicação direta sobre o desempenho é o comprometimento organizacional. Meyer e Allen (1997) também ressaltam que diversas pesquisas têm demonstrado que empregados com um forte comprometimento afetivo têm um desempenho melhor em seus trabalhos do que aqueles com um fraco comprometimento.

Conclusão

O propósito principal do presente trabalho foi o de verificar se em ambientes em que a criatividade é estimulada e em que se encontram níveis significativos de comprometimento organizacional percebem-se índices elevados de desempenho no trabalho.

Para atingir esta finalidade, utilizou-se a percepção das pessoas quanto ao desempenho da sua equipe de trabalho, sem a preocupação de verificar o desempenho da dependência em termos negociais.

O primeiro problema, apresentado no capítulo sobre procedimentos metodológicos, indaga se, nos 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 em que a situação é inversa. Os dados obtidos indicam uma concordância nesse sentido. Não



só a média geral de desempenho associada a este padrão de ambiente criativo [baixo índice de barreiras e alto índice de estímulos] foi a maior média obtida, mas também todas as médias (menos uma) dos fatores que o compõem foram maiores.

O segundo problema, semelhante ao primeiro, também aborda a percepção do sujeito em relação ao grupo de trabalho, apenas alterando a variável preditora para comprometimento. Dessa forma, a indagação diz respeito a se a percepção de um desempenho é maior quando os índices de comprometimento organizacional obtidos são mais elevados do que quando são mais baixos. Novamente, os dados indicaram concordância, com as maiores médias associadas ao padrão de comprometimento *mais afetivo* e as segundas maiores médias ao padrão *duplo comprometimento*.

A indagação que constitui o terceiro problema levantado refere-se a se nos ambientes de trabalho em que os comportamentos criativos são mais estimulados os indicadores de desempenho e comprometimento são maiores. Os dados, mais uma vez, indicaram concordância. Os maiores desempenhos estão associados aos indivíduos que mais percebem estímulos à criatividade e possuem o padrão de comprometimento mais afetivo.

Com a confirmação dos problemas através dos dados, a hipótese levantada neste trabalho foi sustentada. Ou seja, nos ambientes em que os comportamentos criativos são estimulados e onde os índices de comprometimento organizacional são mais altos, a percepção de desempenho em relação às equipes de trabalho é maior do que naqueles em que aquelas condições não são encontradas.

Um aspecto interessante observado nos resultados, refere-se à variação de determinadas médias (estímulos à criatividade, barreiras à criatividade, comprometimento afetivo e desempenho) em relação ao nível da agência. Verificou-se que, quanto menor a agência, maior as médias obtidas com relação a estímulos e barreiras à criatividade e comprometimento afetivo e instrumental. Uma resposta possível para isso é que quanto menor o grupo de trabalho, maior a possibilidade de coesão entre as pessoas.

A partir da análise de regressão realizada, foram identificados seis preditores para a percepção do desempenho da equipe no trabalho. O principal preditor encontrado foi *ações da chefia e da organização em apoio a idéias novas*, o qual explicou 42% da variância total.

O comprometimento afetivo também foi um dos preditores para desempenho no trabalho. Em um trabalho anterior realizado no Banco do Brasil, intitulado *Comprometimento, estresse e estratégias de enfrentamento entre trabalhadores de uma instituição bancária em processo*



de *ajuste organizacional*, Campos (1998) identificou a dimensão afetiva como o vínculo mais forte entre os funcionários e a organização. Apenas, ao contrário de seu estudo, as medidas não indicaram um padrão tridimensional.

Todo trabalho tem suas limitações e este não fugiu à regra. Um dos maiores problemas enfrentados diz respeito à complexidade e diversidade das variáveis envolvidas quando se aborda criatividade, comprometimento e desempenho no trabalho.

Algumas variáveis importantes deixaram de ser investigadas, em razão de no instrumento desenvolvido por Bruno-Faria (1996) possuírem baixa consistência interna. Foram as seguintes: estímulos à criatividade (disponibilidade de recursos materiais; ambiente físico adequado; clima social favorável entre colegas de trabalho; atividades desafiantes; e salário e benefícios adequados); barreiras à criatividade (problemas organizacionais). Consideramos que a não inclusão destas variáveis resultou em perda de informações valiosas para uma melhor análise dos resultados. Dessa forma, novas pesquisas correlacionando os três construtos deveriam incluir as variáveis do ICC que ficaram ausentes, após alteração e validação dos itens citados.

O procedimento de não identificação dos respondentes, que visou manter a privacidade e facilitar atingir a média de confiança da amostra, impediu que se pudesse estabelecer um comparativo com o seu desempenho negocial, com a pesquisa de clima existente na organização e mesmo com aquelas obtidas através do sistema GDP. Pesquisas realizadas dentro da organização deveriam ser conduzidas de tal forma a permitir a utilização desses indicadores existentes.

Também deveriam ser realizadas pesquisas com um número menor de agências, mas em que se pudesse colher dados do ambiente organizacional, através da observação direta do mesmo. Neste caso, a aplicação de pesquisas qualitativas, medidas de criatividade e desempenho individuais seriam de grande valor.

Referências

- ALENCAR, E. S. **A Gerência da Criatividade: abrindo as janelas para a criatividade pessoal e nas organizações**. São Paulo: Makron Books do Brasil Editora Ltda, 1997.
- AMABILE, T. M. Como (não) Matar a Criatividade. São Paulo: **HSM Management**, ano 2, nº 12, p. 111-116, jan/fev 1999.



- ARMELI, S. e outros Perceived Organizational Support and Police Performance – The Moderating Influence of Socioemotional Needs. **Journal of Applied Psychology**, American Psychological Association, vol. 83, nº 2, p.288-297, abril de 1998.
- AZAR, B. Which Traits Predict Job Performance? 1995. Disponível em <http://freud.apa.org/cgi-bin/>
- BANCO DO BRASIL. – **Desempenho Pro – Vencendo Juntos**. Documento interno. Brasília: s/d.
- BASTOS, A. V. B. Comprometimento no Trabalho: o estado da arte e uma possível agenda de pesquisa. **Cadernos de Psicologia**, 1 (1), p. 44-63, 1996.
- BASTOS, A.V.B. O Conceito de Comprometimento: sua natureza e papel nas explicações do comportamento humano no trabalho. In:_____. **Organização e Sociedade**, Salvador, v.1, nº 2, p. 77-106, 1994.
- BRUNO-FARIA, M. F. **Estímulos e Barreiras à Criatividade no Ambiente de Trabalho de uma Instituição Bancária**. Dissertação: Instituto de Psicologia da Universidade de Brasília,1996.
- BRUNO-FARIA, M. F.; ALENCAR, E. M. L. S. Estímulos e Barreiras à Criatividade no Ambiente de Trabalho. **Revista de Administração**, 31 (2), p.50-61, 1996.
- CAMPOS, U., **Comprometimento, Estresse e Estratégias de Enfrentamento entre Trabalhadores de uma Instituição Bancária em Processo de Ajuste Organizacional**. Dissertação – Escola de Administração da Universidade Federal da Bahia, 1998.
- GILSON, R. L.; MAY, D. R. **Creativity in Work Groups: the influence of task interdependence and task routineness on group support for creativity**. 1999. Disponível em: www.iusb.edu/~mwacad/gilson~1.htm.
- GLOMB, T. M.; HULIN, C. L. Contingent Employees – individual and organizational considerations. In:_____. **Changing Nature of Performance (The)**. San Francisco: Jossey-Bass Publishers, 1999.
- ISAKSEN, S. G.; LAUER, K. J.; EKVALL, G.; BRITZ, A. Perceptions of the Best and Worst Climates for Creativity: Preliminary Validation. **Creativity Research Journal**, 2000-2001, vol 13, nº 2, p.171-184. Lawrence Erlbaum Associates, Inc., 2001.
- KAPLAN, R. S., NORTON, D. P. Balanced Scorecard – indicadores que impulsionam o desempenho. In:_____. **Medindo o Desempenho Empresarial**. Coleção Harvard Business Review. Rio de Janeiro, Editora Campus, 2000.
- KING, N. Individual Creativity and Organizational Innovation. In:_____. **Creative Action in Organizations**. Thousand Oaks (EUA): SAGE Publications, 1995.
- LAHIRY, L. Building commitment through organizational culture. **Training & Development**, April, v. 48, nº 4, p.50(3), 1994.
- LIVINGSTONE, L. P.; NELSON, D. L.; BARR, S. H. Person-environment fit and creativity: an examination of supply-value and demand-ability versions of fit. **Journal of Management**, 03/13, v. 23, nº 2, p.119(28), 1997.



- LYNCH, P. D. e outros. Perceived Organizational Support Inferior Versus Superior Performance by Wary Employees. **Journal of Applied Psychology**, American Psychological Association, vol. 84, nº 4, p.467-483, agosto de 1999.
- McNEESE-SMITH, D. Increasing employee productivity, job satisfaction and organizational commitment. **Hospital & Health Services Administration**, 06/22, v. 41, nº 2, p.160(16), 1996.
- MEDEIROS, C. A. F. **Comprometimento Organizacional, características pessoais e performance no trabalho: um estudo dos padrões de comprometimento organizacional**. Dissertação - Universidade Federal do RN, 1997.
- MEYER, C. Como os Indicadores Adequados Contribuem para a Excelência das Equipes. In:_____. **Medindo o Desempenho Empresarial**. Coleção Harvard Business Review. Rio de Janeiro: Editora Campus, 2000.
- MEYER, J. P.; ALLEN, N. J. **Commitment in the Workplace – theory, research and application**. California (EUA): Sage Publications, 1997.
- 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 Universidade de São Paulo**, São Paulo: 1996.
- STERNBERG, R. J.; LUBART, T. I. The Concept of Creativity: prospects and paradigms. In:_____. **Handbook of Creativity**. Cambridge University Press (UK), 1999.
- SWANSON, R. A.; HOLTON III, E. F. **Results – how to assess performance, learning, and perceptions in organizations**. San Francisco: Berrett-Koehler Publishers Inc., 1999.
- TABACHINICK, B. G.; FIDEL, L. S. **Using Multivariate Statistics**. New York: HarperCollins College Publishers, 1996.
- TENBRUNSEL, A. E. e outros Cognitions in Organizations. In:_____. **Handbook of Organization Studies**. London: Sage Publications, 1996.
- WAGNER III, J. A.; HOLLENBECK, J. R. **Comportamento Organizacional – criando vantagem competitiva**. São Paulo: Editora Saraiva, 1999.

¹ O ICC foi desenvolvido por Bruno-Faria (1996) a partir do WEI (*Work Environment Inventory*), um instrumento desenvolvido por Amabile e Hill, o qual teve seu nome posteriormente alterado para KEY. A GDP é um instrumento de referencial de gestão e de avaliação de desempenho, desenvolvido e utilizado no Banco do Brasil.

² *Center for Studies in Creativity*, homepage; capturado em 10.12.1998.

³ Ambiente externo, aqui, é entendido como condição ou situação fora da organização (mercado, condições financeiras mundiais, governo, sistemas políticos sociais e tecnológicos, desenvolvimento científico) que exerça influência sobre o seu desempenho.

⁴ O sistema GDP foi desenvolvido e aplicado no Banco do Brasil a partir do BS de Kaplan e Norton. Tem por finalidade “promover ações que vinculem o desenvolvimento profissional dos empregados aos objetivos da empresa, por meio de um sistema de informações, [direcionando] o desempenho para o alcance de resultados” (BANCO DO BRASIL, s/d, p. 3)

⁵ As agências bancárias da organização são segmentadas em quatro níveis (I a IV), obedecendo à seguinte distribuição percentual: I – 7%; II – 26%; III – 38%; e IV – 29%. A metodologia para classificação é baseada na ordenação de indicadores externos (ROM – receita orçamentária do município) e internos (complexidade negocial e administrativa).



Carlos Alberto Monsores da Fonseca



- Mestre em Administração, pela Universidade Federal da Bahia.
- Pesquisador e analista na área de Gestão de Pessoas do Banco do Brasil.
- Psicólogo organizacional e clínico.
- Contato: carlosal@cpunet.com.br

Antonio Virgílio Bittencourt Bastos