

Universidade de Brasília

Instituto de Psicologia

Curso de Pós-graduação em Psicologia Social, do Trabalho e das Organizações

Comportamento Pró-ativo: relações com valores organizacionais,  
estímulos e barreiras à criatividade nas organizações e  
normas sociais

Heila Magali da Silva Veiga

Brasília, DF

2010

**Universidade de Brasília**  
**Instituto de Psicologia**  
**Curso de Pós-graduação em Psicologia Social, do Trabalho e das Organizações**

**Comportamento Pró-ativo: relações com valores organizacionais,  
estímulos e barreiras à criatividade nas organizações e normas sociais**

Heila Magali da Silva Veiga

Brasília, DF

2010

**Universidade de Brasília**

**Instituto de Psicologia**

**Curso de Pós-graduação em Psicologia Social, do Trabalho e das Organizações**

**Comportamento Pró-ativo: relações com valores organizacionais,  
estímulos e barreiras à criatividade nas organizações e normas sociais**

Heila Magali da Silva Veiga

**Tese apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Psicologia Social, do Trabalho e das Organizações, como requisito parcial à obtenção do grau de Doutor em Psicologia Social, do Trabalho e das Organizações.**

**Orientador: Prof. Dr. Cláudio Vaz Torres**

**Co-orientadora: Prof<sup>a</sup>. Dra. Maria de Fátima Bruno-Faria**

Brasília, DF

2010

**Comportamento Pró-ativo: relações com valores organizacionais,  
estímulos e barreiras à criatividade nas organizações e normas sociais**

**Tese defendida e aprovada pela banca examinadora constituída por:**

---

Prof. Dr. Cláudio Vaz Torres (Orientador)  
Programa de Pós-Graduação em Psicologia Social, do Trabalho e das Organizações  
Universidade de Brasília

---

Prof<sup>a</sup>. Dr<sup>a</sup>. Maria de Fátima Bruno-Faria (Co-orientadora)  
Programa de Pós-Graduação em Administração  
Universidade de Brasília

---

Prof<sup>a</sup>. Dr<sup>a</sup>. Eda Castro Lucas de Souza (Membro)  
Programa de Pós-Graduação em Administração  
Universidade de Brasília

---

Prof<sup>a</sup>. Dr<sup>a</sup>. Elaine Rabelo Neiva (Membro)  
Programa de Pós-Graduação em Administração  
Universidade de Brasília

---

Prof<sup>a</sup>. Dr<sup>a</sup>. Juliana Barreiros Porto (Membro)  
Programa de Pós-Graduação em Psicologia Social, do Trabalho e das Organizações  
Universidade de Brasília

---

Prof<sup>a</sup>. Dr<sup>a</sup>. Maria Luísa Mendes Teixeira (Membro)  
Programa de Pós-Graduação em Administração  
Universidade Presbiteriana Mackenzie, São Paulo/SP

**Dedico este trabalho à minha mãe,  
Benedita Francisca da Silva  
(*in memoriam*)**

**Não existem palavras que expressem o quanto eu sinto a sua falta.**

**Não há como expressar o quanto eu gostaria que você estivesse aqui.**

**Não existem palavras suficientes para dizer o quanto eu a amo e sou grata por tudo que fez.**

**Mas, ainda assim, esse trabalho é oferecido a você que, certamente está comemorando. A conquista é nossa!**

## AGRADECIMENTOS

Primeiramente agradeço à Deus pela vida e por me dar forças para vencer as adversidades e obstáculos que aconteceram ao longo do curso.

Agradeço ao professor Dr. Álvaro Tamayo (*im memorian*) por me aceitar como aluna na seleção do doutorado no segundo semestre de 2006. Mesmo tendo convivido com ele apenas no meu primeiro ano de curso, aprendi muito com o grande mestre e sempre me lembrarei com saudades dos debates e dos questionamentos levantados durante as orientações.

Agradeço imensamente ao professor Dr. Cláudio Vaz Torres por ter aceitado me orientar depois do falecimento do professor Álvaro Tamayo. Além da notória experiência acadêmica, a sua disponibilidade, acessibilidade e afetividade são marcas que levo para a minha vida acadêmica como docente.

À minha querida co-orientadora, professora Dra. Maria de Fátima Bruno-Faria, por ter me aceito no seu grupo de pesquisa e por tudo que aprendi ao longo dos anos de convivência. Além de uma orientadora, também tive uma amiga que me auxiliou nas diversas situações que vivi ao longo do curso.

Agradeço à professora Dra. Juliana Barreiros Porto pelos esclarecimentos valorosos sobre a teoria de valores de Schwartz e acerca da teoria do comportamento pró-ativo. Os debates no Núcleo de Pesquisa em Valores e Comportamento foram momentos que possibilitaram reflexão e aprendizado. Além disso, sou grata por ter aceitado participar de minha banca de doutorado.

À professora Dra. Elaine Rabelo Neiva pelos debates e aprendizado na disciplina de mudança organizacional, pela gentileza de aceitar participar da minha banca de doutorado e pelos conselhos e orientações sobre a vida acadêmica.

Às professoras Dra. Eda Castro Lucas de Souza e Dra. Maria Luísa Mendes Teixeira por terem aceitado participar como membro da banca de defesa. Os pontos levantados enriqueceram o meu trabalho e possibilitaram uma reflexão sobre o tema e me apresentaram possibilidades de investigações futuras.

Ao querido professor Dr. Luiz Pasquali por ter me aceito como aluna-bolsista de iniciação científica do CNPq em 1994 e por todo o aprendizado que adquiri ao longo de minha permanência no Laboratório de Pesquisa em Avaliação e Medida – LabPAM. Tais ensinamentos foram fundamentais para a minha formação. O seu entusiasmo pela academia me inspirou a seguir a carreira de docente e, tenho em você um grande mestre.

Agradeço aos professores do PSTO que muito contribuíram para a minha formação profissional e acadêmica.

Agradeço aos colegas do curso de Psicologia do UniCEUB pelo apoio ao longo do curso, especialmente à Simone Roballo, Sandra Abreu, Cristina Loiola, Sandra Regina Ayres, Suzana Joffily, Cynthia Ciarallo, Valéria Mori e Izane Menezes. E, também às alunas que me auxiliaram na coleta de dados para a tese, especialmente às Fernandas, Morena, Patrícia e Priscila.

Às colegas de doutorado Renata, Solange e Amália, aos colegas do grupo de pesquisa de criatividade: Jonilto, Rosana e Laura e do grupo de pesquisa de valores: Marcela, Andréia e Maria Lúcia que compartilharam comigo as diversas etapas do curso. As críticas de vocês foram importantes para o aprimoramento do meu trabalho.

À minha família por todo suporte e compreensão ao longo de toda a jornada, especialmente ao Rômulo, meu grande companheiro, e à Nilva Graziellen, minha querida irmã, pelo apoio e incentivo incondicionais. E, ao meu amado filho, Pedro Henrique, que mesmo sendo pequeno me dizia palavras carinhosas e de incentivo, inspirando-me a continuar.

Agradeço a todas as pessoas que de alguma forma contribuíram para a realização do meu trabalho. Os meus sinceros agradecimentos a todos vocês.

**SUMÁRIO**

<b>Lista de Tabelas .....</b>	<b>xii</b>
<b>Lista de Figuras .....</b>	<b>xv</b>
<b>Resumo .....</b>	<b>xvi</b>
<b>Abstract .....</b>	<b>xviii</b>
<b>Introdução .....</b>	<b>19</b>
<b>CAPÍTULO 1 – COMPORTAMENTO PRÓ-ATIVO .....</b>	<b>23</b>
1.1 Definição de comportamento pró-ativo .....	24
1.2 Comportamento pró-ativo e outros construtos .....	32
1.3 Abordagens teóricas que fundamentam o comportamento pró-ativo .....	41
1.3.1 Teorias de motivação .....	41
1.3.2 Teoria da ação .....	45
1.4 Modelos de comportamento pró-ativo .....	54
1.5 Antecedentes de comportamento pró-ativo .....	66
<b>CAPÍTULO 2 – VALORES ORGANIZACIONAIS .....</b>	<b>77</b>
2.1 Definição de valores pessoais e contribuições da Psicologia .....	78
2.2 O Modelo de Valores de Schwartz .....	82
2.3 Valores Organizacionais .....	88



2.4 Medidas de Valores Organizacionais .....	99
2.5 Valores Organizacionais e comportamento pró-ativo .....	104
<b>CAPÍTULO 3 - ESTÍMULOS E BARREIRAS À CRIATIVIDADE NAS ORGANIZAÇÕES .....</b>	<b>107</b>
3.1 Definições de criatividade .....	108
3.2 Criatividade nas Organizações .....	110
3.3. Modelos de criatividade organizacional .....	113
3.4 Estímulos e Barreiras à Criatividade nas Organizações .....	117
3.5 Medidas de Percepção de Estímulos e Barreiras à Criatividade nas Organizações .....	121
<b>CAPÍTULO 4 - NORMAS SOCIAIS .....</b>	<b>128</b>
4.1 Definição e estudos de normas sociais .....	128
4.2 Formação e função das normas sociais .....	135
4.3 Modelo do Retorno Potencial (MRP) e nível de análise das normas sociais .....	137
4.4 A contribuição das Normas Sociais para os estudos em Psicologia Organizacional .....	143
<b>CAPÍTULO 5 – MODELO DE PESQUISA .....</b>	<b>148</b>
<b>CAPÍTULO 6 – MÉTODO .....</b>	<b>153</b>
6.1 População e amostra .....	153

6.2 Instrumentos .....	<b>156</b>
6.2.1 Escala de Comportamentos Pró-ativos nas Organizações (ECPO) .....	<b>156</b>
6.2.1.1. Pesquisa para revalidação da ECPO (Kamia & Porto) .....	<b>158</b>
6.2.1.2. Escala de Comportamentos Pró-ativos nas Organizações Reduzida .....	<b>162</b>
6.2.2 Inventário de Perfis de Valores Organizacionais – IPVO .....	<b>164</b>
6.2.3 Escala de Estímulos e Barreiras à Criatividade nas Organizações.....	<b>166</b>
6.2.4 Escala de normas sociais para a pró-atividade .....	<b>169</b>
6.3 Procedimentos de coleta e análise de dados .....	<b>173</b>
<b>CAPÍTULO 7 – RESULTADOS .....</b>	<b>179</b>
7.1 Inspeção e tratamento dos dados .....	<b>179</b>
7.2 Estatísticas descritivas das variáveis do estudo .....	<b>181</b>
7.2.1 Comportamento pró-ativo .....	<b>181</b>
7.2.2 Valores Organizacionais .....	<b>182</b>
7.2.3 Estímulos e barreiras à criatividade nas organizações .....	<b>184</b>
7.2.4 Normas sociais para a pró-atividade .....	<b>185</b>
7.3. Teste das hipóteses de pesquisa .....	<b>187</b>
7.3.1 Valores organizacionais como preditores de comportamento pró-ativo	<b>187</b>
7.3.2 Valores organizacionais como preditores de estímulos e barreiras à criatividade .....	<b>188</b>
7.3.3 Valores organizacionais como preditores de normas sociais .....	<b>191</b>

7.3.4 Estímulos e barreiras à criatividade como preditores de comportamento pró-ativo .....	191
7.3.5 Estímulos e barreiras à criatividade nas organizações como preditores de normas sociais .....	192
7.3.6 Norma Social como preditor de comportamento pró-ativo .....	193
7.3.7 Teste do modelo geral de pesquisa .....	195
<b>CAPÍTULO 8 – DISCUSSÃO .....</b>	<b>202</b>
8.1 Limitações do estudo .....	214
8.2 Agenda de pesquisa .....	215
8.3 Implicações para a prática profissional .....	216
<b>REFERÊNCIAS .....</b>	<b>218</b>
<b>ANEXOS .....</b>	<b>250</b>

## Lista de Tabelas

<b>Tabela 1.</b> Semelhanças e diferenças entre comportamento pró-ativo e outros construtos .....	39
<b>Tabela 2.</b> Aspectos das definições de motivação (Gondim & Silva, 2004, p. 147)	41
<b>Tabela 3.</b> Teoria da ação – sequência e estrutura da ação (Frese & Zapf, 1994 adaptado) .....	50
<b>Tabela 4.</b> Teoria da ação e iniciativa pessoal (Frese & Fay, 2001, p. 144) .....	53
<b>Tabela 5.</b> Análise dos modelos de comportamento pró-ativo .....	65
<b>Tabela 6.</b> Síntese dos antecedentes de comportamento pró-ativo .....	72
<b>Tabela 7.</b> Tipos motivacionais de valores de Schwartz .....	87
<b>Tabela 8.</b> Síntese dos modelos de valores organizacionais .....	98
<b>Tabela 9.</b> Fatores do IPVO (Oliveira & Tamayo, 2004, p. 137) .....	102
<b>Tabela 10.</b> Descrição dos fatores do instrumento de estímulos e barreiras à criatividade .....	126
<b>Tabela 11.</b> Síntese dos achados da pesquisa de Caldwell e O`Reilly III (2003) ...	146
<b>Tabela 12.</b> Descrição das organizações e departamentos pesquisados .....	156
<b>Tabela 13.</b> Itens selecionados para versão reduzida da ECPOr a partir de pesquisa de Veiga et al. (2008) .....	157
<b>Tabela 14.</b> Descrição dos itens da versão reduzida e validada da ECPO .....	161

<b>Tabela 15.</b> Escala de Comportamentos Pró-ativos – Reduzida e correspondência com a teoria da ação .....	163
<b>Tabela 16.</b> Descrição dos fatores e confiabilidade do IPVO na pesquisa e validação neste estudo .....	165
<b>Tabela 17.</b> Relação dos itens do ICCATr .....	168
<b>Tabela 18.</b> Descrição das situações e da posição do ordenamento .....	170
<b>Tabela 19.</b> Média e moda das situações da escala de norma para pró-atividade ....	171
<b>Tabela 20.</b> Exemplo de cálculo do PRM e Intensidade .....	176
<b>Tabela 21.</b> Grau de pró-atividade dos trabalhadores nas organizações pesquisadas .....	181
<b>Tabela 22.</b> Estatísticas Descritivas de Valores Organizacionais .....	182
<b>Tabela 23.</b> Índice de concordância interna do IPVO .....	183
<b>Tabela 24.</b> Correlações entre as dimensões de valores organizacionais .....	184
<b>Tabela 25.</b> Estatísticas descritivas dos estímulos e barreiras à criatividade .....	185
<b>Tabela 26.</b> Estatísticas descritivas da variável norma social .....	186
<b>Tabela 27.</b> Correlações entre valores organizacionais e pró-atividade .....	187
<b>Tabela 28.</b> Poder explicativo dos valores organizacionais (VA) sobre pró-atividade (VC) .....	188
<b>Tabela 29.</b> Poder explicativo dos valores organizacionais sobre os estímulos e barreiras à criatividade .....	190

<b>Tabela 30.</b> Poder explicativo de estímulos e barreiras à criatividade sobre a pró-atividade .....	192
<b>Tabela 31.</b> Poder de predição das variáveis preditoras sobre o comportamento pró-ativo .....	196
<b>Tabela 32.</b> Regressões hierárquicas .....	198
<b>Tabela 33.</b> Teste de moderação de normas sociais entre valores organizacionais e comportamento pró-ativo	199
<b>Tabela 34.</b> Resultado das Hipóteses de pesquisa	201

## Lista de Figuras

<b>Figura 1.</b> Modelo circumplexo de cidadania organizacional (Moon, Van Dyne & Wrobel, 2005, p. 6) .....	35
<b>Figura 2.</b> Delimitação de iniciativa, criatividade e inovação, adaptado de Rank, Pace e Frese (2004, p.521) .....	37
<b>Figura 3.</b> Teoria da ação – a seqüência da ação (Frese, 2007a, p. 153) .....	47
<b>Figura 4.</b> Modelo de iniciativa pessoal de Frese (2001, p. 102) .....	55
<b>Figura 5.</b> Modelo dos antecedentes de comportamento pró-ativo, adaptado de Crant (2000, p.438) .....	56
<b>Figura 6.</b> Resultados do modelo final de Parker, Turner e Williams (2006, p. 646) .....	59
<b>Figura 7.</b> Modelo de comportamento pró-ativo de Grant e Ashford (2008, p. 13) .....	60
<b>Figura 8.</b> Dimensões de comportamento pró-ativo (Parker & Collins, 2008) ....	68
<b>Figura 09:</b> sentença de mapeamento da definição de valores, adaptado de Schwartz e Bilsky (1987, p. 553) .....	83
<b>Figura 10.</b> Estrutura teórica de valores organizacionais (Schwartz, 2005a, p. 30) .....	88
<b>Figura 11.</b> Valores esposados segundo Kabanoff, Waldersee e Cohen (1995) ...	92
<b>Figura 12.</b> Modelo dos valores concorrentes de Quinn e Rorhbaugh (1983) .....	93
<b>Figura 13.</b> Estrutura bipolar dos valores organizacionais baseada nos valores	95

culturais .....	
<b>Figura 14.</b> Estrutura de valores organizacionais (IPVO) baseada na teoria de valores pessoais de Schwartz .....	103
<b>Figura 15.</b> Criatividade, inovação e mudança organizacional (Bruno-Faria, 2003, p. 36) .....	111
<b>Figura 16.</b> Modelo componencial de criatividade de Amabile, adaptado de Amabile e Mueller (2008, p. 36).....	114
<b>Figura 17.</b> Modelo de criatividade organizacional de Woodman, Sawyer & Griffin (1993, p. 309) .....	116
<b>Figura 18.</b> Teoria do Comportamento Social Normativo (Rimal & Real, 2005, p. 392) .....	134
<b>Figura 19.</b> Esquema do modelo retorno potencial de Jackson (adaptado de Jackson, 1966 por Torres e Rodrigues, no prelo) .....	138
<b>Figura 20a.</b> Modelo de investigação proposto – moderação .....	150
<b>Figura 20b.</b> Modelo de investigação proposto – mediação .....	150
<b>Figura 21.</b> Gráfico de scree plot – dados revalidação ECPO .....	160
<b>Figura 22.</b> Curva do modelo de retorno potencial .....	186
<b>Figura 23.</b> Síntese das análises de regressão múltipla padrão .....	194
<b>Tabela 24.</b> Resultado da regressão múltipla padrão em que todas as variáveis antecedentes foram incluídas na equação .....	196



## RESUMO

A variável critério deste estudo é o comportamento pró-ativo, o qual se refere a comportamentos em que o trabalhador ativamente busca por oportunidades de mudança com vista a beneficiar a organização. Os antecedentes incluídos no modelo de investigação foram: valores organizacionais, estímulos e barreiras à criatividade nas organizações e norma social. Para teste do modelo, foi utilizada uma amostra não probabilística de conveniência de 435 trabalhadores de cinco organizações públicas e privadas do Distrito Federal. Os participantes responderam a uma medida de norma social para a pró-atividade, desenvolvida para o presente trabalho; à escala revalidada de comportamentos pró-ativos nas organizações; ao inventário de perfis de valores organizacionais (IPVO) e à medida de criatividade. O teste geral do modelo comprovou as relações hipotetizadas, sendo que estímulos e barreiras à criatividade foi a variável com maior poder de explicação. Os demais resultados são discutidos no trabalho e analisados à luz da teoria.

**Palavras-chave:** comportamento pró-ativo, valores organizacionais, estímulos e barreiras à criatividade nas organizações, normas sociais

## **ABSTRACT**

The dependent variable of this study is Personal Initiative, which refers to a behaviors one actively seeks opportunities to benefit the organization. The antecedent variables included in the research model were: organizational values, stimuli and barriers to organizational creativity, and social norm. To test this model, it was used a non-probabilistic sample of convenience of 435 workers from five private and public organizations of the Brazilian Federal District. Participants responded to an instrument to measure social norm, developed to the present research; the revalidated scale of Personal Initiative; the Organizational Values Profile Inventory (IPVO); and a scale of Organizational Creativity. The general model proposed was confirmed, with creativity being the variable that offers the higher prediction. Other results are discussed at the study and analyzed in the light of the theory.

**Keywords:** personal initiative, organizational values, stimuli and barriers to creativity in organizations, social norms.

## INTRODUÇÃO

O Campo de estudo do comportamento organizacional considera as organizações como sistemas complexos e investiga o comportamento de indivíduos dentro das estruturas organizacionais (Pfeffer, 1997). Dada a diversidade de temas, estes têm sido agrupados em dois níveis de análise, o comportamento organizacional micro e o comportamento organizacional macro (Staw, 1984). Apesar dessa distinção entre os níveis macro, meso e micro, é notório que há um entrelaçamento entre eles, na medida em que fenômenos micro e meso estão incrustados em macrocontextos, e estes, por sua vez, emergem da interação e dinâmica dos elementos de níveis mais baixos (Siqueira, 2002). Numa perspectiva psicológica, o comportamento organizacional está interessado em investigar os antecedentes e consequentes do comportamento no âmbito das organizações (Kramer, 1999).

A área do comportamento organizacional teve seu início na década de sessenta (Siqueira, 2002) e, desde então, diversos trabalhos vêm sendo publicados. Um dado que reitera o interesse é a publicação de revisões sobre o tema. A primeira revisão de literatura sobre comportamento organizacional, publicada pela *Annual Review of Psychology*, ocorreu ao final da década de setenta (Mitchell, 1979) e, desde aí, novas revisões têm sido publicadas periodicamente (Cummings, 1982; Staw, 1984; Schneider, 1985; House & Singh, 1987; Ilgen & Klein, 1988; O'Reilly, 1991; Mowday & Sutton, 1993; Wilpert, 1995; Rousseau, 1997; Brief & Weiss, 2002; Gelfand, Erez & Aycan, 2007).

A variável critério deste estudo - comportamento pró-ativo - encontra-se inserida no campo de estudos do comportamento organizacional, numa perspectiva micro, pois o foco de análise é o indivíduo. Considerando que os níveis micro, meso e macro estão imbricados e que aspectos contextuais influenciam o comportamento (Nord & Fox, 1996), a autora deste projeto assume como pressuposto que a percepção de aspectos organizacionais influencia o comportamento pró-ativo. Assim, para que o trabalhador seja pró-ativo, é essencial que existam aspectos na organização que favoreçam a emissão de tais comportamentos. Nos capítulos de referencial teórico, a argumentação para tal assertiva é detalhada.

A pró-atividade tem sido valorizada, pois, no atual cenário do mundo do trabalho, requere-se cada vez mais do trabalhador iniciativa e pró-atividade (Claes, Beheydt & Lemmens, 2005), e esse construto está relacionado com desempenho superior (Pit, Ewing & Berthon, 2002). Bateman e Crant (1999) afirmam que trabalhadores pró-ativos são aqueles que: (1) buscam por oportunidades de mudança, (2) são orientados a objetivos, (3) antecipam-se aos problemas, (4) fazem as coisas de um modo diferente e fazem coisas diferentes, (5) são orientados para ação e (6) perseveram. As pessoas pró-ativas criam e buscam oportunidades para a mudança, ao passo que as menos pró-ativas tendem a seguir apenas o que está determinado (Bateman & Crant, 1993).

As características listadas são valorizadas num mundo do trabalho em que é exigido que o trabalhador não se restrinja ao trabalho prescrito. A despeito de haver consenso de que esse construto refere-se mais a comportamentos ativos que passivos, no ambiente de trabalho, não há uma única definição e maneira de medi-lo, o que implica uma falta de integração teórica (Crant, 2000). Neste projeto, comportamento pró-ativo é definido como “um conjunto de comportamentos extrapapel em que o trabalhador busca espontaneamente por mudanças no seu ambiente de trabalho visando a metas de longo prazo que beneficiem a organização. Tais comportamentos são restritos à organização, podem manifestar-se de diferentes formas no contexto de trabalho e envolvem três dimensões básicas: (1) busca ativa por oportunidades de mudança, (2) planejamento e execução de ideias, (3) enfrentamento de obstáculos” (Kamia & Porto, 2009, p. 361). Tal definição está ancorada na abordagem teórica de iniciativa pessoal de Frese, Kring, Soose e Zemple (1996).

Ao investigar os preditores, alguns autores enfatizam o aspecto disposicional da pró-atividade (Bateman & Crant; Frese et al., 1996), ao passo que outros, a situação (Morrison & Phelps, 1999; Speier & Frese, 1997); em abordagens mais recentes, defende-se que esse construto é resultante de aspectos individuais, contextuais e cognitivo-motivacionais (Crant, 2000; Parker, Turner & Williams, 2006), embora não haja um acordo sobre como se dão as relações entre os antecedentes.

O modelo alvitado neste projeto parte do pressuposto de que toda organização tem uma cultura organizacional que forma a sua identidade e a distingue das outras – teoria funcionalista. A cultura organizacional é expressa de diversas maneiras, sendo os valores organizacionais e as crenças o seu núcleo (Deal & Kennedy, 1982; Schwartz & Ros, 1995). Desse modo, o estudo dos valores organizacionais é uma ferramenta

importante para a compreensão da cultura organizacional (Tamayo, Mendes & Paz, 2000).

Os valores organizacionais afetam a opção das pessoas por determinadas ações (Tamayo, 2005), porque eles são “crenças organizadas hierarquicamente, relativas a metas organizacionais desejáveis que orientam a vida da empresa e estão ao serviço de interesses individuais, coletivos ou mistos” (Tamayo, 1996, p. 181). De modo que os valores têm um papel importante na construção social da organização, pois a percepção deles não é resultado apenas do que é transmitido através dos mecanismos oficiais, mas sim, é resultante de uma representação mental que os trabalhadores fazem do sistema axiológico da organização. O compartilhamento desses *modelos mentais* entre os trabalhadores cria as prioridades axiológicas da organização, as quais têm um potencial para predição do comportamento organizacional tanto individual quanto coletivo (Tamayo & Borges, 2006). Essa percepção que os trabalhadores têm da organização, ainda que não seja correta, influencia seus comportamentos e atitudes (Tamayo, Mendes & Paz, 2000). Assim, assume-se que essa percepção irá influenciar na emissão de comportamentos pró-ativos.

Além dos valores organizacionais, as práticas organizacionais são um elemento central da cultura organizacional (Hofstede, Neuijen, Ohavy & Sanders, 1990; Verbeke, 2000). Elas dizem respeito aos comportamentos e procedimentos adotados pelos membros da organização e “representam as tradições, normas, regras e rotinas que estruturam o ambiente organizacional para o alcance dos objetivos” (Bedani, 2008, p. 137). Desse modo, as práticas são mais fáceis de ser observadas que os valores organizacionais.

Ao revisar a literatura, não foram encontradas medidas adequadamente validadas para aferir práticas organizacionais que favorecem o comportamento pró-ativo; assim, optou-se por práticas organizacionais que estimulam ou dificultam a expressão da criatividade, pois, como será apresentado no capítulo teórico de pró-atividade, esses construtos apresentam similaridades. A variável selecionada é denominada pela literatura como estímulos e barreiras à criatividade nas organizações. Os estudos mostram que percepção de estímulos à criatividade nas organizações prediz comportamentos pró-ativos e geração de ideias novas (Amabile, Conti, Coon, Lazenby, & Herron, 1996; Axtell, Holman, Unsworth, Wall & Waterson, 2000; Unsworth, Wall & Carter, 2005). As práticas organizacionais, como autonomia, suporte da chefia,

atividades desafiantes, liberdade de ação, influenciam o surgimento de comportamentos pró-ativos nas organizações (Mumford & Gustafson, 1998; Crant, 2000).

Outro aspecto importante na compreensão dos comportamentos de iniciativa/pró-atividade, no ambiente de trabalho, e que tem recebido pouca atenção é a influência do grupo (Scott & Bruce, 1994). Quando o grupo é favorável, os trabalhadores tendem a apresentar mais esses comportamentos que não são requeridos pela organização (LePine & Van Dyne, 1998), pois a percepção de que o grupo valoriza determinado comportamento aumenta a probabilidade de que este seja exibido (Ehrhart & Naumann, 2004); de modo que as normas do grupo irão encorajar ou desencorajar tais comportamentos (George & Jones, 1997; Feldman, 1984). Por essa razão, a variável norma social foi incluída como variável antecedente no modelo de investigação.

Assim, considerando que diversos aspectos devem ser incluídos num modelo de comportamento pró-ativo, o objetivo geral do estudo é: testar a influência das variáveis contextuais (valores organizacionais e estímulos e barreiras à criatividade nas organizações), no comportamento pró-ativo, bem como o efeito (mediador ou moderador) que a variável normas sociais tem na relação variáveis contextuais – comportamento pró-ativo. Do ponto de vista prático, o presente trabalho pretende verificar se a existência no ambiente organizacional de uma *cultura organizacional inovadora* (uma cultura caracterizada pela presença de valores organizacionais de abertura e a presença estímulos à expressão da criatividade nas organizações) influencia positivamente no comportamento pró-ativo. Além disso, será analisado o efeito (moderação/mediação) das normas sociais na relação entre as variáveis.

Para atingir o objetivo proposto, o projeto está estruturado em oito capítulos. No primeiro, é apresentada a revisão bibliográfica da variável critério do presente estudo - comportamento pró-ativo. São analisadas as definições existentes na literatura e a posição adotada neste estudo, as similaridades e distinções entre esse construto e outros correlatos, a abordagem teórica subjacente ao comportamento pró-ativo, seus antecedentes e consequentes. No segundo capítulo, é feita a revisão bibliográfica dos valores organizacionais. No terceiro capítulo, tem-se a variável estímulos e barreiras à criatividade nas organizações. No capítulo de número quatro, a variável norma social é exposta. O quinto capítulo traz o modelo de pesquisa a ser investigado pelo estudo, bem como os objetivos e as hipóteses. No capítulo seguinte, é descrita a metodologia de investigação. Depois, no capítulo sete, são relacionados os resultados. E, por fim, no capítulo oito os resultados são discutidos, e tecidas as conclusões do estudo.

## CAPÍTULO 1 - COMPORTAMENTO PRÓ-ATIVO

O atual mundo do trabalho é caracterizado pela competitividade, globalização e introdução de novas tecnologias. Em decorrência destas, a mudança torna-se condição necessária para a sobrevivência das organizações (Amenarkis, Buckley & Bedeian, 1999). Paralelamente a essa necessidade de se adaptar às demandas, tem-se a reestruturação produtiva, a qual traz modificações na forma de organizar e gerir o trabalho, como aumento da flexibilidade, diminuição dos níveis hierárquicos e empoderamento (*empowerment*).

Todas essas transformações têm exigido uma postura mais ativa do trabalhador, pois as organizações não querem indivíduos “que deixam a vida lhes levar” (Grant & Ashford, p. 4); ao contrário, esperam que eles se antecipem aos problemas (Bateman & Crant, 1999), sejam capazes de tomar decisões, de buscar oportunidades, enfim, sejam pró-ativos (Fay & Frese, 2000).

Os comportamentos pró-ativos são ações antecipatórias que os empregados apresentam com o objetivo de beneficiar a organização (Grant & Ashford, 2008) ou iniciar mudanças (Griffin, Neal & Parker, 2007). Esses comportamentos são valorizados, pois estão relacionados com a criação e implementação de ideias novas no ambiente de trabalho (Bunce & West, 1995; Baer & Frese, 2003), o sucesso e efetividade organizacional (Crant, 2000; Fay & Frese, 2000; Frese *et al.*, 2007; Unsworth & Parker, 2003) e com o desempenho no trabalho (Frese, 2008; Parker & Collins, 2008).

A pró-atividade tem sido apregoada por teóricos e práticos e, na última década, observa-se um incremento da literatura científica. Contudo, esse não é um campo de estudos consolidado dentro da área de comportamento organizacional. Os pesquisadores têm usado diferentes definições e abordagens para analisar os antecedentes e consequentes do comportamento pró-ativo, o que dificulta na estruturação do campo (Crant, 2000; Fay & Sonnentag, 2010, Grant & Ashford, 2008; Sonnentag, 2003). No próximo tópico, é apresentado o debate sobre a conceituação de comportamento pró-ativo.

## 1.1 Definição de comportamento pró-ativo

Na literatura, muitas vezes, os termos iniciativa e pró-atividade são usados de maneira indistinta; em função disso, é relevante analisar a definição de cada uma dessas palavras. Para tanto, serão analisadas, primeiramente, as definições apresentadas no dicionário de língua portuguesa. No dicionário (Houaiss, 2006), iniciativa é definida como: “(1) ação daquele que é o primeiro a propor e/ou realizar qualquer coisa (ex.: tomar iniciativa de fazer algo); (2) traço de caráter que leva alguém a empreender alguma coisa ou tomar decisões por conta própria, disposição natural, ânimo pronto e enérgico para conceber e executar antes que outros (ex.: uma mulher de iniciativa, pessoa com espírito de iniciativa; embora muito jovem, ele mostrou que tem iniciativa). Já o termo pró-ativo é definido como “alguém que visa antecipar futuros problemas, necessidades ou mudanças; antecipatório (ex.: medidas pró-ativas)”. Ao comparar as duas definições, verifica-se que iniciativa está relacionada com traços de caráter, ou seja, trata mais de personalidade que comportamentos; além disso, a ênfase está no fato de ser um impulso sem uma preocupação com o que virá no futuro. Já o comportamento pró-ativo traz a ideia de antecipação de problemas futuros. Em seguida, são apresentadas as definições presentes na literatura acadêmica a fim de clarificar a distinção entre os conceitos.

Os trabalhos seminais acerca de pró-atividade, no ambiente de trabalho, surgem em meados da década de 1990 nos Estados Unidos e na Alemanha. Na América, tem-se o termo personalidade pró-ativa (Bateman & Crant, 1993) e, na Europa, é apresentada a iniciativa pessoal (Frese, Kring, Soose & Zempel, 1996). Esses dois termos são fundamentais para compreender como o construto de comportamento pró-ativo configura-se e é concebido neste estudo; por essa razão, serão detalhados.

O conceito de personalidade pró-ativa surge nos Estados Unidos, com o trabalho de Bateman e Crant (1993). Todavia, no final da década de 1960, Swietlik (1968, citado por Ashford & Grant, 2008), numa tentativa de integrar a estrutura de personalidade apresentada por diferentes teóricos – Allport, Freud, Maslow e Murray – cria o termo “personalidade pró-ativa”; entretanto, o trabalho foi publicado numa revista desconhecida e recebeu pouca atenção; em função disso, o trabalho de Bateman e Crant (1993) é considerado o marco teórico do tema.

Eles definem personalidade pró-ativa como “um construto disposicional que identifica diferenças entre as pessoas na medida em que elas têm iniciativa para modificar o seu ambiente” (Bateman & Crant, 1993, p. 103). A pessoa com



personalidade pró-ativa identifica oportunidades, trabalha para a consecução delas, toma iniciativa e persevera até conseguir a mudança; ao passo que pessoas não pró-ativas apresentam o padrão oposto (Crant, 1995). A personalidade pró-ativa é uma tendência a se comportar de determinado modo. A literatura aponta que essa variável está associada com desempenho no trabalho (Crant, 1995), sucesso na carreira (Seibert, Crant & Kramer, 1999), os cinco fatores de personalidade e motivação para aprender (Major, Turner & Fletcher, 2006).

Além de definir o construto, para melhor compreendê-lo, é importante relatar a maneira como é medido. Os criadores do termo personalidade pró-ativa desenvolveram uma escala unifatorial formada por 17 itens (alfa=0,89) e com confiabilidade calculada através do método do teste-reteste satisfatória (0,72). Os resultados de três estudos mostram que possui validade convergente, discriminante e preditiva. Desse modo, seus proponentes anunciam que esse é um conceito útil para prever comportamentos (Bateman & Crant, 1993).

Ao analisar a definição de personalidade pró-ativa, verifica-se que é um traço disposicional; todavia, os estudos que investigam pró-atividade trazem que esta é influenciada por fatores situacionais, por exemplo, as variáveis organizacionais (Frese, Fay, Hilburger & Tag, 1997) e autonomia (Parker, Turner & Williams, 2006). Em função disso, teóricos defendem que a pró-atividade possui um componente situacional, não sendo um traço completamente estável (Morrison & Phelps, 1999, Sonnentag, 2003). Mesmo a personalidade pró-ativa pode ser alterada com a intervenção de treinamentos específicos (Kirby, Kirby, & Lewis, 2002).

Depois de definida a personalidade pró-ativa, será apresentada a definição de iniciativa pessoal para depois discutir como tais conceitos se articulam com o de comportamento pró-ativo.

Na Europa, Frese, Kring, Soose e Zempel (1996) introduzem o conceito de iniciativa pessoal, o qual é definido como “um padrão de comportamentos que implicam iniciativas as quais vão além daquilo que está nas exigências do cargo. É caracterizada por cinco elementos: é consistente com as metas da organização, focada no longo-prazo, direcionada para um objetivo específico, persistente diante dos obstáculos e autoiniciada” (p. 38). Essas características são sumariadas por Frese *et al.* (1997):

- (1) Consistente com as metas da organização: esse construto refere-se exclusivamente àqueles comportamentos que beneficiam a organização, de

modo que, para serem considerados pró-ativos, os comportamentos devem estar ligados à missão da organização.

- (2) Foco no longo prazo: um aspecto a ser considerado é a temporalidade do objetivo, pois, na iniciativa pessoal, a ênfase está no futuro. Por exemplo, se a máquina de um trabalhador quebra, e ele solicita o conserto, o foco está no curto prazo, pois ele precisa continuar a executar o seu trabalho. Todavia, se ele avalia que o problema pode acontecer novamente e busca alternativas para que isso não ocorra (como dar sugestões à equipe técnica, aprender a consertar o equipamento), o foco passa a estar no longo prazo. E, nessa última situação, tem-se um comportamento pró-ativo.
- (3) Direcionada a objetivos específicos: a definição dos objetivos e metas específicas é mandatória, pois eles serão transformados em ação. Os objetivos são o ponto de partida da ação, eles são “representações internas de estados desejados” (Austin & Vancouver, 1996, p. 338).
- (4) Persistente diante das barreiras: ao se programarem ideias com foco no futuro, podem surgir diversos problemas ao longo do percurso. Se a pessoa desiste diante deles, não há a iniciativa. É preciso que haja persistência no alcance das metas para que o objetivo seja alcançado.
- (5) Autoiniciada e pró-ativa: os comportamentos vão além do que é requerido formalmente; o trabalhador deve analisar o seu ambiente de trabalho e identificar oportunidades de mudança sem que haja uma exigência formal para tal.

De modo similar ao que foi feito com o conceito de personalidade pró-ativa, será apresentada a medida de iniciativa pessoal para clarificação do conceito. Frese *et al.* (1996) consideram que usar questionários para aferir esse construto não é adequado devido à deseabilidade social; em função disso, propõem investigar iniciativa pessoal com a utilização de metodologia multimétodo. Eles enfatizam a relevância da entrevista, pois o entrevistador pode inquirir acerca da iniciativa relatada; dessa forma, reduz o viés de resposta.

A metodologia desenvolvida por Frese *et al.* (1996, 1997) abarca diversas etapas. Primeiramente, tem-se uma medida geral de iniciativa no trabalho para verificar se o trabalhador apresentou algum comportamento além daqueles requeridos. Para tanto, foram feitas perguntas como: “nos últimos dois anos você apresentou alguma sugestão

para melhorar o seu trabalho?”, “você se lembra de alguma situação, no último ano, em que você tenha analisado algum problema do seu ambiente de trabalho e proposto uma solução?”. Caso a resposta fosse afirmativa, ele deveria descrever a situação, a qual era analisada pelo pesquisador e classificada como quantitativa (se a atividade relatada exigisse apenas um esforço adicional) ou qualitativa (se a atividade envolvesse a criação de ideias e soluções).

Na segunda etapa, o pesquisador apresentava alguns problemas como: “o que você faria se os seus colegas de trabalho sempre cometessem erros que exigissem que você trabalhasse mais?”. Após o participante dar a sua resposta (por exemplo, chamaria o supervisor para ajudar), o pesquisador levantava uma razão para o fracasso de tal alternativa (o supervisor não terá tempo para se envolver no problema) a fim de verificar se o respondente apresentava uma nova resposta, e, a cada nova proposta, outra barreira era levantada. O objetivo dessa etapa era avaliar enfrentamento de obstáculo.

A terceira parte foi denominada de abordagem pró-ativa, e nela o pesquisador analisava as respostas anteriores e verificava se a pessoa tinha padrões de resposta que implicavam superação de barreiras ou simplesmente delegavam as soluções outrem. Num quarto momento, foi adotada uma medida geral de iniciativa, a qual correspondia a uma impressão geral do entrevistador sobre o grau de iniciativa pessoal do respondente. Essa análise era realizada ao término da entrevista e ancorada nos elementos constituintes da definição de iniciativa pessoal.

Em quinto lugar, foi usada uma medida de iniciativa para estudar. Dentre os itens, tem-se: “você tem intenção de participar de algum programa de educação relacionado com o seu trabalho?”. Uma sexta estratégia foi a utilização de questionários respondidos pelos próprios respondentes a respeito de seus comportamentos pró-ativos, com itens como: “eu ativamente ataco os problemas”, “normalmente eu faço mais do que tenho de fazer”.

Em sétimo lugar, foi utilizada uma medida de comportamentos pró-ativos, a qual foi respondida pelo cônjuge do trabalhador. As cinco primeiras medidas eram avaliadas pelo entrevistador e, num segundo momento, outro entrevistador treinado as avaliava.

Para testar o modelo, as medidas foram aplicadas a amostras representativas de trabalhadores das Alemanha oriental e ocidental em três estudos distintos. Em todos eles, os diversos instrumentos apresentaram confiabilidade satisfatória (alfa de 0,70 a 0,93) e se correlacionaram moderadamente. Todos eles formaram um fator de primeira ordem, e seis de segunda ordem (iniciativa no trabalho - qualitativa, iniciativa no

trabalho -, quantitativa, educação, avaliação do entrevistador, superação de barreiras e abordagem ativa), que juntos explicaram mais de 50% da variância. Além disso, foi encontrada relação moderada das dimensões com necessidade de realização. Em estudo posterior, Fay e Frese (2001) analisaram 11 trabalhos que também utilizaram essas medidas de iniciativa pessoal e verificaram que a mesma possui validade de construto e o conceito de iniciativa pessoal é unidimensional.

Um ano após o construto de iniciativa pessoal ser introduzido na literatura, Frese *et al.* (1997) reconhecem que o conceito de iniciativa pessoal sobrepõe-se à personalidade pró-ativa de Bateman e Crant (1993), e os dados da pesquisa empírica mostram que há variância em comum; em função disso, defendem a necessidade de aprimorar o construto de iniciativa pessoal e apontam as vantagens de se utilizar a metodologia desenvolvida por eles. Contudo, reconhecem que os questionários são úteis, e o seu baixo custo, muitas vezes, é a razão de sua escolha.

Crant (2000) defendeu que iniciativa pessoal e personalidade pró-ativa dividiam o mesmo domínio comportamental, pois ambas tratam de mudanças no ambiente do trabalho e de tendências em direção ao comportamento pró-ativo. Entretanto, ele não aprofunda as distinções entre os construtos. Fay e Frese (2001) continuam o debate sobre as distinções entre iniciativa pessoal e personalidade pró-ativa. Eles reconhecem que existem similaridades entre os construtos, e o questionário usado na investigação de iniciativa pessoal e a escala de personalidade pró-ativa medem basicamente o mesmo construto. Apesar das semelhanças, apontam que existem contendas, as quais estão no nível da medida. Na escala de personalidade pró-ativa, o foco está em traços de personalidade, ao passo que, na medida de iniciativa pessoal, a ênfase está no comportamento.

Ao comparar os construtos de personalidade pró-ativa (Bateman & Crant, 1993) e iniciativa pessoal (Frese *et al.*, 1996), Ashford e Grant (2008) afirmam que este oferece vantagens em relação àquele na compreensão da pró-atividade por dois motivos. Primeiro, retira o foco da personalidade das pessoas que tendem a apresentar tais comportamentos e enfatiza os comportamentos em si. E, em segundo lugar, traz a importante ideia de que tais comportamentos são antecipatórios e com foco no futuro, diferentemente do conceito de personalidade pró-ativa que fala apenas em ações que causam mudança.

Apesar das semelhanças entre personalidade pró-ativa e iniciativa pessoal, verifica-se que um ponto nevrálgico na diferenciação é que o primeiro diz respeito à

personalidade, ao passo que o segundo refere-se a comportamentos observáveis (Fay & Frese, 2001; Frese, Garst & Fay, 2007). Essa diferenciação é verificada tanto na definição encontrada no dicionário quanto naquelas da literatura acadêmica. Como neste estudo o foco está no comportamento, a medida de personalidade pró-ativa não será analisada detidamente.

Em seu trabalho, Crant (2000) apresenta, ainda, a sua definição de comportamento pró-ativo. Segundo ele, esse conceito diz respeito a “tomar iniciativa para melhorar ou criar novas circunstâncias, envolve desafiar o *status quo* ao invés de se adaptar passivamente às condições atuais” (p.436). Destaca, ainda, que os comportamentos pró-ativos podem ocorrer dentro das exigências do trabalho ou ser extrapapel. Apesar de não citar explicitamente organização na definição, em seu trabalho, o autor (Crant, 2000) trata do conceito dentro do âmbito da organizações.

Ao comparar a definição de iniciativa pessoal de Frese *et al.* (1996) e a de comportamento pró-ativo de Crant (2000), são encontradas similitudes e distinções. O que há de comum é que ambas destacam a iniciativa do trabalhador em realizar algo que tem como objetivo contribuir para a organização e está atrelado às metas organizacionais. O ponto de divergência é se o comportamento pró-ativo é no papel ou extrapapel. Para os primeiros autores, trata-se de um comportamento extrapapel, ao passo que o segundo considera que pode ser no papel ou extrapapel. Portanto, é fundamental apresentar a distinção entre esses dois tipos de comportamentos a fim de que seja apresentado o posicionamento teórico adotado.

Van Dyne e LePine (1998) afirmam que o comportamento no papel é o requerido e esperado; guia o desempenho no trabalho, e a sua ausência leva a sanções, punições e consequências negativas em geral. Por outro lado, o comportamento extrapapel é aquele que é valorizado e reconhecido pelos pares e gestores, todavia a sua ausência não leva a uma medida repressiva.

Para clarificar essa distinção, será analisado um exemplo citado por Frese e Fay (2001, p.145): os empregados de uma pequena empresa já haviam discutido várias vezes os problemas do sítio da organização. A cada novo debate, eles percebiam que existiam diversos problemas, e cada solução parecia resolver o problema apenas superficialmente. Depois da quinta discussão, uma pessoa percebe que um novo debate será inútil; então ela, por si só, decide uma solução melhor para o sítio e assume a responsabilidade por sua implementação. No exemplo apresentado, verifica-se que todos estavam trabalhando coletivamente e eram responsáveis por encontrar uma

solução. Contudo, um trabalhador destacou-se, apresentou um comportamento valorizado, agiu de maneira pró-ativa e apresentou a solução e a maneira de implementá-la. Ao se responsabilizar pela execução do novo sítio, o trabalhador transcendeu aquilo que lhe era exigido; contudo, os demais trabalhadores não receberam nenhum tipo de punição. A partir dessa distinção entre comportamento no papel e extrapapel, neste trabalho, assume-se que comportamento pró-ativo refere-se a comportamentos extrapapel. Apesar desse posicionamento, vale destacar que a classificação do construto como sendo no papel ou extrapapel não é simples, especialmente porque a linha divisória é tênue.

Ao comparar as definições de iniciativa pessoal de Frese et al. (1996) e a de comportamento pró-ativo de Crant (2000), verifica-se que todos os elementos mencionados nesta última estão presentes naquela, de maneira que a primeira é mais abrangente; em função disso, cabe retomá-la e aprofundar o debate a respeito de seus elementos constituintes.

A iniciativa pessoal é uma “síndrome comportamental resultante de três elementos – autoiniciado, foco no futuro e persistente diante dos obstáculos” (Frese, 2001, p. 100). Além disso, esse construto está relacionado com a missão da organização, possui um alvo e é orientado para a ação. Afirmar que se trata de uma síndrome comportamental significa dizer que se refere à ocorrência de diversos comportamentos que, juntos, significam iniciativa.

A fim de ampliar a compreensão do construto, é relevante detalhar cada um de seus três aspectos. Dizer que é um comportamento autoiniciado significa que ele não foi estabelecido por ninguém; o próprio trabalhador foi quem determinou um objetivo a ser alcançado. Dessa forma, as atividades prescritas do trabalhador que são designadas por outrem não podem ser classificadas como comportamento pró-ativo. Retomando a ideia de que é extrapapel, reitera-se que o comportamento, para ser classificado como pró-ativo, deve ser iniciado espontaneamente pelo trabalhador.

A segunda característica do comportamento pró-ativo é que ele se refere a algo que está no futuro. Isso implica dizer que o trabalhador desenvolve estratégias para identificar problemas ou oportunidades futuras e também planos de ação para prevenir o que ainda está por vir. Por fim, no processo de implementação, podem surgir barreiras, problemas e obstáculos; diante de tal realidade, é fundamental que haja o enfrentamento destes para que ocorra o comportamento pró-ativo.

Depois de analisar a definição de iniciativa pessoal de Frese *et al.* (1996) e de revisar a literatura sobre comportamento pró-ativo, Kamia e Porto (2009, p. 361) propõem que comportamento pró-ativo é “conjunto de comportamentos dirigidos a metas em que o trabalhador busca espontaneamente por mudanças no seu ambiente de trabalho que visam solucionar problemas e implementar ideias que beneficiam a organização. Esses comportamentos são restritos à organização e podem se manifestar de diferentes formas no contexto de trabalho e envolvem três dimensões básicas: (1) busca ativa por oportunidades de mudança, (2) planejamento e execução de ideias, (3) enfrentamento de obstáculos”.

Para mensurar o construto, as autoras construíram e validaram a ECPO – Escala de Comportamento Pró-ativo nas Organizações. Para tanto, primeiramente, conduziram vinte entrevistas com trabalhadores de diferentes organizações. Foram feitas sete perguntas sobre pró-atividade: (1) pense em algum colega que seja pró-ativo no ambiente laboral; (2) agora, pense em algum colega que você considera não-pró-ativo; (3) o que é pró-atividade no trabalho?; (4) o que as pessoas fazem para alcançar objetivos de longo prazo?; (5) como enfrentar os obstáculos do dia-a-dia?; (6) o que as pessoas fazem para prevenir o aparecimento de problemas futuros no trabalho?; (7) que tipo de mudanças as pessoas fazem para alterar o ambiente de trabalho para melhor? (Kamia, 2007).

A análise dos componentes principais indicou a existência de um único fator, o qual explicou 43% da variância total. Em seguida, foi conduzida a análise fatorial e extraído um fator. Considerando como ponto de eliminação dos itens, a carga fatorial inferior a 0,50, a escala final ficou composta por 27 itens. A confiabilidade da escala medida através do alfa de Cronbach de 0,95. Esses resultados indicam que a escala apresenta elevada qualidade psicométrica (Pasquali, 1999).

Ao analisar comparativamente as definições de iniciativa pessoal de Frese *et al.* (1996) e a de comportamento pró-ativo de Kamia e Porto (2009), observa-se que ambas relatam que são comportamentos: (1) dirigidos à organização, (2) extrapapel, (3) autoiniciados, (4) foco no longo prazo, (5) direcionado a um objetivo, (6) persistente diante dos obstáculos, (7) envolvem a busca ativa por oportunidades. Em razão das similitudes, assume-se que iniciativa pessoal e comportamento pró-ativo são sinônimos. Entretanto, ao retomar a definição de iniciativa em língua portuguesa (Houaiss, 2006), verifica-se que ela se refere a “traços de caráter que leva alguém a empreender algo”, ao passo que pró-ativo se refere “a alguém que visa antecipar futuros problemas,

necessidades ou mudanças”. Assim, o termo comportamento pró-ativo define melhor o construto em questão, pois o foco está na ação e não na personalidade.

Em trabalhos mais recentes, são apresentadas outras definições de comportamento pró-ativo. Grant e Ashford (2008, p. 4) dizem que tal conceito refere-se a “ações antecipatórias que o empregado empreende para impactar a si mesmo e/ou seu ambiente”. De modo semelhante, Griffin, Neal e Parker (2007) dizem que são ações autoiniciadas pelo trabalhador, orientadas para o futuro, que podem levar a mudanças. Os aspectos relacionados com iniciativa, foco no longo prazo, mencionados nas definições anteriores, permanecem. Contudo, em um ponto, elas se distanciam das anteriores; nessas duas últimas definições, o foco do comportamento pró-ativo pode ser a organização ou a própria pessoa. Essa ampliação do foco de análise dificulta na compreensão e medida do fenômeno; em função disso, assume-se neste trabalho que comportamento pró-ativo refere-se estritamente à organização conforme defendido por Frese *et al.* (1996) e outros autores (Crant, 2000; Kamia & Porto, 2009).

No tópico seguinte, são apresentados outros construtos que podem ser confundidos com comportamento pró-ativo, pois todos eles tratam de iniciativa e pró-atividade no ambiente de trabalho.

## **1.2 Comportamento pró-ativo e outros construtos**

O comportamento pró-ativo é relacionado, porém não idêntico a outros construtos; por essa razão, nesta seção, serão apresentadas as distinções conceituais entre ele e busca por desafios, cidadania organizacional, comportamento inovador, empreendedorismo. Depois de apresentar cada um deles, serão discutidas as diferenças com a variável critério do estudo.

### **Busca por desafios**

Morrison e Phelps (1999) argumentam que uma parte importante do conceito de comportamento extrapapel tem sido negligenciada, mais especificamente o aspecto relacionado com a pró-atividade e busca por mudanças. Em função disso, introduzem o conceito de busca por desafios (*taking charge*), o qual é definido como “esforços voluntários e construtivos feitos pelo trabalhador com vistas a provocar mudanças no seu trabalho, unidades organizacionais ou a organização como um todo” (p. 403).

A busca por desafios é orientada à mudança e ao aprimoramento, de modo que desafiar o *status quo* é um aspecto central em sua definição. Nesse construto, podem ser



identificados três elementos-chave; é extrapapel, caracterizado por busca ativa por mudança e com intenção de beneficiar a organização (Moon, Kamdar, Mayer & Takeuchi, 2008).

A busca por desafios refere-se à adoção de novos procedimentos que irão aprimorar o trabalho, modificando a maneira como ele é feito a fim de aumentar a sua efetividade. Pode incluir, ainda, a correção de algum procedimento ou prática vigente.

A partir de análise de literatura e estudos empíricos, Morrison e Phelps (1999) construíram uma escala formada por dez itens, os quais foram respondidos por um colega do ambiente de trabalho. O respondente deveria dizer, numa escala de cinco pontos (discordo totalmente a concordo totalmente), se a assertiva caracteriza o seu par. Dentre os itens, tem-se: “essa pessoa tenta frequentemente introduzir novos métodos de trabalho”. A análise psicométrica da escala revelou confiabilidade elevada ( $\alpha = 0,93$ ) e adequada validade convergente. Em pesquisa posterior, o instrumento foi adaptado para que pudesse ser respondido pelo próprio trabalhador. Nessa replicação, a confiabilidade permaneceu alta ( $\alpha = 0,90$ ) (Chiaburu & Baker, 2006). Crant (2000), após analisar os itens da escala, afirma que dada à maneira como estão formulados, eles medem as diferenças individuais em tendência a se comportar de maneira pró-ativa, em vez de avaliar comportamentos pró-ativos propriamente ditos (Crant, 2000).

### **Cidadania Organizacional**

Outro construto distinto de comportamento pró-ativo é o de cidadania organizacional; por essa razão, as diferenças e inter-relações entre eles serão discutidas. Inicialmente, os comportamentos de cidadania organizacional foram definidos como “comportamentos discricionários, não direta ou explicitamente reconhecidos pelo sistema de recompensa formal, e que, no conjunto, promovem o funcionamento eficaz da organização” (Organ, 1988, p. 4). Os comportamentos discricionários são aqueles não requeridos na descrição de cargo, não estão especificados no contrato com a organização. Tais comportamentos refletem uma opção pessoal. Outra definição semelhante é apresentada por Siqueira (2003). Para ela, “comportamentos de cidadania organizacional são definidos como um conjunto de ações espontâneas dos empregados, os quais trazem consequências benéficas à organização como um todo, não incluídas nas exigências do papel formal, nem nos esquemas formais de recompensas e sanções previstos pela organização” (p.168). Podem ser definidos, ainda, como “atos espontâneos dos trabalhadores que beneficiam o sistema organizacional, que permitem

formas particulares de manifestação e que não preveem retribuição formal pelo sistema organizacional” (Porto & Tamayo, 2003, p.393).

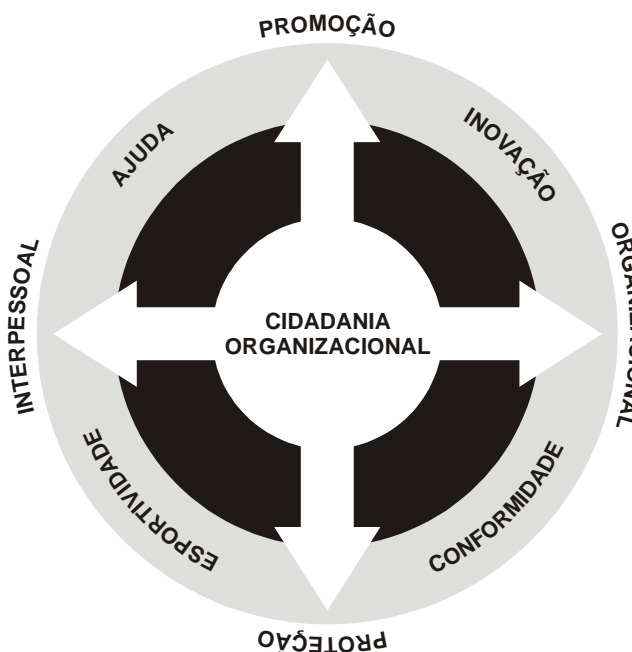
Nas definições apresentadas, existem três elementos em comum, são comportamentos extrapapel, não preveem retribuição formal e beneficiam a organização. Contudo, o próprio Organ (1997), após rever diversas pesquisas acerca dos comportamentos de cidadania organizacional, afirma que é difícil delimitar o “que é no papel do que é extrapapel. Muitas vezes os respondentes veem os itens da escala como medindo aspectos no papel; em razão disso, é preferível retirar o aspecto extrapapel da definição” (p. 88). Além disso, ele levanta um problema com outro aspecto dessa definição; o fato de ela não prever retribuição organizacional. Segundo ele, pouquíssimas recompensas estão asseguradas por contrato; dessa forma, reformula sua definição inicial e diz que “esse construto se refere a contribuições para a manutenção e reforço do contexto social e psicológico que dá suporte à eficiência organizacional” (p. 91). Nessa definição, observa-se que cidadania organizacional é distinta de comportamento pró-ativo, pois, naquele, o foco é a manutenção do sistema, ao passo que, no comportamento pró-ativo, desafia-se o *status quo*.

Existem diversas taxonomias de comportamentos de cidadania organizacional (Podsakoff, Ahearne & Mackenzie, 1997) e não há consenso entre essas diferentes classificações (LePine, Erez & Johnson, 2002), nem acerca das relações entre as dimensões. Esses achados levantam a discussão a respeito da validade desse traço latente, pois não há uma clareza sobre a definição e a dimensionalidade do construto (LePine, Erez & Johnson, 2002). Podsakoff, Ahearne & Mackenzie (1997) propõem que as diferentes classificações de cidadania organizacional possam ser agrupadas em sete categorias: comportamento de ajuda, esportividade, lealdade organizacional, conscienciosidade, iniciativa individual, atitude cívica e autodesenvolvimento.

Outra tentativa de integrar as diversas taxonomias de comportamentos de cidadania é o modelo circunplexo de Moon & Marinosa (2003, citado por Moon, Van Dyne & Wrobel, 2005). Os autores propõem um modelo formado por dois eixos: organizacional/interpessoal e promoção/proteção, os quais formam quatro dimensões gerais: ajuda (interpessoal e promoção), inovação (organizacional e promoção), esportividade (interpessoal e proteção) e conformidade (organizacional e proteção) (vide Figura 1).

Na literatura de cidadania organizacional, a dimensão denominada de ajuda vem sendo tratada como altruísmo, sendo a ajuda dirigida a outras pessoas (interpessoal), e

tem a intenção de melhorar o ambiente de trabalho. Dentre os itens que representam essa dimensão, tem-se: ajudar outros quando estão sobrecarregados, auxiliar os outros colegas que estão com problemas parecidos. A esportividade refere-se aos comportamentos que reduzem ou previnem afetos negativos no ambiente de trabalho; por exemplo, agir como um pacificador.



**Figura 1.** Modelo circumplexo de cidadania organizacional (Moon, Van Dyne & Wrobel, 2005, p. 6)

A conformidade refere-se à organização como um todo e tem como objetivo a proteção do sistema. Essa dimensão trata da lealdade explícita e implícita às normas da organização. É caracterizada pela manutenção do *status quo* da organização. Na dimensão inovação, tem-se os comportamentos direcionados à organização com o objetivo de promover mudanças ou gerar melhorias. Dentre os itens, tem-se, como exemplo, fazer sugestões inovadoras para o departamento, além de fazer sugestões construtivas para melhorar a maneira como o trabalho é feito. Os autores diferenciam comportamentos de cidadania organizacional inovadores dos conceitos de criatividade e inovação. A inovação refere-se à potencial utilidade e a implementação das ideias, e a pesquisa em criatividade enfatiza a qualidade e a novidade das ideias. Em contrapartida, essa dimensão dos comportamentos de cidadania organizacional enfatiza a frequência das ideias e o nível de engajamento.

Os comportamentos focalizados na organização (inovação e conformidade) são mais recompensados que os comportamentos de cidadania organizacional, focados no

indivíduo (ajuda e esportividade); além disso, os comportamentos de cidadania organizacional de promoção (inovação e ajuda) são mais recompensados que os de proteção (esportividade e conformidade). Apesar de ser esclarecedor, o modelo circunplexo de cidadania organizacional não responde às questões acerca da dimensionalidade do construto.

Como apontado pela literatura, há a possibilidade de que cidadania organizacional não seja de fato um construto, mas sim, rótulo para um conjunto de comportamentos que são semelhantes conceitualmente (Motowidlo, 2000; Podsakoff *et al.*, 1997). Assim, segundo o modelo circunplexo de cidadania organizacional, esse construto pode ser usado como um *conceito guarda-chuva* para acomodar diversos outros. Essa visão encontra respaldo na literatura, pois, em alguns trabalhos, os autores mencionam que está sendo estudado um tipo específico de comportamento de cidadania organizacional, como iniciativa individual (Bolino & Turnley, 2005). Dessa forma, e segundo esse modelo, a variável de interesse deste estudo, comportamento pró-ativo, seria um comportamento de cidadania organizacional com foco nos eixos organizacional e promoção e na dimensão de inovação.

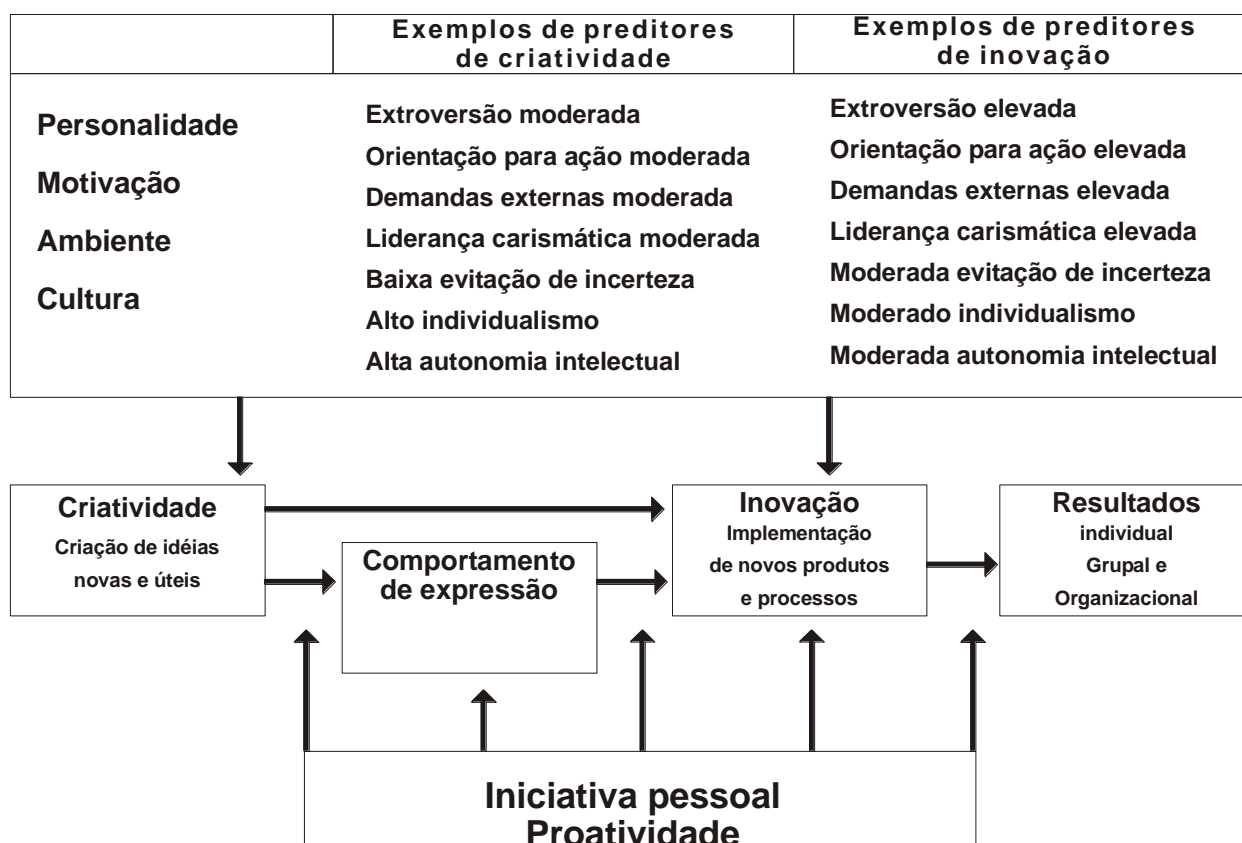
### **Comportamento inovador**

Outro conceito que se aproxima de comportamento pró-ativo é o de comportamento inovador ou inovação individual, o qual é definido como “comportamentos intencionais que têm por objetivo produzir novas e úteis ideias, processos, produtos ou procedimentos dentro do grupo ou organização, os quais vão desde a criação até a implementação da inovação” (De Jong, 2007, p. 19). Alguns autores defendem que esse é um construto unidimensional (Scott & Bruce, 1994), ao passo que outros apregoam tratar-se de um construto multidimensional (De Jong, 2007). Ambos os tipos de instrumentos são baseados nas ideias de Kanter (1988) a respeito dos estágios da inovação (a geração da ideia, construção de coalizão, realização da ideia e transferência). A escala multifatorial citada é composta por dez itens e possui quatro fatores: exploração de oportunidade, geração de ideias, construção de coalizão e aplicação.

Rank, Pace e Frese (2004) apresentam um modelo para diferenciar os construtos relacionados com comportamento inovador e pró-atividade. Eles propõem que iniciativa, criatividade e inovação são construtos distintos e que existem antecedentes

específicos (personalidade, motivação, ambiente, liderança e cultura organizacional) para criatividade e inovação.

Conforme apresentado na Figura 2, verifica-se, por exemplo, que, no processo de criar a extroversão, é uma característica pouco relevante, ao passo que no processo de inovação é fundamental, pois é preciso convencer os outros da viabilidade das ideias. Apesar de não haver um consenso quanto ao significado exato da criatividade, os autores afirmam que as diversas definições convergem ao afirmar que a criatividade implica a emergência de algo novo, seja uma ideia original ou uma nova forma de realizar um trabalho, que deve ser útil e apropriada (Alencar, 1995; Mumford & Gustafson, 1988; Bruno-Faria, 2003). Já o conceito de inovação pode ser definido como o processo de introduzir algo novo em contextos sociais, o qual pode ou não ser oriundo da criatividade (Rank, Pace & Frese, 2004).



**Figura 2.** Delimitação de iniciativa, criatividade e inovação, adaptada de Rank, Pace e Frese (2004, p.521)

Além de diferenciar os construtos, eles propõem que os conceitos de iniciativa/pró-atividade e comportamento de expressão sejam integrados aos estudos de criatividade e inovação. Os construtos relacionados com pró-atividade são essenciais no processo de criar e implementar com sucesso as ideias, sendo que “esses comportamentos podem claramente predizer inovação” (p.523). Assim, uma importante contribuição trazida por esses autores é a ideia de que os conceitos relacionados com pró-atividade são cruciais para a criação de novas ideias e sua implementação. Assim, pode-se afirmar que o comportamento pró-ativo é subjacente à inovação (King & Anderson, 2002).

### **Empreendedorismo**

Segundo Baum, Frese, Baron e Katz (2007), o empreendedorismo está relacionado ao início de um negócio e está associado a intenções comerciais. Esse conceito refere-se a comportamentos de iniciativa e pensamento criativo, mecanismos econômicos e sociais, que possibilitam transformar recursos e situações em benefícios, e envolve a aceitação dos erros (Frese *et al.*, 1996). O foco no aspecto econômico está presente na definição seminal proposta por Cantillon (1680, citado por Baum *et al.*, 2007), o qual afirma que empreendedor é aquele que “deseja comprar algo a certo valor e vendê-lo por um valor incerto”. Outra definição amplamente aceita afirma que empreendedorismo é “um processo que envolve a descoberta, avaliação, exploração de oportunidades para introduzir novos produtos, serviços, processos, maneiras de gestão ou marketing” (Shane & Ventakaraman, 2000, p. 218).

De Souza e Depiere (2007) apontam dois enfoques no estudo do empreendedorismo, o econômico – que enfatiza a inovação e o lucro – e o comportamental – que dá ênfase às características criativas e atitudes. Segundo elas, considerar apenas a primeira abordagem redundante em uma visão reducionista e limitada do fenômeno.

Os empreendedores apresentam elevado grau de pró-atividade (Frese *et al.*, 1997), elevada necessidade de realização, aceitação de riscos, autonomia e *locus* de controle interno, habilidades para liderar (Baum *et al.*, 2007). Características como habilidades para liderar são importantes, pois, muitas vezes, é preciso contar com a colaboração de outras pessoas para fazer algo empreendedor (Antonakis & Autio, 2007).

A fim de clarificar as similitudes e as distinções entre o comportamento pró-ativo e os demais construtos, na Tabela 1, estão relacionados os elementos constituintes da definição do primeiro. Ao comparar os conceitos de busca por desafios e o de comportamento pró-ativo, observa-se que ambos são extrapapel, envolvem uma busca ativa por mudança e têm a intenção de beneficiar a organização; contudo, existem diferenças. Todavia, no conceito de busca por desafios, não são mencionados os aspectos relacionados com enfrentamento de obstáculos nem planejamento e execução de ideias. Pode-se afirmar que a busca por desafios compreende alguns aspectos do comportamento pró-ativo (Fritz & Sonnentag, 2009).

**Tabela 1.** Similitudes e distinções entre comportamento pró-ativo e outros construtos

	<b>Compor- tamento pró-ativo</b>	<b>Busca por desafios</b>	<b>Cidadania organiza- cional</b>	<b>Compor- tamento inovador</b>	<b>Empreende- dorismo</b>
<b>Definição</b>					
<b>1. Dirigido às metas da organização</b>	Sim	Sim	Sim	Não necessariamente	Sim
<b>2. Extrapapel</b>	Sim	Sim	Sim	Não necessariamente	Sim
<b>3. Iniciativa</b>	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim
<b>4. Foco no longo prazo</b>	Sim	Não	Não	Não necessariamente	Não necessariamente
<b>5. Guiado a um objetivo</b>	Sim	Não	Não	Sim	Sim
<b>6. Obstáculos</b>	Sim	Não	Não	Não	Sim
<b>7. Busca ativa</b>	Sim	Sim	Não	Sim	Sim

Tanto o comportamento pró-ativo quanto a cidadania organizacional referem-se a aspectos que estão além das exigências do papel ocupacional e contribuem para a eficiência organizacional. Outro aspecto que os diferencia é que no comportamento pró-ativo o foco está no longo prazo, diferentemente da cidadania que tem foco em propor ações para resolver questões no curto prazo. Vale destacar que é considerada a definição original de cidadania organizacional de Organ (1997). No modelo circunpleto de cidadania organizacional de Moon, Van Dyne e Wrobel (2005), o comportamento pró-ativo é uma das dimensões daquele conceito.

O construto inovação individual assemelha-se ao de pró-atividade, pois ambos requerem iniciativa para colocar ideias em prática. Entretanto, existem distinções; o conceito de inovação individual foca na ideia de novidade e implementação e, para o comportamento pró-ativo, a novidade não é uma condição necessária; além disso, este último tem compromisso com a prevenção e solução de problemas e com as metas organizacionais. Assim, após analisar as definições dos conceitos, pode-se afirmar que as principais diferenças entre inovação individual e comportamento pró-ativo são: (1) naquele, o foco é na novidade, e para algum comportamento ser considerado pró-ativo não necessariamente ele precisa ser novo; (2) no comportamento pró-ativo, há uma preocupação com a solução de problemas e alcance de metas, o que não ocorre com a inovação individual.

As similaridades entre os conceitos de empreendedorismo e comportamento pró-ativo é que ambos tratam de iniciativas, planejamento, enfrentamento de obstáculos; porém existem pontos peremptórios que os diferenciam, como o aspecto econômico e a relação com a inovação (Lumpkin, 2007), os quais não estão presentes, necessariamente, no comportamento pró-ativo. Além disso, aspectos como liderança e gestão de negócio estão associados com empreendedorismo (Antonakis & Autio, 2007). Assim, comportamento pró-ativo está associado ao empreendedorismo; no entanto, por si só, não faz um empreendedor.

Nesse tópico, verificou-se que houve um desenvolvimento da literatura de comportamentos que tratam de iniciativa e pró-atividade no ambiente de trabalho. Pode-se notar ainda que são encontrados construtos que possuem similaridades com o comportamento pró-ativo; contudo, esse conceito é distinto dos outros. O comportamento pró-ativo está relacionado com uma busca ativa por oportunidades, possui um objetivo específico e compreende o planejamento e execução de ideias (as quais podem ou não ser novas) e a definição de estratégias para enfrentar os possíveis obstáculos. Tais comportamentos são extrapapel; isso significa dizer que não estão formalmente prescritos no contrato de trabalho, estão ligados às metas organizacionais e possuem foco no longo prazo.

Após definir a variável critério do estudo, nos parágrafos seguintes, são apresentadas as abordagens teóricas relevantes para a compreensão do comportamento pró-ativo, a saber, teorias de motivação e a teoria da ação.



### 1.3 Abordagens teóricas que fundamentam o comportamento pró-ativo

#### 1.3.1 Teorias de motivação

Comportamento pró-ativo é um tipo particular de comportamento motivado que ocorre no ambiente de trabalho (Bateman & Crant, 1993), de modo que, para compreender sua natureza, antecedentes, processo e consequentes, é relevante situar o conceito nas teorias de motivação no trabalho (Grant & Ashford, 2008).

A motivação pode ser definida como uma “ação direcionada a objetivos que é autorregulada (biológica ou cognitivamente), persistente no tempo e ativada por um conjunto de necessidades, emoções, valores, metas e expectativas” (Gondim & Silva, 2004, p. 146). Nesse conceito, podem ser listados quatro fatores, os quais são considerados na construção das diversas teorias: a ênfase, o foco, a pergunta e a resposta. A ênfase refere-se ao que é considerado essencial para se compreender a motivação (ativação, direção, intensidade e persistência). O foco refere-se ao alvo ou objeto direto da motivação, o qual está intimamente relacionado com a abordagem selecionada (estado inicial, alvo, força e manutenção). A pergunta é o questionamento que se faz ao objeto, e, por fim, a resposta é o nível de compreensão que se deseja obter.

As diversas teorias de motivação elegem um ou mais elementos da ênfase na compreensão do fenômeno. Por esse motivo, é importante expor cada um deles. A Tabela 2 relaciona as características do conceito de motivação e as ênfases.

**Tabela 2.** Aspectos das definições de motivação (Gondim & Silva, 2004, p. 147)

<b>Ênfase</b>	<b>Foco</b>	<b>Pergunta</b>	<b>Resposta</b>
<b>Ativação</b>	Estado inicial da pessoa	Como é ativada?	Intrínseco ou extrínseco
<b>Direção</b>	Objeto ou alvo da ação	Há a escolha do alvo?	Consciente ou inconsciente
<b>Intensidade</b>	Variação da força da ação	Onde está a força?	Necessidade/objetivo Desejo/meta/afeto
<b>Persistência</b>	Manutenção da ativação	O que mantém a ação?	Pessoa ou ambiente

A ativação fala do estado inicial em que se encontra a pessoa. Nesse elemento, o foco de análise está em verificar se o que desencadeia a ativação é interno ou externo à pessoa. Por exemplo, um trabalhador que fica além do seu horário de trabalho pode fazê-lo por uma expectativa de avaliação positiva (fator extrínseco) ou por uma característica pessoal (fator interno).

Na direção, a questão está em verificar se o objeto da ação ou o alvo são estabelecidos consciente ou inconscientemente. Voltando ao exemplo anterior, o trabalhador permanece no local de trabalho, porque almeja uma promoção (escolha consciente do alvo) ou por um automatismo na repetição do comportamento (não consciência do alvo). A intensidade versa sobre a força empregada em direção à satisfação de uma necessidade (estado anterior) ou a um alvo (estado posterior). Considerando o exemplo dado, um trabalhador que nunca foi promovido pode ter interesse em sê-lo para suprir uma carência pessoal ou por considerar a avaliação positiva dos benefícios associados com a promoção. Por fim, a persistência procura compreender de que modo a ativação, direção e a intensidade mantêm a ação. E a resposta pode estar em fatores pessoais (desejos, necessidades, traços de personalidade) ou ambientais (tipo de tarefa, suporte da chefia, condições de trabalho).

As diversas combinações entre as ênfases são à base de construção das diferentes teorias de motivação, as quais podem ser agrupadas em, pelo menos, três modelos de classificação distintos (Gondim & Silva, 2004). Um desses modelos é o de Kanfer (1990), o qual defende a existência de três categorias: as teorias de necessidade, as teorias de tomada de decisão e as teorias de autorregulação da cognição.

Segundo as teorias de necessidades, a força da ação viria de uma tensão interna, e o que motiva é a satisfação de uma dada necessidade também interna. Tais teorias buscam compreender os aspectos biológicos e psicológicos que desencadeiam o impulso ou o desejo (Gondim & Silva, 2004). Dentre as teorias, tem-se a hierarquia de necessidades de Maslow e a de McClelland.

A hierarquia das necessidades de Maslow (Spector, 2006) parte da premissa de que as necessidades humanas têm origem biológica e estão dispostas em uma hierarquia de cinco necessidades: fisiológicas, segurança, sociais, estima e autorrealização. A partir do momento que uma necessidade é satisfeita, ela perde o seu potencial motivador, e uma nova necessidade emerge, sendo que somente uma necessidade pode funcionar por vez. A teoria das necessidades de McClelland também considera que as necessidades tenham uma origem biológica, contudo não há uma hierarquia entre elas. Para ele,

existem três necessidades humanas básicas: afiliação, realização e poder, as quais estão inter-relacionadas e apresentam graus diferenciados nas pessoas.

Uma lacuna, em tais abordagens, é que elas não explicam o modo como as necessidades tornam-se em algo concreto; somente identificar uma necessidade não é condição suficiente para explicar o comportamento. Além disso, afirmar que a motivação possui origem biológica e psicológica é encarcerá-la ao aspecto individual, desconsiderando o impacto dos fatores externos (Kanfer, 1992).

A segunda categoria das teorias de motivação considera que esta é um processo de tomada de decisão, no qual estão incluídas as percepções, os objetivos, as expectativas e as metas pessoais. A principal abordagem é a teoria da expectância de Vroom (1964, citado por Kanfer, 1990). Segundo essa abordagem, há uma relação entre o esforço e o desempenho no trabalho, e a motivação pode ser representada por uma função matemática de três elementos [Motivação = expectativa x  $\sum$  (valência x instrumentalidade)]. A expectativa é a percepção de que o esforço levará ao resultado esperado. A valência diz respeito aos resultados positivos ou negativos atribuídos ao resultado do trabalho. E a instrumentalidade é a relação entre o executado e o resultado esperado (Borges & Alves-Filho, 2002). Em termos práticos, a teoria diz que um empregado estará motivado a empregar um alto nível de esforço quando acreditar que este levará a uma boa avaliação de desempenho, a qual, por sua vez, redundará em benefícios, os quais satisfazem as metas do empregado (Robbins, 2002).

Uma limitação da teoria da expectativa é a sua natureza episódica, ou seja, é considerado apenas um comportamento. Outros aspectos a serem mencionados é que existem evidências de que a fórmula proposta não é adequada para explicar a motivação para todas as pessoas, e as pessoas diferem no modo como usam as informações da expectativa e da instrumentalidade para decidir por determinado comportamento (Kanfer, 1990).

A terceira categoria das teorias de motivação inclui as abordagens de autorregulação da cognição, as quais procuram compreender os aspectos afetivos e cognitivos que operam para o alcance dos objetivos. Para tais abordagens, o conceito de objetivo é fundamental, pois ele é determinante da ação. Essas teorias ganharam destaque na psicologia organizacional e do trabalho, nas décadas de 1960-1970 (Kanfer, 1990). Dentre elas, podem ser citadas as seguintes teorias: Locke (1968, citado por Kanfer, 1990) e Bandura (1977).

A teoria de determinação de metas (Locke & Lathan, 1990) defende que os objetivos são o principal determinante do comportamento e facilitam o alcance deste, na medida em que (1) guiam a atenção, (2) movimentam esforços para a ação, (3) acorçoam a persistência e (4) promovem o desenvolvimento de uma estratégia que levará à ação. O foco está em compreender como as pessoas utilizam seu conhecimento para dirigir suas ações e alcançar seus objetivos.

As metas e objetivos bem específicos são efetivamente motivadores, pois funcionam como referência clara e possibilitam à pessoa antecipar cognitivamente o resultado esperado. Não obstante, eles, por si só, não são capazes de manter a motivação, pois existem fatores moderadores da relação entre metas e comportamento no trabalho a serem considerados, como a clareza dos objetivos, dificuldade da tarefa, aceitação da meta pela pessoa, características individuais e *feedback* do gestor (Gondim & Silva, 2004). Uma crítica levantada é que a teoria tem se mostrado útil para investigar metas únicas (Yearta, Maitlis & Briner, 1995) e para tarefas mais simples (Doer, Mitchell, Klastorin & Brown, 1996).

Bandura (1977) desenvolveu a teoria cognitiva social para explicar o comportamento motivado. Segundo ele, a motivação é um comportamento direcionado a um objetivo específico e mantido pela expectativa de resultados associados e pela percepção de autoeficácia. A partir dessa conceituação se verifica que existem três elementos centrais: autoeficácia, definição de objetivos e consequências da ação. A autoeficácia diz respeito à avaliação que a pessoa faz acerca de sua competência para realizar algo. Pessoas com alta autoeficácia irão empreender mais esforços no alcance de seus resultados (Bandura, 1982). Outro elemento basilar é a idéia de que a pessoa é agente. Ser agente implica dizer que o comportamento é intencional, as pessoas escolhem suas ações de acordo com os objetivos que pretendem alcançar (Bandura, Azzi & Polydor, 2008).

Ao analisar as diferentes abordagens acerca da motivação no trabalho, um ponto que merece ser analisado é a natureza pró-ativa ou reativa do comportamento. As teorias de necessidade dão pouca atenção ao aspecto consciente e intencional; segundo tais abordagens, os trabalhadores respondem de acordo com o contexto e os seus motivos pessoais. Na teoria da expectativa, os trabalhadores empreendem esforços para alcançar recompensas ou os resultados oferecidos pelos gestores e pela organização. E, para a teoria de determinação de metas, os trabalhadores aceitam e lutam para alcançar os objetivos estabelecidos para eles por seus gestores. Somente Bandura (Bandura, Azzi &

Polydor, 2008) levanta o debate sobre a pró-atividade do indivíduo e discute a questão da intencionalidade e da antecipação.

Em resposta a esse foco reativo (presente na maioria das teorias), nas décadas seguintes, as teorias de motivação passam a considerar o modo como os trabalhadores planejam e agem deliberadamente para influenciar e alterar seu ambiente (Grant & Ashford, 2008). E, dentre as abordagens teóricas que investigam as relações entre ações e planejamento (Frese *et al.*, 2007), a teoria da ação é considerada uma das mais abrangentes na explicação do processo, através do qual as pessoas relacionam os objetivos aos comportamentos (Farr, Hoffmann & Ringenbach, 1993); por esse motivo, ela, exclusivamente, será detalhada.

Os proponentes da teoria da ação (Frese & Zapf, 1994) afirmam que é tarefa complexa enquadrá-la em uma única categoria. Eles dizem que é uma teoria cognitiva; apesar disso, diferentemente do que ocorre com as teorias cognitivas, ela está relacionada com comportamento. É também uma teoria de formação de processamento de informações, todavia, diferentemente destas; está vinculada com o ambiente de trabalho objetivo e com os resultados organizacionais. É ainda uma teoria orientada a comportamento, embora, diversamente ao que ocorre com a teoria behaviorista, considera as interferências entre o ambiente e o comportamento, considerando a função regulatória da cognição. Essa dificuldade de categorização é explicada pela amplitude da teoria, a qual pode ser aplicada para a compreensão de diversos comportamentos no ambiente de trabalho.

O conceito de iniciativa pessoal (Frese *et al.*, 1996) foi erigido a partir da teoria da ação; em razão disso, tem-se um segundo motivo para justificar o detalhamento da mesma. Assim, no tópico seguinte a Teoria da ação será apresentada.

### **1.3.2 Teoria da ação**

Ser ativo faz parte da natureza ontológica do ser humano; e essa capacidade é fundamental para a sobrevivência (Frese, 2007). Diferentemente de outros animais, o homem intervém no curso da natureza, é capaz de construir pontes, desenvolver ferramentas, domesticar animais; enfim, é capaz de modificar ativamente o seu ambiente ao seu favor (White, 1959).

A teoria da ação busca compreender como as pessoas controlam as suas ações a fim de atingirem os seus objetivos nas situações rotineiras e nas novas. Essa teoria

também é conhecida como: teoria de regulação da ação e teoria alemã do comportamento humano no trabalho.

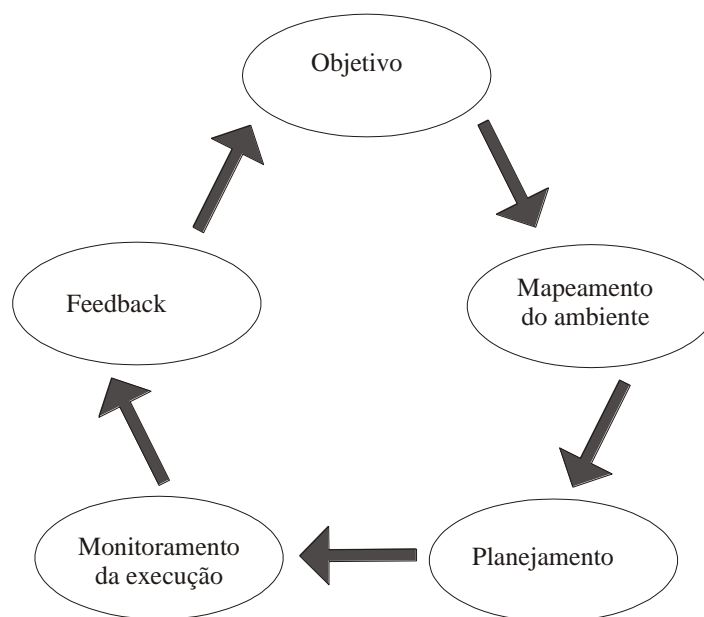
Para essa abordagem, as ações são definidas como comportamentos dirigidos a objetivos, e elas são a menor unidade de comportamento relacionada a um objetivo consciente. O conceito de objetivo possui um aspecto motivacional e cognitivo, na medida em que é a base de comparação para determinada ação (aspecto cognitivo) e serve como o desencadeador para a ação (aspecto motivacional). Existem duas características presentes no conceito de ação que foram incorporadas na teoria da ação: é regulada pela cognição e é um processo, o qual pode ser consciente ou automático.

A teoria da ação oferece um esquema tridimensional (sequência, estrutura e foco) para compreender como as pessoas controlam suas ações. A sequência refere-se às etapas da ação, a estrutura diz respeito ao nível de regulação/controle, e o foco compreende o alvo da ação, o qual pode ser a tarefa, o contexto social, no qual a tarefa é realizada, e a própria pessoa.

Conforme apresentado na Figura 3, a ação é um processo que ocorre em cinco etapas, todavia podem ocorrer situações em que nem todas estejam presentes; além disso, também são possíveis alterações ao longo da realização (Frese, 2007). Cada uma das etapas é apresentada a seguir:

- (1) Estabelecimento de objetivos: o conceito de objetivo é basilar na teoria da ação, pois a ação é definida como comportamento direcionado a um objetivo, de modo que os objetivos são a antecipação cognitiva das ações. Oettingen, Hoenig e Gollwitzer (2000), em estudo empírico, mostram que existem três maneiras principais de pensar a respeito dos objetivos: fantasiar sobre quão bom seria alcançá-lo, pensar no que aconteceria se o objetivo não fosse alcançado e comparar a situação atual com a situação futura em que o objetivo foi alcançado. Dentre elas, a terceira é a mais efetiva para grandes realizações. As ações podem ser dirigidas a diversos objetivos, os quais podem ser organizados por grau de dificuldade e especificidade; além disso, podem ser hierarquizados e possuir diversos focos (longo ou curto prazo).
- (2) Mapeamento do ambiente: nesse momento, ocorre o rastreamento do ambiente, é a busca de informações que irão subsidiar o planejamento. O mapeamento *ocorre* como resultado da experimentação e do *feedback* que a pessoa recebe, de maneira que os objetivos podem ser modificados à medida que vão sendo alcançados.

- (3) Planejamento: o plano diz respeito aos passos a serem seguidos para o alcance do objetivo, o qual pode ser rotineiro (rápido e com poucos esforços) ou consciente (sequencial, flexível, envolve esforços). Os planos são pontes entre o pensamento e a ação, pois refletem o modo como o que é intencional tornar-se-á real. Um elevado grau de planejamento envolve o grau de detalhamento que compreende possíveis alterações diante dos obstáculos. Um planejamento pró-ativo envolve uma antecipação de eventos futuros e uma busca por novas oportunidades. As duas dimensões estão relacionadas, pois o elevado grau de antecipação fornece informações relevantes para o detalhamento do plano (Frese *et al.*, 2007).
- (4) Execução e monitoramento: nessa etapa, ocorre a execução do que foi idealizado e, algumas vezes, é necessário adaptações no projeto inicial a fim de se alcançar o objetivo.
- (5) *Feedback*: nessa etapa, observa-se se o objetivo foi alcançado e, caso negativo, quão distante se está daquilo que foi idealizado.



**Figura 3.** Teoria da ação – a sequência da ação (Frese, 2007, p. 153)

A estrutura da ação é o segundo elemento dessa teoria e está relacionada com a hierarquia de controle do comportamento. O estabelecimento dessa hierarquia é importante, pois auxilia a compreender como comportamentos que representam o

alcance de objetivos complexos (lançar um novo produto) são atingidos através de comportamentos mais simples (digitar uma palavra, abrir uma porta). Os níveis mais elevados da hierarquia são conscientes, orientados pelo pensamento e mais gerais. Já os níveis mais baixos consistem de rotinas, que são específicas e, muitas vezes, envolvem movimentos musculares.

No processo da ação, existem duas dimensões relacionadas. Uma que vai do pensamento consciente ao comportamento automatizado, e a outra que vai do comportamento consciente à ação muscular. Na primeira dimensão, observa-se que, a partir da prática e em ambientes conhecidos, as ações tendem a se tornar rotineiras e automáticas; além disso, tornam-se mais específicas, requerem menos esforço, envolvem a sobreposição de diferentes operações, requerem menos *feedback* do ambiente, demandam menos decisões, e os movimentos passam a ser feitos de maneira mais parcimoniosa. Na segunda dimensão, os pensamentos conscientes tornam-se movimentos musculares. Em ambas as dimensões, o pensamento consciente é o topo; assim, os autores assumem que os níveis de diferenciação são os mesmos (Frese & Zapf, 1994).

Os quatro níveis de controle da ação são:

- (1) Nível sensorio-motor - É o nível mais baixo de regulação. É chamado de sensorio-motor, psicomotor, automatizado. Esse nível controla as situações específicas ou rotinas; é difícil de ser alterado, e o controle é feito sem esforço e através do *feedback*.
- (2) Nível padrão de ação flexível - aqui predominam aquelas ações que foram treinadas; são ações que já foram realizadas, estão disponíveis na memória e são fáceis de ajustar às diversas situações. É denominada de esquema.
- (3) Nível intelectual – nesse nível, a pessoa é capaz de visualizar a sua ação; é denominado de nível consciente. O processamento das informações implica esforço e é lento. Esses três níveis são relacionados com o controle da tarefa.
- (4) Nível heurístico – ele é acionado quando o objetivo a ser realizado é novo, e se faz necessária a elaboração de estratégias para o seu alcance. Os heurísticos podem ser processados consciente ou automaticamente.

Ao analisar os diversos níveis de regulação, verifica-se que as rotinas surgem como o resultado do uso frequente de determinado plano de ação e podem ser desenvolvidas tanto para aspectos motores quanto para pensamentos. Sempre que



possível, as rotinas são utilizadas, pois exigem um nível menor de controle e esforço e permitem que os níveis mais elevados sejam usados para pensar em ideias criativas ou novas estratégias, bem como na maneira de implementá-las (Frese, 2007).

A aprendizagem está relacionada com a hierarquia da ação de duas formas. Primeiramente é possível aprender algo diretamente nos níveis mais baixos da regulação de maneira inconsciente através da aprendizagem tácita. O segundo modo é aprender a desempenhar dada ação conscientemente e, com a prática, transferir esse aprendizado para níveis mais baixos de regulação. Esse segundo modo é mais eficiente, pois a regulação consciente da ação leva a pessoa a aprender mais rapidamente.

Frese e Zapf (1994) propõem um cruzamento entre a sequência da ação e a sua estrutura para compreender de que modo ocorrem as ações (vide Tabela 3). Esse aspecto é um avanço da teoria da ação em relação a outras teorias que analisam a relação ação-planejamento, pois nestas somente um dos dois aspectos é considerado (Frese, 2007).

A estrutura da ação é formada pelos quatro níveis da estrutura da ação (sensório-motor, ação flexível, consciente e heurístico) e diz respeito à consciência do controle da ação, a qual pode ser inconsciente e/ou consciente. Ao longo da estrutura, tem-se o controle da ação, o qual pode ser inconsciente e/ou consciente. Além disso, há também o sistema operativo de imagens, o qual pode ser definido como uma representação das relações entre condição-ação-resultado. É a base cognitiva que regula a ação, compreende os conhecimentos que capacitam a pessoa a agir. No nível sensório motor, o controle é feito pelos movimentos inconscientes; o nível seguinte é controlado pelas ações rotineiras definidas a partir dos esquemas. No terceiro nível – intelectual -, o controle é feito pelos esquemas e estratégias mais complexos e, por fim, no nível heurístico, o controle é exercido pelos metaplanos.

No nível sensório-motor, os objetivos e os planos são inconscientes e representam o planejamento inconsciente de ações rotineiras. O *feedback* também é inconsciente, e muitas das ações exigem um nível de esforço tão pequeno que chegam a parecer intuitivas. No nível de ação flexível, existem subobjetivos, os quais são regulados por níveis de controle superiores. Aqui prevalecem os esquemas de ação padronizados, disponíveis na memória, e que podem ser facilmente adaptados às demandas do ambiente; em função disso, somente parte do processo é consciente.

**Tabela 3.** Teoria da ação – sequência e estrutura da ação (Frese & Zapf, 1994 adaptado)

<b>Estrutura da ação</b>				
<b>Níveis</b>	Sensório-motor	Ação flexível	Consciente	Heurístico Metanível
<b>Consciência do controle</b>	Inconsciente, normalmente não é acessível à consciência	Acesso ao consciente é possível, mas não necessário	Representação consciente é necessário	Consciente e inconsciente e uso automático dos heurísticos
<b>Sistema operativo de imagens</b>	Orientado ao movimento, não necessariamente consciente	Esquema de ação flexível	Complexa, intelectualizada e mediada por imagens	Uso de heurísticos gerais, provavelmente automatizados
<b>Sequência da ação</b>				
<b>Objetivos</b>	Não existem objetivos independentes disponíveis	Subobjetivos	objetivos	Abstratos, metaobjetivos
<b>Planejamento da ação</b>	Planejamentos de padrões de movimentos elementares	Padrão da ação conhecido em situações específicas	Planejamento complexo, consciente e envolve o estabelecimento de estratégia	Metaplanos
<b>Feedback</b>	Processamento inconsciente	Processamento de sinais conhecidos	Análise e síntese das novas informações	Abstrato, não orientado a objetivos, há uma lógica inconsciente

O nível intelectual é o nível consciente da ação; significa que há uma representação consciente do objetivo, a partir do qual é elaborado um plano de ação e a maneira como se dará a implementação.

O nível heurístico é o mais complexo da regulação e engloba aspectos conscientes e inconscientes do controle. Os fatores conscientes referem-se aos conhecimentos que a pessoa possui e o modo como utilizará suas estratégias. Além disso, as pessoas são capazes de dizer o que elas são capazes de aprender, o que não sabem e a maneira a ser adotada para aprender. As pessoas desenvolvem heurísticos sobre como estabelecer objetivos, obter informações, planejar, monitorar e processar o

*feedback*, os quais podem ser processados consciente ou inconscientemente. Os heurísticos são atalhos adotados no processo de tomada de decisão e podem resultar em vieses ou em ações corretas. Normalmente, esse nível não é ativado durante a execução de tarefas rotineiras, pois nele tem-se os metaobjetivos, ou seja, aqueles relacionados com a moral, aspirações para a vida, objetivos na carreira (Frese, 2009).

Essa diferenciação entre os níveis de controle também é apresentada por Lord e Levy (1994). Para eles, o processamento de informações envolve uma hierarquia de controle, a qual varia do nível mais complexo (simbólico) para o mais simples (biológico). No nível mais baixo, algumas informações são processadas de forma inconsciente ou são tão rápidas que não permitem que haja tempo para se ter consciência delas. Durante o alcance de algum objetivo complexo, podem surgir problemas, os quais levam à emergência de subobjetivos nos níveis de controle inferiores da hierarquia. Nesse momento, a ativação desce um nível na hierarquia, e as informações relevantes para o alcance desse objetivo passam a operar. Todavia, após o alcance deste, as discrepâncias encontradas foram resolvidas, e a ativação volta para o objetivo de nível superior.

Diversos estudos empíricos trazem evidências de que existe diferenciação entre os níveis de regulação da ação (Aarts & Dijksterhuis, 2000; Brandstatter, Heimbeck, Malzacher & Frese, 2009; Johnson, Chang & Lorde, 2006). Ackerman (1988) investigou treinamentos de simulação de voo e verificou que as habilidades cognitivas predizem melhor desempenho no início do treinamento (quando o processamento de informações é consciente), ao passo que os preditores psicomotores são melhores ao final do treinamento (quando a tarefa já se tornou rotineira). Shiffrin e Schneider (1977) também observaram que o controle é maior no início do treinamento e, depois, passa a ser automático.

As ações passam a ser controladas nos níveis hierárquicos superiores diante de barreiras, oportunidades ou pressões do ambiente. As barreiras podem ser definidas como problemas difíceis de ser resolvidos, as quais levam a um nível de controle superior. Já as oportunidades levam a níveis de controle superiores, quando elas sinalizam que existe uma possibilidade de mercado, e elas levam a atenção da pessoa para pensar sobre como lidar com tal situação (Frese, 2007). Os expertos têm mais facilidade de identificar essas barreiras em potencial do que os neófitos. E, à medida que a experiência aumenta, a pessoa passa a ter mais facilidade para buscar a informação (Johnson, Chang & Lorde, 2006).

O terceiro elemento da teoria da ação trata do foco da ação, que pode ser a tarefa, o contexto social ou a própria pessoa - *self* (Frese, 2007). No ambiente de trabalho, a tarefa atribuída ao trabalhador é o ponto de partida para ação, pois, a partir dela, é que são definidos os objetivos (Frese *et al.*, 1996); em função disso, e para que seja executada, é fundamental que seja compreendida claramente (Frese & Zapf, 1994).

O contexto social como foco da regulação implica considerar as outras pessoas envolvidas na ação, pois a maioria das tarefas é realizada dentro de um grupo. Se o foco está apenas no contexto social, a tarefa não pode ser realizada, pois não é o foco da ação; em contrapartida, quando somente a tarefa é o foco, e o grupo não é considerado, também é difícil implementá-la, pois a maioria delas envolve outras pessoas; sendo, portanto, importante um equilíbrio entre os focos (Frese, 2009). Por exemplo, um empreendedor precisa da ajuda de outras pessoas a fim de conseguir viabilizar o seu empreendimento de modo que esses indivíduos devam ser considerados no planejamento da ação (Frese, 2007).

Por fim, tem-se o *self* como o foco da regulação, o qual é controlado no metanível. Para que se possa ter autogestão, a própria pessoa deve ser capaz de gerir e regular suas ações. E, para que isso ocorra, existem aspectos relevantes a ser considerados como a autoeficácia, especialmente após experiências de fracasso ou diante de obstáculos. A existência de dificuldades faz com que seja necessário ativar níveis de controle superiores (Frese, 2007)

A teoria da ação, descrita anteriormente, pode ser aplicada na compreensão de diversos fenômenos, comportamento pró-ativo, erros, relação entre personalidade e trabalho, competência e iniciativa pessoal, dentre outros (Frese & Zapf, 1994; Frese, 2010). Neste trabalho, interessa estudar o comportamento pró-ativo.

Ao analisar o comportamento pró-ativo à luz da teoria da ação, observa-se que ambos tratam da natureza ativa do ser humano e de uma sequência da ação. Ao considerar o foco, observa-se que no ambiente de trabalho os objetivos estão diretamente relacionados com as tarefas do trabalhador; todavia, o construto de iniciativa pessoal extrapola o que está definido nas tarefas, pois o foco está em comportamentos extrapapel. Desse modo, a tarefa é apenas o ponto de partida. O aspecto iniciativa prevê o estabelecimento de objetivos e estratégias para o alcance de objetivos, os quais estão relacionados com as tarefas; contudo, podem não estar estritamente relacionados com elas. Além disso, devem ser considerados o contexto social e o *self* para que ocorra o comportamento pró-ativo.

Frese e Fay (2001) consideram três aspectos distintivos do conceito de iniciativa pessoal: (autoiniciada, foco no longo prazo e enfrentamento de obstáculos) para apresentar a sequência da ação conforme apresentada na Tabela 4.

Considerando a primeira característica do comportamento pró-ativo, dizer que uma ação é autoiniciada significa que não foi feita solicitação por ninguém ou que não é uma exigência de trabalho. Especificar a iniciativa em trabalhos de alto nível hierárquico é difícil, pois, muitas vezes, ela aparece como uma exigência do cargo. Todavia, mesmo em tais circunstâncias, é possível falar em iniciativa, pois o trabalhador pode apresentar soluções que não estejam diretamente relacionadas com o seu trabalho, de modo que está apresentando diligência.

**Tabela 4.** Teoria da ação e iniciativa pessoal (Frese & Fay, 2001, p. 144)

<b>Características do comportamento pró-ativo</b>			
	Autoiniciada	Longo prazo	Enfrentamento de Obstáculos
<b>Sequência da ação</b>			
Objetivos Redefinição das tarefas	Estabelecimento de objetivo	Antecipação de problemas futuros e oportunidades	Proteção dos objetivos quando eles são frustrados ou não realizados devido à complexidade
Coleta de informações e diagnóstico	Exploração Busca ativa de informações	Considera o problema em potencial	Mantém a busca a despeito da complexidade ou emoções negativas
Planejamento e execução	Planejamento da ação	Planos alternativos Ações planejadas para oportunidades que possam surgir	Superação de barreiras Retorno rápido ao plano traçado quando distraindo por algo
Monitorament o e feedback	Autoavaliação e busca ativa por feedback	Desenvolvimento de sinais para potenciais problemas e/ou oportunidades	Protege a busca por feedback

Tomar iniciativa requer a determinação de um objetivo, o qual pode ser baseado em uma ideia original, como resposta a um problema já existente, ou como resultado da análise de uma dada situação. Por exemplo, uma secretária que compra e leva água para um palestrante demonstra iniciativa. Ao analisar a Tabela 4, observa-se que o trabalhador primeiramente estabelece o objetivo, analisa a situação e busca informações; depois, planeja sua ação, implementa-a e, em seguida, faz a avaliação.

Ao analisar o segundo aspecto, o foco no longo prazo, verifica-se que o foco está em considerar o que ainda está por vir (novas demandas, novas oportunidades, problemas) e planejar maneiras de intervir, de modo que a pessoa antecipe os problemas e as oportunidades e elabore planos de ação antecipadamente. Por fim, o enfrentamento de obstáculos é algo normalmente necessário no alcance dos objetivos, pois, raramente, as situações acontecem exatamente como planejadas; de modo que é necessário realizar adaptações no planejamento a fim de alcançar o que foi delineado.

Após apresentar a teoria da ação que fundamenta o construto de iniciativa pessoal, e, por conseguinte, o comportamento pró-ativo, é relevante discorrer acerca dos diversos modelos encontrados na literatura a fim de verificar suas similaridades e distinções.

#### **1.4 Modelos de comportamento pró-ativo**

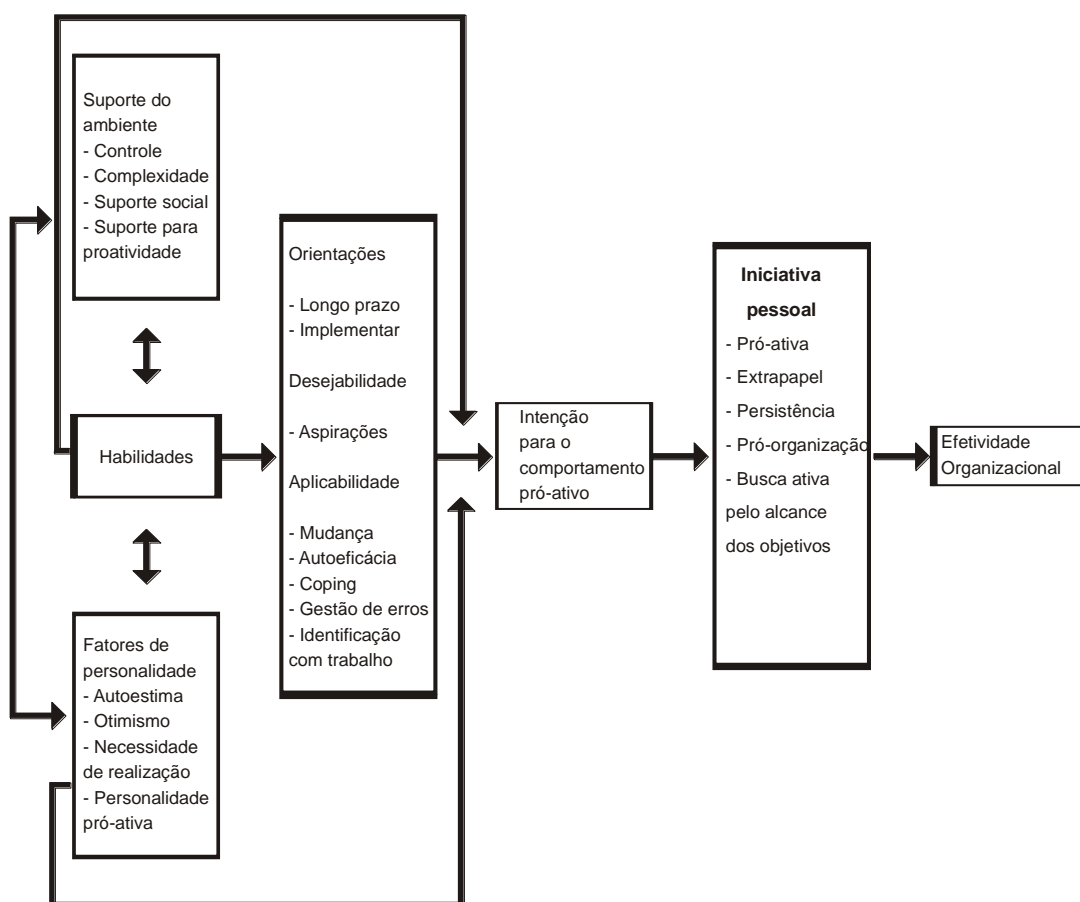
Com o intuito de ampliar a compreensão a respeito da pró-atividade, serão apresentados os modelos de Frese (2001), Crant (2000), Parker, Turner e Williams (2006), Grant e Ashford (2008) e Parker e Collins (2008). Destes, o primeiro, o terceiro e o quinto foram testados empiricamente; o segundo e o quarto apresentam apenas postulações teóricas.

No modelo de iniciativa pessoal proposto por Frese (2001), ele defende que suporte do ambiente, habilidades e fatores de personalidade contribuem para as orientações de iniciativa, as quais, por sua vez, levam à iniciativa pessoal. As orientações de iniciativa são um mediador da relação, de modo que para aumentar a iniciativa existem três possibilidades: (1) aumentar o suporte ambiental, (2) desenvolver habilidades e (3) mudar as orientações. Os fatores de personalidade são considerados como constantes. A Figura 4 ilustra as relações entre os diversos fatores.

As orientações referem-se a tendências de comportamento diante de situações específicas; no caso do construto analisado (iniciativa pessoal), o ambiente de trabalho. A iniciativa pessoal é influenciada por orientações como desejo de controle,

autoeficácia (a pessoa acredita que é capaz de realizar algo), foco no longo prazo. Tanto a orientação quanto a personalidade referem-se a tendências de ação; contudo, existem quatro diferenciações entre eles: tendência para ação, generalização, automatismo e possibilidade de serem alterados.

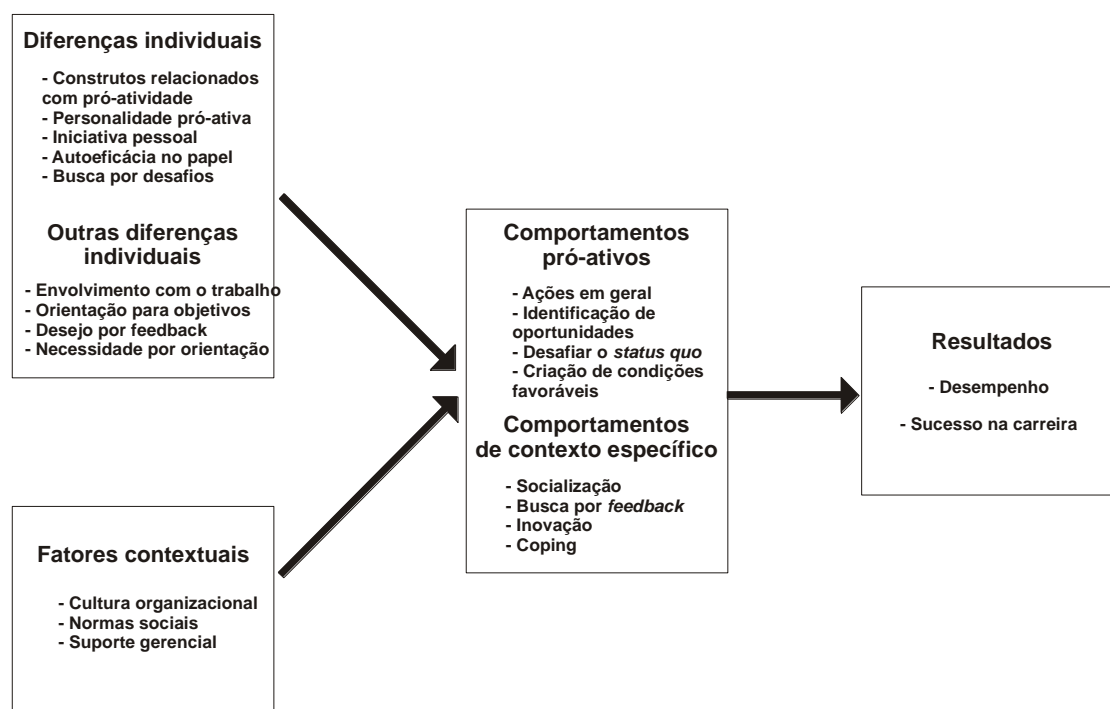
A tendência para agir refere-se ao primeiro padrão de ação que surge à mente e que é aplicado quando não existem empecilhos. A orientação para agir está mais relacionada com o comportamento, pois é o elemento mais próximo deste (Fishbein & Ajzen, 1975). A generalização corresponde a um padrão de comportamentos que é apresentado em situações diversas, e os traços de personalidade são mais gerais que as orientações. Já o automatismo diz respeito à utilização de atalhos para agir de acordo com algo que já foi armazenado. Os traços de personalidade são, provavelmente, mais automáticos do que as orientações. No que tange às possibilidades de alteração, estas são mais fáceis de ocorrer nas orientações do que nas variáveis relacionadas com personalidade.



**Figura 4.** Modelo de iniciativa pessoal de Frese (2001, p. 102)

Os traços de personalidade que estão associados com iniciativa pessoal são: autoestima, otimismo geral, necessidade de realização, flexibilidade e personalidade pró-ativa (Crant, 1994), pois todos eles ativam as pessoas, em certo modo, e dessa forma, contribuem para a iniciativa pessoal. Dentre as variáveis de suporte do ambiente, tem-se controle, complexidade e suporte social para iniciativa pessoal. O modelo apresentado traz uma visão ampla sobre o comportamento pró-ativo, levanta diversos antecedentes e é comprovado empiricamente (Frese et al., 1996; 1997).

Crant (2000), a partir da análise da literatura, propõe que os delineamentos de investigação do comportamento pró-ativo devem incluir como antecedentes variáveis individuais e contextuais (vide Figura 5). Os fatores individuais podem ser divididos em duas categorias: na primeira, estão os aspectos disposicionais como personalidade pró-ativa e autoeficácia; e, na outra, estão aspectos como necessidade de realização e envolvimento com o trabalho.



**Figura 5.** Modelo dos antecedentes de comportamento pró-ativo, adaptado de Crant (2000, p.438)

Dentre os antecedentes contextuais, são citados a cultura organizacional, normas organizacionais e suporte gerencial. Além disso, ele destaca que os modelos de investigação devem considerar os processos cognitivos que levam as pessoas a se comportarem de maneira pró-ativa, ou não; de modo que um avanço na área deveria ser a “identificação de novos moderadores” (p. 454). Nesse modelo, verifica-se ainda que o



comportamento pró-ativo relaciona-se com resultados; por exemplo, o desempenho de vendedores (Pitt, Ewing & Berthon, 2002) e corretores (Crant, 1995), avaliações feitas por supervisores (Thompson, 2005) e sucesso na carreira (Seibert, Crant & Kramer, 1999).

O terceiro modelo de comportamento pró-ativo a ser apresentado é o de Parker, Turner e Williams (2006). Estes autores, após analisarem a literatura sobre comportamentos pró-ativos, mais especificamente sobre: iniciativa pessoal, busca por desafios, *issue selling* (venda de questões - dirigir a atenção dos gestores para questões específicas e buscar o apoio deles para executá-las, Ling, Floyd & Baldrige, 2005), inovação individual e comportamentos de expressão (*voice*), defendem a existência de dois processos subjacentes a todos eles. O primeiro envolve a decisão deliberada na qual o sujeito avalia os possíveis resultados de seus comportamentos. O segundo processo envolve a relação entre a emissão de comportamentos pró-ativos e alcance de objetivos, realizações e metas pessoais.

Além desses dois processos, os autores (Parker, Turner & Williams, 2006) defendem a existência de quatro estados cognitivo-motivacionais que tratam do modo como as pessoas avaliam os resultados de se envolverem em comportamentos pró-ativos (primeiro processo): (1) autoeficácia no papel (*role breadth self-efficacy*) – conforme dito, julgamento que a pessoa faz sobre a sua capacidade para realizar dada tarefa; (2) controle de expectativas (*control appraisals*) – expectativa do indivíduo de que é capaz de controlar as situações e influenciar nos resultados em seu trabalho; (3) orientação para a mudança (*change orientation*) e, com a sua responsabilidade no ambiente de trabalho (segundo processo); (4) orientação flexível do papel (*flexible role orientation*) - pessoas que possuem orientação flexível do trabalho definem suas tarefas de maneira ampla e sentem-se responsáveis pelos objetivos e problemas que estão além de suas atividades específicas; elas costumam dizer: “é meu trabalho” e possuem um senso elevado de responsabilidades (p.639).

No modelo proposto por Parker, Turner e Williams (2006), eles defendem que diferenças individuais (personalidade pró-ativa) e as variáveis contextuais (autonomia, confiança no colega e suporte do supervisor) afetam os estados cognitivo-motivacionais, os quais, por sua vez, levam ao comportamento pró-ativo. Nessa perspectiva, a personalidade e os aspectos ambientais são uma causa distal do comportamento pró-ativo, ao passo que autoeficácia no papel, controle de expectativas, orientação para mudança e orientação flexível do papel teriam um efeito proximal.

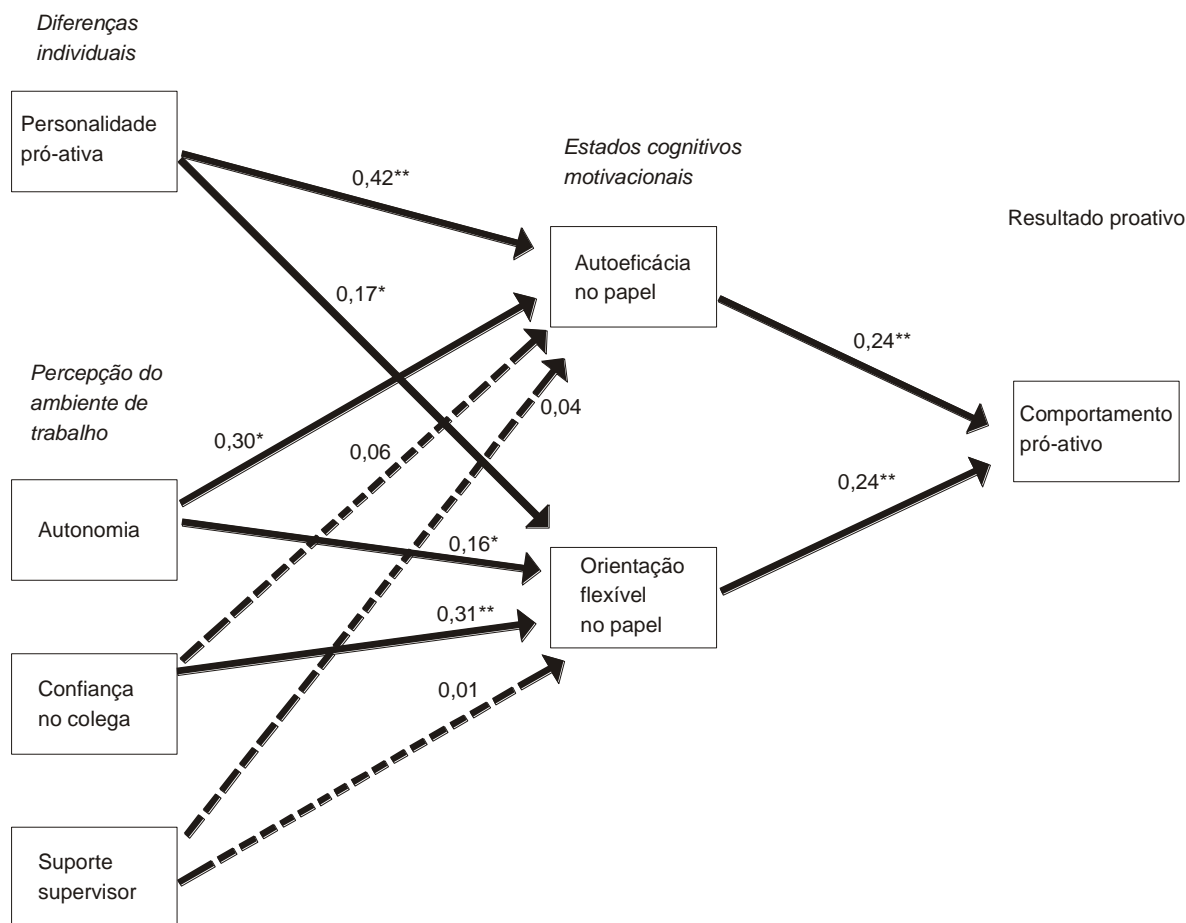
Para testar o modelo proposto, foi utilizada uma amostra de 282 trabalhadores da indústria do Reino Unido. Eles consideram duas dimensões do comportamento pró-ativo, a implementação de ideias e a solução de problemas. A implementação de ideias envolve a busca de estratégias para executar ideias do próprio trabalhador ou de outros. A segunda dimensão refere-se a ações autoiniciadas com foco no futuro para solucionar algum problema ou evitar que aconteça novamente.

Para medir implementação de ideias, foi solicitado aos respondentes que indicassem quantas ideias tinham apresentado nos últimos 12 meses (nenhuma, uma ou duas, três a dez, mais de dez) em cinco áreas: economia de dinheiro, melhoria da qualidade, diminuição dos prazos de entrega, desenvolvimento de produto, melhorias no trabalho com outros colegas. Depois, para cada ideia apresentada, eles deveriam responder a duas questões: se havia contado a ideia para alguém (se sim, quem) e se a ideia havia sido implementada por alguém (se sim, por quem); de modo que, para cada situação, foram consideradas duas dimensões: contar a ideia e implementá-la. Se o respondente apresentasse uma das dimensões, obtinha um ponto; se apresentasse as duas, dois pontos. O respondente ficava com zero se não apresentasse nenhuma delas ou tivesse tido ideias, mas não contado para ninguém e nem implementado. O escore final de implementação de ideias foi composto pela média das situações.

Para construir a escala de solução de problemas, foram elaboradas três situações hipotéticas, como: “quando a sua máquina quebra, você...” E, para cada uma delas, havia oito opções de resposta. As 24 situações foram avaliadas por juízes que as classificaram numa escala de cinco pontos (1= passiva, 2= pouco passiva, 3= nem passiva nem pró-ativa, 4= pouco pró-ativa, 5= pró-ativa). Desse modo, cada situação já tinha uma pontuação estabelecida. Aos respondentes da pesquisa, cada uma das situações foi apresentada, e eles deveriam selecionar qual(is) representava(m) melhor a sua escolha. Para computar o escore final de solução de problemas, foi feita a média. Os escores de implementação de ideias e solução de problemas formaram um escore de pró-atividade, e a confiabilidade dessa medida foi de 0,77.

A análise fatorial exploratória mostrou a existência de oito dimensões (personalidade pró-ativa, autonomia, confiança no colega, suporte do supervisor, autoeficácia, controle das expectativas, orientação para a mudança e flexibilidade) que explicaram 55% da variância, e todos os itens apresentaram carga no fator de origem. Para o teste do modelo, foi utilizada a modelagem por equações estruturais, e os

resultados mostram ajuste adequado do modelo,  $\chi^2(14, N=281) = 22,36, p < 0,01$ , razão  $< 2$ , SRMR= 0,028, CFI= 0,98. As relações entre as variáveis são apresentadas na Figura 6.

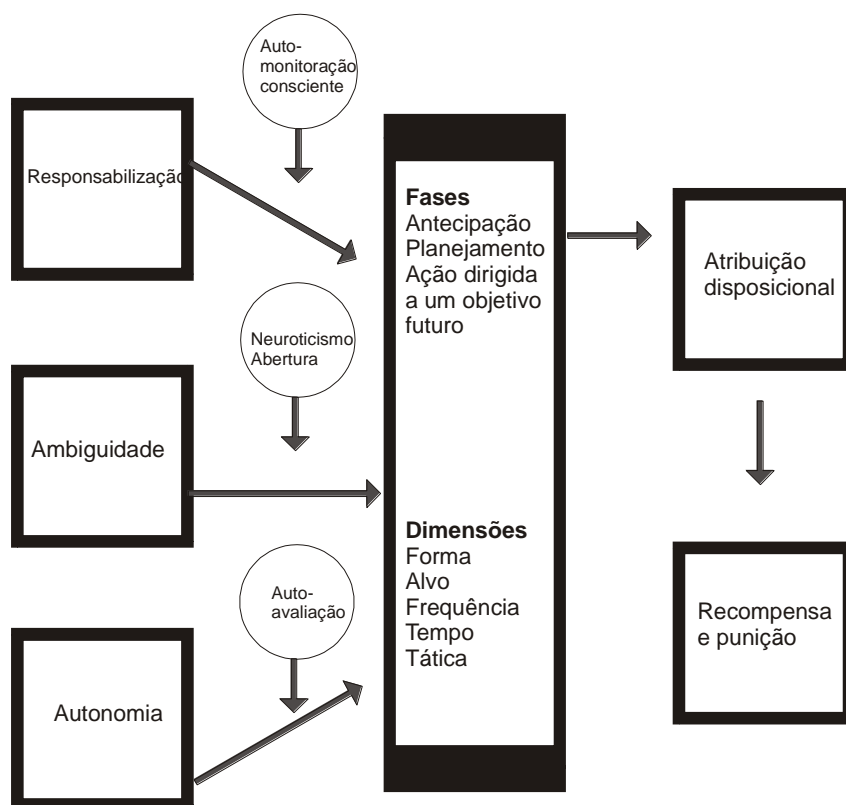


**Figura 6.** Resultados do modelo final de Parker, Turner e Williams (2006, p. 646)

Na Figura 6, pode-se averiguar que os achados comprovam parcialmente as hipóteses levantadas. A personalidade pró-ativa tem um efeito distal, e autoeficácia no papel e orientação flexível no papel têm um efeito proximal no comportamento pró-ativo conforme hipotetizado. Autonomia e confiança no colega também afetam os estados cognitivos motivacionais de maneira direta. Dentre os aspectos contextuais, apenas para a variável suporte do supervisor não foi encontrada evidência empírica. E, considerando os estados cognitivo-motivacionais, não há evidência para a influência de controle de expectativas nem de orientação para a mudança.

O modelo de Grant e Ashford (2008) pondera que todos os comportamentos podem ser classificados como mais ou menos pró-ativos. Desse modo, eles propõem um

esquema que pode ser aplicado a diversos comportamentos. Dentro dessa perspectiva, a pró-atividade é um processo que ocorre em três etapas e possui cinco dimensões. Cada uma dessas dimensões irá auxiliar a responder as seguintes questões acerca dos comportamentos: Por quê? Quem? O quê? Quando e onde? Como? A ilustração do modelo é dada na Figura 7.



**Figura 7.** Modelo de comportamento pró-ativo de Grant e Ashford (2008, p. 13)

Na Figura 7, pode-se observar que a antecipação é a primeira fase do comportamento pró-ativo. Nessa etapa, os trabalhadores pensam a respeito do que irão atingir e as vantagens e/ou os custos oriundos de tal ação. Nesse momento, tem-se uma representação mental do que pode vir a ocorrer no futuro. O segundo passo é o planejamento, o qual compreende decisões sobre o que deverá ser feito para alcance dos objetivos; significa transformar a visão da etapa anterior num plano de ação que promoverá o alcance dos resultados esperados. Por fim, na terceira etapa, tem-se a ação direcionada, a qual é a execução daquilo que foi pretendido.

Além das etapas, o modelo traz que o construto é formado por cinco dimensões. A primeira delas é denominada de forma. Essa dimensão trata do tipo de comportamento pró-ativo a ser analisado, como busca por *feedback*. A segunda dimensão é chamada de alvo e refere-se ao que ou quem se espera alcançar com o comportamento. Pode ser a própria pessoa, outros ou a organização. A terceira dimensão é a frequência, a qual diz respeito à constância do comportamento, podendo variar de nunca a sempre. A penúltima dimensão é chamada de tempo (*timing*). Esse aspecto refere-se ao momento ou situação em que ocorre o comportamento pró-ativo. Por fim, as táticas tratam das diversas estratégias e métodos para executar os comportamentos pró-ativos.

Ainda segundo esse modelo (Grant & Ashford, 2008), os antecedentes de comportamento pró-ativo são compilados em três categorias: responsabilização (*accountability*), ambiguidade e autonomia. A responsabilização refere-se às expectativas de outras pessoas de que os trabalhadores justifiquem e expliquem seus pensamentos, suas escolhas e comportamentos. Quando essa característica é valorizada, os trabalhadores tendem a apresentar mais comportamentos pró-ativos, pois a responsabilização leva a uma diminuição da percepção de riscos e aumento da percepção dos ganhos associados com a pró-atividade.

Os comportamentos pró-ativos são mais prováveis de ocorrer quando os trabalhadores deparam-se com situações ambíguas, pois a incerteza motiva-os a agir de modo a reduzi-la. Por fim, as situações que oferecem autonomia e liberdade para agir são mais prováveis de suscitar comportamentos pró-ativos. No modelo, são listados ainda três moderadores disposicionais da relação entre os antecedentes e o comportamento pró-ativo (automonitoramento, neuroticismo e autoavaliação).

O modelo de Grant e Ashford (2008) traz uma visão integradora a respeito do comportamento pró-ativo. As etapas, em linhas gerais, são semelhantes àquelas da teoria da ação; o único aspecto que não é contemplado é o *feedback*, ou seja, a avaliação do alcance dos objetivos. A principal crítica feita ao modelo é que ele não foi testado empiricamente, e um aspecto que pode ser levantado como uma dificuldade a tal empreendimento diz respeito à dimensionalidade do construto. A primeira dimensão proposta diz respeito ao foco, ou seja, qual comportamento pró-ativo está sendo estudado, de modo que a resposta pode ser diversa. Para verificar a validade de construto, um dos primeiros passos é delimitar a sua dimensionalidade, a qual se refere

à sua estrutura interna (Pasquali, 2010). Desse modo, não é possível verificar a validade do construto, se o mesmo se refere a conceitos distintos.

Para verificar se os diversos construtos relacionados com iniciativa são distintos ou se configuram como dimensões do comportamento pró-ativo, Parker e Collins (2008) selecionaram dez deles para analisar suas relações e dimensionalidade, sendo que dois deles (quatro e seis) foram introduzidos na literatura pelos proponentes do modelo. Os construtos selecionados foram: (1) busca por desafios, (2) expressão, (3) inovação individual, (4) prevenção de problemas – diz respeito às ações para prevenir os ressurgimentos de barreiras ao trabalho –, (5) venda de questões (*issue selling*), (6) estratégia de escaneamento – refere-se à procura por novas oportunidades, identificar as tendências do mercado –, (7) busca por *feedback*, (8) monitoramento de *feedback*, (9) negociação para mudança no trabalho, (10) iniciativa na carreira.

Eles propõem uma estrutura de primeira ordem formada por três dimensões, as quais se referem ao alvo do comportamento pró-ativo: (1) o ambiente interno da organização - comportamento pró-ativo no trabalho, (2) a adaptação da organização ao ambiente externo – estratégia e (3) adaptação do indivíduo à organização – comportamentos de ajuste (*fit*). O que diferencia as três dimensões é a sua motivação subjacente, de modo que motivações semelhantes irão se relacionar com comportamentos pró-ativos direcionados a um alvo específico. Por exemplo, trabalhadores comprometidos com os objetivos da organização irão apresentar comportamentos pró-ativos da categoria um, ao passo que aqueles comprometidos com o seu progresso dentro da organização irão apresentar mais comportamentos pró-ativos da terceira.

A primeira dimensão do modelo proposto é denominada de mudando o ambiente organizacional interno – comportamento pró-ativo no trabalho- e é formada pelos conceitos (1), (2), (3) e (4). O foco de interesse de todos esses comportamentos pró-ativos está no ambiente interno da organização, em melhorar o método de trabalho.

A segunda dimensão refere-se à adaptação da organização ao ambiente externo – comportamento pró-ativo estratégico- e é formada pelos construtos (5) e (6). Refere-se às ações que intentam impactar toda a organização e adequá-la às demandas do ambiente de modo a aumentar a sua eficiência. O foco é mais amplo e externo que na categoria anterior.

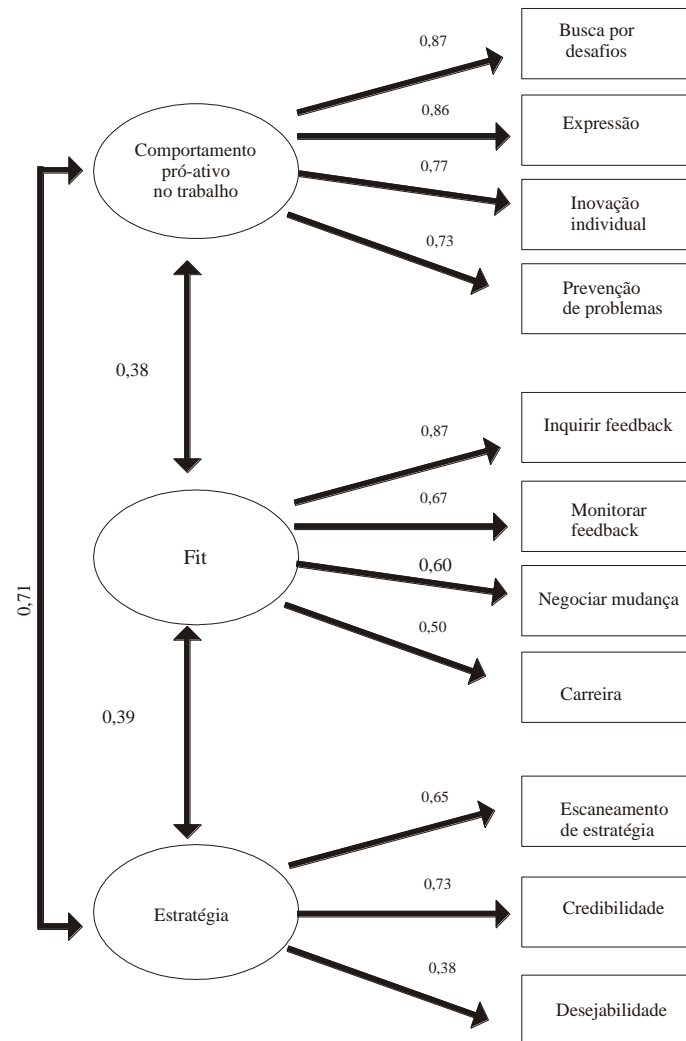
Por fim, a terceira categoria trata de comportamentos pró-ativos de adaptação indivíduo-organização e abarca os fenômenos (7), (8), (9) e (10). Esses comportamentos

são aqueles relacionados com a busca de informações sobre si mesmo para melhorar o ajuste às exigências organizacionais. A ênfase está no indivíduo em detrimento da situação.

Para testar o modelo proposto, eles utilizaram uma amostra de 622 executivos de diferentes organizações públicas e privadas australianas que estavam cursando um MBA. Os resultados da análise fatorial exploratória mostraram que os diferentes comportamentos pró-ativos são construtos distintos, e os itens, de maneira geral, aglutinaram-se em três dimensões como hipotetizado. Somente um item do fator busca por desafios apresentou carga em fator diverso, inovação individual; além disso, o fator venda de questões (*issue selling*) foi separado em dois, credibilidade e desejabilidade, de modo que o modelo final ficou com 11 fatores, os quais juntos explicam 63% da variância.

A fim de ampliar a compreensão acerca das relações entre os construtos, foi realizada a análise fatorial confirmatória, a qual indicou que se trata de construtos distintos, que se agrupam em torno de três dimensões como ilustrado na Figura 8. A análise do modelo mostra que ele traz contribuição para a compreensão do comportamento pró-ativo. A estrutura proposta e confirmada empiricamente é condizente com a definição da variável apresentada. Para elas, a pró-atividade pode ser definida como ações antecipatórias autoiniciadas que intentam controlar ou mudar eventos, sendo que “todos os tipos de desempenho no trabalho – no papel, extrapapel, desempenho de tarefa, cidadania organizacional – podem ser classificados como mais ou menos pró-ativos” (p.3). Conforme o modelo, esses eventos podem ser: (1) o ambiente interno da organização, (2) a estratégia da organização e em seu ambiente externo e (3) o próprio indivíduo ou a situação de forma a melhorar a adequação do sujeito às demandas do ambiente.

Uma crítica feita ao quinto modelo apresentado (Parker & Collins, 2008) é que o conceito de pró-atividade é ampliado de maneira assaz, pois qualquer tipo de comportamento pode ser classificado como mais ou menos pró-ativo, de modo que deixa de ser um substantivo e passa a ser um advérbio. Essa visão também é defendida por outros autores que entendem a pró-atividade como um processo que pode ser aplicado a qualquer ação (Grant & Asfhord, 2008).



**Figura 8.** Dimensões de comportamento pró-ativo (Parker & Collins, 2008)

A Tabela 5 traz uma síntese dos cinco modelos de comportamento pró-ativo apresentados. Verifica-se que o de Parker e Collins (2008) traz uma pesquisa para analisar a dimensionalidade do construto e não uma investigação a respeito dos antecedentes e consequentes. Os antecedentes mencionados nos outros quatro modelos podem ser agrupados em duas categorias, diferenças individuais e aspectos contextuais. Além disso, em três dos modelos, são incluídas variáveis mediadoras, sendo estas de natureza cognitivo-motivacional (Frese, 2001, Parker, Turner & Williams, 2006) e disposicional (Grant & Ashford, 2008). Somente Crant (2000) não relaciona variáveis mediadoras. A análise dos consequentes de comportamento pró-ativo permite inferir que essa variável está associada com resultados almejados pelas organizações, como desempenho e efetividade organizacional.



**Tabela 5.** Análise dos modelos de comportamento pró-ativo

	<b>Frese (2001)</b>	<b>Crant (2000)</b>	<b>Parker et al. (2006)</b>	<b>Grant &amp; Ashford (2008)</b>	<b>Parker e Collins (2008)</b>
<b>Aspectos analisados</b>					
<b>Características da definição de comportamento pró-ativo</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Pró-ativa</li> <li>- Extrapapel</li> <li>- Persistência</li> <li>- Pró-organização</li> <li>- Busca ativa por oportunidades</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Busca ativa por oportunidades</li> <li>- Desafia status quo</li> <li>- Criação de condições favoráveis</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Implementação de ideias</li> <li>- Solução de problemas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Todos os comportamentos podem ser classificados como mais ou menos pró-ativos.</li> <li>3 etapas</li> <li>5 dimensões</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>_ Diversos comportamentos podem ser considerados pró-ativos</li> <li>3 dimensões: pró-atividade no trabalho, <i>fit</i> e estratégia</li> </ul>
<b>Antecedentes</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Personalidade</li> <li>- Habilidade</li> <li>- Suporte ambiental</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Individuais (personalidade)</li> <li>- Contextuais (Cultura organizacional, normas e suporte do gestor)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Individuais (personalidade)</li> <li>- Percepção do ambiente de trabalho (autonomia, confiança no colega)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Responsabilização</li> <li>- Ambiguidade</li> <li>- Autonomia</li> </ul>	
<b>Mediadores ou Moderadoras</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Orientações</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>- Estados cognitivo-motivacionais (autoeficácia no papel, orientação flexível do papel)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Variáveis disposicionais</li> </ul>	
<b>Consequentes</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Efetividade organizacional</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Desempenho</li> <li>- Sucesso na carreira</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>- Atribuição disposicional</li> </ul>	
<b>Comprovação empírica</b>	Sim	Não	Sim	Não	Sim

Foi encontrado, ainda, um modelo acerca do comportamento inovador e, devido às similaridades entre esse construto e comportamento pró-ativo, decidiu-se relatar os achados a fim de ampliar a compreensão da variável critério. Scott e Bruce (1994), ao testarem um modelo a respeito dos antecedentes de comportamento inovador, encontraram que liderança, suporte para inovação, expectativas dos gerentes, estágio da carreira e estilo de resolver problemas relacionam-se com comportamento inovador; sendo que o modelo explicou 37% da variância. A partir desses resultados, verifica-se que para que haja comportamentos inovadores são necessários aspectos organizacionais, do grupo e individuais. Rogers (1954) argumenta que a coesão grupal determina o grau em que os indivíduos acreditam que podem apresentar novas ideias sem serem censurados; além disso, um ambiente de trabalho caracterizado pela colaboração é fundamental para a geração delas (Amabile & Gyskiewicz, 1989). Outros autores apontam o papel do comportamento dos gestores na emissão de comportamentos pró-ativos pelos subordinados (Bateman & Crant, 1999).

Além dos modelos de comportamento pró-ativo, na literatura, são encontrados estudos que investigaram seus antecedentes, os quais são apresentados no tópico seguinte.

### **1.5 Antecedentes de comportamento pró-ativo**

Gruman, Saks e Zweig (2006) conduziram um estudo para analisar o impacto da autoeficácia e das táticas de socialização na variável critério, resultado de socialização em empregados novatos. Além disso, investigaram se comportamento pró-ativo é um mediador da relação.

A concepção adotada de táticas de socialização é a de que esse construto é formado por seis dimensões bipolares: (1) coletivo x individual - refere-se ao modo adotado pelos novos empregados para apreender a realidade organizacional, (2) formal x informal – nessa dimensão, verifica-se se os novatos se isolam dos membros de seu grupo enquanto aprendem suas tarefas, ou se eles logo integram sua posição para conhecerem suas atividades, (3) sequencial x randômica - verifica se os recém-contratados recebem diretrizes claras a respeito da sequência de atividades a serem desempenhadas ou se as informações são repassadas aleatoriamente, (4) fixa x variável – analisa se as informações recebidas pelos novos membros são detalhadas, são especificados os prazos e as etapas ou nenhuma informação sobre o processo de aprendizagem é repassada, (5) serial x disjuntiva – os trabalhadores veteranos agem

como modelos de comportamento para os novatos ou se espera que eles aprendam por si só e (6) investimentos x não investimentos – é dado suporte social e apoio aos novatos, ou as pessoas dirigem-se a eles apenas para feedback negativo. Os autores optaram por agrupar as seis dimensões num escore geral de táticas de socialização (confiabilidade de 0,84).

As variáveis denominadas resultado de socialização foram: domínio da tarefa, clareza do papel, integração social, adequação pessoa-trabalho, satisfação no trabalho, comprometimento organizacional e intenção de retornar. Para medir comportamento pró-ativo, foram considerados seis aspectos: (1) busca por *feedback*, (2) busca por informações, (3) socialização – os respondentes deveriam dizer se participam de atividades que promovem a interação social com os demais membros –, (4) relação construída com chefia, (5) rede de relacionamentos, (6) negociação para propor mudanças no trabalho. A estrutura fatorial do construto foi aferida também através da análise fatorial confirmatória, e os resultados mostraram um bom ajuste do modelo.

Os resultados mostraram que autoeficácia e táticas de socialização foram preditores de todas as dimensões de comportamento pró-ativo. Em segundo lugar, observou-se que as duas preditoras também contribuíram para a explicação de todas as dimensões de resultados de socialização. Em terceiro lugar, as relações entre as variáveis independentes (autoeficácia e tática de socialização) e as variáveis dependentes (resultados de socialização) foram mediadas pelo comportamento pró-ativo. Por fim, a variância explicada pela variável independente (autoeficácia e táticas de socialização), na variável dependente (resultado de socialização), foi menor quando a variável mediadora (comportamento pró-ativo) foi controlada.

Os autores pontuam que é mais provável que os trabalhadores novatos apresentem comportamentos pró-ativos quando possuem táticas de socialização estruturadas e formalizadas; quando a estratégia de socialização é individualizada, é menos provável que busquem *feedback*, informações e interajam.

Frese, Garst e Fay (2007) conduziram um estudo para verificar se características do trabalho (controle e complexidade) afetam a iniciativa pessoal, e orientação para o controle (aspiração de controle, percepção de oportunidade de controle e autoeficácia) é um mediador da relação entre elas.

O controle no trabalho refere-se à influência que o trabalhador tem sobre a sequência, tempo e conteúdo de seus objetivos de trabalho. Para avaliar o conceito, tem-se itens como: “eu posso decidir sobre como fazer o meu trabalho”. E a complexidade

diz respeito ao número de elementos que precisam ser considerados; portanto, quanto maior esse número, maior o grau dessa variável. Dentre os itens que avaliam essa dimensão tem-se: “você recebe tarefas que são extraordinariamente difíceis”. Essas duas variáveis afetam a personalidade pró-ativa, pois aumentam o senso de responsabilidade e estão associadas com orientações pró-ativas (Frese, Garst & Fay, 2007).

A variável mediadora incluída no modelo foi orientação de controle, a qual diz respeito a uma crença de que controlar é algo relevante no trabalho e compreende (1) aspiração de controle – desejo de exercer controle no trabalho e, dentre os itens, tem-se: “eu espero que me digam exatamente o que fazer; assim eu cometo poucos erros” (item invertido), (2) percepção de oportunidade de controle – expectativa de controle, dentre os itens, pode ser citado: “minhas chances de influenciar outras pessoas no meu trabalho são...” e (3) autoeficácia – crença de que se é capaz de exercer controle de modo eficiente e é mensurada por itens como: “eu avalio que minhas habilidades são elevadas”.

A estratégia adotada para medir iniciativa pessoal foi a metodologia multimétodo de Frese *et al.* (1996, 1997). Para testar o modelo, foi realizada uma pesquisa longitudinal que durou cinco anos e foi efetuada em seis etapas. Para selecionar os participantes, foi feita uma amostragem aleatória dos trabalhadores de uma cidade alemã.

Os resultados dos diversos estudos comprovaram a estrutura hipotetizada, e o modelo apresentou ajuste adequado. Os resultados mostraram que (1) as características do trabalho afetaram a orientação para o controle, (2) orientação para o controle afetou a iniciativa pessoal, (3) iniciativa pessoal apresentou relações recíprocas com orientação para o controle e (4) orientação para o controle mediou a relação entre características do trabalho e iniciativa pessoal.

Ohly e Fritz (2007) realizaram um estudo para verificar se as variáveis: (1) autoeficácia no papel (*role breadth self-efficacy*), (2) motivação intrínseca para o trabalho, (3) autoeficácia na tarefa (*job self-efficacy*) - crença do trabalhador de que é capaz de realizar tarefas específicas e (4) orientação no papel (*role orientation*) – medida em que o trabalhador considera-se responsável por desenvolver e implementar ideias no trabalho - são preditores de comportamento pró-ativo.

A amostra foi composta por 98 trabalhadores de diferentes organizações que fazem desenvolvimento de softwares na Alemanha. Cada respondente entregou um instrumento para um colega que trabalhava diretamente. Para aferir comportamento pró-

ativo, foi adotada a escala de iniciativa pessoal presente na metodologia de Frese *et al.* (1997), a qual foi respondida pelo colega do trabalhador. A análise de regressão mostrou que somente autoeficácia no papel foi preditor ( $\beta = 0,27$ ) de comportamento pró-ativo avaliado pelo par.

No estudo desenvolvido por Kamia (2007), investigou-se o poder preditivo dos valores pessoais sobre o comportamento pró-ativo. Para aferir os valores pessoais, foi usado o Personal Values Questionnaire (PVQ), desenvolvido por Schwartz (2005) e adaptado e validado para o Brasil por Porto e Tamayo (2007). Esse instrumento foi construído com base no modelo teórico dos dez tipos motivacionais de Schwartz (2005), o qual será apresentado no tópico que trata de valores organizacionais. Esse instrumento mede objetivos, aspirações ou desejos que implicitamente indicam um tipo motivacional. A amostra utilizada foi composta por 369 trabalhadores de diferentes organizações públicas e privadas de diferentes setores da economia. A análise de regressão indicou que 6,7% da variância total do comportamento pró-ativo é explicada pelos valores pessoais, sendo o tipo motivacional estimulação aquele que mais contribui ( $r=0,176$ ,  $\beta = 0,214$ ). O valor de estimulação envolve aspectos como excitação, desafio na vida, os quais são requisitos para o comportamento pró-ativo. Para que o indivíduo apresente comportamentos pró-ativos, ele não deve intimidar-se diante da situação, em expor suas ideias e desafiar o status quo. A autora comenta que esse baixo poder preditivo também é encontrado em outras pesquisas que estudam valores-attitudes-comportamento. Ros (2006b) lembra que existem variáveis moderadoras que afetam o impacto dos valores sobre o comportamento.

Ohly, Sonnentag e Plunkte (2006) investigaram de que maneira a rotinização (*routinization*) e as características do trabalho (controle, complexidade, suporte da chefia, pressão do tempo) afetam a iniciativa pessoal, a criatividade e a inovação. A rotinização se refere à automação do comportamento e se desenvolve a partir da execução repetida de determinada tarefa.

Para avaliar a criatividade (apresentação de ideias no ambiente de trabalho), foi utilizada uma escala de sete itens com confiabilidade elevada ( $\alpha = 0,92$ ); dentre os itens, tem-se: “eu apresento ideias originais em meu trabalho”. A inovação diz respeito à implementação de ideias no ambiente de trabalho e para medi-la foi adotada uma escala com seis itens com questões como: “eu implemento ideias para melhorar o desempenho”. A medida de iniciativa pessoal foi a escala de Frese *et al.* (1997), a qual abarca sete itens, e a sua confiabilidade é satisfatória ( $\alpha = 0,77$ ). Dentre os itens, tem-se:

“eu ataco os problemas”. Considerando que os três construtos estão relacionados, foi conduzida uma análise fatorial confirmatória a fim de verificar se eles se configuram como conceitos distintos, isto é, verificar a validade discriminante. Os resultados mostram que o modelo formado por três dimensões possui o melhor ajuste. Uma quarta medida adotada foi o número de ideias apresentadas à organização.

Para medir rotinização, os respondentes deveriam avaliar o grau de rotinização de suas atividades (as quais foram listadas anteriormente) com a utilização de uma escala de cinco pontos que variava de totalmente falso a totalmente verdadeiro. Pode ser apresentado como exemplo de item: “o comportamento X é algo que eu faço automaticamente”. O alfa de Cronbach foi de 0,82.

As características do trabalho incluídas no modelo têm por objetivo avaliar o contexto independente do desempenho individual ou da experiência no trabalho. O controle avalia o grau em que o trabalhador pode influenciar os métodos de conduzir o seu trabalho, e a sua medida possui cinco itens, como: “eu posso influenciar o modo como realizo o meu trabalho”, e a confiabilidade é de 0,75. A complexidade trata do grau de dificuldade das decisões e da necessidade de planejamento para a realização do trabalho. A escala possui cinco itens, como: “com que frequência você tem tarefas difíceis a ser realizadas”, e a sua fidedignidade é de 0,65. Para medir pressão do tempo, foram usados quatro itens que versam sobre a quantidade de trabalho e o prazo restrito para realizá-la, como: “com que frequência você realiza o seu trabalho sobre pressão”; a estabilidade da medida foi de 0,88.

O suporte da chefia tratava das ações dos gestores que estimulavam a participação, forneciam informações aos subordinados e recompensavam o desempenho adequado. Dentre os itens, tem-se: “o meu supervisor me ajuda a resolver problemas do trabalho”. O alfa de Cronbach obtido foi de 0,91. Para verificar se as escalas mediam construtos distintos, foi testado um modelo formado por cinco fatores: rotina, controle, complexidade, pressão de tempo, suporte do gestor, e o resultado mostrou adequação do modelo.

Os resultados mostraram que características do trabalho (pressão, controle, suporte do gestor e complexidade) explicaram 25% da variância de iniciativa pessoal, sendo a maior contribuição a da variável controle ( $\beta = 0,29$ ,  $p < 0,001$ ). Esse conjunto de variáveis explicou 23% da variância de inovação e 26% de criatividade. Em outra regressão, rotinização foi incluída no modelo, sendo que trouxe contribuições para a explicação de criatividade e inovação somente.

Em suma, a rotinização trouxe contribuição para a explicação de criatividade e inovação, mas não para iniciativa pessoal nem quantidade de ideias apresentadas. O controle foi o principal preditor de criatividade, inovação e iniciativa pessoal. A partir desses resultados e outras pesquisas, os autores inferem que, quando os trabalhadores possuem controle dos procedimentos de seu trabalho, sentem-se mais responsáveis por ele e assumem uma postura mais ativa, sendo mais provável que apresentem novas ideias e procurem implementá-las.

Pressão do tempo teve uma relação linear com iniciativa pessoal e relação em “u” invertido com criatividade e inovação, o que significa dizer que a baixa pressão não tem relação com as variáveis. Por outro lado, um aumento de pressão aumenta o grau da criatividade e inovação, todavia apenas até certo ponto, pois, se aumentar demasiadamente, deixa de influenciar.

O suporte do gestor relacionou-se positivamente com iniciativa pessoal e não com criatividade e inovação. A relação significativa entre as duas variáveis pode ser explicada, pois o gestor promove o sentimento de autodeterminação, indica quais os comportamentos são valorizados dentro da organização e dá suporte para que o mesmo ocorra através do encorajamento e recompensas. A relação com criatividade e inovação pode não ter sido encontrada, pois a medida de suporte do gestor focava em comportamentos relacionados com incentivo à participação e recompensar o bom desempenho; os aspectos de incentivo à sugestão de ideias e implementação não foram contemplados na medida.

A análise dos antecedentes relacionados nas pesquisas permite agrupar os antecedentes de comportamento pró-ativo nas mesmas categorias mencionadas nos modelos. Em linhas gerais, podem ser elencados os antecedentes individuais e contextuais e mediadores (cognitivo-motivacionais) da relação entre o comportamento pró-ativo e seus preditores (vide Tabela 6). A variável cognitivo-motivacional pode compreender um dos dois processos; o resultado de apresentar um comportamento pró-ativo ou emitir o comportamento pró-ativo é uma forma de alcance de objetivos e aspirações (Parker, Turner & Williams, 2006).

Uma análise pormenorizada dos antecedentes contextuais revela que autonomia e controle são bastante semelhantes. Parker, Turner e Williams (2006) não definem autonomia, contudo dizem que está diretamente ligada com o controle no trabalho, e os itens da escala avaliam o quanto o trabalhador está envolvido nas decisões. O controle no trabalho, por sua vez, diz respeito ao mando que o trabalhador tem da condução de

seu trabalho (Frese, Garst & Fay, 2007). Assim, pode-se afirmar que ambos tratam da liberdade que o trabalhador tem para definir a maneira como irá conduzir o seu trabalho: existe um padrão rígido e preestabelecido ou ele pode optar pelo que considera mais conveniente.

**Tabela 6.** Síntese dos antecedentes de comportamento pró-ativo

ANTECEDENTES	MEDIADORES	RESULTADO
<b>Contextuais</b>		
<p><b>Cultura organizacional</b> (Crant, 2000)</p> <p><b>Controle</b> (Frese, Fay &amp; Frese 2000, 2001; Frese, Garst &amp; Fay, 2007; Ohly, Sonntag &amp; Pluntke, 2009)</p> <p><b>Autonomia</b> (Parker, Turner &amp; Williams, 2006, Grant &amp; Ashford, 2008)</p> <p><b>Complexidade</b> (Frese, 2000, Fay &amp; Frese, 2001; Garst &amp; Fay, 2007)</p> <p><b>Suporte do gestor</b> (Crant, 2000; Fay &amp; Frese, 2001; Ohly, Sonntag &amp; Pluntke, 2009; Parker, Turner &amp; Williams, 2006)</p> <p><b>Confiança no colega</b> (Parker, Turner &amp; Williams, 2006)</p> <p><b>Pressão de tempo</b> (Ohly, Sonntag &amp; Pluntke, 2009)</p>	<p><b>Orientação</b> (Fay &amp; Frese, 2001; Parker &amp; Frese, 2001)</p>	<p><b>Comportamento Pró-ativo</b></p>
<b>Individuais</b>		
<p><b>Personalidade</b> (Crant, 2000; Fay &amp; Frese, 2000; Fay &amp; Frese, 2001; Frese, 2001; Parker, Turner &amp; Williams, 2006)</p> <p><b>Auto-eficácia</b> (Ohly &amp; Fritz, 2007)</p> <p><b>Valores pessoais</b> (Kamia, 2007)</p>		

Os fatores contextuais são relevantes para explicar o comportamento humano dentro das organizações (Schneider, 1975; Mitchel, 1977), e isso se confirma na



literatura de comportamento pró-ativo (Frese, 2001, Parker, Turner & Williams, 2006). Dentre os diversos antecedentes, o controle e complexidade trazem contribuição significativa (Fay & Frese, 2000, 2001). Além disso, existem variáveis que funcionam como mediadoras da relação.

A análise do referencial teórico mostra que o comportamento pró-ativo é um tema que vem ganhando destaque na literatura acadêmica e têm sido empreendidas pesquisas nos Estados Unidos (Thompson, 2005; Wanberg & Kammeyer-Mueller, 2000), África (Frese et al., 2007), Europa (De Dreu & Nauta, 2009; Fritz & Sonnentag, 2009; Pitt, Ewing & Berthon, 2002; Speier & Frese, 1997) e Ásia (Baba, Tourigny, Wang & Liu, 2009; Chan, 2006; Kim, Cable, Kim & Wang, 2009).

Todavia, ao analisar o panorama nacional, observa-se que a despeito dos termos personalidade pró-ativa (Bateman & Crant, 1996) e iniciativa pessoal (Frese *et al.*, 1996) terem sido introduzidos há quase vinte anos, são poucos os trabalhos que investigaram esse construto no Brasil (Kamia, 2007; Kamia & Porto, 2009; Veiga, Porto, Lima & Canova, 2008; Veiga, Porto & Laboissiere, artigo submetido). Os outros trabalhos encontrados versam sobre o comportamento pró-ativo na recuperação de informações (Pozzebon, 1998; Pozzebon, Freitas & Petrini, 1999) na área de sistema de informações. Essa carência de literatura sinaliza a premência de serem desenvolvidos trabalhos a fim de que se possa contribuir para o avanço da área, e o país também produza conhecimentos em uma área de destaque internacional.

A partir do que foi revisto, é possível identificar lacunas de pesquisa a serem preenchidas. Ao considerar os antecedentes contextuais conjuntamente, é possível inferir que uma organização com cultura organizacional caracterizada por valorizar autonomia, suporte dos pares e do gestor tem mais chances de ter trabalhadores pró-ativos. Além disso, estrutura organizacional, mecanismos de suporte (Zdunczyk & Blenkinsopp, 2007), diversidade de tarefas, comunicação interna, liberdade de ação e contato com colaboradores internos e externos (Jamrog, Vickeis & Bear, 2000), clima organizacional e suporte do gestor são preditores de inovação individual (Scott & Bruce, 1994), criatividade (Andriopoulos, 2001) e comportamento pró-ativo (Veiga, Porto & Laboissière, artigo submetido).

A cultura organizacional é uma variável contextual que pode ser definida como o conjunto de crenças e valores compartilhados pelos membros da organização que guia o comportamento dos trabalhadores (Schein, 1996; 1999). A cultura de uma organização configura-se através das normas, crenças, valores e padrões centrais que

estruturam a dinâmica organizacional (Coelho-Júnior & Borges-Andrade, 2004). Ela é a principal fonte da identidade organizacional e delinea o ambiente e as relações sociais (Flauzino, 1999). Isso implica dizer que a cultura organizacional impacta no comportamento dos trabalhadores, pois através dela são definidos os comportamentos esperados (Mendes & Tamayo, 2001).

Segundo Katz e Kahn (1976), os valores, juntamente com os papéis e as normas, são o núcleo da cultura organizacional. Investigar os valores organizacionais representa uma contribuição ao estudo da cultura organizacional, pois há a necessidade de encontrar estratégias que permitam avaliar os fatores culturais de uma organização (Tamayo, Mendes & Paz, 2000). Verifica-se que diversos estudos investigaram a influência da cultura organizacional e dos valores organizacionais na criatividade e na inovação, todavia são poucos aqueles que estudaram o seu impacto sobre o comportamento pró-ativo; em função disso, valores organizacionais foi escolhida como uma das variáveis independentes a serem incluídas no modelo de pesquisa.

Ao analisar modelos de cultura organizacional, observa-se que, além dos valores organizacionais, as práticas são um importante elemento a ser considerado. No modelo de cultura organizacional apresentado por Schein (1988), as práticas são o elemento mais superficial da cultura organizacional e, por essa razão, são mais fáceis de ser observados. Hofstede (1998) apregoa que os valores organizacionais aparecem nas práticas, e estudos empíricos mostram que a “percepção compartilhada das práticas organizacionais é o núcleo da cultura organizacional” (Hofstede *et al.*, 1990, p. 311).

A despeito de ser um elemento central, não há consenso na literatura acerca de definição de práticas organizacionais. Uma definição abrangente que contempla os principais aspectos do construto é a de Kostova (citado por Bedani, 2008, p. 310): “formas particulares de conduzir as funções organizacionais que evoluem com o passar do tempo, sofrendo a influência da história da organização, das pessoas, interesses e ações que se tornaram institucionalizadas na organização. Refletindo o conhecimento compartilhado e competências da organização, as práticas tendem a ser aceitas e aprovadas pelos membros, pois são percebidas como a maneira correta para a realização de determinadas tarefas”. Ao considerar as postulações dos modelos e a definição do construto, verifica-se que as normas são aspectos tangíveis e mais fáceis de ser observados; por conseguinte, medidos.

Dada a centralidade das práticas para a compreensão da cultura organizacional, defende-se que mais um ponto a ser incluído na agenda de pesquisa do comportamento

pró-ativo é a inclusão dessa variável como antecedente. Após revisar a literatura, verificou-se que o instrumento elaborado por Baer e Frese (2003) avalia “as práticas e procedimentos organizacionais formais e informais que guiam e dão suporte ao comportamento pró-ativo” (p. 48). Essa escala foi denominada de clima para a iniciativa e foi elaborada a partir do conceito de iniciativa pessoal de Frese *et al.* (1996). Eles utilizaram os mesmos itens da medida original e “transformaram a escala para o nível organizacional” (p. 53). Dessa forma, os itens passaram a se referir às pessoas dentro da organização e não mais ao trabalhador. Dentre os itens, tem-se: “as pessoas em minha organização atacam ativamente os problemas”, “as pessoas na minha organização, normalmente, fazem mais do que é exigido”. Tal estratégia não assegura que o construto esteja sendo medido adequadamente, pois não há garantia de que todos os aspectos do construto no nível organizacional estejam sendo contemplados na medida de nível individual.

Como não havia nenhuma medida disponível que aferisse especificamente as práticas organizacionais que favorecem o comportamento pró-ativo, optou-se por adotar uma medida que aferisse as práticas organizacionais que favorecem ou inibem a expressão da criatividade. Essa decisão foi tomada, pois tanto a pró-atividade quanto a criatividade dizem respeito a melhorias no ambiente de trabalho, e a geração de ideias é uma das etapas do comportamento pró-ativo. Reitera-se tal decisão, pois, como visto neste capítulo, esses construtos apresentam similaridades. Ao inspecionar a literatura, observa-se que as práticas organizacionais que favorecem ou dificultam a expressão da criatividade nas organizações é denominada de Estímulos e Barreiras à Criatividade nas Organizações; em razão disso, esse nome será adotado neste estudo. Considerando a ausência de estudos que investigassem a relação entre essa variável e o comportamento pró-ativo, decidiu-se incluí-la como a segunda variável antecedente do modelo.

Por fim, a análise do trabalho de Gruman, Saks e Zweig (2006) fornece subsídios para inferir que o grupo pode influenciar na emissão de comportamentos pró-ativos. Verifica-se que poucos autores têm devotado atenção a investigar o impacto das normas sociais nos comportamentos dos trabalhadores; entretanto, os que se propuseram a fazê-lo verificaram que as pessoas tendem a se conformar com as normas de seu grupo (Amabile & Grysiewicz, 1989; Bamberger & Biron, 2007; Ibarra & Andrews, 1993), e há relação entre normas sociais e implementação de ideias (Caldwell & O'Reilly III, 2003). Em decorrência disso, infere-se que as normas sociais afetam no comportamento pró-ativo; assim, essa variável foi incluída como a terceira variável independente.

Nos capítulos seguintes, são apresentadas as variáveis antecedentes do modelo, suas definições e abordagens teóricas, bem como os estudos que investigaram suas relações com o comportamento pró-ativo e que subsidiaram a construção das hipóteses de pesquisa.

## CAPÍTULO 2. VALORES ORGANIZACIONAIS

A primeira variável independente a ser apresentada são os valores organizacionais; contudo, antes de rever a literatura, é importante falar dos valores pessoais, pois a abordagem adotada neste estudo baseia-se na ideia de paralelismo entre a estrutura de valores humanos e valores organizacionais. Por essa razão, primeiramente é apresentado um breve histórico do estudo dos valores e sua definição; em seguida, a teoria de valores humanos de Schwartz, a qual embasa o instrumento de pesquisa adotado; e, por fim, serão apresentadas as definições e medidas de valores organizacionais e sua relação com comportamento pró-ativo.

O estudo dos valores é uma temática que vem sendo estudada sob diversas perspectivas como a Antropologia, Sociologia e a Psicologia para prever atitudes e comportamento (Pattinson, 2004). Em trabalhos seminais de filosofia, os valores têm sido fonte de reflexão na definição do que é bom ou belo (Tamayo & Porto, 2005). Os primeiros registros vêm de Sócrates, que cunhou o termo como uma reação à doutrina Sofista, a qual pregava a ideia de que era preferível ser injusto a sofrer injustiça. Os registros e discussões sobre valores seguiram-se nos trabalhos de Platão e Aristóteles. A Psicologia tem contribuído para a investigação dos valores a partir da segunda metade do século XX, e o seu foco é mapear um conjunto de valores que estejam presentes em todas as pessoas de diferentes culturas (Tamayo & Porto, 2005).

Além de ser objeto de interesse de áreas distintas, existem níveis psicossociais diferenciados para o estudo dos valores, como o individual, grupal e cultural (Ros, 2006a). Segundo Porto e Tamayo (2006), as teorias mais recentes de valores utilizam dois níveis – o individual e o cultural. Os valores individuais são entendidos como estruturas cognitivas e intrapsíquicas, as quais podem ser pessoais e sociais. Os valores pessoais dizem respeito a princípios que guiam a vida das pessoas, e os sociais correspondem à percepção que o sujeito tem dos princípios referendados pelo grupo. Já os valores culturais, são critérios que auxiliam na solução de problemas da coletividade; eles são crenças acerca de qual comportamento é apropriado em cada situação e funcionam como parâmetro para justificar a escolha. No nível individual, as “teorias sobre valores são importantes para estabelecer as relações entre as prioridades

valorativas e os comportamentos dos indivíduos” (Ros, 2006a, p. 36). Em seguida, expande-se o debate sobre as definições desse conceito.

## **2.1 Definição de valores pessoais e contribuições da Psicologia**

Para Feather (1995, p. 1135), “os valores podem ser concebidos como estruturas abstratas que envolvem crenças que as pessoas mantêm sobre os modos desejáveis de se comportar ou desejados estados de existência”. Essas crenças transcendem situações e objetivos específicos, são relativamente estáveis e variam em grau de importância de pessoa para pessoa. De modo semelhante, Rokeach (1973) diz que os valores são crenças transituacionais hierarquizadas que orientam as atitudes e o comportamento. Schwartz (1992) define valores humanos como critérios ou metas que transcendem situações específicas, os quais são ordenados por grau de importância, e funcionam como princípios que guiam a vida dos indivíduos. Eles são critérios utilizados pelas pessoas e não qualidades inerentes a objetos (Schwartz, 2005a). Similarmente, Kluckhohn (1951) defende que os valores são critérios utilizados pelos indivíduos para selecionar e justificar suas ações e avaliar a si mesmo e aos outros. Os valores podem ser definidos, ainda, como “princípios transituacionais, que expressam interesses ou desejos, relativos a tipos motivacionais, ordenados segundo a sua ordem de importância e que orientam a vida do indivíduo” (Tamayo, 1996, p. 178).

Ao analisar as definições acima, verifica-se que existem mais afinidades que diferenças, pois todos os autores destacam que esse construto se refere a crenças que transcendem situações específicas, guiam o comportamento e são ordenadas por grau de importância. Para aprofundar o debate acerca da definição desse construto e para uma maior clareza conceitual, é importante apresentar uma breve distinção entre valores, atitudes, necessidades e normas.

Para Rohan (2000), o termo atitudes deve ser empregado para avaliações de objetos e situações específicas, ao passo que os valores dizem respeito a questões mais abstratas e são transituacionais. Feather (1995) ratifica que os valores são mais abstratos que as atitudes e acrescenta que aqueles são em menor número que estas. Pisani, Pereira e Rizzon (1994) reiteram que os valores são mais gerais que as atitudes, sendo que um único valor pode se relacionar com inúmeras atitudes. Logo, entende-se que, em uma estrutura hierárquica cognitiva, os valores são superiores às atitudes.

Segundo Ros (2006a), as atitudes são orientações avaliativas acerca de um determinado objeto físico ou social. E, sempre que as pessoas assumem uma posição

favorável ou desfavorável em relação a um objeto, tem-se uma atitude em relação a algo, de modo que podem existir incontáveis atitudes.

Ao distinguir valores e atitudes, Rokeach (1973) afirma que, a despeito de serem distintos, esses construtos não estão desvinculados. Segundo ele, os valores são o componente central da personalidade, ao passo que as atitudes seriam os elementos periféricos; em função disso, defende que os valores são o núcleo central do autoconceito e da autoestima. Existem diversos modelos teóricos que analisam como se dá a relação entre valores e comportamento (Ros, 2006a). Embora não seja objeto deste trabalho aprofundar tais relações, é interessante notar que a maioria dos modelos estudados na Psicologia (e.g., Torres & Allen, 2009) supõe a mediação das atitudes na relação valores-comportamento.

Para Feather (1995), a despeito de valores e necessidades influenciarem o comportamento, eles são conceitos distintos. Os valores estão ligados a uma base normativa envolvendo dimensões de bondade e maldade, ao passo que não haveria uma ligação entre necessidades e a avaliação dessas dimensões. Outra distinção levantada por ele é que os valores seriam mais fáceis de ser verbalizados do que as necessidades, de modo que as necessidades seriam como motivos implícitos. E, segundo Hofstede (2001), as necessidades variariam em função do sistema de valores que as guiam. O sistema de valores, aliado às características individuais, induziriam a diferentes necessidades; além disso, os valores determinariam a força a ser empregada para a satisfação das necessidades.

De acordo com Grube, MaytonIII & Ball-Rokeach (1994), os valores têm um papel importante, pois eles são a representação cognitiva das necessidades. Eles seriam a tradução delas e as representariam de uma maneira adequada social e publicamente, pois os valores são uma representação das necessidades biológicas e sociais. Nessa linha de raciocínio, Meglino e Ravlin (1998) afirmam que os valores refletem as crenças que a pessoa tem acerca da maneira como deve se comportar, sendo que os “valores não necessariamente refletem aquilo que ela quer ou deseja fazer; ao contrário, eles descrevem as internalizações sobre o modo desejado de satisfazer suas necessidades” (p. 354).

Ao comparar os valores e as normas, podem ser apontadas três distinções. Primeiro, os valores são modos de comportamento ou estados de existência, e as normas referem-se somente a modos preferidos de comportamento. Em segundo lugar, os valores transcendem uma situação específica, ao passo que as normas sociais

prescrevem ou proíbem comportamentos para uma dada situação. Por fim, tem-se que os valores são internalizações pessoais, e as normas são consensos externos à pessoa (Rokeach, 1973).

Neste trabalho, os valores são definidos como crenças transituacionais, ordenadas por grau de importância que se referem a objetivos desejáveis e que servem como padrões para a ação (Schwartz, 2005a). Além de definir o que são valores e diferenciá-los de outros construtos, para evitar confusão conceitual, é preciso distingui-los também de conceitos sinônimos, encontrados na literatura, como: prioridades axiológicas, tipos de valores (tipos motivacionais) e sistemas de valores (Rohan, 2000). Para diferenciá-los, a autora afirma que “todas as pessoas têm um sistema de valores que é formado por um número finito de tipos de valores, mas diferem em termos da importância relativa atribuída a cada um deles, isto é, a sua prioridade axiológica” (p. 262). Após apresentar as definições e distinções do conceito de valores, serão apresentados os principais antecedentes históricos da Psicologia que contribuíram para o estudo dos valores.

Na Psicologia, Allport (1961, citado por Rohan, 2000) foi um dos primeiros autores a discutir a importância dos valores na compreensão das atitudes e comportamentos; contudo, o “seu entusiasmo pelo construto diminuiu com o crescimento do behaviorismo” (Rohan, 2000, p. 255). Segundo Ros (2006b), ao considerar os antecedentes históricos da Psicologia, no estudo dos valores humanos, os principais legados foram deixados por Maslow (1959) e Rokeach (1973).

A teoria da motivação, proposta por Maslow (1959), baseia-se numa hierarquia de cinco necessidades: fisiológica, segurança, social, estima e autorrealização. Ele utiliza uma pirâmide para ilustrar sua teoria, sendo a base formada pelas necessidades fisiológicas, e o topo pelas de autorrealização. À medida que uma necessidade é satisfeita, gradualmente surge uma nova necessidade. Uma crítica feita à hierarquia de necessidades de Maslow é que, a despeito de ter sido amplamente usada na Administração, não há sua comprovação empírica (Lawler III & Suttle, 1972; Robbins, 2002). A despeito de tais críticas, Ros (2006b) assinala que a ideia de hierarquia e de necessidades são contribuições relevantes ao estudo dos valores na Psicologia.

Para Rokeach (1973), o valor é uma “crença duradoura acerca de um modo específico de conduta/ finalidade que é pessoalmente ou socialmente preferível em relação a um oposto, e o sistema de valores é a organização dessas crenças ao longo de um continuum de importância relativa” (p. 5). Ao analisar tal definição, Ros (2006a)



afirma que: (1) os valores são crenças prescritivas, na medida em que tratam do que é adequado ou não fazer; (2) são ordenadas por grau de importância; (3) orientam as decisões porque foram interiorizados no processo de socialização e porque aqueles mais importantes integram o núcleo da personalidade da pessoa.

Para Rokeach (1973), os valores podem ser agrupados em dois conjuntos, os terminais e os instrumentais. Os valores terminais respondem às necessidades terminais da existência humana que o indivíduo busca alcançar, as quais podem ser pessoais (como felicidade, autorrealização) e sociais (segurança familiar, igualdade). Já os valores instrumentais são os meios usados para o alcance dos valores terminais, os quais podem ser morais (honesto, responsável) e de competência (eficiência, ser imaginativo). Estudos posteriores não confirmaram essa diferenciação (Schwartz, 1992).

Para medir os valores, Rokeach (1973) construiu o “questionário de valores de Rokeach”, o qual era composto por 18 valores terminais (como amizade verdadeira, felicidade, prazer, sabedoria) e 18 valores instrumentais (como honesto, responsável, corajoso, elegante, racional). No instrumento, os valores eram apresentados em duas listas (terminais e instrumentais) e por ordem alfabética. Para responder à escala, os respondentes tinham de colocar os valores por ordem de importância como princípios orientadores de suas vidas.

Na literatura, são encontradas críticas à proposta de Rokeach. Torres *et al.* (2001) discutem que a escolha forçada de um dos valores criou um artefato metodológico, na medida em que os valores foram colocados em lugares diferentes da escala e formulados gramaticalmente de forma diferenciada. Além disso, apontam que, ao elaborar a classificação, o respondente poderia não considerar todos os valores da série. Ros (2006b) reitera que a distinção entre os valores terminais e instrumentais é mais um artefato estatístico de apresentá-los em listas distintas do que de fato a evidência de diferenciação clara entre eles; além disso, não há um modelo para discutir o conteúdo e a estrutura dos valores. Tamayo (2007) aponta que a escala é do tipo ordinal, logo a distância entre os números não é igual. Outras críticas são levantadas quanto à representatividade dos valores colocados na listagem (Schwartz & Bilsky, 1990) e ao fato de valores relacionados com bem-estar, direitos humanos e desenvolvimento físico não terem sido incluídos (Rohan, 2000). O questionário é uma “lista de palavras desconectadas” sem um suporte teórico que dê embasamento (Rohan, 2000, p. 260).

Com base no modelo de Rokeach (e considerando as críticas feitas a ele) e na análise da literatura, Schwartz desenvolveu um modelo de valores humanos que pretende ser aplicável a todas as culturas. Os pressupostos teóricos desse modelo são apresentados no tópico seguinte.

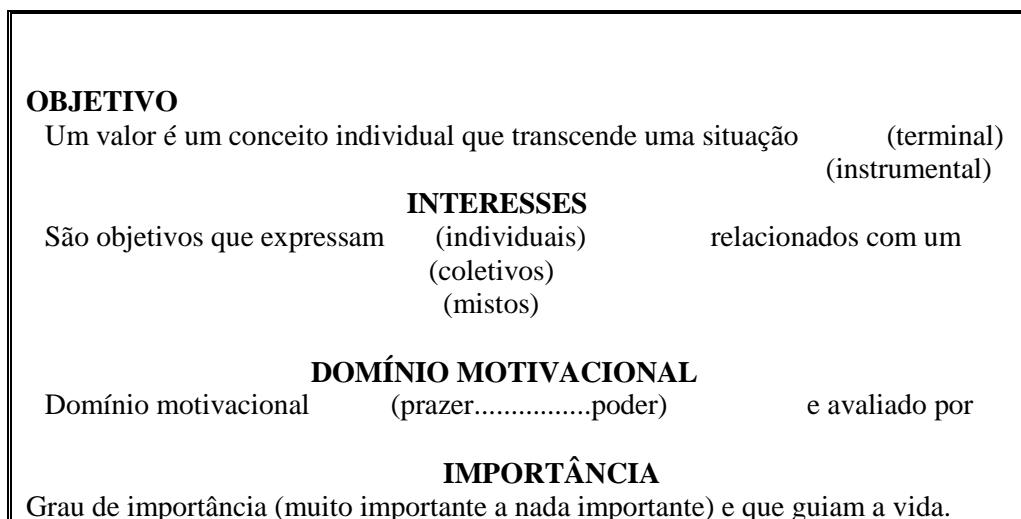
## **2.2 O Modelo de Valores de Schwartz**

Schwartz e Bilsky (1987, p. 551), após revisarem diversas definições de valores humanos, propõem uma definição que engloba cinco características presentes na literatura; os valores são: “(a) princípios ou crenças, (b) relativos a comportamentos ou estados de existência, (c) que transcendem situações específicas, (d) guiam a seleção ou avaliação de comportamentos e eventos, (e) são ordenados por sua importância relativa”. Além desses cinco aspectos, eles trazem que mencionar estados de existência ou comportamentos é equivalente a dizer objetivos terminais e instrumentais.

Schwartz e Bilsky (1987, 1990) acrescentaram ainda o pressuposto teórico de que os valores são representações cognitivas de três necessidades humanas universais: (a) necessidades biológicas – baseadas nas necessidades do organismo –, (b) necessidades de interação social, (c) necessidades socioinstitucionais para o bem-estar e sobrevivência do grupo. Essas três necessidades humanas universais estão presentes em todas as pessoas; além disso, o indivíduo reconhece-as, pensa a respeito e planeja as suas ações considerando-as. Assim, a tipologia dos valores humanos, por eles proposta, assume que os valores refletem necessidades do organismo (biológico), motivos sociais (interação) e demandas institucionais. Eles destacam que o conteúdo dos valores pode ter sua raiz em mais de uma necessidade humana universal.

Além do pressuposto teórico citado, eles acrescentaram mais dois aspectos distintivos do conteúdo dos valores: (1) os interesses que representam: como os valores são objetivos, eles figuram o interesse da pessoa, do grupo ou de ambos; (2) a existência de diferentes domínios motivacionais, que posteriormente foram denominados de tipos motivacionais por Schwartz (1992).

A fim de sumariar os diversos pressupostos listados na definição de valores, é elaborada uma sentença de mapeamento do conceito de valores. Na Figura 9, verifica-se que a definição engloba: (a) o tipo de objetivo, (b) o interesse a que serve, (c) o domínio motivacional, (d) o grau de importância relativa.



**Figura 9:** sentença de mapeamento da definição de valores, adaptado de Schwartz e Bilsky (1987, p. 553)

Com base nos pressupostos teóricos apresentados acima e na teoria de Rokeach (1973), Schwartz e Bilsky (1987, 1990) propuseram a estrutura universal de conteúdo e estrutura dos valores, a qual é apontada na literatura como bem próxima de ser universal (Schwartz, 1992; 1994; 2005a). Inicialmente, eles consideraram as três necessidades humanas universais para proporem sete valores universais distintos (domínios motivacionais). Para representar cada um dos domínios, foi utilizado o questionário desenvolvido por Rokeach (1973). Os sete domínios são:

(1) domínio do prazer: reflete uma necessidade humana básica de satisfação de necessidades fisiológicas e sociais como prazer, conforto;

(2) domínio de segurança: reflete necessidades individuais e grupais de sobrevivência e de evitar ameaças à sobrevivência, como harmonia, segurança da família, paz mundial;

(3) domínio de realização: refere-se à necessidade de desenvolver e usar as habilidades obtidas do ambiente físico ou social e transformá-las em algo útil. Os valores que caracterizam a realização, segundo a lista de Rokeach (1973), são: capacidade, reconhecimento social e ambição;

(4) domínio de auto-direção: esse valor foi postulado, considerando que inúmeras teorias psicológicas dizem que há um desejo intrínseco ao homem de explorar e compreender a realidade. Os valores de auto-direção referem-se a um domínio de

gratificação interna, independente dos outros. Dentre os valores desse domínio, tem-se independente, intelectual e lógico;

(5) domínio de conformidade: para o funcionamento dos grupos, os indivíduos inibem ações que possam ferir interesses do grupo. Como exemplo de valores de conformidade, tem-se: obediente e polido;

(6) domínio pró-social: enquanto as restrições inibem a quebra do grupo, há uma ação positiva para a segurança deste, a qual constitui o sistema moral, e é expressa através de valores como altruísmo, benevolência e gentileza;

(7) maturidade: está relacionada com a experiência e, a despeito de haver diferenças culturais acerca do conteúdo específico desse domínio, ele compreende aspectos como sabedoria, tolerância e elevada maturidade emocional.

(8) domínio de poder social: baseia-se na necessidade de diferenciação de status social, a qual é importante para o funcionamento das instituições sociais. Dentre os valores de poder, são listados: status, influência e controle social.

Os domínios motivacionais postulados são: prazer, segurança, realização, autodireção, conformidade, pró-social, maturidade e (poder social) (Schwartz & Bilsky, 1987, p. 553). Para testar a estrutura de valores proposta, foi utilizada a SSA (*Smallest Space Analysis*), a qual permite representar os valores como pontos num espaço multidimensional, de forma que as distâncias entre os pontos reflitam as relações empíricas entre os valores, de modo que, quanto mais próximos estiverem dois valores, mais relacionados eles serão. Assim, com essa técnica, é possível verificar se a estrutura universal de valores alvitada é encontrada empiricamente.

Os autores levantaram três hipóteses a serem testadas: (1) o objetivo do valor se configuraria em duas dimensões separadas no espaço, uma contendo os valores terminais e a outra, os valores instrumentais, ou seja, eles queriam verificar se as pessoas faziam essa distinção entre os valores; (2) existem diferenças entre os sete domínios motivacionais (prazer...poder); (3) os valores irão se agrupar em função do tipo de interesse que servem, os quais podem ser: (a) valores que servem a interesses individuais: prazer, realização e autodireção, (b) valores que servem a interesses coletivos: conformidade e prosocial, (c) valores que servem a interesses individuais e coletivos: segurança e maturidade, (4) há uma estrutura de semelhanças/diferenças entre os valores em razão de seus domínios motivacionais: valores próximos têm motivações similares, ao passo que valores em regiões opostas têm motivações também opostas.

Para a verificação das hipóteses, foram conduzidos dois estudos. No primeiro, o questionário de valores de Rokeach (1973) foi aplicado a uma amostra de 455 professores da 6ª à 7ª série de 22 escolas públicas de Israel. No segundo estudo, a mesma escala foi aplicada em 331 estudantes e professores alemães de cinco escolas diferentes. Em ambos os estudos, os respondentes deveriam dispor os valores por ordem de importância; em seguida, deveriam ranquear a importância do valor numa escala de sete pontos.

A análise do SSA mostrou uma solução composta por quatro dimensões interpretáveis. A hipótese um foi confirmada, pois os valores instrumentais e os terminais agruparam-se em duas regiões distintas; esse resultado indica que as pessoas fazem distinção entre os valores de acordo com o seu objetivo. Todavia, estudos posteriores (Schwartz, 1992) mostraram que não há diferença entre os valores instrumentais e os terminais, sendo todos os valores terminais.

No que diz respeito aos domínios motivacionais, na amostra israelense, houve adequação de 96% dos valores à região proposta e 85% na amostra alemã. Esses resultados corroboram com a segunda hipótese proposta pelos autores, que existem diferenças entre os sete domínios motivacionais, o que implica dizer que as pessoas diferenciam entre os sete domínios motivacionais propostos.

A hipótese de que os valores se agrupariam em função do tipo de interesse que servem também foi confirmada, sendo que segurança na amostra alemã entrou como interesse misto e não coletivo, como havia sido levantado. Por fim, a hipótese de que há uma estrutura de valores em razão de seus domínios motivacionais também foi confirmada, ou seja, valores que apresentam domínios motivacionais semelhantes estão próximos, ao passo que aqueles que possuem domínios motivacionais opostos estão em lados opostos no mapa (e.g., autodireção e conformidade).

Os resultados obtidos comprovam a estrutura universal de valores humanos. Desse modo, a pesquisa transcultural conduzida por Schwartz e Bilsky (1987) mostrou suporte para a estrutura teórica hipotetizada de sete domínios motivacionais: prazer, segurança, realização, auto-direção, conformidade, pró-social e maturidade. Pesquisas ulteriores replicaram a teoria de estrutura universal dos valores na Alemanha, Austrália, Estados Unidos, Finlândia, Hong Kong, Israel e Espanha. Os resultados confirmaram os sete domínios motivacionais: realização, poder, maturidade, prosocial, conformidade, segurança e autodireção; tendo sido encontrado, ainda, poder social na pesquisa realizada em Hong Kong (Schwartz & Bilsky, 1990).

Em outro trabalho, Schwartz (1992) propõe novos tipos motivacionais a partir de análises teóricas: tradição, estimulação e espiritualidade. Para validar o novo modelo teórico foram pesquisadas pessoas de 20 países e, não foi encontrado suporte para o domínio espiritualidade. Assim sendo, a teoria foi reformulada e os valores organizacionais foram classificados em 10 tipos motivacionais: poder, realização, hedonismo, estimulação, autodeterminação, universalismo, benevolência, tradição, conformismo e segurança.

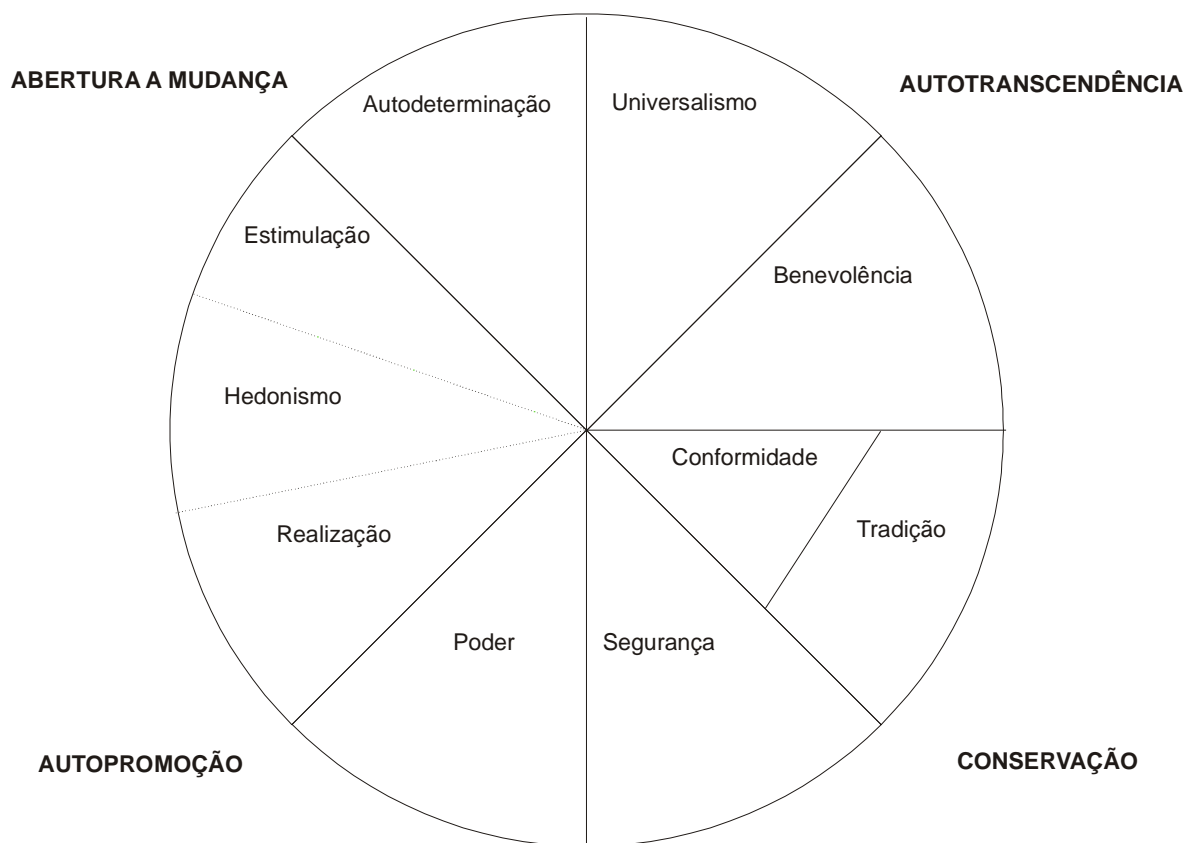
Após extensas pesquisas conduzidas em quase uma centena de países com pessoas de diferente religião, idade, idioma, etc., Schwartz (2005a) defende que; (a) há um conjunto de valores quase universais que são diferenciados pelo seu conteúdo motivacional; (b) esse conjunto de valores é abrangente e não deixa de incluir nenhum tipo motivacional relevante; (c) os tipos motivacionais têm significados semelhantes em diferentes grupos; (d) há uma estrutura próxima da universal entre as relações dinâmicas dos tipos motivacionais. Todavia, vale ressaltar que “é difícil rejeitar definitivamente a possibilidade de que alguns tipos motivacionais universais estejam ausentes” (p.45-46).

Schwartz (2005a) apregoa que os valores são conceitos desejados socialmente e que representam objetivos individuais, coletivos ou mistos, importantes para a sobrevivência da pessoa. Cada um dos dez tipos motivacionais, bem como o objetivo que o define, estão sumariados na Tabela 7. Verifica-se nesta tabela que existem valores com motivação semelhante, ao passo que outros têm objetivos conflituosos. A estrutura circular da teoria de valores apresentada na Figura 10 mostra tais relações. Quanto mais próximos estão dois tipos motivacionais, mais semelhantes são as suas motivações e, quanto mais distantes, mais antagônicos.

**Tabela 7.** Tipos motivacionais de valores de Schwartz

<b>Tipos</b>	<b>Metas/Objetivo que define o valor</b>	<b>Interesses</b>
<b>Poder social</b>	Controle sobre pessoas e recursos, prestígio.	Individuais
<b>Realização</b>	O sucesso pessoal obtido através de uma demonstração de competência	Individuais
<b>Hedonismo</b>	Prazer e gratificação sensual para si mesmo.	Individuais
<b>Estimulação</b>	Excitação, novidade, mudança, desafio.	Individuais
<b>Autodeterminação</b>	Independência de pensamento, ação e opção.	Individuais
<b>Universalismo</b>	Tolerância, compreensão e promoção do bem-estar de todos e da natureza.	Mistos
<b>Benevolência</b>	Promoção do bem-estar das pessoas íntimas	Coletivos
<b>Tradição</b>	Respeito e aceitação das metas e dos costumes da sociedade	Coletivos
<b>Conformidade</b>	Controle de impulsos e ações que podem violar normas sociais ou prejudicar os outros	Coletivos
<b>Segurança</b>	Integridade pessoal, estabilidade da sociedade, do relacionamento e de si mesmo.	Mistos

Na estrutura circular, os valores estão distribuídos ao longo de duas dimensões bipolares (vide Figura 10). Uma dimensão é a abertura à mudança versus conservação, a qual mostra o conflito entre a ênfase nas ações independentes que favorecem a mudança de um lado (autodeterminação e estimulação) e a ênfase na preservação de práticas tradicionais (segurança, conformidade e tradição) do outro. A outra dimensão apresenta os conflitos entre a autopromoção versus autotranscendência; a autopromoção enfatiza a busca pelo próprio sucesso (realização e poder), e o outro polo revela a preocupação com os outros (universalismo e benevolência).



**Figura 10.** Estrutura teórica de valores organizacionais (Schwartz, 2005a, p. 30)

A proliferação de estudos que mostram as relações entre valores, comportamento, atitudes, personalidade; associada ao fato de sua estrutura teórica ter sido comprovada em diversos países, assinala que esse é um campo profícuo para novas pesquisas (Schwartz, 2005b); além disso, essa teoria é capaz de abarcar a complexidade dos relacionamentos entre valores e comportamento (Tamayo & Porto, 2005). Após apresentar o modelo de valores pessoais de Schwartz, no tópico seguinte, discute-se o estudo dos valores organizacionais.

### 2.3 Valores Organizacionais

O estudo dos valores organizacionais tem despertado o interesse dos pesquisadores há décadas, contudo é a partir de 1980 que há um aumento no empenho pelo seu estudo (Agle & Caldwell, 1999). Tal mérito é explicado, em parte, pela ampla divulgação dos trabalhos sobre cultura organizacional (Deal & Kennedy, 1982; Schein, 1996, 1999), os quais defendem que organizações com culturas fortes têm melhor desempenho organizacional (Payne, 2000). A premissa de que os valores são o cerne da



cultura organizacional é apregoada por diferentes teóricos (Champy, 1995; Deal & Kennedy, 1982; O'Reilly & Chatman, 1996); em função disso, os valores organizacionais são um importante instrumento para compreender a cultura organizacional (Mendes & Tamayo, 2001).

Katz e Kahn (1978) destacam que os principais componentes das organizações são os valores, os papéis e as normas; pois estes norteiam o seu funcionamento. Os valores organizacionais são crenças acerca do que é bom e desejável na organização; além disso, constituem o núcleo da cultura organizacional. As normas “definem explicitamente as formas de comportamento esperado dos membros de uma organização, e os valores proporcionam uma justificação mais elaborada e generalizada, tanto para o comportamento apropriado, como para as atividades e funções do sistema” (Katz & Kahn, 1978, p.70).

Os valores organizacionais são definidos como “princípios ou crenças, organizados hierarquicamente, relativos a metas e a comportamentos organizacionais desejáveis que orientam a vida da empresa e estão a serviço de interesses individuais, coletivos ou mistos” (Tamayo, 1996, p. 182). Têm como função guiar a vida diária da organização, pois são crenças sobre o que é ou não desejável na organização (Tamayo & Gondim, 1996); são facilmente percebidos pelos membros da organização, têm função de integração organizacional (Tamayo & Borges, 2006), facilitam a adaptação das pessoas ao ambiente (Stainer & Stainer, 1996) e influenciam o comportamento de seus membros, como o comportamento prosocial (McNeely & Meglino, 1994).

Vale notar que os valores organizacionais não são os valores pessoais dos membros da organização; são, na verdade, valores aprendidos e desenvolvidos a partir da convivência com a família, na escola e nas interações sociais ao longo da vida, ao passo que os valores organizacionais são normalmente introduzidos pelo fundador da empresa ou por pessoas com elevada influência dentro da organização. Esse grupo dominante estabelece o que é ideal, valorizado e quais os princípios motivacionais e as metas da organização. Diante de uma situação nova ou de algum problema, o fundador ou outro ator com poder de decisão na organização apresenta a solução para os seus membros, sinalizando que esta é adequada para aquela realidade (Tamayo & Borges, 2006).

A prioridade axiológica da organização (valores organizacionais reconhecidos como relevantes para a organização) não é necessariamente idêntica a de seus membros, podendo, inclusive, ser conflituosa. A organização tem um sistema de valores que

reflete o que é considerado ideal pelo grupo dominante e, através dos exemplos, esses valores são aprendidos. Como pode haver ou não congruência entre os valores pessoais e os organizacionais, é fundamental que os valores organizacionais sejam compartilhados entre os membros. Os valores compartilhados refletem a convergência na percepção dos valores organizacionais entre os diversos membros da organização e funcionam como modelos mentais que irão guiar o comportamento (Tamayo & Borges, 2006). A congruência entre os valores dos indivíduos e aqueles apregoados pela organização se correlaciona positivamente com satisfação e comprometimento e, negativamente com rotatividade (O'Reilly, Chatman & Caldwell, 1991).

Tamayo (2005) defende um paralelismo entre os valores pessoais e os valores organizacionais pois, ao estabelecer o que é bom e desejável para a organização, o fundador ou membros influentes utilizam os mesmos princípios e metas que orientam o comportamento individual de modo que as motivações que sustentam os valores pessoais e das organizações podem ser semelhantes.

Do ponto de vista conceitual, os valores pessoais e organizacionais apresentam componentes idênticos: o motivacional, o cognitivo, o hierárquico e o funcional (Tamayo & Gondim, 1996). O aspecto cognitivo diz respeito às crenças acerca do que é desejável ou não na organização e implica a maneira de conhecer a identidade organizacional, de modo que os valores funcionam como padrão cognitivo para escolha dos comportamentos adequados dentro da organização. O aspecto motivacional representa as metas essenciais da organização, de modo que a importância atribuída a determinados valores irá influenciar a quantidade de esforço a ser empreendida pelos seus membros. No que diz respeito ao aspecto hierárquico, do ponto de vista axiológico, o que diferencia as pessoas e as organizações não são os valores de cada um, mas sim, a prioridade dada a cada um dos valores, ao continuum de importância que é atribuído. E a dimensão funcional dos valores pronuncia que estes orientam o comportamento de seus membros e o julgamento feito do comportamento, sendo importantes para a vida diária da organização.

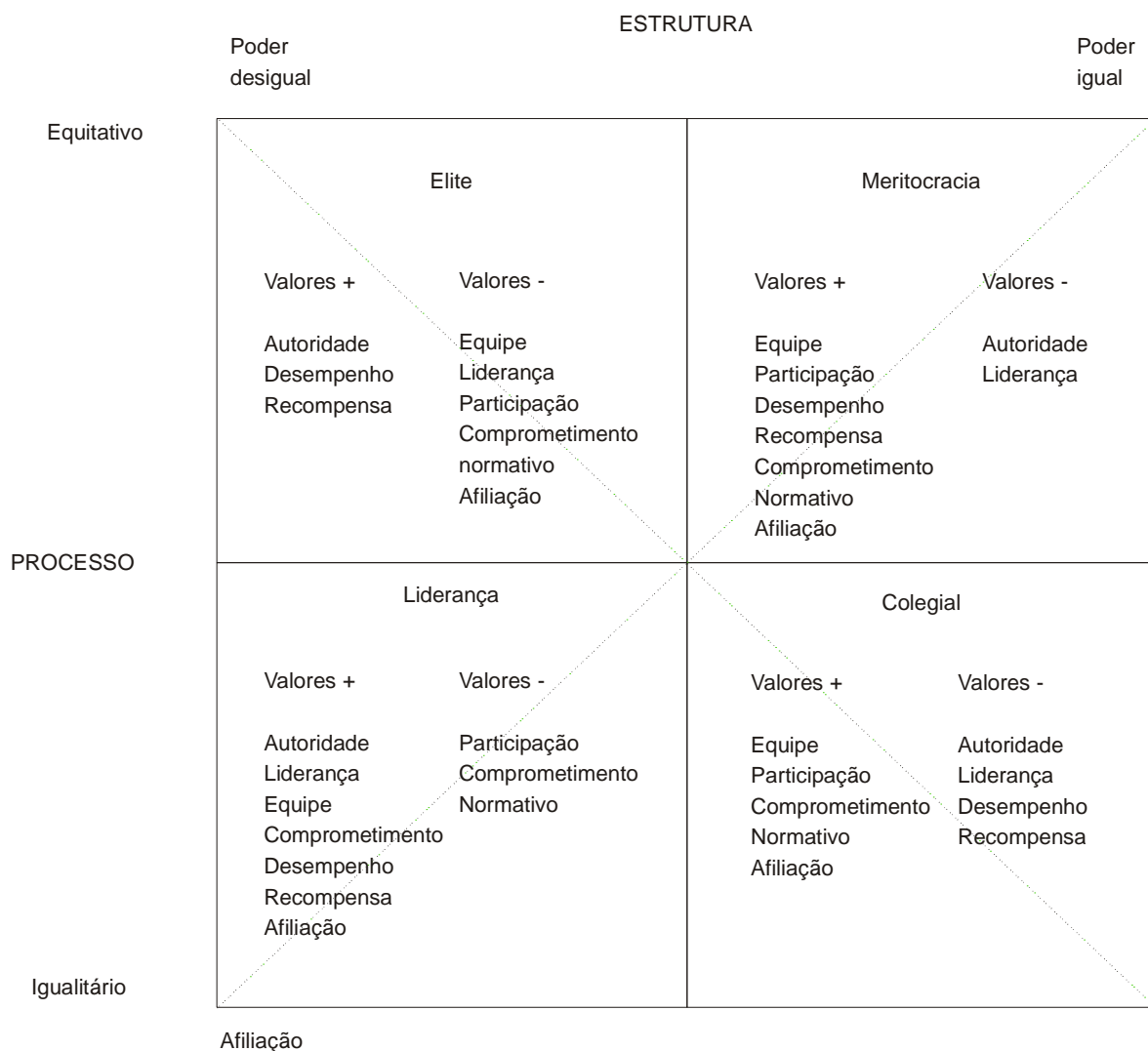
Na literatura, não existem muitos autores que tenham proposto modelo ou taxonomia de valores organizacionais. As postulações de Dobni, Ritchie e Zerbe (2000), Kabanoff (1994), Quinn e Rohrbaugh (1983), Wiener (1988) e Tamayo (1996) são apresentadas.

Dobni, Ritchie e Zerbe (2000) conduziram um estudo para investigar as relações entre os valores organizacionais e a produtividade de trabalhadores. Para a elaboração

de sua taxonomia de valores organizacionais, eles fizeram análise de conteúdo de trabalhos escritos por acadêmicos e gestores, a qual redundou em uma lista de 31 valores. Os valores organizacionais são definidos por eles como, estados de preferência por certos modos de conduta, os quais dão direção para diversas decisões a serem tomadas na organização em diversos níveis; além disso, é um componente central da cultura organizacional. A medida de produtividade compreendia comportamentos de trabalho valorizados na organização (qualidade versus quantidade, confiável e previsível versus criativo e inovador) comprometimento organizacional e afeto. Os instrumentos foram aplicados em 415 trabalhadores do Canadá oriundos de quase uma centena de organizações da área de serviços. A taxonomia de valores encontrada possuía quatro tipos: empreendedorismo, pressão para o desempenho, integração e temperança. Esses tipos motivacionais mostraram-se preditores das medidas de produtividade.

Kabanoff, Waldersee e Cohen (1995) utilizaram um novo método para investigar os valores esposados por organizações australianas. Eles analisaram o conteúdo dos anuários, revistas internas e missão de 88 organizações no período de 1986 a 1990 para verificar com que frequência eles mencionam os valores de autoridade, liderança, recompensa, desempenho, participação, comprometimento, afiliação, trabalho em equipe, equidade e controle normativo. Com base nos resultados, é desenvolvida uma tipologia de quatro tipos de valores organizacionais: elitista, liderança, meritocracia e colegial, os quais resultam da combinação das dimensões estrutura (poder centralizado versus poder descentralizado) e processo (equidade versus igualdade).

Na estrutura de valor elitista, são valorizadas as relações desiguais de poder (autoridade), pouca ênfase no igualitarismo (participação) e alta importância nas recompensas. Do mesmo lado, a estrutura de valor liderança também valoriza o poder desigual, contudo reconhece valores como liderança, o trabalho em equipe e coesão. Do outro lado, têm-se os valores meritocracia e colegial, os quais valorizam uma distribuição menos desigual de poder e também alternando os processos equitativos e igualitários como nas estruturas anteriores (Figura 11).



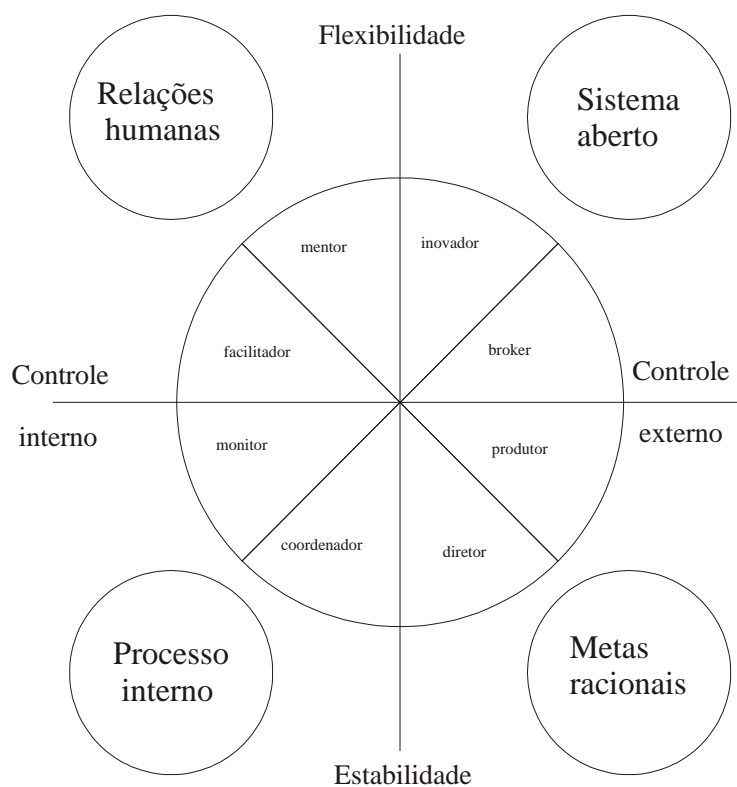
**Figura 11.** Valores esposados segundo Kabanoff, Waldersee e Cohen (1995)

Kabanoff e Daly (2000, 2002) utilizaram a mesma estratégia e investigaram 77 organizações australianas e 55 americanas. Os resultados confirmaram a taxonomia de valores apresentada anteriormente. No trabalho de Kabanoff, Waldersee e Cohen (1995), eles verificaram ainda que o tipo de valor organizacional preponderante na organização afeta a maneira como os seus membros percebem a mudança organizacional. Os autores que utilizam essa tipologia defendem que para analisar os valores de uma organização devem ser analisados os documentos que ela produz, pois eles refletem a visão do corpo diretivo, e mostram o que é valorizado naquela organização. Assim defendem o estudo dos valores esposados, isto é, aqueles presentes nos documentos oficiais (Kabanoff & Daly, 2002).

O modelo dos valores concorrentes (CVF – *Competing Values Framework*) foi desenvolvido para a compreensão da eficácia organizacional por Quinn e Rorhbaugh (1983) e, posteriormente, utilizado para investigar fenômenos organizacionais como cultura e mudança. Para a sua validação, foi utilizada a MAS – *Multidimensional Scaling Model*, análise fatorial e equação estrutural.

O modelo proposto por Quinn e Rorhbaugh (1983) possui duas dimensões ortogonais, sendo que, no eixo vertical, tem-se flexibilidade versus estabilidade e, no eixo horizontal, orientação interna versus orientação externa. Da conjunção entre eles, são propostos quatro quadrantes – relações humanas, sistemas abertos, metas racionais e processos internos. Esses quadrantes representam valores organizacionais subjacentes à organização que favorecem a sua integração (Kalliath, Bluerdorn & Gillespie, 1999).

A dimensão relações humanas caracteriza organizações que enfatizam a confiança, participação, delegação de poder, e as ideias dos trabalhadores são valorizadas. Na dimensão sistema aberto, valores como flexibilidade e foco externo são valorizados. Aquelas que enfatizam a eficiência, desempenho, foco no resultado são as de metas racionais. Por fim, organizações que privilegiam os processos internos possuem elevada rotinização, controle, estabilidade e ordem. Os trabalhadores são recompensados porque seguem as normas e rotinas (Figura 12).



**Figura 12.** Modelo dos valores concorrentes de Quinn e Rorhbaugh (1983)

Wiener (1988) defende que os valores organizacionais são o aspecto central da cultura organizacional, pois subsidiam a definição dos objetivos, as políticas e as práticas organizacionais. Para medir os valores organizacionais, ele propõe uma tipologia baseada no conteúdo e na fonte dos valores organizacionais.

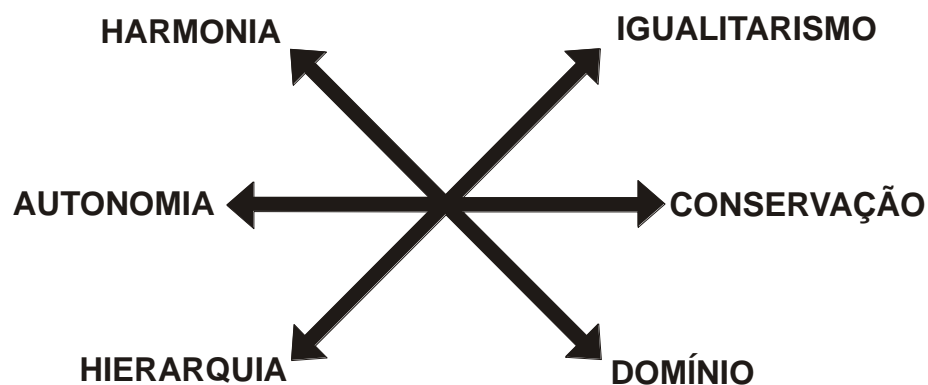
O conteúdo do valor trata do objetivo subjacente, o qual pode ser funcional (ênfase no alcance de um objetivo em particular) ou elitista (tratam de comparações; por exemplo, essa organização é a número um). A fonte do valor diz respeito à origem do valor, a qual pode estar na tradição ou na liderança. Se dado valor está alicerçado na tradição, ele será difundido de maneira ampla e será pouco afetado pelas diferenças individuais. Em consequência disso, tendem a ser mais estáveis. Em contrapartida, quando os valores estão ancorados nos líderes, a identificação do subordinado com o seu gestor afetará na manutenção de tais valores; em decorrência, são menos estáveis. A partir dessas duas dimensões (conteúdo e fonte) é apresentada uma tipologia de quatro valores: elitistas, funcionais, tradicionais e carismáticos.

Além da tipologia de valores, Wiener (1988) apresenta o processo através do qual ocorre a transmissão e manutenção dos valores organizacionais. Segundo ele, as primeiras socializações têm o papel de transmitir aos novos empregados os valores daquela organização; em seguida, a identificação dos trabalhadores com os valores da organização também afetará na manutenção destes. A aceitação dos valores organizacionais será afetada por dois aspectos; a crença de que eles têm um dever moral de se comportar de determinado modo – tais crenças são desenvolvidas no processo de socialização. O segundo aspecto a ser considerado é a compatibilidade entre os valores dos trabalhadores e aqueles defendidos pela organização. É mais fácil a adaptação quando a congruência é elevada. Outro elemento que pode afetar na adequação dos trabalhadores é o processo de recrutamento e seleção, pois, através dele, serão selecionadas pessoas que tenham maior possibilidade de se adequar aos valores defendidos naquele contexto. Ao chegar ao ambiente de trabalho, a socialização irá sinalizar o que é considerado adequado, e os ritos também têm essa finalidade.

Na literatura nacional, Tamayo (1996) é o primeiro autor a discorrer sobre os valores organizacionais. Ele defende que as organizações, semelhantemente ao que acontece com as pessoas, possuem necessidades universais que precisam ser satisfeitas – (1) relação do indivíduo com o grupo: essa relação é sempre conflituosa, pois é difícil conciliar os interesses do indivíduo com os da empresa; (2) a necessidade de elaborar

uma estrutura: para sobreviver, a organização precisa definir os papéis, normas, subsistemas organizacionais, relações de trabalho, etc.; (3) a relação da organização com o meio ambiente natural e social: para permanecer existindo, a organização precisa interagir continuamente com o ambiente externo, a fim de identificar e planejar as respostas apropriadas.

Com base nessas necessidades e na abordagem cultural de valores de Schwartz e Ros (1995), Tamayo (1996) considera a existência de três dimensões bipolares como resposta das organizações, sendo (1) relação do indivíduo-grupo (autonomia versus conservação), (2) relação estrutural (hierarquia versus igualitarismo) e (3) relação com o meio ambiente natural e social (harmonia versus domínio). Essas dimensões podem ser visualizadas na Figura 13.



**Figura 13.** Estrutura bipolar dos valores organizacionais baseada nos valores culturais

A primeira dimensão autonomia versus conservação trata do contínuo de alternativas existentes para compatibilizar os interesses do indivíduo e da organização. Em algumas organizações, privilegia-se o polo de autonomia, na medida em que o indivíduo tem liberdade para estabelecer metas em harmonia com as da organização; caracteriza-se ainda pela promoção de mudanças e inovações. No polo oposto dessa dimensão, tem-se a valorização da manutenção do *status quo*, a primazia das soluções já existentes dentro do contexto organizacional.

A segunda dimensão compreende a hierarquia versus o igualitarismo. A hierarquia é privilegiada como forma de assegurar que a missão e valores da organização serão mantidos; há uma valorização da autoridade, fiscalização e controle. O polo do igualitarismo, por seu turno, enfatiza o bem-estar dos membros da

organização; todos os indivíduos são tratados como iguais; há uma ênfase na justiça social, equidade e responsabilidade.

A terceira dimensão trata das relações que a organização irá estabelecer com o mundo exterior e como solucionará os problemas dessa interação. No primeiro polo, tem-se a harmonia, que se caracteriza por valores como proteção da natureza, tolerância, os quais representam uma tentativa de um relacionamento harmonioso com o ambiente. No polo extremo, tem-se o domínio, o qual é representado por uma interação desequilibrada com o meio ambiente; há a supremacia dos interesses e sucesso da organização em detrimento do meio ambiente. E as relações de uma organização caracterizada por esse polo, com outras organizações, são caracterizadas pela busca do sucesso e desejo de impor sua imagem. Essas dimensões postuladas por Tamayo (1996) podem “constituir os pilares teóricos para o estudo empírico da estrutura de valores organizacionais tal como são percebidos pelos empregados” (Ros, 2006a, p. 425).

Tamayo (1996) defende que as prioridades axiológicas de uma organização podem ser consideradas um sistema relativamente estável de valores, os quais determinam e sustentam o clima e a cultura organizacional. Assim, as prioridades axiológicas especificam a natureza dos valores que dominam na organização e os tipos motivacionais nela dominantes. Destaca, ainda, que a função dos valores organizacionais compartilhados é criar modelos mentais semelhantes sobre o funcionamento e a missão da organização, ou seja, tais modelos mentais orientam o comportamento dos trabalhadores. “O comportamento dos empregados na organização, as explicações que eles dão da rotina organizacional e possivelmente seu comprometimento com a empresa são determinados pela percepção que eles têm dos valores organizacionais” (p. 189).

Além disso, os valores organizacionais ajudam a construir a identidade organizacional, diferenciando-a de outras organizações (Tamayo, 1998). Esse compartilhamento dos valores tem dois papéis, um externo e um interno. O primeiro é o de propiciar a adaptação e sobrevivência da organização ao ambiente. Já o seu papel internamente é facilitar a interação dentro da organização (O'Reilly, Chatman & Caldwell, 1991).

Defender a existência de prioridades axiológicas da organização não significa dizer que uma entidade possua valores, pois os valores da organização “só existem na mente de seus membros” (Tamayo, 2008, p. 310). Aqueles valores considerados importantes e desejáveis pelos fundadores ou membros influentes foram registrados nos



documentos, discursos oficiais da organização e/ou apresentados por eles no ambiente de trabalho. Esses valores são reforçados através das experiências cotidianas, das atitudes dos gestores e práticas adotadas, de modo que eles passam a ser reconhecidos e aquilatados dentro da organização. Cada vez que algo correto é feito, os membros são recompensados por isso e, no processo de socialização, há um compartilhamento acerca do que é considerado adequado nessa realidade, e esses valores pautam o funcionamento da organização, o que lhe dá uma identidade própria, diferenciando-a de outras no mercado.

Na Tabela 8, observa-se que os diversos modelos defendem que os valores organizacionais são fundamentais para a compreensão da cultura organizacional. E, dada a complexidade desse construto, devem ser analisadas diferentes dimensões, mas não há aquiescência sobre quais seriam. Verifica-se, ainda, que vêm sendo adotadas tanto a metodologia quantitativa quanto a qualitativa.

O modelo teórico proposto por Tamayo (1996) subsidiou o desenvolvimento de dois instrumentos, o Inventário de Valores Organizacionais – IVO (Tamayo, Mendes & Paz, 2000) e o Inventário de Perfis de Valores Organizacionais – IPVO. Em ambas as medidas, entendem-se que: (1) os valores organizacionais são o núcleo da cultura organizacional; (2) existem quatro aspectos na definição de valores organizacionais (cognitivo, motivacional, hierárquico e funcional); (3) devem ser avaliadas as percepções dos trabalhadores para a mensuração desse construto. Todavia, o primeiro defende a similaridade dos valores organizacionais com os valores culturais, e o segundo com os valores pessoais. Cada um dos dois será detalhado no próximo tópico que trata das medidas de valores.

**Tabela8.** Síntese dos modelos de valores organizacionais

	<b>Dobni, Ritchie e Zerbe (2000)</b>	<b>Kabanoff e Daly (2002)</b>	<b>Quinn e Rorhbaugh (1983)</b>	<b>Wiener (1998)</b>	<b>Tamayo (1996)</b>
<b>Definição</b>	Similaridade com valores pessoais. São princípios desejáveis que guiam a organização.	Valores esposados: são os valores dos atores coletivos, por exemplo, as organizações e instituições.	-	Similaridade com valores pessoais. Os valores organizacionais guiam os objetivos, estratégias e práticas organizacionais. Valores organizacionais são o núcleo da cultura organizacional	“São princípios ou crenças, organizados hierarquicamente, relativos a tipos de estrutura ou a modelos de comportamentos desejáveis que orientam a vida da empresa e estão a serviço de interesses individuais, coletivos ou mistos” (Tamayo & Gondim, p.63).  Similaridade com valores culturais
<b>Dimensões</b>	Direção Alcance Intensidade	Estrutura x Processo	Flexibilidade x Estabilidade Orientação interna x Orientação externa	Conteúdo x Fonte	Autonomia x conservadorismo Hierarquia x igualitarismo Harmonia x domínio
<b>Tipologia de valores</b>	Empreendedor Desempenho Integrado Temperança	Elitista Liderança Meritocracia Colegial	Relações humanas Sistema aberto Metas racionais Processos internos	Elitistas Funcionais Tradicionais Carismáticos	-
<b>Medida</b>	Survey	Documentos oficiais Surveys	Surveys em especialistas	-	Percepção dos trabalhadores
<b>Comprovação</b>	Sim	Sim	Sim	Não	Em estudos posteriores

## 2.4 Medidas de Valores Organizacionais

De acordo com Tamayo (2008), existem três estratégias para o estudo dos valores organizacionais. A primeira consiste em utilizar a média dos valores pessoais dos membros, de modo a estimar os valores da organização (Sego, Hui & Law, 1997). Como frequentemente existem incongruências entre os valores pessoais e os organizacionais, o resultado dessa metodologia pode não representar os valores da organização de forma pertinente, pois retirar a média em um nível de medida não assegura que o nível superior esteja sendo contemplado (Smith, Bond & Kagitçibasi, 2006).

A segunda estratégia mensura os valores através de pesquisa documental. Nela são investigados os documentos oficiais da organização e/ou o discurso formal da alta gerência (Kabanoff & Daly, 2002). A maior parte desses estudos usa a metodologia qualitativa e a análise de conteúdo dos documentos. Uma crítica feita a essa metodologia é que nem sempre os valores documentados existem, de fato, no cotidiano das organizações.

A terceira estratégia foi proposta por Tamayo (1996) e consiste em investigar a percepção que os empregados têm dos valores que orientam a organização. Essa abordagem estuda os valores organizacionais e a sua hierarquia, conforme a representação mental que os trabalhadores fazem dos valores da organização, expressando uma espécie de modelo mental da organização. Um aspecto relevante na mensuração dos valores organizacionais, segundo essa perspectiva, é a convergência das percepções, o que dá origem à noção de valores compartilhados. Segundo ele (Tamayo, 2008), os valores compartilhados estão imbricados nas práticas organizacionais e afetam o seu funcionamento.

Todo empregado é capaz de identificar os valores organizacionais que vigoram em sua organização (Tamayo, Mendes & Paz, 2000). Os membros da organização criam “arenas cognitivas” que permitem identificar o ambiente real (Hall, 1984), e esse modelo implícito de interpretar a realidade organizacional fornece um previsor mais preciso do comportamento do que as medidas objetivas (Robbins, 2002). É mais importante utilizar o ambiente percebido que o ambiente real, pois o ambiente torna-se conhecido, a partir da percepção e interpretação de seus membros, os quais utilizam essas análises no processo de tomada de decisão (Pfeffer e Salancik, 1978) e guiam o seu comportamento (Tamayo, Mendes & Paz, 2000). Além disso, a utilização desses observadores internos permite identificar quais são as prioridades axiológicas da

organização, o que permite criar uma representação mental da organização que guiará o comportamento (Tamayo, 1998).

No Brasil, existem três instrumentos que avaliam os valores organizacionais a partir da percepção dos trabalhadores. A Escala de Valores Organizacionais (Tamayo & Gondim, 1996), o Inventário de Valores Organizacionais – IVO (Tamayo, Mendes & Paz, 2000) e o Inventário de Perfis Organizacionais – IPVO (Oliveira & Tamayo, 2004). Todos os questionários apresentam elevada qualidade psicométrica, com índices de confiabilidade entre 0,70 e 0,90.

Para a construção da Escala de Valores Organizacionais (Tamayo & Gondim, 1996), os autores não utilizaram nenhum modelo teórico que representasse os valores organizacionais. Para a elaboração dos itens, eles solicitaram aos trabalhadores de organizações públicas e privadas que listassem os cinco valores mais relevantes de sua organização. O resultado redundou em 565 valores que foram reduzidos a 48 após a análise de conteúdo. Para a validação da escala, foi utilizada uma amostra de 537 trabalhadores de diferentes organizações. A análise fatorial com rotação oblíqua resultou em cinco fatores que explicaram 52,8% da variância total, a saber, (1) eficácia/eficiência (alfa= 0,91), relações interpessoais no trabalho e respeito ao empregado (alfa = 0,90), gestão (alfa = 0,84) e inovação (alfa = 0,70). Os resultados da escala asseguram sua validade e precisão, todavia, como não há nenhum modelo teórico que o sustente, ela não será adotada.

O Inventário de Valores Organizacionais – IVO (Tamayo, Mendes & Paz, 2000) foi construído a partir do modelo dos valores culturais, o qual postula a existência de três dimensões bipolares: autonomia versus conservação, hierarquia versus igualitarismo e harmonia versus domínio. Alguns dos itens da Escala de Valores Organizacionais (Tamayo & Gondim, 1996) foram utilizados, e os demais foram construídos de modo que fossem contempladas todas as dimensões. Para a validação da escala, os 37 itens foram aplicados a uma amostra de 1010 trabalhadores de cinco organizações do Distrito Federal.

Para análise dos dados, foi utilizada a análise multidimensional ALSCAL (*Algorithmic Scaling*). Os resultados confirmaram os pressupostos teóricos, e foi encontrada a estrutura de três dimensões; contudo, apenas na dimensão hierarquia versus igualitarismo, encontrou-se a relação de conflito hipotetizada; nas outras duas, os polos eram adjacentes. Os índices de confiabilidade (alfa) variaram de 0,77 a 0,87. Uma particularidade dessa escala é que ela permite avaliar os tipos motivacionais de valores

em dois níveis: real e desejado, o que permite aferir a *descompensação axiológica*, isto é, o grau de satisfação/insatisfação do trabalhador com as prioridades da organização.

Para a construção do IPVO - Inventário de Perfis Organizacionais (Oliveira & Tamayo, 2004), os autores assumiram como premissa que a estrutura e o conteúdo dos valores organizacionais são semelhantes à dos valores pessoais. Segundo Tamayo (2007), haveria uma correspondência biunívoca entre os valores pessoais e os valores da organização. Foram considerados os aspectos: cognitivo, motivacional e a organização hierárquica dos valores. O aspecto cognitivo diz respeito às crenças do que é desejável numa determinada organização. O aspecto motivacional diz respeito à expressão das metas essenciais da organização. Além disso, os valores estão organizados de forma hierárquica, mostrando quais são os comportamentos mais desejados dentro da organização. Dessa forma, as prioridades axiológicas determinam a quantidade de esforço a ser empreendido por cada trabalhador e diferencia as organizações.

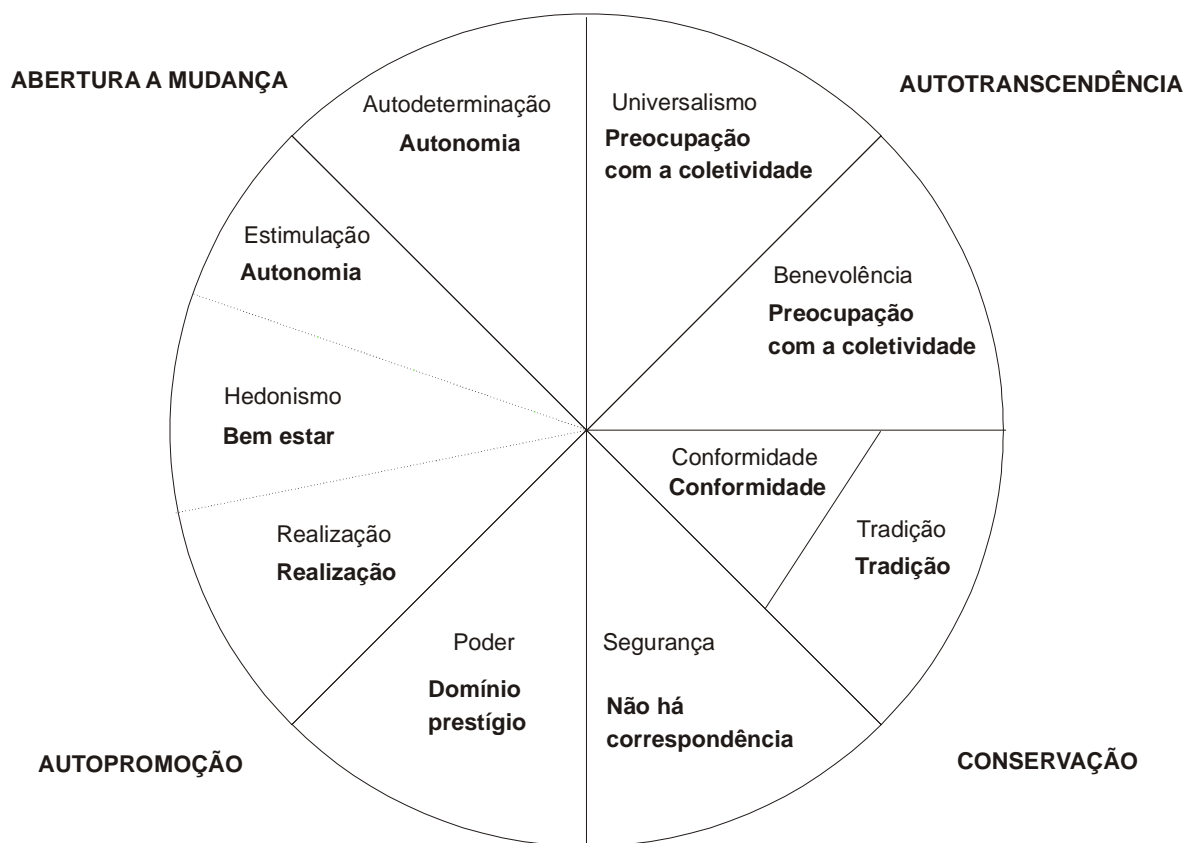
A primeira etapa na construção do IPVO foi a elaboração das definições constitutivas e operacionais de cada um dos tipos motivacionais de valores organizacionais, baseando-se na teoria de valores pessoais. Com base nessas definições, foram elaborados os itens, os quais foram submetidos às análises dos juízes e semântica. Dessa fase inicial, foram retidos 120 itens os quais foram aplicados a uma amostra de 833 trabalhadores de organizações públicas e privadas. Para responder ao instrumento, foi utilizada uma escala verbal que variava de “é muito parecida com a minha organização” a “não parece em nada com a minha organização”. Dentre os itens, tem-se como exemplo, “para esta organização, planejar metas é difícil”, “essa organização valoriza a competência...”.

A análise fatorial com rotação oblíqua (pressupõe correlação entre os fatores) redundou em oito fatores coerentes e interpretáveis, os quais explicaram 46,48% da variância. O instrumento final ficou composto por 48 itens e os coeficientes de precisão de 0,75 a 0,87, o que é considerado satisfatório (Pasquali, 1999). Na Tabela 9, podem ser observados os fatores, suas metas e seus respectivos índices de confiabilidade.

**Tabela 9.** Fatores do IPVO (Oliveira & Tamayo, 2004, p. 137)

<b>Fator</b>	<b>Correspondência</b>	<b>Metas</b>	<b>Alfa</b>
<b>Autonomia</b>	Autodeterminação Estimulação	Oferecer desafios e variedade no trabalho, estimular a curiosidade, a criatividade e a inovação.	0,87
<b>Bem-estar</b>	Hedonismo	Promover a satisfação, o bem-estar e a qualidade de vida no trabalho.	0,87
<b>Realização</b>	Realização	Valoriza a competência e o sucesso dos trabalhadores	0,80
<b>Domínio</b>	Poder	Obter lucros, ser competitiva e dominar o mercado.	0,80
<b>Prestígio</b>	Poder	Ter prestígio, ser conhecida e admirada por todos, oferecer produtos e serviços satisfatórios para os clientes.	0,81
<b>Tradição</b>	Tradição	Manter a tradição e respeitar os costumes da organização.	0,75
<b>Conformidade</b>	Conformidade	Promover a correção, a cortesia e as boas maneiras no trabalho e o respeito às normas da organização.	0,75
<b>Preocupação com a coletividade</b>	Benevolência Universalismo	Promover a justiça e a igualdade na organização, bem como a tolerância, a sinceridade e a honestidade	0,86

Os oito tipos motivacionais encontrados encaixam-se em nove tipos de valores pessoais e, como apontam os autores, é comum na teoria de valores que itens de tipos motivacionais adjacentes se juntem num único fator. Conforme observado na Figura 14, somente para o tipo motivacional segurança não foi encontrado correspondente. O valor organizacional autonomia compreende os valores pessoais de autodeterminação e estimulação, os quais estão em áreas adjacentes, o que sinaliza motivações semelhantes. E os valores pessoais benevolência e conformidade são representados pelo valor organizacional preocupação com a coletividade. Os valores organizacionais estão dispostos em torno de duas dimensões – (1) abertura à mudança versus conservação e (2) autopromoção versus autotranscendência.



**Figura 14.** Estrutura de valores organizacionais (IPVO) baseada na teoria de valores pessoais de Schwartz

Dos três instrumentos existentes no país, somente o EVO não utilizou nenhum modelo teórico para representar a estrutura dos valores organizacionais. Já os outros dois foram desenvolvidos com base em arcabouço teórico consistente, o modelo cultural (IVO) e o modelo das motivações pessoais (IPVO). Esses dois últimos instrumentos apresentam um avanço da literatura brasileira, pois, na internacional, poucos autores utilizam modelos teóricos a priori para investigar os valores organizacionais (Tamayo, 2008). Neste trabalho, a opção é pelo IPVO, pois o mesmo se sustenta mais empírica e teoricamente e vem sendo usado em diversas pesquisas (Bedani, 2008; Guardani, 2008; Miguel & Teixeira, 2009; Tamayo, 2005, 2007, dentre outras). Outra vantagem dessa medida é permitir analisar o grau de congruência entre os valores pessoais e os valores organizacionais. Essa análise fica facilitada, pois há simetria entre os construtos, ou seja, possuem a mesma base teórica subjacente.

Após apresentar as medidas validadas no país para o estudo dos valores organizacionais, no próximo tópico são discutidas as relações entre os valores organizacionais e o comportamento pró-ativo - variável critério deste estudo.

## **2.5 Valores Organizacionais e Comportamento pró-ativo**

Ao investigar a literatura, são raros os estudos que pesquisaram o impacto dos valores organizacionais sobre o comportamento pró-ativo. Em função disso, foram analisados os estudos que consideraram como variável critério, o comportamento pró-ativo e, também, construtos similares, como cidadania organizacional.

Veiga, Porto, Lima e Canova (2008) conduziram um estudo para determinar o poder preditivo dos valores organizacionais sobre os comportamentos pró-ativos. Para tanto, usaram uma amostra formada por 359 trabalhadores de diferentes organizações do Distrito Federal. Para medir valores organizacionais, usaram o Inventário de Valores Organizacionais – IVO (Tamayo, Mendes & Paz, 2000) e a Escala de Comportamentos Pró-ativos nas Organizações (Kamia & Porto, 2009). A análise de regressão múltipla indicou que os valores organizacionais harmonia, domínio, autonomia, conservadorismo, hierarquia e igualitarismo foram preditores ( $R^2 = 0,16$ ;  $p < 0,001$ ) do comportamento pró-ativo, sendo que, das seis variáveis, autonomia foi a que mais contribuiu para a explicação da pró-atividade. Tais resultados apontam que fatores culturais da organização podem influenciar o comportamento pró-ativo, sendo que, na amostra pesquisada, políticas organizacionais que visam dar autonomia aos trabalhadores, abertura para expor sugestões e capacidade de inovar são fatores organizacionais que favorecem o comportamento pró-ativo.

O trabalho desenvolvido por Porto e Tamayo (2005) teve por objetivo verificar se valores organizacionais são preditores de cidadania organizacional (civismo organizacional). Foi utilizada uma amostra de conveniência de 458 trabalhadores de diferentes organizações do Centro-oeste. Para medir os valores organizacionais, foi utilizado o IVO (Tamayo, Mendes & Paz, 2000) e, para avaliar o civismo organizacional, optou-se pela escala de Porto e Tamayo (2003), a qual avalia cinco dimensões: (1) sugestões criativas ao sistema (alfa= 0,92); (2) proteção ao sistema (alfa= 0,84); (3) criação de clima favorável à organização no ambiente externo (alfa=0,90); (4) autotreinamento (alfa= 0,81); (5) cooperação com os colegas (alfa=0,83).



Os resultados da regressão múltipla padrão mostraram que o valor organizacional de autonomia foi preditor das cinco dimensões de civismo organizacional. Para os fatores sugestões criativas ao sistema e cooperação com os colegas, o valor organizacional de autonomia foi único preditor significativo, sendo a variância explicada de 6% e 10% respectivamente. Para o fator proteção ao sistema, contribuíram a autonomia e hierarquia (explicação total de 8% da variância). O fator criação de clima favorável à organização no ambiente externo, os preditores significativos foram domínio e autonomia (explicação total de 23% da variância). Por fim, o fator autotreinamento teve como antecedentes significativos autonomia e harmonia (explicação total de 5% da variância). Esses resultados mostram que os valores organizacionais são preditores relevantes do comportamento, especificamente aqueles comportamentos espontâneos e que beneficiam a organização.

Outro trabalho teve por objetivo verificar as relações entre os valores organizacionais e criação de conhecimento inovador (Miguel & Teixeira, 2009). Para aferir os valores organizacionais, foi usado o IPVO (Oliveira & Tamayo, 2004). Para a outra variável, as autoras construíram e validaram uma escala. Com base na literatura, desenvolveram os itens que foram aplicados a uma amostra não probabilística de 106 trabalhadores de oito organizações. A análise fatorial indicou a presença de cinco fatores que explicaram 65,2% da variância. Os fatores foram nomeados de: (1) estímulos aos desafios (alfa= 0,91); (2) compromisso consciente com a empresa (alfa= 0,91); (3) processo decisório participativo (alfa= 0,87); (4) conversão do conhecimento (alfa= 0,83); (5) orientação ao ambiente externo (alfa= 0,75).

Os resultados mostraram elevada correlação positiva entre estímulos aos desafios e autonomia ( $r = 0,81$ ,  $p < 0,05$ ) e realização ( $r = 0,81$ ,  $p < 0,05$ ). Além dessas, os fatores de criação de conhecimento inovador, estímulo ao enfrentamento de desafios, compromisso consciente com a empresa, processo decisório participativo e conversão do conhecimento também se correlacionaram alta e positivamente com os valores organizacionais de autonomia, bem-estar, preocupação com a coletividade e realização.

Transpondo os achados para o campo prático, elas apontam que, quando os empregados percebem que as organizações permitem que o trabalhador aja com independência, preocupam-se com o bem-estar e valorizam a sua competência, eles se sentem mais estimulados a converter o conhecimento. Apesar da amostra de validação da escala ser pequena, esse trabalho reforça a influência da percepção dos valores organizacionais em comportamentos relacionados com iniciativa no ambiente de

trabalho. Esses três trabalhos analisados conjuntamente permitem inferir que a percepção dos valores organizacionais está relacionada com pró-atividade nas organizações.

Os estudos analisados conjuntamente permitem inferir que há relação entre as prioridades axiológicas da organização e o comportamento pró-ativo. Somente um deles investigou diretamente essas variáveis, e o instrumento de medida foi o IVO. Uma recomendação para novos estudos é a utilização do IPVO, pois, como visto, esse instrumento apresenta elevada evidência empírica e teórica. Além disso, um ponto que merece ser aprofundado é a relação das diferentes dimensões de valores organizacionais (abertura à mudança x conservação e autopromoção x autotranscendência) com os comportamentos pró-ativos. Há suficiente evidência para afirmar que a existência de uma prioridade axiológica que enfatiza a autonomia, abertura e colaboração está associada com melhores resultados (Hassan, 2007); entretanto, nenhum trabalho investigou as relações entre os valores da dimensão de conservação com os comportamentos pró-ativos. Assim, recomenda-se que novos estudos clarifiquem as relações entre os diversos valores organizacionais e o comportamento pró-ativo.

Com base no que foi apresentado nesta seção, este trabalho parte do pressuposto de que os valores organizacionais são um dos pilares da cultura organizacional e que, por essa razão, influenciam na escolha dos comportamentos a serem apresentados pelos trabalhadores. Desse modo, a percepção que os trabalhadores têm dos valores organizacionais vigentes irá influenciar na emissão de comportamentos pró-ativos. E, para contribuir com as lacunas de pesquisa existentes, as hipóteses relacionadas com essa variável antecedente são:

**Hipótese 1:** os valores organizacionais relacionados com abertura à mudança e autopromoção (autonomia, bem-estar, realização, domínio e prestígio) estão positivamente relacionados com comportamentos pró-ativos.

**Hipótese 2:** os valores organizacionais relacionados com autotranscendência e conservação (tradição e conformidade) estão relacionados negativamente com comportamentos pró-ativos.

**Hipótese 3:** Os valores organizacionais são preditores de estímulos e barreiras à criatividade nas organizações.

**Hipótese 4:** Os valores organizacionais são preditores de norma social para a pró-atividade.

## **CAPÍTULO 3 - ESTÍMULOS E BARREIRAS À CRIATIVIDADE NAS ORGANIZAÇÕES**

A variável designada de Estímulos e Barreiras à Criatividade nas Organizações é a segunda antecedente a ser inserida no modelo de pesquisa. Antes, porém, de ensartá-la, é preciso apresentar a definição e os modelos teóricos de criatividade; para, em seguida, particularizar o objeto de interesse do estudo.

A criatividade é um fenômeno complexo e multifacetado que desperta o interesse de diferentes áreas do conhecimento como as artes, literatura e ciências em geral (Sternberg & Lubart, 1996). Na área organizacional, há considerável evidência de que a criatividade contribui para a inovação e competitividade das organizações (Alencar, 1995; Damanpour, Szabat & Evan, 1989; Shalley & Zhou, 2008; Shalley, Zhou & Oldman, 2004).

Dentre os aspectos que podem influenciar a criatividade nas organizações, são listados os fatores individuais e os contextuais (Amabile, 1983, 1988; Egan, 2005; Oldham & Cummings, 1996). No que tange à relação entre características individuais e criatividade, a bibliografia é extensa. Em contrapartida, o modo como os aspectos contextuais afetam a criatividade nas organizações é um tema mais recente (Amabile, 1983; Oldham & Cummings, 1996; Shalley & Gilson, 2004). Além disso, observa-se que as variáveis contextuais – estrutura, suporte, aceitação de risco e atmosfera - são mais relevantes para predizer a produção de ideias novas e de valor do que variáveis individuais, por exemplo, os valores pessoais (Rice, 2006).

Para aferir os aspectos contextuais que afetam a criatividade nas organizações, é recomendada a utilização de questionários (Mumford, 2000). Neste trabalho, optou-se por incluir essa variável no modelo de pesquisa, pois há respaldo na literatura para afirmar que a percepção de estímulos à expressão da criatividade, no ambiente de trabalho, afeta positivamente na emissão de comportamentos de iniciativa e pró-atividade. (Schepers & Van den Berg, 2007). Desse modo, se verifica que os aspectos do ambiente de trabalho que favorecem a criatividade também promovem o comportamento pró-ativo.

Para melhor compreensão da variável apresentada neste capítulo, é importante retomar a definição de criatividade.

### 3.1 Definições de criatividade

Definir um construto complexo como a criatividade não é tarefa simples (King & Anderson, 2002). Essa dificuldade quanto ao significado exato do termo está presente desde a década de 1950, quando já era possível encontrar mais de cem definições na literatura científica (Alencar, 1995). Salas (2002, citado por Bedani, 2008), após analisar as diversas definições de criatividade, em sua tese de doutorado, afirma que impera certo caos e ambiguidade em relação ao conceito. Em um levantamento feito na literatura nacional, também se observa que os autores não têm se dedicado à conceituação precisa do termo, havendo uma preocupação maior com a aplicabilidade (Bruno-Faria, Veiga & Macêdo, 2008).

A fim de sintetizar as diversas definições de criatividade encontradas na literatura, Rhodes (1961) propõe a taxonomia dos quatro “Ps”. Para ele, as definições podem estar centradas em um dos quatro grupos: a pessoa (*Person*), o processo (*Process*), o produto (*Product*) e o ambiente (*Press*). Essa tipologia ainda é bastante utilizada; contudo, cada um desses elementos vem sendo estudado por diferentes perspectivas teóricas e metodológicas, as quais muitas vezes são incompatíveis e dificultam a estruturação do campo (Brown, 1989). Essa multiplicidade de elementos leva a diversas definições de criatividade (Alves, Marques, Saur & Marques, 2007). Além disso, nessa taxonomia, aspectos fundamentais como a cultura organizacional e o grupo não estão contemplados (Magyari-Beck, 1994).

Uma proposta semelhante é apresentada por King e Anderson (2002), os quais propõem que as definições podem ser agrupadas em três categorias: (1) aquelas baseadas nas habilidades cognitivas e nos traços de personalidade da pessoa, (2) as baseadas no produto e (3) as definições centradas no processo.

De acordo com a primeira categoria, as pessoas são consideradas criativas se demonstrarem certas habilidades e traços de personalidade. Todavia, Alencar (1993), após revisar a literatura, afirma que toda pessoa apresenta certo grau de criatividade, as quais podem ser utilizadas desde que se tenham condições ambientais favoráveis (Alencar, 2005). Além disso, a habilidade criativa pode ser melhorada através de treinamentos (King & Anderson, 2002).

A segunda definição enfatiza o produto e o resultado criativo. Para ser considerado criativo, o produto deve ser significativamente diferente de algo que já exista. Um exemplo de definição que enfatiza o processo é a de que criatividade envolve a produção de novas e úteis ideias, que podem ser adotadas na solução de

problemas inesperados (Mumford, 2000). Já na terceira categoria, estão relacionadas às definições que focam no processo de criar. A criatividade como um processo envolve a solução de problemas. Apesar de essa classificação ser útil, na prática, algumas definições podem se enquadrar em mais de uma categoria.

A Psicologia tem trazido importantes contribuições, especialmente na identificação dos fatores que facilitam e dificultam a criatividade nas organizações (Shalley & Zhou, 2008). Dentro dessa ciência - a Psicologia - prevalecem duas abordagens empíricas no estudo da criatividade. Na primeira categoria, estão os trabalhos que focam na pessoa, isto é, investigam as diferenças individuais, ou seja, as características das pessoas consideradas criativas em seu ambiente de trabalho. Nessa linha de pesquisa, o foco está em usar pessoas de renomada criatividade com o objetivo de encontrar características que as diferenciem das outras (Alencar, 1993) e relacionar características de personalidade e criatividade (MacKinnon, 1962).

O segundo grupo de pesquisas analisa os aspectos cognitivos envolvidos no processo criativo ou quais seriam as habilidades requeridas para ser criativo. Kirton (1976) defende que cada pessoa tem um estilo próprio de resolver problemas, o qual varia num continuum de adaptador a inovador. Os adaptadores tendem a seguir os procedimentos, ao passo que os inovadores aceitam o risco e procuram resolver problemas de maneira nova.

Conforme mencionado, na literatura são encontradas diversas definições de criatividade. Martins e Terblanche (2003) a conceituam como a capacidade de gerar uma ideia, produto, serviço, processo ou procedimento valoroso. De modo semelhante, Amabile, Conti, Coon, Lazenby & Herron (1996) conceituam como a produção de alguma ideia nova e útil em qualquer domínio. Amabile e Mueller (2008) definem criatividade como um processo que resulta num produto ou solução nova e apropriada para uma dada situação. Para Sternberg e Lubart (1996), a criatividade é a habilidade de produzir algo novo e apropriado para determinado domínio.

Por sua vez, Alencar (2005) propõe que a criatividade seja "o processo que resulta na emergência de um novo produto (bem ou serviço), aceito como útil satisfatório e/ou de valor por um número significativo de pessoas em algum ponto no tempo" (p.15). Para ela (1993), a inovação seria o processo de introduzir, adotar, implementar uma nova ideia (processo, bem ou serviço) em uma organização em resposta a um problema percebido, transformando uma nova ideia em algo concreto" (p.103). A criatividade é um dos elementos necessários à inovação, contudo aquela não

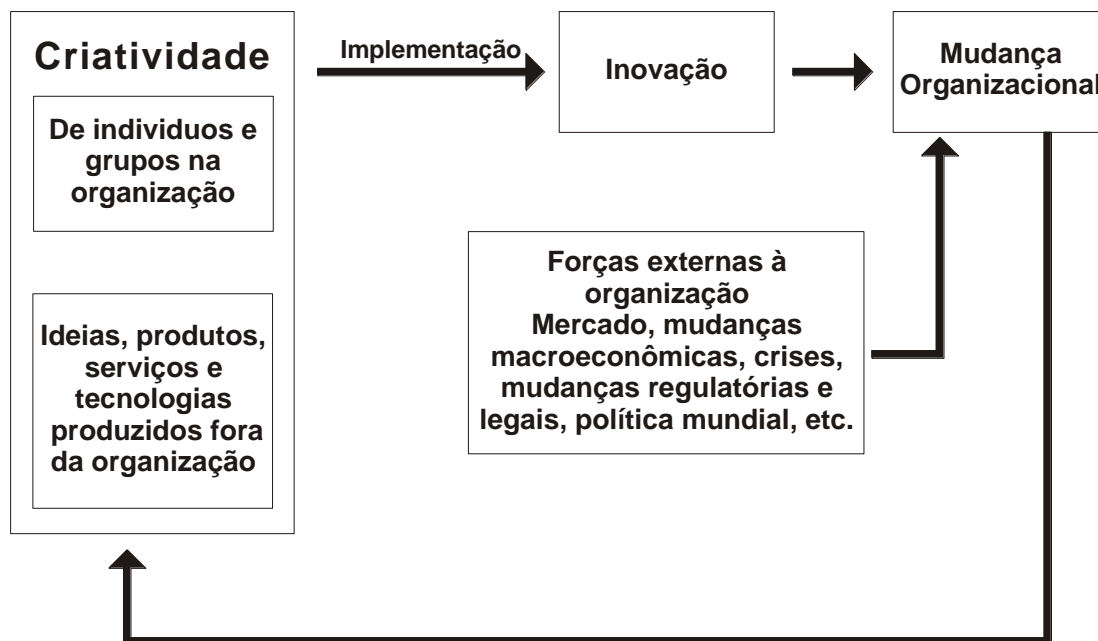
é a única condição desta (Amabile, 1996a; Amabile *et al.*, 1996; Mumford & Gustafson, 1988).

A criatividade seria mais aplicável no nível individual e dos grupos, e a inovação mais no nível organizacional (Alencar, 1993). McLean (2005) também faz diferenciação de níveis entre e criatividade e inovação. Segundo ele, a criatividade é um fenômeno que tem seu início no nível individual, é influenciada por questões como: personalidade, motivação, conhecimento, dentre outros. Contudo, aspectos contextuais que ocorrem no nível grupal ou organizacional, como a cultura organizacional, afetam a criatividade das pessoas. Já a inovação é um fenômeno que opera no nível grupal e organizacional.

A distinção entre criatividade e inovação não é uma unanimidade na literatura, pois muitas vezes os termos são usados de forma intercambiável. Neste trabalho, assume-se que são construtos distintos. Bruno-Faria (2003) faz ampla revisão de literatura e propõe uma delimitação entre os conceitos de criatividade, inovação e mudança organizacional. Para ela, a criatividade é a “a geração de ideias, processos, produtos e/ou serviços novos (para aquele indivíduo/grupo ou naquele contexto) que possam produzir alguma contribuição valiosa para a organização e/ou para o bem-estar das pessoas que trabalham naquele contexto e que possuam elementos essenciais à sua implementação” (p. 137). Já a inovação refere-se ao “resultado da implementação de ideias, processos, produtos e serviços originários de indivíduos, e/ou grupos na organização e da introdução de tecnologias e outros elementos novos (para os indivíduos ou naquele contexto) originados fora da organização, considerados como valiosos para os resultados da organização e/ou bem-estar das pessoas que nela trabalham” (p. 138). Nessa perspectiva, para que uma ideia seja considerada criativa, não basta ser nova; é preciso que seja passível de ser implementada, isto é, vire inovação. Essa visão é corroborada por Petrini (1998, p. 21) quando menciona que “o que costuma faltar não é criatividade no sentido de criação de ideias, mas a inovação no sentido de produção de ações”.

A fim de integrar os três construtos, Bruno-Faria (2003) propõe um modelo que representa as inter-relações entre eles. De acordo com a Figura 15, verifica-se que a criatividade pode ser oriunda dos indivíduos e grupos dentro da organização e/ou ser produzida fora da organização. Esses aspectos, quando implementados, geram a inovação. A inovação, por sua vez, pode produzir mudança, a qual pode ser radical (uma ruptura com o passado) ou incremental. Esse modelo pressupõe que a inovação

seja uma das forças propulsoras da mudança organizacional. Sumariando as distinções, ela afirma que a “criatividade pode levar à inovação, e a inovação pode gerar mudanças que, por sua vez, possam estimular a criatividade das pessoas” (Bruno-Faria, 2003, p. 238).



**Figura 15.** Criatividade, inovação e mudança organizacional (Bruno-Faria, 2003, p. 36)

Avançando na diferenciação entre os construtos, verifica-se que, a despeito de haver numerosas definições, existem elementos em comum (Parkhurst, 1999). Neste trabalho, considera-se que “criatividade é a produção de ideias novas e úteis em qualquer área. E a inovação é a implementação bem-sucedida de ideias criativas dentro de uma organização” (Amabile, 1996a, p.2). Ao diferenciar criatividade e inovação, já se inicia o debate acerca do estudo da criatividade nas organizações, o qual será aprofundado no tópico seguinte.

### 3.2 Criatividade nas Organizações

O estudo da criatividade organizacional como uma subárea de comportamento organizacional é relativamente recente, e o seu início deu-se na década de 1980 (Shalley & Zhou, 2008). Esse interesse pelo estudo da criatividade na área organizacional ocorreu principalmente devido ao processo de mudança pelo qual as empresas têm passado. As organizações precisam desenvolver uma capacidade contínua de adaptação e mudança para serem bem-sucedidas nessa nova era de descontinuidade (Amenarkis, Buckley & Bedeian, Baer & Frese, 2003; Miron, Erez & Naveh, 2004). Alencar (1993,

1998) diz que, para sobreviverem e expandirem-se, as organizações precisam diversificar seus produtos, antecipando-se às necessidades do mercado. Devido a esses fatores, criar e inovar são necessidades prementes nas organizações (Wolfe, 1994; Mumford, Scott & Strange, 2002) e incentivar a experimentação e a inovação é uma forma de se antecipar às mudanças ocorridas na área organizacional (Rank, Pace & Frese, 2004).

Levantamentos bibliográficos a respeito do estado da arte do estudo da criatividade nas organizações foram empreendidos em meados da década de 1990 e, naquela época, verificou-se que poucos trabalhos devotaram-se a investigar a criatividade nas organizações (Ford & Gioia, 1995; Sternberg & Lubart, 1996). Porém, transcorridos alguns anos, verifica-se que a realidade é outra. Atualmente, há uma ampla bibliografia na área, inclusive com a publicação de *handbooks* (Zhou & Shalley, 2008), revisões de literatura internacionais (McLean, 2005) e nacionais (Bruno-Faria, Veiga & Macêdo, 2008).

Avaliar a criatividade nas organizações é tarefa complexa, pois a emergência desse fenômeno no nível organizacional não é simplesmente estudar a criatividade individual que ocorre dentro das organizações; compete destacar que, as características organizacionais afetam a expressão da criatividade (William & Yang, 1999). Para Woodman, Sayer e Griffin (1993), trata-se de um fenômeno multinível; porquanto, para compreendê-la, é preciso considerar as interações entre o indivíduo, o grupo e a organização.

A criatividade organizacional refere-se à geração de ideias que são consideradas por outras pessoas como sendo novas, úteis, de valor e passíveis de ser implementadas num dado contexto. Esse processo de criar é afetado por características individuais, conhecimento, habilidades e motivação e, também, pelos aspectos do ambiente de trabalho (Bedani, 2008). Ao comparar as definições de criatividade e criatividade organizacional, observa-se que ambas tratam do grau de novidade, da avaliação dos pares e da possibilidade de aplicação. Todavia, no segundo conceito, há uma ênfase no impacto do contexto e das interações entre pessoas, grupos e organização (Woodman, Sayer & Griffin, 1993) para a emergência da criatividade.

Depois de definir criatividade organizacional, o passo seguinte é apresentar os modelos teóricos.



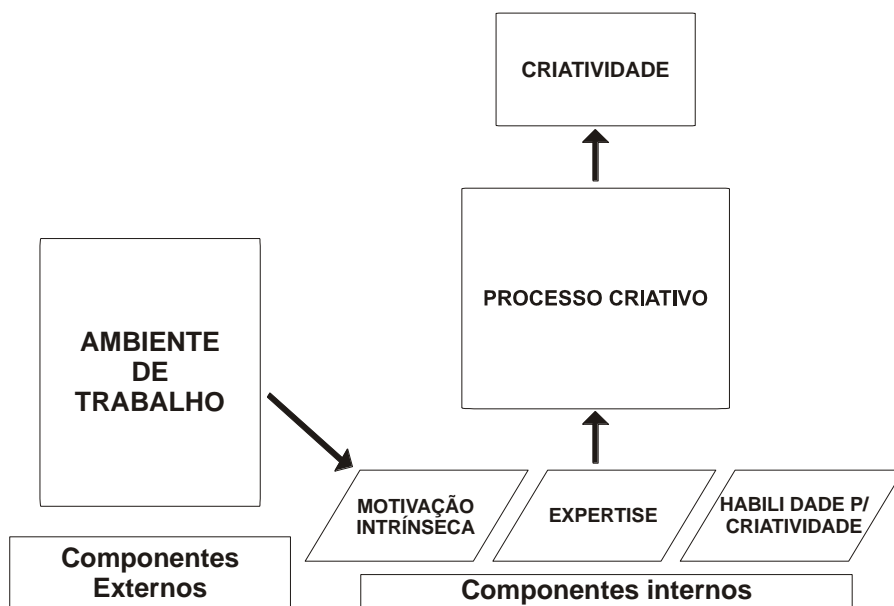
### 3.3. Modelos de criatividade organizacional

Existem diversos modelos que discutem a criatividade nas organizações, sendo que o número de fatores e as relações entre os componentes diferem de um para outro (Kwaniewska & Necka, 2004). Além disso, nos últimos anos têm surgido novas perspectivas teóricas que têm dado menos ênfase ao perfil do indivíduo criativo, e mais nas inter-relações entre o indivíduo e o ambiente com uma visão mais sistêmica (Alencar & Fleith, 2003).

Segundo Alencar e Fleith (2003), existem três modelos de criatividade que foram desenvolvidos com base nessa abordagem recente de criatividade: a teoria de investimento em criatividade de Sternberg (Sternberg & Lubart, 1991), o modelo componencial de criatividade de Amabile (1983, 1996b; Amabile & Mueller, 2008) e a perspectiva de sistemas de Csikszentmihalyi (1999). Além desses três, a análise da literatura indicou a existência de outros modelos, como, Woodman, Sawyer e Griffin (1993) e Drazin, Glynn e Kazanjian (1999), estes, dois últimos, restritos à área organizacional.

Stenberg e Lubart (1991), após analisarem a literatura, desenvolveram um modelo que procura integrar diferentes aspectos que são responsáveis pela criatividade. Esse modelo é denominado de teoria de investimento em criatividade e defende que o comportamento criativo resulta da inter-relação de seis elementos distintos: (1) inteligência, (2) estilos intelectuais, (3) conhecimento, (4) personalidade, (5) motivação e (6) contexto ambiental. Esse modelo procura compreender a criatividade de maneira geral, ao passo que os modelos seguintes tratam a criatividade organizacional dentro de uma visão sistêmica, isto é, destacam a importância dos aspectos sociais e contextuais que influenciam na criatividade dos trabalhadores.

Considerando a sua experiência de mais de trinta anos no estudo da criatividade, Amabile (1983, 1996b) propôs um modelo componencial de criatividade (vide Figura 16). Esse modelo procura explicar como os aspectos cognitivos, motivacionais, sociais e de personalidade influenciam no processo criativo, sendo que grande ênfase é dada ao papel da motivação e dos fatores sociais (Alencar & Fleith, 2003). De acordo com a teoria componencial, a criatividade é um processo influenciado por aspectos internos e externos ao indivíduo. Dentre os elementos do sujeito, tem-se: a motivação intrínseca para a tarefa, expertise e habilidade para a criatividade; e o fator exterior é o ambiente.



**Figura 16.** Modelo componential de criatividade de Amabile, adaptado de Amabile e Mueller (2008, p. 36).

A expertise é considerada a base e compreende os conhecimentos e talentos específicos de determinado domínio, sendo que tais habilidades podem ser afetadas por educação e treinamento formal e informal. Já a habilidade para a criatividade diz respeito às estratégias e os estilos cognitivos utilizados para gerar ideias e/ou solucionar problemas; assim, se a pessoa tem a expertise, mas não possui habilidades para o pensamento criativo, não conseguirá um resultado criativo. Essas habilidades para a criatividade dependem de características de personalidade, independência, tolerância à ambiguidade e podem ser treinadas (Alencar & Fleith, 2003). Apesar da relevância desses dois elementos, é a motivação intrínseca que levará a pessoa a fazer algo criativo. Assim, para que ocorra a criatividade, deve haver a confluência de todos os componentes. Dentre os três elementos internos, a motivação intrínseca é a mais afetada pelo ambiente de trabalho (Amabile & Mueller, 2008).

O componente externo é o ambiente de trabalho (ou ambiente social). Aqui estão incluídos todos os aspectos motivadores extrínsecos, bem como os estímulos e barreiras à expressão da criatividade. Apesar de esse modelo trazer importante contribuição ao estudo da criatividade, alguns componentes não são detalhados. Por exemplo, ao se discorrer sobre o ambiente de trabalho e das variáveis externas, não há uma especificação a respeito de quais seriam os elementos constituintes, de modo que o

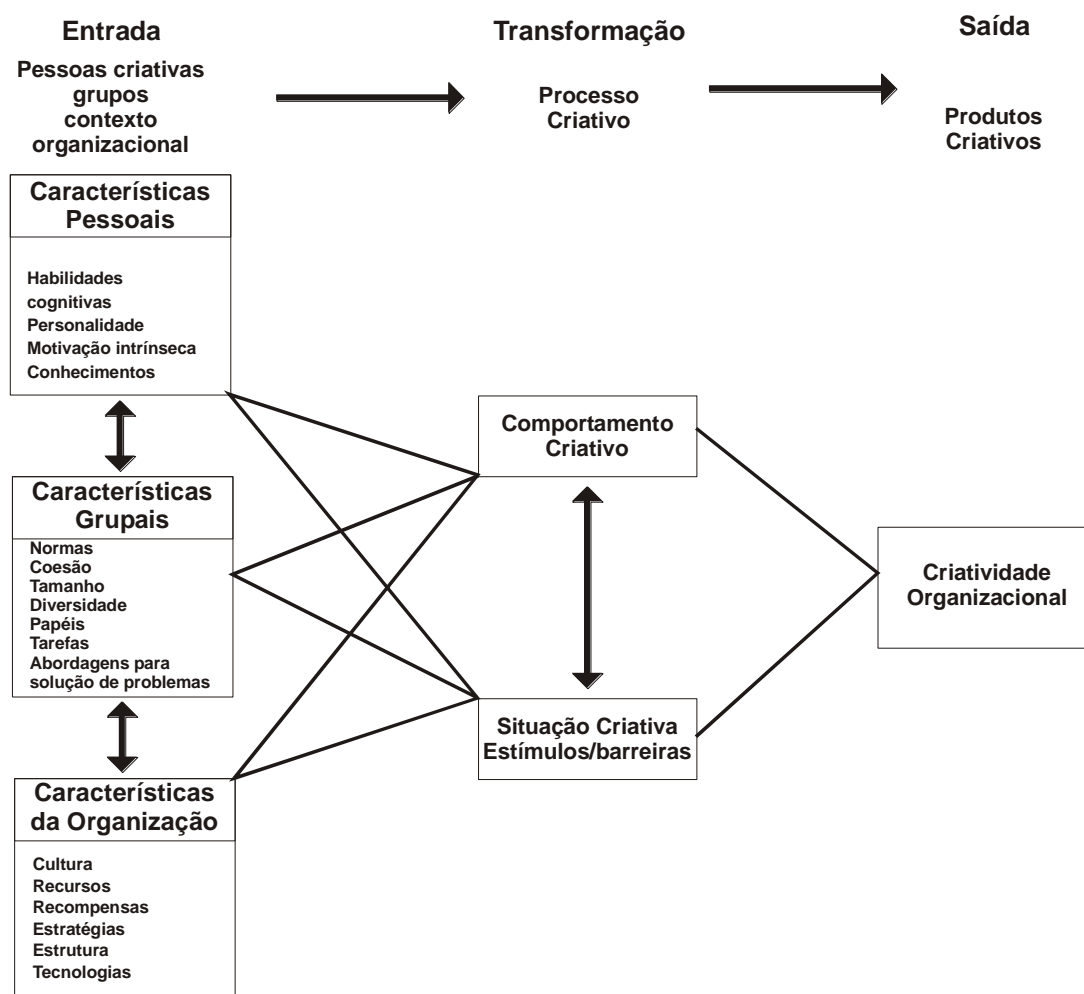
modelo permite uma visão geral do fenômeno, mas apresenta uma dificuldade de ser testado integralmente.

Outra abordagem que procura integrar as pessoas, os processos, os produtos e a situação é a de Csikszentmihalyi (1999). Nesse modelo, ele reforça a ideia de que a criatividade é um processo sistêmico e complexo, o qual é formado pelas inter-relações entre: (1) o indivíduo - aspectos hereditários e experiências pessoais; (2) o domínio-cultura; (3) campo - sistema social; de maneira que a criatividade não depende exclusivamente do indivíduo, mas sim, da interação entre os diferentes domínios. O argumento central, nessa perspectiva, é que a criatividade é construída socialmente e utilizada para descrever ações dentro de um contexto particular (Ford & Gioia, 2000). Assim sendo, é necessária uma visão holística desse fenômeno, pois a criatividade está inserida dentro do contexto sociocultural.

O primeiro subsistema refere-se ao indivíduo. E, dentre as características individuais para a geração de ideias criativas, podem ser listadas a abertura e flexibilidade. O segundo subsistema denominado de campo/sociedade é formado por pessoas que irão decidir quais novidades serão incorporadas à organização. Por fim, o subsistema domínio/cultura pode ser visto como sistema simbólico de regras e procedimentos, que são estabelecidos culturalmente, o que implica dizer que são compartilhados por determinado grupo. Assim, segundo esse modelo, a “ocorrência da criatividade não é uma função apenas de pessoas talentosas, mas também do acesso que se tem a determinado domínio/conjunto de conhecimentos e da receptividade do grupo às novas ideias” (Csikszentmihalyi, 1999, p. 333).

Woodman, Sawyer e Griffin (1993) apresentam um modelo multinível de criatividade com base numa perspectiva interacionista. Segundo eles, a criatividade é um fenômeno, no nível individual, que é afetado por aspectos situacionais e disposicionais (vide Figura 17). Eles afirmam que o grupo de trabalho e os fatores organizacionais podem facilitar ou dificultar os comportamentos criativos na organização.

Dentre as características individuais, tem-se: personalidade, locus de controle, motivação intrínseca e conhecimento. Como aspectos do grupo, são citadas as normas, diversidade, coesão, tamanho; e como aspectos da organização, a cultura organizacional, sistema de recompensas, estratégia, estrutura. Apesar do modelo não ter sido testado empiricamente, ele traz uma visão ampla do fenômeno da criatividade organizacional.



**Figura 17.** Modelo de criatividade organizacional de Woodman, Sawyer & Griffin (1993, p. 309)

Drazin, Glynn e Kazanjian (1999) também propõem um modelo multinível para investigar a criatividade nas organizações. Eles definem criatividade como um processo, em vez de um resultado. No nível individual, a criatividade refere-se ao engajamento com o objetivo de gerar resultados criativos, sendo que o indivíduo escolhe engajar-se em maior ou menor grau para gerar novas ideias. A criatividade também é definida como um processo no nível grupal, pois projetos criativos implicam a participação de diversos membros da organização, em vez de apenas um indivíduo. Já a criatividade no nível organizacional não se refere simplesmente a agregar os esforços individuais e grupais; ela emerge da interação entre os diversos grupos dentro da

organização. Nesse modelo, cada um desses níveis de forma interativa afeta o processo criativo.

Ao analisar os diferentes modelos, verifica-se que há uma profusão de propostas e que eles trazem uma importante contribuição ao estudo da criatividade nas organizações, principalmente porque sistematizam os achados de diversas pesquisas e apresentam uma compreensão ampla do fenômeno; contudo, são encontradas algumas limitações como o elevado número de variáveis envolvidas, o que dificulta na testagem do modelo geral; além disso, em alguns, não há um detalhamento claro acerca de cada um dos componentes (Lubart, 1999). Todavia, observa-se que todos eles tratam da influência do contexto na criatividade. Dentre as variáveis contextuais relacionadas neste trabalho, conforme dito, a variável de interesse é a percepção de estímulos e barreiras à criatividade nas organizações. Assim, na seção seguinte, ela será detalhada.

### **3.4 Estímulos e Barreiras à Criatividade nas Organizações**

Esse tópico trata dos aspectos contextuais da organização que estimulam ou criam barreiras à expressão da criatividade nas organizações. Na literatura, são encontrados diversos estudos empíricos que investigaram o impacto de características do ambiente organizacional que podem facilitar ou dificultar a criatividade nas organizações (Amabile, 1988; Amabile & Gyskiewicz, 1989; McLean, 2005; Shalley, Gilson & Blum, 2000). Além disso, são encontradas diversas escalas que medem características do ambiente organizacional as quais favorecem a expressão da criatividade (Mathisen & Einarsen, 2004).

Unsworth, Wall e Carter (2005) afirmam que existem quatro fatores-chave que resumiriam aspectos do ambiente de trabalho os quais influenciam na criatividade dos trabalhadores: delegação de poder, suporte da chefia, suporte para a inovação e demandas do grupo. Por sua vez, Andriopolous (2001) propõe que os fatores facilitadores da criatividade nas organizações podem ser agrupados em cinco categorias: (1) clima organizacional, (2) estilo de liderança, (3) cultura organizacional, (4) recursos e habilidades e (5) estrutura organizacional.

Shalley, Zhou e Oldham (2004) trazem uma visão semelhante à de Amabile (1983, 1996b). Para eles, determinadas características do ambiente de trabalho podem influenciar indiretamente a criatividade dos trabalhadores por meio dos efeitos que causariam na motivação intrínseca. Após analisar diversas pesquisas empíricas, eles postulam que tais características podem ser agrupadas em sete categorias: (1)

complexidade do trabalho, (2) relação com os supervisores, (3) relações com os colegas de trabalho, (4) recompensas, (5) avaliação, (6) metas e prazos, e (7) condições do ambiente de trabalho.

No que tange à complexidade do trabalho, eles defendem que, ao realizar tarefas com elevado grau de autonomia e complexidade, as pessoas vivenciam altos níveis de motivação intrínseca, e, em consequência desta, desenvolveriam respostas criativas. Essas relações são confirmadas em diversos estudos empíricos (Shalley & Gilson, 2004; Shalley, Gilson & Blum, 2000; Tierney & Farmer, 2004).

Para Shalley, Zhou e Oldham (2004), os comportamentos dos gestores de encorajar os trabalhadores, dar feedback, aceitar ideias e o estilo participativo relacionam-se positivamente com comportamentos pró-ativos dos subordinados. Tais fatores levariam o trabalhador a se motivar para apresentar comportamentos de iniciativa no ambiente de trabalho. Similarmente ao que ocorre com os gestores, o suporte dos colegas fomentaria a criatividade.

Ao considerar a quarta categoria de variáveis contextuais que afetam a criatividade, Shalley, Zhou e Oldham (2004) afirmam que não há consenso a respeito do modo como as recompensas afetam a criatividade. Para alguns autores, as gratificações financeiras estimulam a criatividade, pois valorizam as realizações individuais. Já para outros, as bonificações econômicas funcionam como uma forma de controle; em consequência, diminuiria a motivação intrínseca. As relações entre avaliação e criatividade são similares às aquelas encontradas na dimensão recompensas, isto é, podem estimular ou inibir a criatividade.

O sexto elemento apresentado (Shalley, Zhou & Oldham, 2004) considera que a presença de metas e prazos estimula a criatividade, pois mobiliza o indivíduo para o alcance de algo concreto. Contudo, se a pressão for exacerbada, esta se torna um obstáculo à expressão da criatividade. Por fim, tem-se que o ambiente de trabalho diz respeito à configuração do espaço de trabalho. A disponibilidade de materiais, recursos e condições ambientais adequadas (luz, som, iluminação) possibilitam as condições necessárias para a criatividade. Todavia, há relativo suporte para afirmar que condições desfavoráveis atrapalham na expressão da criatividade dos trabalhadores (Alencar & Bruno-Faria, 1997)

Alves, Marques, Saur Marques (2007) fazem uma distinção entre os fatores exógenos e endógenos que afetam a criatividade. Os exógenos referem-se às relações entre a organização e o ambiente externo. Já os fatores endógenos referem-se a aspectos

da cultura e características da organização, os quais podem ser agrupados em seis categorias: (1) estratégia da organização e disponibilidade de recursos, (2) novas tecnologias, (3) investimentos em pesquisa e desenvolvimento, (4) cultura organizacional e comunicação, (5) estrutura organizacional, (6) envolvimento e motivação dos trabalhadores. A presença dos fatores exógenos e endógenos fomenta a criatividade e, também, a inovação nas organizações.

Ao discutir as características organizacionais que influenciam a criatividade nas organizações, um ponto que merece ser destacado é a cultura organizacional (McLean, 2005). A cultura organizacional pode ser resumida como o conjunto de crenças e valores que são compartilhados pelos membros da organização e que influencia o comportamento de seus membros (Miron, Erez & Naveh, 2004; Schein, 1996). É preciso criar e promover uma cultura organizacional que fomente a criatividade, a inovação e demais comportamentos de iniciativa (Higgins & McAllister, 2002; Steele & Murray, 2004).

Martins e Terblanche (2003) também defendem que a cultura organizacional afeta a criatividade e inovação. Segundo eles, os elementos básicos da cultura organizacional (valores compartilhados e crenças acerca de quais comportamentos são esperados) afetam a criatividade e inovação de duas maneiras. Primeiro, através do processo de socialização, no qual os trabalhadores aprendem o que é esperado deles, quais são as normas vigentes naquele contexto; assim, aprendem que a criatividade é algo valorizado naquela organização. Em segundo lugar, tem-se os valores e pressupostos básicos da organização, os quais são expressos através da estrutura da política e procedimentos vigentes na organização. Dessa forma, a cultura organizacional afeta a criatividade na medida em que encoraja, dá suporte para as ideias criativas.

Eles defendem que as características organizacionais que facilitam a criatividade e a inovação nas organizações podem ser agrupadas em cinco categorias: (1) estratégia - a qual engloba a visão e a missão da organização -, (2) estrutura organizacional; nessa categoria, estão presentes aspectos como autonomia, liberdade, flexibilidade, (3) mecanismos de suporte, os quais incluem disponibilidade de recursos, sistema de reconhecimento e recompensas, (4) comportamentos que encorajam a mudança, como aceitação de riscos, suporte para a mudança, negociação e (5) comunicação.

Zdunczyk & Blenkinsopp (2007) conduziram um estudo para testar empiricamente quatro das variáveis propostas por Martins e Terblanche (2003), a saber,

estratégia, estrutura, mecanismos de suporte e comportamento. Nesse estudo, um questionário composto por quarenta questões e escala de resposta do tipo *likert* de sete pontos foi aplicado a uma amostra de conveniência de 67 executivos de empresas polonesas que estavam cursando um MBA. A confiabilidade das escalas variou de 0,71 a 0,90. Os resultados deram suporte ao modelo proposto por Martins e Terblanche (2003); além disso, eles encontraram que empresas dirigidas por estrangeiros apresentam escores médios superiores em todas as dimensões, e há diferença da percepção dos fatores em função do cargo. Outros trabalhos também mostram que a percepção dos fatores que favorecem a criatividade é diferente para os gestores e os não gestores, de modo que os gestores tendem a ter uma visão mais favorável que os não gestores (Brno-Faria, 1996; Kwaniewska & Nécka, 2004).

No que diz respeito às barreiras à criatividade nas organizações, Alencar (1998, 2005) propõe que os diferentes aspectos podem ser classificados em cinco categorias: 1. estruturais; 2. sociais e políticas; 3. processuais; 4. de recursos; 5. individuais e atitudinais. As barreiras sociais e políticas ocorrem quando existe uma ênfase exagerada nas relações de poder, normas que reforçam o conformismo. Por outro lado, as barreiras processuais referem-se a procedimentos e regulamentações que privilegiam a manutenção do status. Outra barreira não menos importante diz respeito aos recursos que podem ser carência de profissionais, falta de equipamentos e/ou tecnologia adequados e tempo insuficiente para se tentar criar algo novo no ambiente de trabalho.

Por fim, há as barreiras individuais, que são as restrições presentes na própria pessoa como intolerância à ambiguidade, conformismo, inflexibilidade; todavia, deve-se ressaltar que mesmo essas características individuais podem ser fruto do ambiente. Nesses trabalhos, a autora (Alencar, 1998, 2005) cita quais seriam as barreiras, sem, contudo, apresentar resultados de pesquisas empíricas que comprovem os achados. Os fatores que são barreiras à criatividade serão discutidos ao se relatar o instrumento de pesquisa adotado.

Ao analisar os diversos estudos que tratam dos estímulos e barreiras à criatividade nas organizações, verifica-se que eles apresentam diversas similaridades e se complementam. Os elementos elencados permitem uma visão ampla sobre os aspectos contextuais a serem considerados em organizações que almejam a criatividade e, conseqüentemente, o comportamento pró-ativo. Dentre os estímulos, podem ser citados: (1) cultura e clima organizacional, (2) estrutura organizacional, (3) estratégia



organizacional, (4) suporte do gestor, (5) suporte dos pares/colegas, (6) disponibilidade de recursos.

Após analisar e sintetizar os aspectos contextuais que facilitam ou dificultam a criatividade, é importante mencionar as escalas que têm sido usadas para medir tais fatores. Dessa forma, no próximo tópico são relacionadas as principais medidas internacionais e nacionais.

### **3.5 Medidas de Estímulos e Barreiras à Criatividade nas Organizações**

Mathisen e Einarsen (2004) inspecionaram a literatura com o objetivo de identificar os instrumentos que avaliam o ambiente organizacional que favorece a criatividade. Para ser incluída nesse levantamento, a escala deveria (a) ter como objetivo central medir características do ambiente organizacional relacionadas com o construto, (b) estar disponível informações sobre sua qualidade psicométrica, (c) estar disponível para uso comercial e de pesquisa e (d) ter sido publicada num periódico internacional. Esse levantamento resultou nas seguintes medidas: (1) a escala de suporte para inovar de Siegel e Kaemmerer (1978); (2) a escala para avaliar o ambiente de trabalho para a criatividade/ inovação de Amabile *et al.* (1996); (3) o questionário do clima criativo de Ekvall (1996); e (4) o inventário do clima do time (Anderson & West, 1996).

Siegel e Kaemmerer (1978) construíram uma escala que avalia a percepção de suporte à inovação. O objetivo é avaliar os fatores do clima organizacional que estão presentes nas organizações inovadoras. Para eles, o clima organizacional é composto por um conjunto de aspectos, que são percebidos por quem trabalha na organização e que influencia e motiva o comportamento. As organizações inovadoras são definidas como aquelas que estimulam a criatividade de seus membros.

O instrumento foi desenvolvido a partir das experiências dos autores em programas que tinham por objetivo criar organizações inovadoras. Com base nessa experiência, eles criaram cinco dimensões que caracterizam a organização inovadora: liderança, autonomia, normas para a diversidade, desenvolvimento contínuo e consistência. A partir dessas dimensões, foram criados 225 itens, os quais foram administrados a dez estudantes de graduação que deveriam avaliar o pertencimento do item ao fator correspondente. E, com base no critério de 70% de concordância, foram retidos 142 itens. Em seguida, os itens foram aplicados em uma amostra de estudantes e professores de uma escola inovadora (n= 17) e uma escola tradicional (n= 93); a

definição do tipo de escola foi feita com base nos principais objetivos declarados pela direção da organização. Com o auxílio da análise fatorial, os itens foram reduzidos para 61. A escala final foi aplicada em 2.153 estudantes e trabalhadores de escolas, tendo sido usada uma escala do tipo *likert*.

Os resultados da análise fatorial não corroboraram a estrutura de cinco fatores hipotetizada pelos autores. Eles encontraram três fatores que juntos explicaram 78% da variância total, sendo de 66% a contribuição do primeiro fator. O fator número um foi denominado de suporte para criar, o qual envolve a percepção dos trabalhadores de que a organização é aberta à mudança, estimula novas ideias, e os líderes apoiam seus subordinados na geração de ideias. O segundo fator foi chamado de tolerância às diferenças e compreende a percepção de que se valoriza a diversidade. Por fim, o terceiro fator, comprometimento pessoal, o qual avalia o grau em que a pessoa está comprometida com a sua autonomia. Para calcular a fidedignidade das escalas, foi usada a técnica das duas metades com a adoção da fórmula de correção de Spearman-Brown, e os coeficientes encontrados foram 0,94, 0,94 e 0,86, respectivamente. As análises de variância mostraram diferenças significativas entre as escolas tradicionais e as inovadoras para o fator suporte para criar e tolerância às diferenças ( $p < 0, 01$ ), entretanto o fator comprometimento pessoal não mostrou diferenças significativas para os tipos de escolas.

Apesar de o instrumento existir há mais de vinte anos (Siegel & Kaemmerer, 1978), existem poucos estudos sobre suas qualidades psicométricas; apenas o estudo de validação usou a escala completa. Dentre as críticas, tem-se o tamanho reduzido da amostra de validação e o tipo de amostra usada; discute-se se a utilização de estudantes é uma estratégia adequada para se aferir o suporte para inovar na organização. Outra questão levantada é que a estrutura teórica defendida não foi encontrada na análise fatorial, e apenas um fator explica quase a totalidade da variância; assim se discute se não seria viável a redução da escala para apenas um fator (Mathisen & Einarsen, 2004). O autor deste projeto discute ainda, a pertinência do terceiro fator - comprometimento pessoal. O objetivo da escala é identificar aspectos do ambiente organizacional que estimulam a inovação; a despeito de ser uma medida perceptual, ela se refere ao ambiente organizacional; todavia, os itens desse fator avaliam a pessoa (exemplos de itens: eu me sinto comprometido com essa organização; eu estou comprometido com os objetivos dessa organização; eu sinto um real senso de responsabilidade para com o meu

trabalho). Em razão das críticas mencionadas, e o fato de não haver uma versão brasileira, esse instrumento não será adotado no estudo.

A escala desenvolvida por Amabile *et al.* (1996) avalia as condições do ambiente de trabalho que favorecem a criatividade. A autora defende que criatividade diz respeito à produção de ideias; e inovação, à implementação bem-sucedida; assim, a criatividade seria uma condição anterior à inovação, sendo aquela necessária, mas não suficiente para esta, ou seja, para a inovação, são requeridas outras condições. A “criatividade é a semente para todas as inovações” (p.1155). A medida foca na percepção individual das características do ambiente de trabalho que influenciam a inovação. O instrumento composto por 78 itens foi aplicado numa amostra de 12.525 sujeitos. A análise fatorial redundou em oito fatores, sendo seis estímulos (encorajamento organizacional, encorajamento do supervisor, suporte dos colegas, recursos suficientes, trabalho desafiador, liberdade) e dois obstáculos (impedimentos organizacionais, pressão). O alfa de Cronbach dos fatores variou de 0,66 a 0,91. Não foi encontrada na literatura uma versão adaptada e validada para a realidade nacional dessa medida.

O questionário do clima criativo identifica condições que estimulam ou atrapalham a criatividade. Ekvall (1996, p.121) define clima criativo como “um conglomerado de atitudes, sentimentos e comportamentos que caracterizam a organização”. Apesar de não ter sido encontrado um manual da escala, seu autor fala que esta foi aplicada em 27 organizações distintas e que foram encontrados nove fatores: mudança, liberdade, suporte de ideias, confiança/abertura, dinamismo, humor, debates, conflitos, aceitação de riscos. Para esse autor, o clima é uma realidade organizacional em vez de uma percepção individual; entretanto, segundo crítica de Mathisen e Einarsen (2004), ele mede a percepção individual; além disso, os estudos que utilizaram a escala carecem de dados sobre o tamanho das amostras e sobre as análises estatísticas, por exemplo, a confiabilidade de cada fator; eles mencionam apenas que nove fatores juntos explicaram 62,3% da variância. Um aspecto a ser mencionado é que o autor não define criatividade nem inovação. Considerando tais aspectos, avalia-se que a escala carece de mais informações sobre as suas características psicométricas, por tais motivos a escala não foi adotada.

O Inventário do clima do time foi desenvolvido por Anderson e West (1996) e avalia o clima do grupo que favorece a inovação. Eles se referem ao grupo de trabalho mais próximo e o definem como “equipe permanente ou semipermanente a que o

indivíduo pertence, identifica-se e interage regularmente com o objetivo de desempenhar tarefas relacionadas” (236). O clima é definido como uma variável do grupo e refere-se à percepção do grupo. A partir da literatura, são apresentados quatro fatores do clima que são: preditores de inovação, (1) visão, (2) segurança para participar, (3) orientação para a tarefa e (4) suporte para inovar. Uma versão do instrumento composta por 61 itens foi aplicada em 27 gerentes de diferentes hospitais do Reino Unido (N=155). O tamanho das equipes variou de quatro a 19 pessoas. A análise fatorial revelou uma estrutura composta por cinco fatores que juntos explicaram 57,4% da variância, sendo que o primeiro fator, visão, explicou 37,8%. Os quatro fatores hipotetizados foram encontrados, além do quinto fator, denominado de frequência de interação. O alfa de Cronbach dos itens variou de 0,84 a 0,94. Apesar da elevada qualidade de tal medida, o seu foco de análise é o grupo, e, neste trabalho, o interesse é pela percepção individual acerca de aspectos contextuais da organização; em decorrência disso, a escala não será usada.

No Brasil, a primeira publicação em periódico de uma escala validada para medir estímulos e barreiras à criatividade foi desenvolvida por Bruno-Faria e Alencar (1998). Para a construção da medida, primeiramente, foram entrevistados individualmente 25 profissionais de áreas distintas. As questões visavam levantar a percepção dos trabalhadores a respeito dos estímulos e barreiras à criatividade. A entrevista foi dividida em duas partes. Na primeira delas, era fornecida uma definição por escrito dos termos criatividade, inovação e ambiente de trabalho; na etapa seguinte, os sujeitos deveriam responder às questões. As perguntas utilizadas foram: (1) Quais são as características de um ambiente que promove a criatividade?; (2) Quais são as características de um ambiente de trabalho que inibe a criatividade?; (3) Quais os fatores que contribuem para a promoção da criatividade e da inovação e que estariam presentes em seu ambiente de trabalho?; (4) Quais são os fatores que contribuem para a inibição da criatividade e inovação e que estariam presentes em seu ambiente de trabalho?; (5) O que você considera necessário para a ocorrência de um clima favorável à criatividade em seu ambiente de trabalho?

A partir da análise das entrevistas, foram estabelecidas 12 categorias de estímulos à criatividade: (1) ambiente físico, (2) comunicação, (3) desafios, (4) estrutura organizacional, (5) liberdade e autonomia, (6) participação, (7) recursos tecnológicos e materiais, (8) salário e benefícios, (9) suporte da chefia, (10) suporte do grupo de trabalho, (11) suporte organizacional, (12) treinamento; e treze de obstáculos à

criatividade: (1) ambiente físico, (2) características da chefia, (3) características da tarefa, (4) comunicação, (5) cultura organizacional, (6) estrutura organizacional, (7) falta de liberdade e autonomia, (8) falta de recursos tecnológicos e materiais, (9) falta de treinamento, (10) influência político-administrativas, (11) relações interpessoal, (12) salário e benefícios e (13) volume de serviços. O passo final, nesse primeiro mapeamento, foi definir operacionalmente cada uma das categorias.

A partir das categorias, da literatura e de escalas de outros países, foram elaborados 184 itens, os quais foram submetidos às análises: semântica e dos juízes. Após essas análises, a constituição do instrumento passou a ser de 142 itens. Os sujeitos dessa pesquisa foram trabalhadores de um grande banco público. Para coletar os dados, os instrumentos foram enviados e deveriam ser devolvidos pelo malote interno da organização. O índice de devolução foi de 17,33%, o que resultou em 1.003 questionários. Após realizar as primeiras análises preliminares no banco de dados, foram considerados 993 sujeitos e 139 itens da primeira parte do instrumento e os quatro itens da segunda parte.

Com o objetivo de verificar a fatorabilidade da matriz, realizou-se a análise dos componentes principais; assim se verificou que mais de 10% das correlações estavam acima de 0,30. Outro índice adotado foi o Kaiser-Meyer-Olkin, e o valor obtido foi de 0,96; com base nesta análise, 12 fatores foram extraídos da primeira parte do instrumento. Em seguida, realizou-se a análise fatorial com rotação oblíqua, considerando os critérios de eigenvalue maior que 1,5 e cargas fatoriais maiores que 0,30. Foram extraídos 12 fatores de primeira ordem. Na Tabela 10, são apresentados os nomes dos fatores, o item com maior carga fatorial, o índice de confiabilidade (alfa) e a quantidade de itens de cada fator.

**Tabela 10.** Descrição dos fatores do instrumento de estímulos e barreiras à criatividade

<b>Nome do fator</b>	<b>Item com maior carga fatorial</b>	<b>Alfa</b>	<b>Nº itens</b>
<b>Estímulos à Criatividade nas Organizações</b>			
1. Ambiente físico adequado	Disponho do material de que necessito em meu local de trabalho.	0,76	10
2. Clima social favorável entre os colegas	O clima entre os colegas é de confiança e respeito.	0,83	09
3. Incentivo a novas ideias	Meus colegas de trabalho incentivam-me na produção de novas ideias.	0,86	09
4. Liberdade de ação	Sinto-me à vontade para agir de forma diferente dos meus colegas.	0,85	08
5. Atividades desafiantes	As tarefas que realizo no meu trabalho exigem o melhor de mim.	0,69	06
6. Salário e benefícios adequados	O meu salário é condizente com o trabalho que realizo.	0,75	08
7. Ações da chefia e da organização em apoio a ideias novas	Os meus chefes estimulam seus funcionários na busca de novas ideias e soluções para os problemas da organização.	0,88	13
8. Disponibilidade de recursos materiais	Eu tenho os recursos materiais de que necessito para a realização do meu trabalho.	0,68	04
<b>Barreiras à Criatividade nas Organizações</b>			
1. Bloqueio da chefia imediata	Meu chefe imediato bloqueia as minhas iniciativas no trabalho.	0,82	07
2. Excesso de serviços e escassez de tempo	O excesso de serviços impede que eu tenha tempo para refletir sobre o melhor modo de realizá-los.	0,80	11
3. Resistência a ideias novas	Os chefes não se arriscam a tentar novas alternativas de trabalho.	0,79	08
4. Problemas organizacionais	Para se implementar uma nova ideia, é preciso a aprovação de diversos níveis hierárquicos.	0,70	12

A segunda parte do questionário tinha o objetivo de avaliar a criatividade e a inovação percebidas no ambiente de trabalho e na organização como um todo. O objetivo foi o de comparar as correlações entre esses itens e os fatores de estímulos e barreiras à criatividade no ambiente de trabalho. Os resultados das análises mostraram correlações significativas entre as medidas; dessa forma, pode-se afirmar que a escala possui validade convergente.

Em razão dos índices de consistência interna obtidos e das cargas fatoriais, pode-se afirmar que a maioria dos fatores é forte, pois possuem carga superior a 0,79. No entanto, três dimensões do instrumento foram consideradas fracas (alfa de Cronbach inferior a 0,70); em consequência, o instrumento foi reformulado (Bruno-Faria, 2010). Existem duas versões atualizadas da escala: a completa com quase uma centena de itens (Bruno-Faria, *et al.*, artigo submetido) e a reduzida com 50 itens (Bruno-Faria & Veiga, artigo submetido). Em ambas, a qualidade psicométrica encontrada é superior àquela do estudo de validação. Para este estudo, foi selecionada a versão reduzida, a qual é denominada de Indicadores de Condições para Criar no Ambiente de Trabalho – versão reduzida.

Reitera-se a inclusão dessa variável antecedente, pois a literatura mostra que um ambiente organizacional que estimula a expressão da criatividade é preditor de maior participação dos trabalhadores (Schepers & Van den Berg, 2007). Optou-se por uma medida perceptual, pois a avaliação que o indivíduo tem de aspectos da cultura organizacional como os fatores que facilitam e/ou inibem a inovação afetam os comportamentos de iniciativa do trabalhador (Amabile & Gyskiewicz, 1989).

A partir do que foi exposto, as hipóteses de pesquisa, relacionadas à variável exposta nesse capítulo, são:

**Hipótese 5:** Estímulos e barreiras à criatividade nas organizações influencia na emissão de comportamentos pró-ativos, sendo a relação positiva para os estímulos e negativa para as barreiras.

**Hipótese 6:** Estímulos e barreiras à criatividade nas organizações irá afetar as normas sociais.

## **CAPÍTULO 4 - NORMAS SOCIAIS**

Nesta seção, é apresentada a variável independente norma social. Primeiramente, será discutida a sua definição, a maneira como é formada; em seguida, como se dá a medida desse construto e, por fim, a contribuição deste para os estudos em Psicologia Social e Organizacional.

O conceito de normas sociais tem sido entendido como um bom preditor do comportamento e, por essa razão, elas têm sido utilizadas em diversos estudos de Psicologia (Cialdini, 2007; Christensen, Rothegeber, Wood, & Matz, 2004; Cialdini & Trost, 1998; Berkowitz, 1972). Gibbs (1968, p.212) afirma ser esse o “conceito mais usado pelos cientistas sociais para explicar o comportamento humano”. Devido à grande relevância das normas sociais, nas últimas décadas, diversos programas têm usado informações sobre esse conceito para tentar modificar comportamentos significativos socialmente como o consumo de álcool e drogas (Dunagan, Haynes & Linkenback, 2007; Schultz, Nolan, Cialdini, Goldstein & Griskevicius, 2007, Berkowitz, 2004), o ato de jogar lixo nas ruas (Cialdini, Reno & Kallgren, 1990, Cialdini, 2003); também têm procurado influenciar em comportamentos de comunicação (Glynn & Huges, 2007), questionar o preconceito (Crandall, Eshleman, & O’Brien, 2002), orientar a economia de energia (Cialdini, 2007), dentre inúmeros outros.

A despeito da importância das normas sociais para compreensão do comportamento, ainda existem questões em aberto sobre como se dá essa relação (Glynn & Huges, 2007; Rimal & Real, 2003, 2005) e acerca da própria definição (Reno, Cialdini & Kallgren, 1993; Krebs & Miller, 1985). Torres e Rodrigues (no prelo) destacam que alguns autores consideram esse construto vago, ao passo que outros o veem como central para a compreensão do comportamento (Aarts, & Dijksterhuis, 2003). Uma das dificuldades encontradas na literatura e que leva a ambiguidades é a definição do que são as normas. No tópico seguinte, o debate a respeito da definição é apresentado.

### **4.1 Definição e estudos de normas sociais**

Antes de discutir a definição de normas sociais, é importante destacar que (similarmente ao que ocorre com o conceito de cultura) diversos autores têm utilizado



diferentes aspectos do construto e modelos para defini-las (Torres, 1999). Esse mesmo autor, ao revisar a literatura, afirma que, dentre as mais de cem definições de normas e valores encontradas, verifica-se que todas elas tratam as normas como sendo uma obrigação coletiva ou um tipo de dever. Como a revisão apresenta um levantamento que reúne definições de normas e valores, faz-se mister diferenciar os conceitos. As normas sociais são crenças compartilhadas de como as pessoas devem agir em relação a outras, ao passo que os valores referem-se, não apenas a comportamentos, mas a uma infinidade de objetos (como opiniões e objetos); além disso, dizem respeito ao que é desejável, ao passo que as normas tratam de comportamentos esperados (Emmerich, Goldman & Shore, 1971).

As normas também são um conceito distinto dos papéis sociais. Segundo Gold (1997), o papel social é formado por um conjunto de normas ou obrigações que se aplicam a ocupante de certas posições, de maneira que, quando as normas relacionadas entre si se agrupam, tem-se um papel social (Bates & Harvey 1975; Rodrigues, Assmar, & Jablonski, 2001). Os papéis sociais facilitam a interação entre as pessoas, na medida em que sinaliza o que é esperado; ao passo que as normas sociais são mais prescritivas, dizem como as pessoas de determinado grupo social comportam-se para serem aprovadas por seus pares e não receberem punições.

Dando continuidade ao debate sobre a definição de normas - conforme já mencionado - na literatura são encontradas diversas definições a seu respeito. Para Homan (1950), normas são definidas como expectativas compartilhadas acerca dos comportamentos esperados e que são mantidas pelas sanções. Blake e Davis (1964) também reforçam o aspecto normativo das normas sociais e também falam em regras de comportamento e sanções.

Sherif (1936, p.3) diz que “são regras negociadas coletivamente de comportamento social, de costumes, tradições, padrões, regras, valores e todos os demais critérios de conduta, os quais são estabelecidos pelo contato entre os indivíduos”. Pepitone (1976) destaca o papel do grupo sociocultural no estabelecimento desses “comportamentos sociais”. Ele defende a ideia de que o comportamento tende a ser uniforme dentro do grupo. Devido à sua influência no indivíduo, haveria um comportamento normativo, ou uma maneira normativa do grupo, o qual pode ser entendido como grupo etnográfico, classe, organização ou qualquer outro agrupamento. Devido a esse componente coletivo, as normas são, por natureza, um fenômeno social, podendo ser definidas como “regras e padrões que são compreendidos pelos membros

de um grupo e que guia/pune o comportamento sem a força das leis. Elas emergem da interação, podendo ou não ser explícitas” (Cialdini & Trost, 1998, p. 352). Sherif e Sherif (1956, p. 240) dizem que as normas sociais referem-se a “qualquer critério de experiência ou comportamento formado na interação do grupo, os quais regulam os comportamentos dos componentes do grupo numa dada situação”.

Consonante com as definições anteriores, Jackson (1966, p. 36) define norma social como a “distribuição de aprovação de outros, diante de uma variedade de comportamentos numa dada situação”. Outra definição bem semelhante afirma que norma é a “distribuição de aprovação ou desaprovação dos comportamentos dos membros dos grupos que podem ser apresentados numa dada situação e cuja principal função é regular o comportamento de seus membros” (Hackman, 1992, p. 235). Em ambas as definições, a ênfase está no grau de aprovação dos membros do grupo diante de algum comportamento específico. E, para que haja essa aprovação, é necessário um mínimo de consenso sobre os comportamentos considerados aceitáveis ou toleráveis pelo grupo numa dada situação (Torres, 1999).

Como visto em todas as definições de normas, um aspecto essencial é o grupo, pois aquelas se referem a comportamentos que são ou não referendados por este. Ao se falar em grupo, compreende-se uma unidade social que consiste num certo número de indivíduos que (a), num dado período de tempo, têm um papel e status definidos uns em relação aos outros, que (b) possui um conjunto de valores ou normas que regulam as atitudes e comportamentos de seus membros, pelo menos, no que diz respeito às consequências; ou, ainda, pode-se definir grupo como sendo agrupamento de duas ou mais pessoas que (a) interagem e têm objetivos em comum, (b) possuem relação estável, (c) são mais ou menos independentes e (d) percebem-se como fazendo parte do grupo (Rodrigues, Assmar & Jablonski, 2001).

As normas descritivas também têm uma grande influência sobre o comportamento social; as pessoas tendem a ignorar ou subestimar o impacto das normas do grupo em seu comportamento (Nisbett & Wilson, 1977). Em um experimento de economizar energia (Cialdini, 2007), verificou-se que a crença de que outros moradores estavam poupando energia apresentou uma correlação mais forte com economizar energia do que qualquer outra razão motivacional, por exemplo, as questões ambientais ou economizar dinheiro. As normas descritivas mostram que, se muitas pessoas estão fazendo isso, é porque, provavelmente, essa é a coisa certa a ser feita.

Os autores Prentice e Miler (1996) afirmam que a norma social é uma característica do grupo e que pode ser descritiva ou prescritiva. Eles fazem uma distinção entre normas locais e globais. As normas locais referem-se a padrões relativos a situações específicas, isto é, são definidos a partir da análise de cada situação; ao passo que as normas globais dizem respeito a padrões absolutos que já estão definidos para todos os contextos sociais. Dentro dessa concepção, as normas locais são estudadas no nível individual, e o foco é no indivíduo que se compara a alguém ou a um determinado grupo. Já nas normas globais, a ênfase é o sistema social mais amplo. Torres e Rodrigues (no prelo) apontam que a literatura dá suporte a essa diferenciação, na medida em que os estudos mostram a existência das normas num nível micro (locais), e outro, no qual as normas parecem possuir uma validade absoluta (globais).

Outra forma de compreender o conceito de normas sociais é através do conceito de normas subjetivas de Ajzen e Fishbein (1980). Esses autores afirmam que o conceito de normas subjetivas é distinto das normas sociais, pois dizem respeito a uma pressão social percebida. Além disso, Rodrigues (2007) pontua que as normas subjetivas são relativas à realização de um único comportamento, ao passo que as normas sociais são constituídas por diversas pequenas normas subjetivas; sendo que estas assumem um aspecto mais prescritivo que o das normas sociais.

Retomando o debate a respeito das normas, um aspecto importante na delimitação conceitual delas é a distinção entre normas injuntivas (prescrição do que deve ser feito, o que é moralmente aceito ou desaprovado) e as descritivas (informa como as pessoas comportam-se numa dada situação, o que é comum ou normal) (Cialdini, Reno & Kallgren, 1990; Cialdini, Kallgren & Reno, 1991). Essa distinção é relevante, pois cada uma dessas normas tem uma motivação distinta e influencia diferentemente o comportamento. As injuntivas tratam do que as pessoas aprovam ou desaprovam. São as regras morais do grupo. Assim, elas motivam o comportamento por recompensa ou punição, e são normas poderosas e persuasivas. Já as normas descritivas são usadas especialmente quando a pessoa se depara com algo novo, ambíguo ou incerto, pois a referência de como outros reagiram reduz o esforço cognitivo, na medida em que há um parâmetro de como outros fizeram (Cialdini, 1993; Sherif, 1936). Assim, as normas injuntivas, além de informar sobre o que deve ser feito, também tratam das sanções relacionadas com o não fazer; ao passo que as normas descritivas tratam do que é feito.

Rimal e Real (2005) também discutem a distinção entre as normas subjetivas e as normas sociais. Eles levantam que, embora os dois construtos tenham em comum a questão da pressão de outros para se comportar de determinada maneira, eles divergem no que tange ao papel das sanções. As normas injuntivas são a percepção acerca de qual comportamento é socialmente aprovado, de maneira que o comportamento é guiado pela vontade de fazer a coisa certa e, não fazê-lo, implica punições. Já na Teoria da Ação Racional (TRA) de Ajzen e Fishbein (1980), as sanções não são um elemento indispensável nas normas subjetivas, pois o sujeito busca por pessoas que sirvam de referência para guiar o comportamento.

Para elucidar a distinção entre os construtos, pode-se dizer que os indivíduos comportam-se de determinada forma, pois acreditam que pessoas importantes esperem que eles o façam (normas subjetivas) ou porque, se não apresentarem tal comportamento, sofrerão punições (normas injuntivas). O que se pode observar de comum em ambos é que o comportamento é guiado pelas expectativas dos outros.

O conceito de normas subjetivas, como definido originalmente (Ajzen & Fishbein, 1980), não é capaz de abarcar todos os aspectos da influência normativa (Lapinski & Rimal, 2005; Torres & Rodrigues, no prelo). O próprio Ajzen (1991), posteriormente, considera que o conceito de norma subjetiva deve incluir os aspectos de normas sociais injuntivos e descritivos levantados por Cialdini *et al.* (Cialdini & Goldstein, 2004; Cialdini & Trost, 1998; Cialdini, Reno & Kallgren, 1990; Cialdini, Kallgren & Reno, 1991), sendo destacado por ele, que pode haver uma maior prevalência de um sobre o outro.

Outro ponto importante a ser discutido na definição de normas é a sua relação com a cultura. Segundo Sarbin (citado por Jackson, 1966), as normas podem ser definidas como uma unidade da cultura. Esse autor destaca que a cultura não é algo concreto, mas sim, um padrão abstrato de ideias que são aprendidas pelo sistema social. A cultura consiste num padrão de maneiras de pensar, sentir, agir, adquirir e transmitir símbolos que diferencia os grupos humanos (Kluckhohn, 1951). Pode-se dizer ainda que a cultura é responsável pela unicidade de cada agrupamento social da mesma maneira que a personalidade caracteriza a unicidade de uma pessoa (Hofstede, 2001). Assim sendo, a cultura é um fator que influencia as normas (Sherif & Sherif, 1956), especialmente porque a definição de cultura abarca a ideia de normas compartilhadas (Wan, Chiu, Peng & Tam, 2004; Torres & Rodrigues, no prelo), pode-se imaginar que diferentes culturas irão definir diferentes normas para regular o comportamento de seus

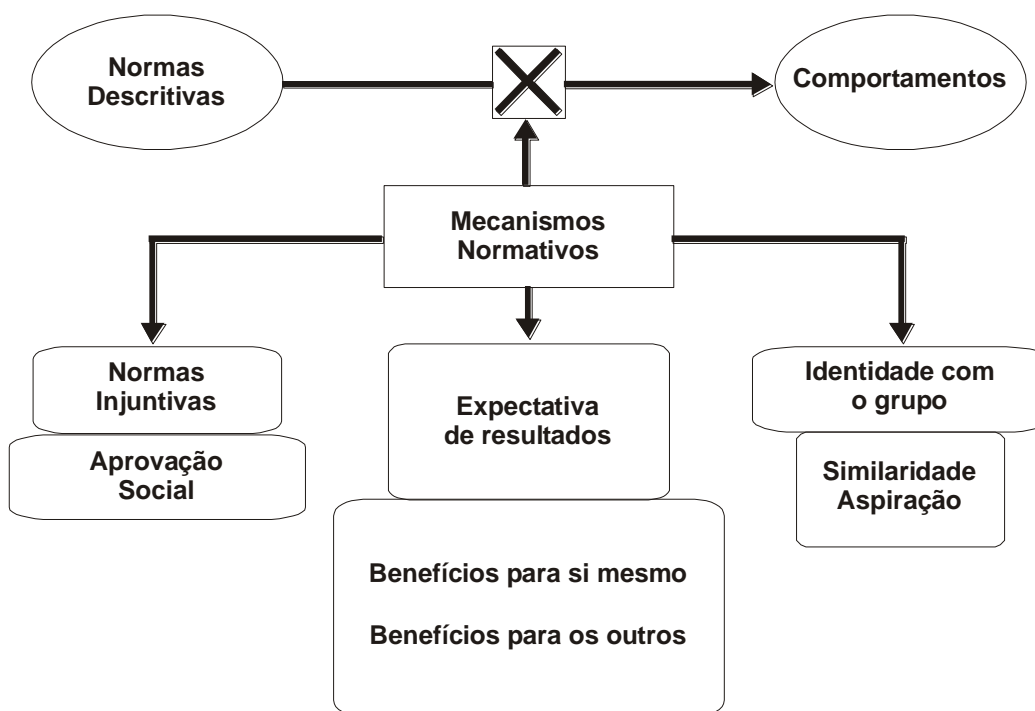
membros. Dois estudos realizados com brasileiros e estadunidenses ilustram isso ao mostrar que esses dois agrupamentos pesquisados têm normas distintas sobre os comportamentos de liderança (Torres, 1999; Nogueira, 2001).

Como destacado por Jackson (1966, p.36), “as sociedades dedicam grande quantidade de tempo e energia para treinarem seus jovens membros a respeito do que eles deveriam fazer em diferentes condições. A utilização do termo *deveria* implica aprovação pela obediência e desaprovação pela desobediência”. Dentro dessa concepção, verifica-se que as normas são desenvolvidas para guiar e regular os comportamentos e estão presentes em todos os agrupamentos humanos, mesmo aqueles formados por apenas duas pessoas. Além disso, as normas são importantes para a sobrevivência, eficácia e também para facilitar a interação e a expressão dos grupos (Feldman, 1984).

A partir dos conceitos de normas descritivas e injuntivas apresentado por Cialdini, Reno e Kallgren (1990) e com base em resultados de pesquisas empíricas, Rimal e Real (2003, 2005) propõem a Teoria do Comportamento Social Normativo. Essa teoria apresenta um modelo que procura compreender como se dá a relação entre as normas descritivas, injuntivas e o comportamento. Conforme observado na Figura 18, as normas descritivas e injuntivas influenciam de maneira diferente o comportamento. Existem três mecanismos normativos moderadores da relação entre as normas descritivas e as intenções de comportamento: as normas injuntivas, as expectativas de resultado e a identidade com o grupo. O conceito de normas injuntivas, como descrito anteriormente, refere-se à percepção de aprovação social de determinado comportamento, e as expectativas de resultado compreendem duas dimensões: benefícios para si mesmo e benefício para os outros. Por fim, a identidade com o grupo diz respeito às similaridades percebidas entre o sujeito e os seus referentes. Em ambos os trabalhos, a variável critério foi a intenção de consumir bebida alcoólica.

No primeiro estudo (Rimal & Real, 2003), todas as relações hipotetizadas foram encontradas, sendo o poder explicativo do modelo geral de 53% da variância. Já no segundo estudo (Rimal & Real, 2005), observou-se que as normas injuntivas exercem efeito direto nas intenções comportamentais e que não interagem com as normas descritivas, indicando que os processos operam de maneira independente, sendo que o modelo geral prediz 63% da variância de intenção de consumir álcool. Os autores pontuam que, no segundo estudo, os estudantes eram calouros e, em consequência disso, não conviviam há muito tempo com seus pares; diferentemente do primeiro, no qual os

estudantes já frequentavam a faculdade, há pelo menos um ano. Esse modelo reforça a ideia original de Cialdini, Reno & Kallgren (1990) de que tanto as normas descritivas quanto as injuntivas influenciam no comportamento; além disso, a Teoria do Comportamento Social Normativo traz a importância de se considerarem as expectativas de resultados e a identidade com o grupo; contudo, vale destacar que novos estudos são necessários para se confirmarem as relações propostas.



**Figura 18.** Teoria do Comportamento Social Normativo (Rimal & Real, 2005, p. 392)

Sintetizando o que foi visto neste tópico, pode-se notar que as normas fazem parte de todos os agrupamentos humanos. Em linhas gerais, pode-se afirmar que são padrões ou expectativas de comportamento que são compartilhados pelo grupo que guiam o comportamento de seus membros sem a força das leis. Os diversos grupos sociais têm normas que regem a conduta de seus componentes e determinam as sanções das violações delas. Além disso, vale ressaltar a influência da cultura nas normas, pois elas seriam uma unidade da cultura.

Um ponto importante para se compreender o impacto das normas sobre o comportamento é a distinção entre as descritivas e injuntivas apresentada por Cialdini *et*

*al.* (Cialdini, Reno & Kallgren, 1990; Cialdini, Kallgren, & Reno, 1991). As injuntivas tratam das regras morais do grupo; o termo em inglês usado pelos autores é *ought to*, cuja tradução seria algo como *o deve obrigatoriamente ser feito*, e cuja não obediência implica sanções; ao passo que as descritivas dizem respeito a como as pessoas normalmente fazem em dada situação. A literatura levanta que as normas descritivas e injuntivas influenciam de maneira distinta o comportamento (Cialdini, 2007), sendo que existem tentativas de sistematizar tais relações como a Teoria do Comportamento Social Normativo (Rimal & Real, 2003 e 2005), contudo são necessários novos estudos a fim de se compreender melhor tais relações.

Neste trabalho, é adotada a definição de normas de Jackson (1965, 1966), pois o objetivo é investigar o grau de aprovação diante de comportamentos de pró-atividade. Como a ênfase é no continuum e não em um comportamento em si, optou-se por tal definição. No tópico seguinte, discutir-se-á como se processam a formação e, a função das normas sociais.

#### **4.2 Formação e função das normas sociais**

A despeito do debate sobre a definição e impacto das normas no comportamento, pouca atenção tem sido devotada à sua origem (Bettenhausen & Murnighan, 1985; Feldman, 1984). Cialdini e Trost (1998) defendem que existem duas perspectivas teóricas sobre o surgimento das normas: a societal e a funcional. A perspectiva societal é influenciada pela Antropologia e defende que as normas são específicas, e o seu poder é oriundo do valor que ela tem para aquela cultura, de maneira que o estabelecimento da norma vem do reforço e punição dos comportamentos no cotidiano. O que determina a força dessas preferências são (1) a comunicação dessa norma entre os membros do grupo, (2) a coesão do grupo e (3) se a norma é importante para o grupo. Dentro dessa perspectiva, qualquer comportamento que é valorizado e recompensado pode se tornar uma norma.

Numa perspectiva funcional, as normas servem para encorajar comportamentos que estão relacionados com a sobrevivência, seja essa no nível individual ou grupal. Nessa visão, as normas não são arbitrárias nem triviais; ao contrário, a capacidade para desenvolvê-las é evolutiva e indispensável para a sobrevivência da espécie. Assim, as normas malsucedidas podem levar a comportamentos inadequados e comprometer a adaptabilidade do sujeito. Schaller e Latané (1996) fazem um paralelo com a teoria da evolução das espécies de Darwin e afirmam que as normas sociais emergem das

interações com os outros, sendo as mais efetivas aquelas capazes de comunicar os comportamentos úteis na manutenção do status, afiliação, aquisição de comida e abrigo. Ambas as perspectivas são complementares, na medida em que as normas sociais são crenças compartilhadas que emergem dos aspectos individuais e do sistema sociocultural (Cialdini & Trost, 1998).

Já de acordo com Feldman (1991), as normas sociais são formadas de quatro maneiras distintas: (a) pelo líder do grupo social com o objetivo de garantir sua sobrevivência, (b) por algum incidente crítico na história do grupo, indicando quais comportamentos são consistentes com os seus valores, (c) a partir do primeiro comportamento que ocorre no grupo, sinalizando a rotina do grupo, e (d) a partir de comportamentos do passado profissional e que são considerados como padrão.

Sherif (1936) conduziu uma série de estudos experimentais para discorrer acerca da formação das normas. Em tais experimentos, era solicitado ao participante que estimasse a distância percorrida por um ponto de luz num ambiente totalmente escuro. Esse ponto, na verdade, não se movia, porém havia uma ilusão ótica conhecida como efeito autocinético. Ao contemplar o ponto no escuro sem outros pontos de referência, a pessoa tem a ilusão de que ele se move. Em seus estudos, primeiramente, ele perguntou aos participantes sozinhos na sala qual a distância percorrida pelo ponto a fim de definir o padrão de resposta do sujeito. Num segundo momento, havia, além dos respondentes, um aliado do experimentador (o participante acreditava tratar-se de apenas mais um sujeito de pesquisa), o qual falava um valor muito diferente daquele dado pelo *participante ingênuo*. Após diversas repetições, o pesquisador verificou que havia uma tendência dos participantes em dar uma resposta mais parecida com a do aliado do experimentador. Esses resultados mostraram que, especialmente quando o estímulo é ambíguo, há uma tendência das pessoas em procurar estar em conformidade com o grupo. Sherif (1958) argumenta que no processo psicológico de formação das normas as informações são organizadas e modificadas com base na experiência coletiva, de maneira que um elemento crítico para o desenvolvimento das normas é a compreensão de quais são as expectativas do grupo a respeito do comportamento a ser emitido.

Bettenhausen e Murnighan (1985) destacam que a aceitação por parte dos novos membros do grupo das normas é um fator que influencia na formação desses preceitos. Conforme verificado, a norma é formada nas interações, dentro do grupo, e, como já discutido no tópico anterior, a cultura tem um papel importante na determinação delas.



No tópico seguinte, será tecido um debate a respeito da medida e dos níveis de análise das normas.

#### **4.3 Modelo do Retorno Potencial (MRP) e nível de análise das normas sociais**

As normas sociais podem ser estudadas com a utilização de diferentes ferramentas e níveis de análise (Cialdini, Reno & Kallgren, 1990; Torres, 1999). Um instrumento útil para se medir elementos-chave da norma social é o Modelo do Retorno Potencial (MRP) de Jackson (1965,1966). Esse modelo permite explicar, medir e também mostrar graficamente um continuum de comportamentos aceitos por um grupo. Um aspecto importante desse modelo é medir objetivamente as normas (Hackman & Morris, 1978), pois permite uma medida quantitativa e descritiva desses preceitos (Jackson, 1966).

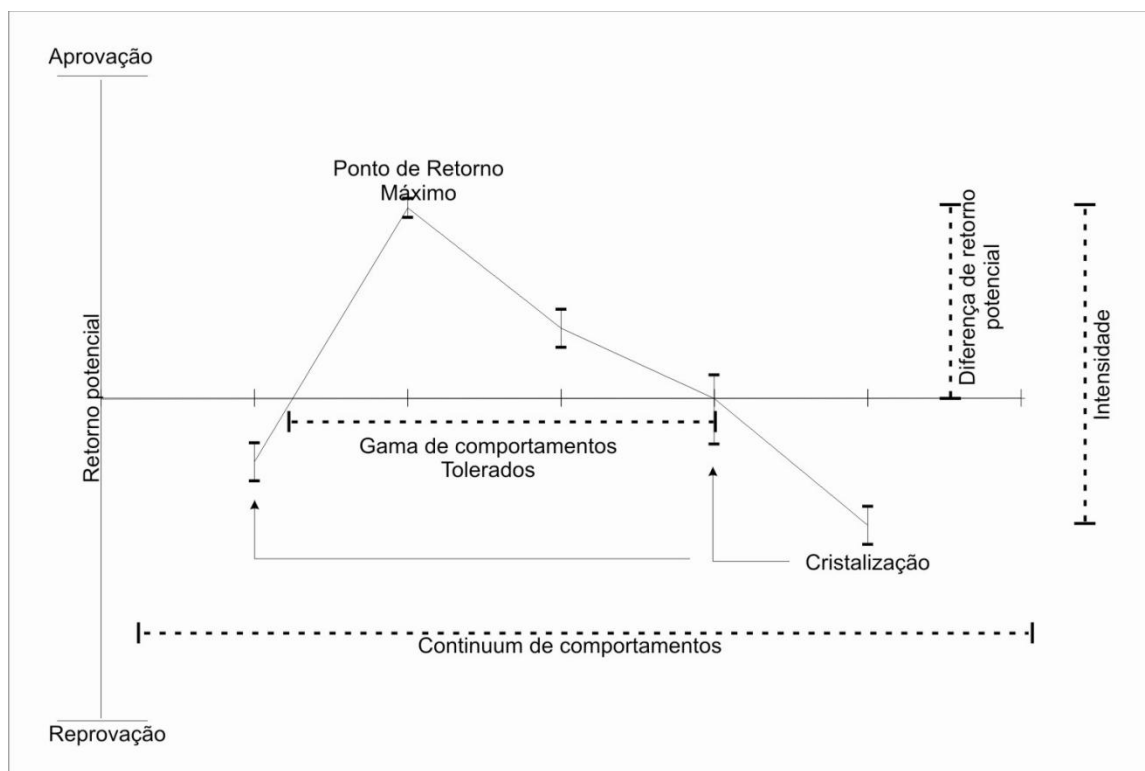
Nesse modelo, é construída uma curva que demonstra a taxa de aprovação ou desaprovação de uma variedade de comportamentos para uma dada situação. O modelo não descreve uma norma específica, mas sim, um padrão de comportamentos, numa dada situação, e analisa a aprovação para um continuum de comportamentos, de forma que a avaliação de um dado procedimento pode variar de totalmente desaprovado a totalmente aprovado por determinado grupo.

O modelo de Jackson (1965; 1966) já foi utilizado para medir normas acerca de diferentes tipos de comportamentos como absentéismo (Bamberger & Biron, 2007), comportamentos agressivos (Henry, Cartland, Ruchcross, & Monahan, 2004), comportamentos de comunicação (Glynn & Huges, 2007), comportamentos pró-sociais gerais (Labovitz, & Hagedorn, 1973) e liderança (Torres, 1999, Nogueira, 2001).

Um conceito chave para a operacionalização de medidas de normas sociais no MRP é o contexto situacional, pois as normas referem-se a algo que é aprovado/desaprovado numa dada situação. A fim de clarificar a que situação se está fazendo menção, Jackson (1965, 1966) propõe a utilização de afirmações condicionais do tipo “se... então...”. Se acontecer uma dada situação, então o comportamento que é aceito pelo grupo é esse. Esse componente “se” foi definido pelo autor como sendo o contexto situacional e também a menor unidade de cultura que é viável analisar (Torres & Rodrigues, no prelo). Essa estratégia é importante, pois as normas sociais não dizem respeito a um único comportamento, mas sim, a uma amplitude de comportamentos que varia do aceitável ao inaceitável, embora nem sempre esses limites sejam muito claros (Sherif & Sherif, 1956).

Para a construção de contingências, representadas pelas sentenças “se... então...”, normalmente, começa-se pela observação de comportamentos e entrevistas, com o objetivo de se obter o leque de comportamentos aceitos e não aceitos. Com base em tais informações, são construídos os itens que versam sobre a dimensão do comportamento e a situação. Jackson (1966) destaca que a decisão para a inclusão ou exclusão do item não é discricionária. No capítulo de metodologia, serão detalhadas etapas para a construção de uma medida de norma para a pró-atividade, utilizando o Modelo do Retorno Potencial (MRP). Depois de construída a escala, é solicitado aos respondentes que digam se cada um dos comportamentos avaliados é ou não aprovado pelo grupo.

A Figura 19 ilustra o esquema de representação do Modelo de Retorno Potencial. Esse modelo pode ser visto como tendo duas dimensões ortogonais. A abscissa (eixo x) representa a dimensão de avaliação, ou seja, os comportamentos, os quais podem variar de totalmente aprovados até os totalmente reprovados pelo grupo; e a ordenada (eixo y) representa a curva do retorno potencial, ou seja, quais comportamentos recebem retorno positivo ou negativo.



**Figura 19.** Esquema do modelo retorno potencial de Jackson (adaptado de Jackson, 1966, por Torres & Rodrigues, no prelo)

Outro aspecto representado pelo modelo é a intensidade da norma, a qual é representada pela força da curva de retorno potencial, ou seja, a diferença entre os comportamentos totalmente desaprovados e aqueles totalmente aprovados; quanto mais distantes, mais intensa é a norma, e quanto mais achatada a curva, menos intensa é a norma social. Outra pergunta que pode ser respondida através do modelo do retorno potencial, diz respeito ao grau de concordância sobre determinada norma. Essa medida é denominada de cristalização e é calculada através da variância de cada ponto em relação à escala de aprovação e desaprovação do continuum de comportamento. Quando a dispersão é grande, a cristalização é baixa, o que mostra que as ideias a respeito dos comportamentos aprovados ou desaprovados não coincidem.

A multiplicação dos valores de intensidade pelo de cristalização fornece outra medida, o poder normativo. O poder normativo mede a direção e força das normas (a intensidade pode ser alta ou baixa) bem como o grau de concordância (cristalização) que pode ser alto ou baixo. Quando tanto intensidade quanto cristalização são altos, as sanções sociais são maiores.

Jackson (1965, 1966) identificou algumas propriedades do MRP que auxiliam a explicar as características da norma. Vale destacar que para desenhar a curva de retorno potencial são utilizadas as médias da distribuição das respostas dos membros do grupo, de modo que as respostas individuais sejam agregadas para representar as respostas daquele grupo. As características do modelo de retorno potencial são sintetizadas abaixo. Vale destacar que, dentre as seis medidas do MRP, as de número 5 e 6 são ditas secundárias, isto é, diferença do retorno potencial e poder normativo, pois são resultantes de outras, enquanto as demais são primárias.

- (1) Ponto de retorno máximo: é o ponto mais alto da curva e representa o comportamento ideal definido pelos membros do grupo social, comumente considerado a norma. Entretanto, os autores defendem que toda a curva seja usada como norma, pois ela representa toda a amplitude do comportamento; assim deve-se pensar em *normness* em vez da norma como sendo um único ponto (Jackson, 1966; Sherif, 1936).
- (2) Amplitude dos comportamentos toleráveis: a norma não se restringe a um único valor de comportamento, mas sim, diz respeito a uma amplitude de comportamentos desejáveis. No modelo, essa amplitude

representa os comportamentos que são considerados aprovados pelos membros do sistema social, isto é, esse índice é representado pelos comportamentos que aparecem acima da abscissa.

- (3) **Intensidade:** a intensidade da norma permite verificar o seu grau para o sistema social, ou seja, é possível definir como os membros sentem-se em relação a um comportamento em uma dada situação. A intensidade indica quão importante é o continuum de comportamento para o grupo. Para se calcular a intensidade, deve-se encontrar a diferença entre o ponto de máximo retorno e ponto de máxima desaprovação. A intensidade representa a percepção dos respondentes no que diz respeito a quão intensamente as pessoas irão aprovar ou desaprovar o continuum de comportamento. A intensidade é um conceito bidirecional, pois pode representar elevada aprovação ou desaprovação.
- (4) **Cristalização:** o consenso é um aspecto crucial quando se discutem sistemas sociais e normas. O modelo do retorno potencial fornece uma medida de concordância em torno da norma; essa medida é a cristalização. A cristalização é calculada a partir da discrepância entre todas as pessoas de um dado sistema social. A cristalização quantifica a quantidade de consenso de uma dada norma, de maneira que quanto menor for a variação dos pontos mais evidente é a norma.
- (5) **Diferença do retorno potencial (*Potential Return Difference – PRD*):** para se obter a diferença do retorno potencial, primeiro são somadas todas as ordenadas positivas; em seguida subtrai-se do somatório das ordenadas negativas, podendo esse valor ser positivo, negativo ou zero. Essa ferramenta é útil para avaliar se é dada mais ênfase à recompensa ou à punição de um dado comportamento numa situação específica.
- (6) **Poder normativo:** uma combinação de elevada intensidade e cristalização indica que os membros do grupo concordam fortemente com essa norma, sendo difícil modificá-la. É interessante notar que as normas com elevado poder normativo são as mais difíceis de modificar, pois há uma alta concordância com relação ao que deve ser feito (cristalização), e a aprovação/reprovação tende a ser elevada.

O componente do modelo de Jackson (1965, 1966) denominado de intensidade refere-se ao grau de aprovação ou desaprovação de um dado comportamento. Para as normas com alta intensidade, a violação provavelmente resultará em forte desaprovação dos outros; em contrapartida, violar uma norma, cuja intensidade seja baixa, pode ser considerado aceitável. Bendor e Swistak (2001) defendem que as normas são significativas apenas quando seus membros percebem que violá-las resultará em sanções. Vale a pena ressaltar essa distinção entre alta e baixa intensidade, pois esses conceitos são similares à distinção entre as normas descritivas e as injuntivas (Lapinski e Rimal, 2005; Christensen, Rothgerber, Wood & Matz, 2004; Rimal & Real, 2003, 2005). As normas descritivas são aquelas que não implicam sanções, ao passo que as injuntivas referem-se àquilo que obrigatoriamente deve ser feito e, conseqüentemente, a sua violação, provoca sanções.

Como explicado anteriormente, as normas descritivas estão relacionadas a comportamentos considerados adequados e cuja não obediência não acarreta grandes conseqüências; já as normas injuntivas têm um componente moral, o que deve ser feito, e a sanção associada ao não fazer. Relacionando com o modelo de Jackson, as normas descritivas são aquelas com baixa intensidade, ao passo que as injuntivas são aquelas de alta intensidade. A despeito das distinções serem semelhantes, o modelo de Jackson apresenta um avanço em relação à perspectiva dicotômica na medida em que possibilita avaliar o continuum da norma (Glynn & Huges, 2007).

Neste trabalho, serão investigadas as normas relacionadas com comportamento pró-ativo, utilizando o Modelo do Retorno Potencial de Jackson (1965, 1966). Após discutir acerca da maneira como as normas serão investigadas neste estudo, o passo seguinte é tecer considerações que dizem respeito ao nível de análise da medida. O nível de análise deve corresponder ao mesmo nível da teoria, ou seja, como o construto é concebido; assim, escolher o nível de análise é mais do que uma questão de conveniência (Pfeffer, 1985). A literatura aponta que as normas são um conceito que pode ser investigado nos níveis societal, grupal ou individual (Cialdini, Reno & Kallgren, 1990). Lapinski e Rimal (2005) reforçam que as normas podem ser medidas no nível do grupo (representando os comportamentos aceitáveis no grupo) e também no nível individual (a percepção do sujeito acerca de quais são as normas do grupo).

A maioria dos estudos tem investigado as normas no nível grupal; contudo, pode interessar ao pesquisador investigar a percepção que as pessoas têm sobre quais são as

normas (Glynn, 1997). A “percepção que os indivíduos têm acerca das normas é especialmente importante para se compreender o papel que as normas têm sobre o comportamento” (Glynn & Huges, 2007, p. 550). Lapinski e Rimal (2005) apontam que existem diferenças etiológicas entre as normas no nível grupal e no nível individual. As normas coletivas operam no nível do sistema social e surgem na interação entre os membros do grupo social (Bettenhausen & Murnighan, 1985). Por outro lado, as normas percebidas existem no nível individual e refletem a interpretação que cada pessoa tem a respeito das normas vigentes. Lapinski e Rimal (2005) defendem que, para medi-las no nível coletivo, não basta agregar as medidas feitas no nível individual; se é perguntado ao respondente qual é a sua percepção sobre as normas, tem-se uma medida no nível individual. Avaliá-las no nível coletivo exige coletar dados naquele nível, e, mais uma vez, os autores reiteram que agregar percepções individuais pode ser uma falácia. Neste projeto de pesquisa, o interesse é pela medida das normas no nível individual, isto é, aferir a percepção que os sujeitos têm delas.

Na literatura, são raros os estudos que investigam norma utilizando o MRP e mensurando o construto no nível do indivíduo. No trabalho de Glynn e Huges (2007), foram estudadas as normas sociais para comportamentos de comunicação. Para tanto, eles criaram cinco situações hipotéticas: (a) dominar uma conversa com um amigo, (b) escutar mais do que falar numa conversa com amigos, (c) insistir em que outros permaneçam em silêncio enquanto se está vendo televisão, (d) conversar sozinho em voz alta enquanto anda pelas ruas e (e) atender ao celular dentro de um cinema enquanto o filme está passando. Para responder às situações, foi utilizada uma escala do tipo likert de cinco pontos, onde 1= totalmente desaprovado, 2= desaprovado, 3= indiferente, 4= aprovado e 5= totalmente aprovado.

Na pesquisa, os autores optaram por medir intensidade, cristalização e poder normativo (Glynn & Huges, 2007). Todos os elementos do modelo foram aferidos no nível individual, sendo a intensidade calculada a partir da diferença entre o valor marcado pelo respondente e o ponto de indiferença, de forma que, quanto maior o valor, maior a intensidade da norma; os valores negativos estão relacionados com desaprovação, e os positivos com aprovação. Esses valores individuais foram agregados para se obter a média de intensidade para cada um dos seis comportamentos medidos a fim de se obter a curva representativa.

E, para aferir a cristalização, foram considerados os desvios absolutos dos respondentes em relação à média da aprovação de cada comportamento. Quando os

desvios são altos, a concordância é baixa e vice-versa. A fim de reduzir a curtose, foi proposto retirar a raiz quadrada desses valores. Por fim, para o cálculo do poder normativo foi feito o produto da intensidade pela cristalização.

Dentre os comportamentos pesquisados, o mais aprovado foi ouvir mais do que falar numa conversa (média= 3,30; dp=0,70, sendo moderada a sua intensidade ( $I=0,303$ ) e elevada a cristalização ( $C=1,32$ ). Já o comportamento mais desaprovado foi atender ao celular dentro do cinema (média= 2,37; dp= 0,65), sendo que, à medida que a frequência do comportamento aumenta, também aumenta a sua desaprovação, levando a elevada intensidade ( $I= -0,652$ ) e cristalização ( $C=1,26$ ). Esse trabalho permitiu avaliar quantitativamente características da norma relacionada com comportamentos de comunicação.

Após apresentar o modelo adotado neste estudo para pesquisar normas sociais (o Modelo do Retorno Potencial de Jackson, 1965, 1966) e definir que o construto será medido no nível individual, o passo seguinte é levantar considerações sobre a contribuição desse conceito para os estudos em Psicologia, especialmente para a compreensão da variável critério deste estudo, comportamento pró-ativo.

#### **4.4 A contribuição das Normas Sociais para os estudos em Psicologia Organizacional**

As normas sociais podem ser estudadas em diversos contextos, por exemplo, as organizações. Porras e Robertson (1992) afirmam que as normas do grupo podem ser consistentes, ou não, com os padrões prescritos pela organização. Se houver congruência entre ambos, haverá um melhor funcionamento do sistema; se as normas forem inconsistentes com a estrutura formal, pode haver algum grau de ineficiência no sistema. É importante falar de normas sociais dentro do contexto organizacional, pois as organizações são sistemas de influência mútua (Kahn, Wolfe, Quinn, & Snock, 1964); além disso, é fundamental compreender o contexto no qual o indivíduo está inserido a fim de compreender melhor o seu comportamento.

Na área organizacional, poucos estudos têm investigado influência das normas sociais (Hackman, 1992). Dentre as variáveis critério pesquisadas, tem-se absentéismo (Bamberger & Biron, 2007), comportamento de liderança (Torres, 1999; Nogueira, 2001) e inovação (Caldwell & O'Reilly III, 2003). Neste último trabalho, os autores procuraram compreender de que maneira as normas influenciam na implementação de algo novo dentro da organização. Para que isso ocorra, são necessários comportamentos

de iniciativa por parte dos trabalhadores. Como este foi o único trabalho encontrado pela pesquisadora que investigou a relação entre normas e comportamentos relacionados com iniciativa no ambiente de trabalho, a autora deste projeto decidiu detalhar esta pesquisa, pois o processo de inovar e a pró-atividade apresentam similaridades. Dessa forma, este estudo traz importantes reflexões e, em razão disso, será detalhado a seguir.

Caldwell e O`Reilly III (2003) conduziram um estudo para testar a hipótese de que as normas sociais podem ser um instrumento para estimular a inovação dentro do ambiente de trabalho. Para eles, a inovação é definida como a introdução bem-sucedida de algo novo (para a situação), dentro da organização, e abarca desde a descoberta/elaboração da ideia, processamento, desenvolvimento, até a implementação. Dessa forma, a inovação seria resultante de dois processos: (a) criatividade ou geração da ideia e (b) implementação.

Para realizar o estudo, eles conduziram uma série de entrevistas com o objetivo de conhecer as normas sociais relacionadas com inovação. Por um período de cinco anos, mais de duzentos executivos *seniores* de diferentes continentes participaram de grupos focais com o objetivo de identificar as normas sociais que facilitam a inovação. Essas informações foram analisadas e categorizadas. Eles verificaram que havia elevada consistência entre as respostas, o que levou a criação de 36 itens. Vale destacar que os autores não detalham o processo de geração dos itens.

Os itens foram aplicados a uma amostra de 147 estudantes de graduação e pós-graduação que trabalhavam em empresas de tecnologia aeroespacial e eletrônica. Antes de responder aos itens, cada sujeito deveria identificar um grupo com o qual trabalhava e do qual se sentia capaz de avaliar as normas. A moda do tamanho dos grupos foi de oito; foram pesquisados 29 grupos de trabalho. Em seguida, os participantes deveriam responder aos itens, descrevendo as normas do grupo. E, para avaliar o nível de inovação do grupo, os respondentes, usando uma escala do tipo Likert de cinco pontos, deveriam dizer (a) a importância da inovação para o grupo e (b) a taxa (nível) de inovação na execução das suas atividades.

Da amostra total (147), foi extraída uma de trinta sujeitos, os quais deveriam indicar outros cinco membros do grupo que poderiam participar da pesquisa. Dessa forma, foram aplicados 97 questionários, em uma segunda amostra, a fim de se obter uma medida independente de normas sociais. Assim, o total de sujeitos que respondeu à escala de normas foi de 244 distribuídos em 29 grupos.



Para analisar os dados, primeiramente foi conduzida uma análise fatorial com o objetivo de conhecer a estrutura do construto de normas sociais para inovação. Para essa análise, a amostra foi composta pelos 244 respondentes. Os resultados indicaram a presença de quatro fatores: (a) suporte para a criatividade e aceitação de riscos, o qual compreende os aspectos formais e informais para se encorajarem os riscos, (b) espírito de equipe, o qual se refere à existência de um propósito comum e a habilidade do grupo de trabalhar conjuntamente, (c) velocidade da ação que compreende a habilidade do grupo de implementar rapidamente as decisões tomadas e (d) tolerância aos erros, e refere-se à noção de que os erros são aceitáveis e considerados como parte do trabalho. Segundo os autores, os fatores (a) e (d) são normas necessárias à criatividade, ou novos modos de fazer as atividades, e os fatores (b) e (d) estão relacionados com a implementação de ideias. Além disso, eles afirmam que tais dados reforçam a noção de que a criatividade e a inovação são dois processos distintos que podem afetar a inovação nas organizações.

No processo de validação da escala de normas para a inovação, existem algumas falhas que merecem ser comentadas. Primeiramente, o tamanho da amostra é reduzido. Segundo Tabachinick e Fidell (1996), deve haver pelo menos dez sujeitos por variável, o que corresponderia a 360 respondentes para a validação da escala. Além disso, os autores não fornecem quaisquer informações acerca da variância explicada pelos fatores, da confiabilidade deles e nem tecem quaisquer comentários a respeito de rotações. A ausência de tais informações prejudica na avaliação da qualidade da escala desenvolvida.

Outro objetivo dos autores (Caldwell & O'Reilly III, 2003) foi avaliar as relações entre normas e inovação. Para tanto, primeiramente foram calculados os escores fatoriais dos quatro fatores da escala de normas para inovar e, em seguida, esses valores foram correlacionados com os dois escores de inovação para os 147 sujeitos da amostra. Todos os fatores de normas correlacionaram-se com as duas medidas de inovação, sendo a maior correlação entre velocidade da ação e nível da inovação ( $r=0,35$ ,  $p<0,01$ ). A análise de regressão confirmou que as quatro medidas de normas estão relacionadas com inovação.

Caldwell e O'Reilly III (2003) levantam que os resultados obtidos podem ter sofrido alguma influência do viés de resposta, pois os mesmos sujeitos responderam aos dois instrumentos. Dessa forma, para testar as relações entre as variáveis, foram feitas outras análises. Utilizando a outra amostra de respondentes que respondeu apenas à

medida de normas, eles calcularam o escore de cada um dos grupos para normas sociais e, utilizando a amostra inicial, foi calculado o escore de inovação. Essa estratégia produziu escores grupais de normas e inovação independentes. Os resultados dessas análises foram semelhantes às anteriores. A análise de regressão mostrou que os quatro fatores de normas foram preditores de nível de inovação ( $R^2$  ajustado=0,20,  $F=2,82$ ,  $p<0,05$ ). Conforme observado na Tabela 11, verifica-se que, tanto considerando os escores individuais, quanto os escores do grupo, são encontradas relações entre normas e inovação. Uma limitação desse estudo é o número reduzido de grupos estudados.

**Tabela 11.** Síntese dos achados da pesquisa de Caldwell e O`Reilly III (2003)

	Medida individual		Medida do grupo
	Importância Inovação	Taxa de Inovação	Taxa de inovação
<b>Normas</b>			
<b>Suporte</b>	0,35**	0,38**	<b>0,41*</b>
<b>Espírito de equipe</b>	0,11	0,31**	<b>0,42*</b>
<b>Velocidade da ação</b>	0,15	<b>0,39**</b>	0,25
<b>Tolerância ao erro</b>	0,03	0,18*	0,22

**Nota:** \*  $p<0,05$  ; \*\*  $p<0,01$

Os resultados da pesquisa, acima detalhada, mostram que a implementação de algo novo no ambiente de trabalho é facilitada pelas normas sociais, de maneira que as normas podem agir como um controle social que fomente a criatividade e inovação (O`Reilly & Chatman, 1996). Uma sugestão apresentada pelos próprios autores dessa pesquisa, para melhor compreensão da relação entre normas e inovação, é “estudar os aspectos estruturais das normas sociais que impactam na implementação de ideias no ambiente de trabalho, por exemplo, usar o Modelo do Retorno Potencial de Jackson (1966)” (Caldwell & O`Reilly III, 2003, p. 514).

Conforme mencionado anteriormente, não foram encontrados trabalhos que tenham investigado normas e pró-atividade; contudo, o trabalho de Caldwell & O`Reilly III (2003) indica a pertinência de se usar o MRP para investigar normas sociais relacionadas aos comportamentos pró-ativos. Essa relação está sendo hipotetizada, pois a literatura aponta que as normas sociais são um importante moderador do comportamento (Cialdini & Trost, 1998), funcionam como âncoras para ele (Sherif &

Sherif, 1956) e se mostram relacionadas com comportamentos de iniciativa no ambiente de trabalho (Caldwell & O`Reilly III, 2003).

Neste projeto, o interesse é verificar se as normas para a pró-atividade (a) influenciam no comportamento pró-ativo dos trabalhadores e (b) são um moderador da relação entre aspectos contextuais (valores organizacionais e percepção de estímulos e barreiras à criatividade) e o comportamento pró-ativo. Semelhante ao que foi feito no trabalho de Torres (1999), neste estudo não serão investigadas as formas pelas quais as normas foram construídas; em vez disso, serão consideradas as normas que já existem e que, pressupõe-se, regulam os comportamentos pró-ativos dos trabalhadores. Para tanto, será usado o Modelo do Retorno Potencial de Jackson (1965, 1966). Assim, as hipóteses relacionadas à norma são:

**Hipótese 7:** As normas sociais influenciam no comportamento pró-ativo.

**Hipótese 8:** As normas sociais irão influenciar na relação (moderação e mediação) entre as variáveis contextuais (valores organizacionais e estímulos e barreiras à criatividade) e comportamento pró-ativo.

No próximo capítulo será apresentado o modelo de pesquisa.

## CAPÍTULO 5 – MODELO DE PESQUISA

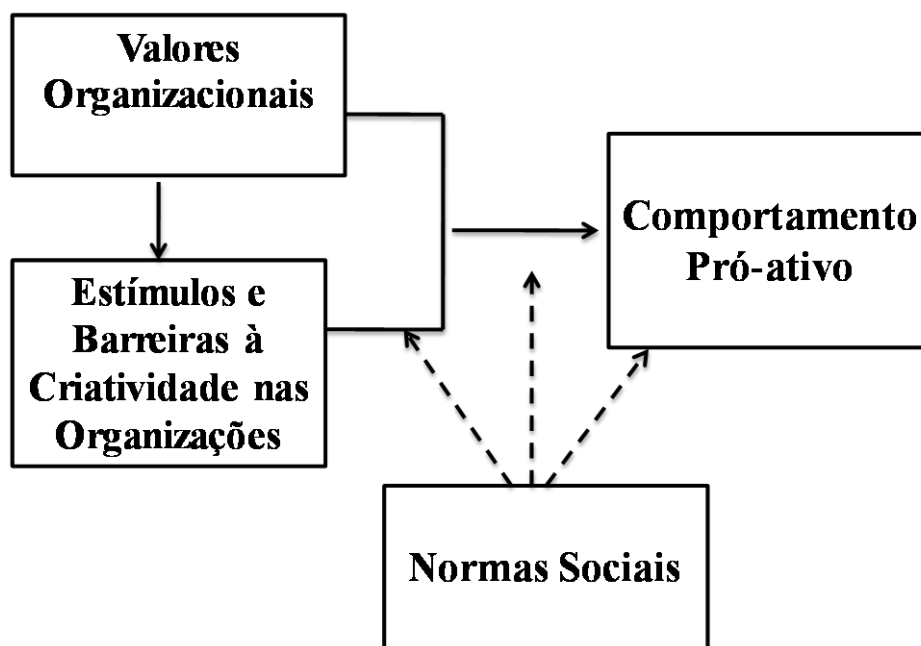
Como apresentado na revisão bibliográfica, o construto comportamento pró-ativo tem despertado o interesse de pesquisadores em distintos países do mundo; mas, no Brasil, a literatura ainda é incipiente. Em função da relevância do tema, no cenário internacional, e carência de estudos no país, optou-se por selecionar essa variável como a critério desta pesquisa. Ao analisar os diversos trabalhos empreendidos, não se obteve algum que investigasse todas as relações propostas neste estudo. Todavia, foram encontrados indicadores para cada uma das relações entre as variáveis antecedentes incluídas – valores organizacionais, estímulos e barreiras à criatividade nas organizações e normas sociais – com a variável critério. Entende-se que esta pesquisa traz contribuições para os estudiosos de comportamento organizacional e também para os gestores, pois aprofunda os conhecimentos sobre esse fenômeno, tendo em vista que tais comportamentos são altamente valorizados e requeridos no atual mundo do trabalho.

A abordagem adotada é predominantemente a quantitativa. A metodologia quantitativa é um dos modos de se conhecer a realidade e é caracterizada por um conjunto de regras específicas. Nela, procura-se identificar os elementos constituintes de dado fenômeno e suas relações com outros. Dentre as suas características, tem-se, por exemplo, o controle sistemático na coleta de dados e a testagem empírica (Pasquali, 1996), possibilidade de generalizar os achados e verificação de validade e fidedignidade (Günther, 2006).

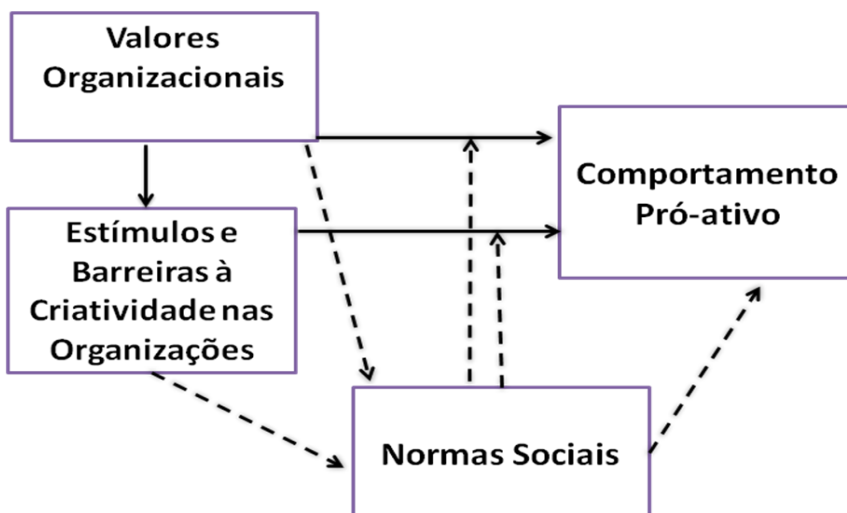
O referencial teórico mostra que a cultura organizacional é uma variável central para a emergência dos comportamentos pró-ativos; no entanto, medi-la não é tarefa simples devido à sua complexidade. Assim, optou-se por investigar dois de seus elementos centrais - os valores organizacionais e as práticas associadas com a pró-atividade (selecionou-se o construto estímulos e barreiras à criatividade nas organizações devido às similaridades entre eles e também pela ausência de uma medida específica de práticas associadas com a pró-atividade). Os valores organizacionais e as práticas são dois aspectos fundamentais da cultura organizacional. Os primeiros refletem os princípios norteadores da organização, e as práticas representam um aspecto manifesto, mais facilmente observado (Schein, 1988; Paz & Tamayo, 2004). Porém,

vale ressaltar que existe divergência acerca de qual desses componentes constitui o núcleo da cultura organizacional, sendo, para alguns, os valores organizacionais (e.g., Deal & Kennedy, 1982; Quinn & Rorhbaugh, 1983; Tamayo, 1996); enquanto que outros (e.g., D'Iribarne, 1983; Hofstede *et al.*, 1990) propagam que são as práticas. A despeito das dissensões, há acordo quanto à proeminência de ambos; assim, optou-se pela inclusão dos dois construtos. Defende-se, nesta pesquisa, que os valores sejam antecedentes das práticas, pois aqueles se constituem em princípios mais gerais e abstratos, e estas tratam do que efetivamente é feito nas organizações.

Outro ponto a ser investigado neste estudo é o impacto das normas sociais para a pró-atividade sobre a emissão desse tipo de comportamento. Os estudos clássicos de Psicologia Social apontam a influência do grupo na emissão de diversos comportamentos (Aronson, 2002; Sherif, 1958); entretanto, no âmbito das organizações, tal efeito permanece pouco investigado (Hackman, 1992). Em decorrência disso e da análise dos artigos que estudaram influência das normas dentro de organizações, infere-se que tal variável irá influenciar no aparecimento de tais comportamentos. O foco é verificar se a norma social é uma variável moderadora ou mediadora das relações entre as variáveis antecedentes (valores organizacionais, estímulos e barreiras à criatividade nas organizações) e a variável critério (comportamento pró-ativo). A partir do que foi apresentado nos capítulos anteriores, o modelo de pesquisa a ser investigado é apresentado nas Figura 20a e 20b. Como ilustrado, serão investigados os efeitos diretos dos valores organizacionais e dos estímulos e barreiras à criatividade nas organizações sobre o comportamento pró-ativo, bem como as relações dessas variáveis com as normas sociais.



**Figura 20a.** Modelo de investigação proposto - moderação



**Figura 20b.** Modelo de investigação proposto - mediação

O objetivo geral da pesquisa é o de testar a influência da percepção das variáveis contextuais (valores organizacionais e estímulos e barreiras à criatividade nas organizações), no comportamento pró-ativo, bem como o efeito (mediador ou moderador) que a variável normas sociais tem na relação variáveis contextuais – comportamento pró-ativo. Para tanto, foram elaborados os seguintes objetivos específicos:

1. Validar a versão reduzida da Escala de Comportamento Pró-ativo nas Organizações – ECPO (Kamia & Porto, 2009).
2. Desenvolver uma medida de Norma Social para pró-atividade.
3. Verificar a influência dos valores organizacionais sobre o comportamento pró-ativo.
4. Testar o impacto dos valores organizacionais sobre os estímulos e barreiras à criatividade nas organizações.
5. Testar o impacto dos valores organizacionais nas normas sociais.
6. Investigar a influência dos estímulos e barreiras à criatividade no comportamento pró-ativo.
7. Testar o impacto dos estímulos e barreiras à criatividade nas organizações na norma social.
8. Testar o impacto das normas sociais sobre o comportamento pró-ativo.
9. Testar a relação de mediação ou moderação das normas sociais entre variáveis contextuais e comportamento pró-ativo.

Após apresentar o modelo de pesquisa e os objetivos, vale lembrar as hipóteses de pesquisa a serem testadas, as quais foram apresentadas no decorrer de cada um dos capítulos teóricos para, em seguida, apresentar o método utilizado.

**H1:** Os valores organizacionais autonomia, bem-estar, realização, domínio e prestígio estão positivamente relacionados com comportamentos pró-ativos.

**H2:** Os valores organizacionais de tradição e conformidade estão relacionados negativamente com comportamentos pró-ativos.

**H3:** Os valores organizacionais são preditores de estímulos e barreiras à criatividade nas organizações.

**H4:** Os valores organizacionais são preditores de norma social para a pró-atividade.

**H5:** A percepção de estímulos e barreiras à expressão da criatividade nas organizações influencia na emissão de comportamentos pró-ativos, sendo a relação positiva para os estímulos e negativa para as barreiras.

**H6:** a percepção de estímulos e barreiras à expressão da criatividade nas organizações tem impacto sobre as normas sociais.

**H7:** As normas sociais influenciam no comportamento pró-ativo.

**H8:** As normas sociais influenciam na relação entre as variáveis contextuais (valores organizacionais e estímulos e barreiras à criatividade nas organizações) e comportamento pró-ativo.



## CAPÍTULO 6 - MÉTODO

Ao se realizar uma pesquisa quantitativa, devem ser considerados o nível da teoria, o nível da medida e o nível de análise, pois a incongruência entre eles pode comprometer a qualidade do estudo (Klein, Danserau & Hall, 1994). O nível da teoria trata do objetivo do pesquisador. O interesse pode estar em investigar uma variável do indivíduo, do grupo ou da organização. O nível da medida trata da maneira como os dados serão coletados, a origem deles e a unidade na qual serão coletados. Por fim, o nível de análise especifica o tratamento dos dados. No presente trabalho, as variáveis investigadas (comportamento pró-ativo, valores organizacionais, estímulos e barreiras à criatividade e normas sociais) serão todas acessadas por meio das percepções dos participantes da pesquisa. Dessa forma, seguindo as sugestões de Klein, Danserau e Hall (1994) assumem que elas estarão sendo investigadas no nível individual de análise, uma vez que dizem respeito a agregados de respostas individuais. Se o construto é individual, a medida e a teoria devem atentar para as diferenças individuais, a fim de maximizar a variabilidade entre os sujeitos (*between-individual*).

Segundo Drenth (1984), a presente pesquisa é de corte transversal e pode ser classificada como descritiva. No que diz respeito ao delineamento de pesquisa, pode ser classificada basicamente como quantitativa, pois serão usados instrumentos padronizados para mensurar as variáveis do modelo de investigação.

### 6.1 População e amostra

Para calcular o tamanho da amostra, devem ser considerados a amplitude do universo, nível de confiança, erro de estimação e a proporção da propriedade pesquisada no universo (Richardson, Peres, Wanderley, Correia & Peres, 1999). Tais índices são descritos a seguir:

- (1) Amplitude do universo: a população considerada infinita é aquela que tem acima de 100.000 indivíduos, e a finita possui valor inferior a esse patamar. No caso desta pesquisa, tem-se uma amostra infinita, pois o objetivo é testar um modelo para a população geral.
- (2) Nível de confiança: refere-se à área da curva normal definida em termos de desvio padrão em relação a sua média, sendo que um desvio padrão representa

68,3% de representatividade, dois desvios equivalem a 95,5% e três desvios representam 99,7%. A representatividade mostra a porcentagem de valor verdadeiro da população que se encontra dentro do intervalo. Um intervalo de confiança de 95% significa uma probabilidade de 95% em 100% de que o valor encontrado corresponde ao da população.

- (3) Erro de estimação: Os resultados de pesquisas realizadas com amostras não são rigorosamente exatos em relação à população. Esses resultados apresentam erros de medição. Em Ciências Sociais, normalmente, trabalha-se com erro de 3%,5%.
- (4) Proporção da propriedade pesquisada: representa a estimativa da proporção (p) que a característica de interesse do pesquisador tem na população. Em Ciências Sociais, é difícil tal estimação; em função disso, supõe-se que é de 50%, o caso mais desfavorável, pois a amostra deve ser maior.

Neste trabalho, foi adotada a fórmula básica para o cálculo do tamanho da amostra de populações infinitas:

$$N = \frac{\sigma^2 \cdot p \cdot q}{E^2}$$

Onde,

N= tamanho da amostra a ser pesquisada

$\sigma^2$  = intervalo de confiança escolhido expresso em n desvios padrão

p = proporção da população que possui a propriedade pesquisada (em percentuais).

q = proporção da população que não possui a propriedade pesquisada (100- r)

E = erro de estimação permitido em valores percentuais.

Considerando um intervalo de confiança de 95% (2 desvios) e um erro de estimação de 5%, a amostra deveria ter, pelo menos, quatrocentos respondentes. Ao considerar a análise do poder estatístico para o cálculo do tamanho da amostra (Cohen, 1992), verifica-se que para obter um poder de 0,80 com um tamanho de efeito de pequeno a médio ( $\omega^2 = 0.04$ ) (conforme recomendado por Cohen, 1977) e, um  $\alpha = 0,05$  seria necessária uma amostra de 345 respondentes.

Neste estudo, foi utilizada uma amostragem não probabilística por conveniência de 437 trabalhadores, o que alcança tanto os critérios exigidos para um nível de

confiança de 95%, quanto o nível de poder (Cohen, 1992). Ao recalcular a análise do poder estatístico com a amostra pesquisada, verifica-se que o poder obtido é de 0,98. Este valor é superior ao recomendado de 0,80 (Cohen, 1992), o que pode ser interpretado como a chance de detectar uma real diferença.

A idade dos respondentes variou de 18 a 61 anos com média de 32,98 (desvio padrão= 9,25; moda=33), e a maioria (40,7%) era casada. A escolaridade variou de segundo grau completo a doutorado, sendo 19% com 2°. Grau completo, 51,3% com 3°. Grau incompleto e completo, 16,7% com pós-graduação (*latu sensu* e *stricto sensu*) e 13% não informaram a escolaridade.

Foram pesquisadas cinco organizações do Distrito Federal, sendo três públicas e duas privadas. A escolha dos departamentos foi negociada com as organizações e a idéia inicial foi de incluir uma mesma área em todas as organizações pesquisadas, a saber, Recursos Humanos. No entanto, em uma delas não foi permitido estudar tal área. Os nomes das organizações pesquisadas foram omitidos por questões éticas e por solicitação destas. Em uma delas, um documento foi assinado pela pesquisadora, comprometendo-se formalmente a não identificar ou divulgar o nome da empresa. Foram incluídos na amostra trabalhadores de diferentes cargos: gestores, analistas diversos, logística, administrativo, técnicos, vendas, dentre outros.

Na Tabela 12, é apresentada uma descrição dos departamentos pesquisados e a porcentagem da amostra selecionada por organização participante. Conforme visto, a porcentagem de trabalhadores investigados variou de 13,5 a 75% da população, e os ramos de atuação diversificados: alimentação, energia, segurança, turismo e poder executivo.

**Tabela 12.** Descrição das organizações e departamentos pesquisados

<b>Tipo de Organização</b>	<b>Área de atuação</b>	<b>Departamentos pesquisados</b>	<b>População</b>	<b>Amostra (% da população)</b>
<b>Organização 1 (pública)</b>	Energia	Administrativa Operacional Recursos Humanos	244	121 (50%)
<b>Organização 2 (pública)</b>	Poder executivo	Logística Planejamento Ouvidoria Recursos Humanos	952	129 (13,5%)
<b>Organização 3 (pública)</b>	Segurança	Ensino	132	58 (43,3%)
<b>Organização 4 (privada)</b>	Turismo	Comercial Logística Recursos Humanos	80	60 (75%)
<b>Organização 5 (privada)</b>	Alimentação	Administrativa Recursos Humanos	227	69 (30,4%)

## 6.2 Instrumentos

O instrumento de coleta de dados utilizado é formado por seis partes. Na primeira, é apresentado o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE); depois, a escala de comportamento pró-ativo. Em terceiro lugar, tem-se a medida de valores organizacionais; em seguida, a de percepção de estímulos e barreiras à criatividade; depois, normas; em quinto lugar, os dados demográficos e funcionais; e, por fim, uma questão para avaliar o grau de criatividade na organização (vide Anexo I). Nos tópicos seguintes, cada uma das escalas de medida será apresentada, bem como os índices de confiabilidade obtidos neste estudo.

Por exigência do comitê de ética, os nomes das escalas tiveram que constar no instrumento de coleta de dados.

### 6.2.1 Escala de Comportamentos Pró-ativos nas Organizações (ECPO)

Um dos objetivos desta pesquisa foi o de revalidar uma versão reduzida da Escala de Comportamento Pró-ativo nas Organizações - ECPO (Kamia & Porto, 2009). O objetivo de se ter uma versão reduzida é facilitar a aplicação conjunta com as outras medidas do modelo, pois um instrumento longo demasiadamente pode levar à fadiga

dos respondentes (Burisch, 1997). Reitera-se que as versões reduzidas das escalas podem possuir as mesmas qualidades psicométricas das escalas originais (Gosling, Rentfrow & Swann-Jr, 2003).

Para selecionar os itens que comporiam a versão reduzida, foram analisados os dados do estudo desenvolvido por Veiga, Porto, Lima e Canova (2008). Os pesquisadores aplicaram a ECPO a uma amostra de 359 trabalhadores de diferentes organizações do Distrito Federal e encontraram a mesma estrutura fatorial e confiabilidade do estudo original (Kamia & Porto, 2009). O critério adotado para incluir o item na versão reduzida foi possuir carga fatorial superior a 0,70. Vale lembrar que, na pesquisa de validação, o ponto de corte foi 0,50. Esse procedimento levou a retenção de 13 itens. Os itens e suas respectivas cargas fatoriais são apresentados na Tabela 13.

**Tabela 13.** Itens selecionados para versão reduzida da ECPOr a partir de pesquisa de Veiga *et al.* (2008)

<b>Ordem final</b>	<b>Número original do item e descrição</b>	<b>Carga</b>
1	(23) Participo ativamente da empresa, analisando as melhores práticas para o trabalho.	0,80
2	(5) Ao planejar a implementação de melhorias no trabalho, penso em como ajudar os meus pares a se adaptarem às novas práticas.	0,70
3	(8) Busco conhecimento prévio para planejar e implementar ações de melhorias.	0,71
4	(11) Coloco minhas ideias de melhorias em prática.	0,73
5	(12) Crio oportunidades para agir de forma a melhorar esta organização.	0,75
6	(14) Dou novas sugestões para melhorar esta organização.	0,75
7	(16) Efetuo mudanças visando à melhoria da organização.	0,74
8	(18) Busco aprender novos conhecimentos que trarão benefícios futuros para a organização.	0,77
9	(20) Melhero os sistemas e práticas organizacionais.	0,74
10	(21) Não espero respostas prontas, busco ativamente por alternativas.	0,78
11	(22) Observo a rotina do meu setor de trabalho e penso em como poderia melhorá-la.	0,73
12	(27) Se percebo que os sistemas ou práticas organizacionais podem ser melhorados, <b>coloco em prática</b> novas ideias que tragam melhorias para a empresa.	0,80
13	(26) Se percebo que os sistemas ou práticas organizacionais podem ser melhorados, <b>sugiro</b> novas ideias que tragam melhorias para a empresa.	0,74

Após definir o número de itens, também se optou por modificar a escala de resposta. Na escala original (Kamia & Porto, 2009), é usada uma escala de resposta do tipo *likert* de sete pontos que varia de 1 (nunca) a 7 (sempre). No processo de revalidação da ECPO, decidiu-se pela utilização de uma escala de respostas de cinco pontos, pois não há evidências empíricas de que o simples aumento das opções de resposta afete a fidedignidade ou validade da escala (Niemi, Carmines & McIver, 1986), e a redução das opções de resposta torna a medida mais parcimoniosa.

#### **6.2.1.1. Pesquisa para revalidação da ECPO (Kamia & Porto, 2009)**

A versão composta por 13 itens foi aplicada a uma amostra não probabilística de conveniência de 1.211 trabalhadores de 21 organizações do Distrito Federal. Foram selecionadas empresas públicas (25,5%), privadas (54,3%), sociedade de economia mista (5,1%), terceiro setor (1,8%), e o restante da amostra (13,3%) não informou o tipo de organização. Dentre as empresas privadas, foram incluídas empresas de comércio, indústria e prestação de serviços.

A idade dos participantes variou de 18 a 67 anos (média= 32,91; dp= 9,49; moda= 28). A escolaridade variou de segundo grau completo a mestrado, sendo que 21,8% possuíam o 2º Grau completo, 53% possuíam 3º Grau incompleto e completo, 14,7%, pós-graduação, e o restante (10,5%) não informou a escolaridade. Ao analisar o gênero, 49,5% são mulheres, 38,3% homens, e o restante (12,2%) não informou. Já o tempo de serviço variou de seis meses a 34 anos, sendo a média de 8,35 (dp= 8,50; moda= 5). Os cargos ocupados pelos participantes da pesquisa foram os mais diversos; dentre eles, podem ser citados, diretor, gestor, supervisor, técnico e assistente.

Para a inspeção e tratamento dos dados, primeiramente foi realizada a análise exploratória dos dados originais a fim de verificar se a distribuição de frequência dos dados era coerente (média, moda, desvio padrão, valor mínimo, valor máximo). Em seguida, procedeu-se à identificação dos *missing values* (dados ausentes). Em nenhum dos itens da escala de comportamento pró-ativo, o número de dados omissos foi superior a 5% (conforme recomenda Tabachnick & Fidell, 2001); apenas nos dados demográficos o número de itens sem respostas foi superior a 5%. O tratamento dos dados ausentes foi a substituição pela média nos itens da ECPO e a manutenção dos dados no caso dos dados demográficos.

A análise dos gráficos *boxplot* mostrou a existência de seis *outliers* univariados, os quais foram excluídos do banco de dados, pois o número de respondentes era

elevado, e a sua exclusão não afetaria os resultados. Assim, a amostra final ficou composta por 1.205 participantes.

Inicialmente, foram analisados o tamanho da amostra, normalidade, linearidade das variáveis, multicolinearidade e singularidade e a fatorabilidade da matriz de dados. Para delimitação do tamanho da amostra, deve ser considerada uma razão de dez respondentes por item (Hair-Jr, Anderson, Tatham & Black, 2006) e cem respondentes por fator (Pasquali, 2005). Na amostra pesquisada, a razão é de 92 sujeitos por item, e o número de participantes excede, em 12 vezes, o critério de sujeitos por fator. Assim, ambos os critérios são atendidos e, como a amostra continha mais 1.000 respondentes, pode-se afirmar que o seu tamanho é excelente para a realização da análise fatorial (Tabachnick & Fidell, 2001).

Para analisar a normalidade dos dados, foram feitas as análises de significância da assimetria e da curtose. Quando se tem uma distribuição normal, os valores de assimetria é zero e de curtose é três. Uma distribuição assimétrica positiva significa que os dados estão concentrados no lado esquerdo do gráfico, e uma assimetria negativa reflete agrupamento maior de dados no lado direito do gráfico. Uma curtose positiva significa que a distribuição é picuda com caudas pequenas. Já a curtose negativa significa que a distribuição é achatada e com muitos casos nas caudas.

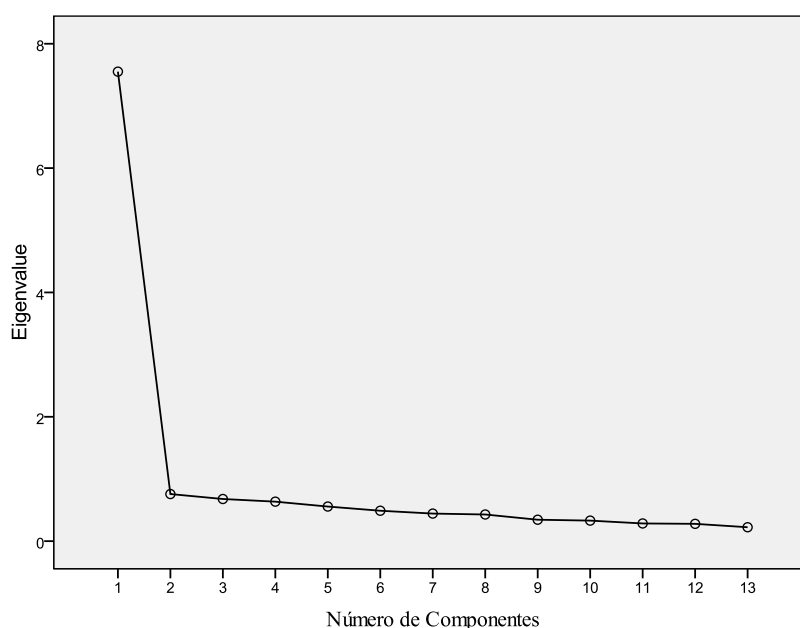
Existem diversas maneiras para se calcular a normalidade dos dados. Neste estudo, foi adotado o teste de significância da assimetria e da curtose. Para tanto, o valor da assimetria e da curtose é dividido pelo seu respectivo erro padrão ( $z = \text{assimetria} - 0 / \text{erro padrão da assimetria}$ ). Os valores encontrados superiores a 3,29 ( $p < 0,001$ ) indicam que a distribuição é significativamente diferente de zero; logo, não é normal. Todos os itens da ECPO apresentaram desvio negativo; a despeito disso, optou-se por não transformar os dados, pois a análise fatorial é “uma análise robusta às violações de normalidade” (Neiva, Abbad & Tróccoli, 2009, p.5) e a distribuição normal dos dados não é absolutamente necessária para a condução da análise fatorial (Pasquali, 2005).

Para a realização da análise fatorial, pressupõe-se a existência de relação linear entre as variáveis. Para verificar a relação linear entre os pares de variáveis, é realizada a análise do gráfico de *scatterplot*. Esta análise mostrou razoável não linearidade, todavia optou-se por não transformá-los. A multicolinearidade ocorre quando as variáveis apresentam correlações elevadas (em torno de 0,90), o que significa que são muito semelhantes. Já a singularidade ocorre quando as variáveis não se relacionam de nenhuma forma, o que inviabiliza a análise fatorial (Pasquali, 2005). Foram encontradas

correlações moderadas entre as variáveis, de modo que nenhum dos dois pressupostos foi violado.

Para analisar a fatorabilidade da matriz, foram considerados (1) matriz de correlações, (2) determinante da matriz e (3) KMO (Kaiser-Meyer-Olkin) (Neiva, Abbad e Tróccoli, 2009; Tabachnick & Fidell, 2001); e também foi analisado o teste de esfericidade de Bartlett – AIC (Pasquali, 2005). A inspeção da matriz de correlações mostrou que mais da metade das correlações eram superiores a 0,30. O cálculo do determinante da matriz apresentou valor baixo e diferente de zero; e o KMO encontrado foi de 0,95, valor considerado maravilhoso (Neiva, Abbad & Tróccoli, 2009). O teste de esfericidade de Bartlett foi significativo (qui-quadrado = 9.912,988;  $p < 0,001$ ), o que indica correlações parciais entre as variáveis, isto é, duas variáveis estão relacionadas, controlando o efeito das outras. Com base nos critérios mencionados, verificou-se a adequação da matriz de dados à realização da análise fatorial.

Em seguida, foi realizada a análise dos componentes principais para definição do número de fatores a serem retidos. Ao considerar como critérios para extração de fatores: (1) autovalor (*eigenvalue*) superior a um, (2) variância explicada de pelo menos 3% por cada fator, (3) análise do gráfico de sedimentação (*scree plot*) (vide Figura 21), (4) análise paralela (Enzmann, 1997) e (5) teoria, verifica-se que deve ser extraído um fator. A variância total explicada por um fator é de 58,01%.



**Figura 21.** Gráfico de scree plot – dados revalidação ECPO



Para o cálculo da fidedignidade, foram calculados: o alfa de Cronbach e o lambda de Guttman, e os resultados mostraram índice de 0,94 para ambos. O resultado da confiabilidade indica que a versão reduzida da escala de comportamentos pró-ativos é adequada para a mensuração do construto e apresenta qualidade superior. O índice de fidedignidade é muito semelhante àquele da escala original (Kamia & Porto, 2009; alfa= 0,95). Além disso, ao considerar outros índices, verifica-se que os resultados da versão reduzida são superiores: (1) a variância total explicada (58%) é maior que no estudo original de construção da escala (43%); (2) as cargas fatoriais dos itens variaram de 0,69 a 0,80, ao passo que, no estudo inicial, o intervalo foi de 0,51 a 0,77. Dessa forma, a medida ora apresentada é válida e precisa; e, portanto, pode ser utilizada em estudos ulteriores. Na Tabela 14, são apresentados os itens, a carga fatorial e a comunalidade de cada um.

**Tabela 14.** Descrição dos itens da versão reduzida e validada da ECPO

Item	Carga	C*
1 Participo ativamente da empresa, analisando as melhores práticas para o trabalho.	0,70	0,48
2 Ao planejar a implementação de melhorias no trabalho, penso em como ajudar os meus pares a se adaptarem às novas práticas.	0,68	0,45
3 Busco conhecimento prévio para planejar e implementar ações de melhorias.	0,73	0,53
4 Coloco minhas ideias de melhorias em prática.	0,73	0,53
5 Crio oportunidades para agir de forma a melhorar esta organização.	0,79	0,62
6 Dou novas sugestões para melhorar esta organização.	0,79	0,61
7 Efetuo mudanças visando à melhoria da organização.	0,79	0,63
8 Busco aprender novos conhecimentos que trarão benefícios futuros para a organização.	0,73	0,52
9 Melhoro os sistemas e práticas organizacionais.	0,71	0,51
10 Não espero respostas prontas, busco ativamente por alternativas.	0,70	0,49
11 Observo a rotina do meu setor de trabalho e penso em como poderia melhorá-la.	0,69	0,47
12 Se percebo que os sistemas ou práticas organizacionais podem ser melhorados, <b>coloco em prática</b> novas ideias que tragam melhorias para a empresa.	0,80	0,63
13 Se percebo que os sistemas ou práticas organizacionais podem ser melhorados, <b>sugiro</b> novas ideias que tragam melhorias para a empresa.	0,78	0,61
Porcentagem de Variância Explicada		58%
Alfa de Cronbach		0,94

**Nota:** C\* = comunalidades

### **6.2.1.2. Escala de Comportamentos Pró-ativos nas Organizações Reduzida – ECPO\_R**

A versão reduzida da ECPO, a ECPO\_R, foi utilizada no teste do modelo de pesquisa. Com base nos dados do estudo principal, foram seguidos os passos descritos na revalidação da escala para verificar se a qualidade psicométrica encontrada na revalidação mantinha-se. Os achados confirmaram a estrutura unifatorial, e a confiabilidade foi elevada ( $\alpha=0,90$ ). Os 13 itens explicaram 46% da variância total, e as cargas fatoriais variaram de 0,48 a 0,74. Além disso, os itens retidos contemplam todas as etapas da sequência da ação (Frese & Zapf, 1994) e as características conceituais, conforme apresenta a Tabela 15.

**Tabela 15.** Escala de Comportamentos Pró-ativos – Reduzida e correspondência com a teoria da ação

Sequência da ação	Relação dos itens	Características do construto
<b>Definição de um objetivo</b>	1. Participo ativamente da empresa, analisando as melhores práticas para o trabalho. 13. Se percebo que os sistemas ou práticas organizacionais podem ser melhorados, <b>sugiro</b> novas ideias que tragam melhorias para a empresa. 5. Crio oportunidades para agir de forma a melhorar esta organização. 10. Não espero respostas prontas; busco ativamente por alternativas. 11. Observo a rotina do meu setor de trabalho e penso em como poderia melhorá-la. 6. Dou novas sugestões para melhorar esta organização.	1, 2, 3, 4, 5 e 8
<b>Coleta de informações e diagnóstico</b>	3. Busco conhecimento prévio para planejar e implementar ações de melhorias. 8. Busco aprender novos conhecimentos que trarão benefícios futuros para a organização.	1, 2, 3, 4, 5 e 8
<b>Planejamento da ação</b>	2. Ao planejar a implementação de melhorias no trabalho, penso em como ajudar os meus pares a se adaptarem às novas práticas.	6
<b>Execução, monitoramento e feedback</b>	4. Coloco minhas ideias de melhorias em prática. 7. Efetuo mudanças visando à melhoria da organização. 9. Melhoro os sistemas e práticas organizacionais. 12. Se percebo que os sistemas ou práticas organizacionais podem ser melhorados, <b>coloco em prática</b> novas ideias que tragam melhorias para a empresa.	1, 2, 3, 4, 5, 7 e 8

Características do comportamento pró-ativo: (1) dirigidos à organização, (2) extrapapel, (3) autoiniciados, (4) foco no longo prazo, (5) direcionado a um objetivo, (6) persistente diante dos obstáculos, (7) desafiam o *status quo* e há a (8) busca ativa por oportunidades.

No tópico seguinte será apresentada a medida de valores organizacionais.

### **6.2.2 Inventário de Perfis de Valores Organizacionais – IPVO**

O IPVO (Oliveira & Tamayo, 2004) é composto por 48 itens, divididos em oito fatores. Para responder à escala, o sujeito deve responder à pergunta: “Quanto a organização aqui descrita se parece com aquela na qual você trabalha?” Existem seis opções de resposta que variam de “É muito parecida com minha organização” a “Não se parece em nada com minha organização”. Para a validação da escala foi utilizada uma amostra de 833 trabalhadores de organizações públicas e privadas. A Tabela 16 mostra a relação dos fatores, um exemplo de item e a confiabilidade. A partir da estrutura teórica proposta no estudo de validação do IPVO (Oliveira & Tamayo, 2004), foram calculados os coeficientes de fidedignidade nesta pesquisa, pois os dados do estudo principal não confirmaram a estrutura teórica.

**Tabela 16.** Descrição dos fatores e confiabilidade do IPVO na pesquisa e validação neste estudo

<b>Fator</b>	<b>Exemplo de item</b>	<b>Itens da escala</b>	<b>Alfa Oliveira &amp; Tamayo (2004)</b>	<b>Alfa encontrado na pesquisa</b>
<b>Autonomia</b>	01. Esta organização estimula os empregados a enfrentarem desafios. Para ela, os desafios tornam o trabalho do empregado mais interessante.	1, 13, 23, 26, 29, 30, 40, 46	0,87	0,90
<b>Bem-estar</b>	05. É muito importante, para esta organização, ajudar seus empregados. Ela deseja cuidar do bem-estar deles.	5, 9, 14, 22, 32, 48	0,87	0,86
<b>Realização</b>	04. Esta organização valoriza a competência. Para ela, é importante que o empregado demonstre as habilidades e os conhecimentos que possui.	4, 8, 20, 24, 36	0,80	0,77
<b>Domínio</b>	10. É importante para esta organização ser rica. Ela quer ter lucros nos negócios.	10, 18, 37, 39, 42, 45	0,80	0,90
<b>Prestígio</b>	07. Esta organização influencia outras organizações. Ela tem muito prestígio.	7, 25, 33, 35	0,81	0,86
<b>Tradição</b>	06. A tradição é uma marca desta organização. Ela tem práticas que dão continuidade aos seus costumes.	6, 12, 19, 31, 47	0,75	0,72
<b>Conformidade</b>	11. Para esta organização, é importante que os empregados comportem-se de forma educada no ambiente de trabalho. Ela acredita que as boas maneiras devem ser praticadas.	11, 17, 27, 28, 34, 41, 43	0,75	0,79
<b>Preocupação com a coletividade</b>	03. Para esta organização, todas as pessoas devem ser tratadas com igualdade. Na visão dela, as pessoas merecem oportunidades iguais.	2, 3, 15, 16, 38, 44	0,86	0,86

No próximo tópico, é descrita a medida de estímulos e barreiras à criatividade nas organizações.

### **6.2.3 Escala de Estímulos e Barreiras à Criatividade nas Organizações**

A medida de percepção de estímulos e barreiras à criatividade é denominada de Indicadores de Condições para Criar no Ambiente de Trabalho (versão reduzida) – ICCATr (Bruno-Faria & Veiga, artigo submetido). Ela possui cinquenta itens distribuídos em nove dimensões, sendo sete estímulos (ações do gestor, apoio dos colegas de trabalho, disponibilidade de recursos, diversidade de tarefas, estratégia organizacional, liberdade de ação e salário) e duas barreiras (dificuldades organizacionais e excesso de trabalho e escassez de tempo). A definição de cada uma das dimensões da medida é dada abaixo:

- (1) Ações do gerente: esse fator diz respeito às ações do gerente que estimulam a expressão da criatividade dos colaboradores, como o elogio às contribuições dos subordinados e abertura para novas ideias.
- (2) Apoio dos colegas de trabalho: esse fator trata do relacionamento que se estabelece entre os pares no ambiente de trabalho. Esse relacionamento é caracterizado pelo incentivo e elogio à produção de ideias novas, a troca de informações e harmonia.
- (3) Disponibilidade de recursos: o fator refere-se a aspectos do ambiente físico que afetam a expressão da criatividade, como a existência de mobiliário adequado, recursos físicos e tecnológicos suficientes.
- (4) Diversidade de tarefas: a dimensão diz respeito à complexidade das tarefas desempenhadas pelo trabalhador. O foco da medida é verificar se as tarefas possibilitam a busca por novos conhecimentos, utilização de diversas competências e a possibilidade de oferecer novas soluções.
- (5) Estratégia organizacional: compreende uma série de ações organizacionais que facilitam a implementação de ideias criativas, por exemplo, a existência de mecanismos organizacionais específicos para a geração de ideias (bancos de ideias, programas de incentivo à geração de ideias), oferecimento de treinamentos, facilidade de troca de informações entre os setores e entre organizações; enfim, há uma estratégia organizacional que claramente defende a criatividade.

- (6) Liberdade de ação: o fator avalia se o trabalhador pode opinar sobre o modo de realizar suas tarefas e se as sugestões são bem-vindas.
- (7) Salário: esse fator avalia se o salário é condizente com as atividades realizadas pelo trabalhador e com o valor pago pelo mercado.

E, dentre as barreiras, tem-se:

- (1) Dificuldades organizacionais: a dimensão compreende diversos aspectos que funcionam como barreiras à criatividade, como problemas de comunicação entre setores, burocracia, elevada hierarquia, normas.
- (2) Excesso de trabalho e escassez de tempo: essa barreira à expressão da criatividade no ambiente de trabalho avalia se o excesso de serviço impede que o trabalhador reflita sobre o modo de realizá-los, se as atividades a serem desempenhadas requerem mais tempo que o disponível e os prazos para o cumprimento das tarefas.

Para responder à escala, é usada uma do tipo *Likert* de cinco pontos. Na Tabela 17, são apresentados os fatores, exemplos de itens e a confiabilidade encontrada nos estudo de validação e, também, neste estudo.

**Tabela 17.** Relação dos itens do ICCATr

<b>Fator</b>	<b>Exemplo de item</b>	<b>Relação dos itens</b>	<b>Alfa validação</b>	<b>Alfa da pesquisa</b>
<b>Estímulos</b>				
<b>Ações do gestor</b>	37. O meu gerente estimula os funcionários na busca de novas ideias e soluções para os problemas da organização	6*, 11, 17*, 32*, 37, 42*	0,85	0,73
<b>Apoio dos colegas de trabalho</b>	28. Quando apresento uma ideia nova, sou incentivado pelos meus colegas de trabalho a levá-la adiante.	1, 8, 12, 21, 28, 33, 40	0,84	0,82
<b>Disponibilidade de recursos</b>	34. Eu tenho os recursos materiais de que necessito para a realização do meu trabalho.	4, 15, 20, 30, 34, 39	0,85	0,80
<b>Diversidade de tarefas</b>	5. As tarefas que realizo no meu trabalho exigem o melhor de mim.	5, 7, 13, 26, 44, 49	0,81	0,78
<b>Estratégia organizacional</b>	38. A Organização tem como uma de suas diretrizes a busca da criatividade.	2, 3, 27, 29, 38, 41, 48	0,88	0,78
<b>Liberdade de ação</b>	24. Tenho liberdade para decidir como realizar as tarefas a mim atribuídas.	16, 18, 24, 45, 50	0,84	0,80
<b>Salário</b>	36. O meu salário é condizente com o trabalho que realizo.	9, 36	0,81	0,67
<b>Barreiras</b>				
<b>Dificuldades organizacionais</b>	10. Na Organização, há dificuldade de comunicação entre as áreas, dificultando o compartilhamento de ideias.	10, 19, 31, 46	0,66	0,51
<b>Excesso de trabalho e escassez de tempo</b>	14. Os prazos para a realização das tarefas são muito curtos.	14, 22, 23, 25, 35, 43, 47	0,85	0,80



Conforme visto na Tabela 17, a confiabilidade da escala variou de 0,51 a 0,88, valores considerados satisfatórios (Pasquali, 1999).

Na próxima seção, é apresentada a medida de normas sociais para a pró-atividade.

#### **6.2.4 Escala de normas sociais para a pró-atividade**

O segundo objetivo específico do estudo foi o de desenvolver e validar uma medida de normas sociais para a pró-atividade. Para validação da escala de normas sociais para a pró-atividade, foi utilizado o procedimento do escalonamento de Thurstone, descrito por Torres (1999) e utilizado neste trabalho. Primeiramente, foram construídas seis situações hipotéticas, nas quais havia uma variação no nível de pró-atividade do personagem central da situação; ou seja, em algumas situações, o personagem central não apresentava nenhum comportamento pró-ativo e, em outras, apresentava. Ao criar as situações, a ideia foi variar o grau de pró-atividade, a fim de assegurar que toda a amplitude do construto fosse contemplada.

Para analisar as situações, foram selecionados, por conveniência, dez juízes, dos quais quatro eram professores de pós-graduação *stricto sensu*, e seis estudantes de pós-graduação. Os juízes selecionados atuavam na área de Psicologia e/ou Administração.

Os juízes foram solicitados a ordenarem as situações numa escala de 1 a 6, sendo (1) “não exibe comportamento pró-ativo” e (6) “claramente exibe um comportamento pró-ativo”. O juiz poderia marcar qualquer valor entre 1 e 6, sendo que cada número só poderia ser assinalado uma vez. Para a apresentação das situações, optou-se pela ordem alfabética dos nomes dos personagens centrais, de forma que as situações listadas não seguissem uma ordem no grau de pró-atividade. O objetivo de tal análise é verificar se há consenso entre os juízes acerca da classificação das situações.

Com base nas recomendações de Torres (1999), foi definido a priori que as situações, para permanecerem no instrumento, deveriam ter, pelo menos, 75% de concordância entre os juízes. A Tabela 18 mostra as situações na ordem em que foram ranqueadas.

**Tabela 18.** Descrição das situações e da posição do ordenamento

<b>Situação</b>	<b>Posição</b>	<b>Porcentagem</b>
1. Rodrigo não gosta de ouvir as sugestões de mudanças apresentadas por seus colegas. Se alguém traz alguma ideia de melhoria, ele é o primeiro a dizer que não vai dar certo, que é melhor deixar tudo como está.	1	80%
2. Pedro chega pontualmente ao seu trabalho todos os dias e faz estritamente aquilo que foi determinado pelos seus superiores. Ele cumpre com todas as suas obrigações, porém tem como lema fazer apenas o que está determinado. Ele não busca por mudanças, não dá sugestões; como ele diz “se ainda não quebrou, não há por que consertar”.	2	80%
3. Joana acabou de aprender uma nova ferramenta em seu curso que pode ser aplicada em seu ambiente de trabalho; contudo, se ela propuser tais mudanças ao seu superior, isso poderá gerar mais trabalho para ela e seus colegas. Em razão disso, ela decide não falar nada e deixar tudo como está.	3	90%
4. Paulo é um trabalhador que acredita que a mudança é algo essencial para o seu trabalho; em razão disso, está sempre buscando novas maneiras de realizar o seu trabalho e encorajando seus colegas de trabalho a fazer o mesmo.	4	50%
5. João é um trabalhador que não se contenta em fazer apenas o que está determinado. Ele sempre procura novas maneiras de melhorar o seu trabalho e vive dando sugestões. Sua última ideia de melhorias para a organização, se for colocada em prática, poderá acarretar mais trabalho para ele e seu grupo. Mesmo assim, ele decide apresentar a ideia aos seus superiores.	5	80%
6. Ana teve uma ideia sobre como melhorar o seu trabalho e apresentou-a ao seu chefe imediato; entretanto ele disse que não seria possível levá-la adiante. A despeito da negativa, ela não desiste e continua trabalhando em suas ideias para convencer seus superiores de que isso trará vantagens para a organização.	6	60%

De acordo com a Tabela 18, as situações um, dois e cinco tiveram 80% de concordância; a terceira situação obteve 90% de concordância; em seguida, a sexta situação com 60%, e, por fim, a situação quatro com 50% de concordância na Posição 4. Vale destacar que essa última situação teve os outros 50% na septuagésima posição.

Além de inspecionar a frequência das respostas, quando se tem ordenamento, a medida de tendência central recomendada é a moda (Tabachnick & Fidell, 2001). Além

disso, a moda é a mais adequada quando se tem dados ordinais (Spiegel, 1993). Na Tabela 19, pode-se observar que todas as situações foram unimodais, e houve correspondência entre essa medida e a posição da situação no ranqueamento. A única exceção foi a situação quatro que apresentou duas modas, 4 e 6.

**Tabela 19.** Média e moda das situações da escala de norma para pró-atividade

Situação	Média	Moda
Situação 1 – Rodrigo	1,20	1
Situação 2 - Pedro	1,80	2
Situação 3 - Joana	2,90	3
Situação 4 - Paulo	5,00	4*
Situação 5 - João	4,70	5
Situação 6 – Ana	5,10	6

Devido ao baixo grau de concordância acerca da posição da situação de número quatro, a pesquisadora optou por realizar as análises de concordância entre os juízes e de confiabilidade com e sem a presença dela, a fim de verificar se a sua retirada melhoraria a qualidade da medida.

Para analisar a concordância da posição do item, foi utilizado o teste não paramétrico de confiabilidade entre-juízes (*inter-rater reliability*), conhecido como o teste qui-quadrado de Friedman, e o coeficiente de concordância de Kendall. O teste de Friedman permite verificar se a posição do item no ordenamento foi distribuída de forma sistemática pelos juízes. Esse é um teste não paramétrico que equivale à análise de variância *two-way*. Ele analisa a hipótese nula de que as frequências das posições das situações são oriundas da mesma população.

Um resultado significativo do qui-quadrado indica que a frequência atribuída pelos juízes para cada posição é equivalente à frequência esperada da distribuição. Em contrapartida, um resultado não significativo indica que as frequências observadas e esperadas não são equivalentes; então, a probabilidade de cada situação estar numa determinada posição do ordenamento é diferente.

O valor do qui-quadrado de Friedman foi significativo. O resultado dessa análise mostrou que as frequências observadas e esperadas para os itens foram equivalentes. O valor do qui-quadrado para as seis situações foi de 43,23 ( $p < 0,001$ ); já com a retirada da situação quatro, o valor obtido foi de 36,28 ( $p < 0,001$ ). Esses resultados sugerem, em termos probabilísticos, que cada situação terá a posição no ordenamento que foi apontada pelos juízes. Dito em outras palavras, o ordenamento feito pelos juízes é o mesmo encontrado na teoria.

Para aferir a concordância entre os juízes, foi utilizado o coeficiente de concordância de Kendall (coeficiente de concordância  $W$ ). Torres (1999) afirma que, com tal análise, é possível observar a concordância entre os juízes a respeito do conteúdo dos itens/situações. Além disso, sugere que, somente itens com concordância superior a 0,80, devem permanecer na escala, pois um baixo índice de concordância mostra que os juízes não concordam com a posição do item no continuum. Esse é um teste não paramétrico em que cada caso é um juiz, e cada variável é um item a ser julgado. Para cada variável, o somatório do ordenamento é calculado, e o coeficiente de concordância “ $W$ ” varia de 0 (nenhuma concordância) a 1 (total concordância). O coeficiente de Kendall é a normalização da análise de Friedman.

O coeficiente de Kendall obtido com a presença da situação quatro foi de 0,86 e, com a retirada dessa situação, obteve-se  $W = 0,91$ . Esses achados mostram que há elevado grau de concordância entre os juízes para cinco e seis situações. Considerando que ambas as versões atendem aos requisitos de qualidade, decidiu-se pela manutenção da situação quatro. Além disso, a situação seis foi reescrita com base no comentário de um juiz. Este apontou que seria importante acrescentar a ideia de que a personagem central, além de trabalhar em prol de sua ideia, deveria conseguir colocá-la em prática. Essa alteração ratifica o grau máximo de pró-atividade dessa situação. Assim, esta foi reelaborada e passou a ser: “Ana teve uma ideia sobre como melhorar o seu trabalho e apresentou-a ao seu chefe imediato; entretanto, ele disse que não seria possível levá-la adiante. Apesar da negativa, ela não desistiu e continuou trabalhando nela. Por fim, conseguiu convencer a sua chefia e colegas de trabalho de lhe apoiarem e, assim, colocou em prática sua ideia”.

Com base nos resultados obtidos no procedimento de escalonamento de Thurstone, o questionário de normas sociais para a pró-atividade foi elaborado. O instrumento final é composto por seis situações que representam um continuum de

comportamentos pró-ativos que variam desde a ausência de pró-atividade até um elevado grau do construto.

Para responder a escala, é solicitado ao participante que leia cada uma das situações e avalie, numa escala do tipo *Likert* que varia de -10 (desaprova totalmente) a +10 (aprova totalmente), qual seria a reação típica dos seus colegas de trabalho diante do comportamento apresentado pela personagem central da situação. Vale destacar que podem ser assinalados quaisquer valores dentro do intervalo. A grande amplitude da escala (21 pontos) deve-se à grande expectativa de variância esperada nas respostas. Conforme indicado por Tabachnick & Fidell (2001), quanto maior a variância esperada, maior deve ser a escala de resposta para que essa possa captar o fenômeno com maior precisão.

### **6.3 Procedimentos de coleta e análise de dados**

Para a aplicação dos instrumentos, foi feito contato com as organizações, e apresentados os objetivos do estudo. Após o aceite dos gestores, os aplicadores (autor da pesquisa e estudantes de graduação em psicologia) dirigiram-se aos departamentos autorizados pela empresa e convidaram os trabalhadores a participar. Aqueles que aceitavam recebiam o questionário, o qual deveria ser devolvido ao pesquisador depois de alguns dias.

Para a análise de dados, primeiramente, foram feitas as análises exploratórias, com o objetivo de melhorar a acurácia daqueles. Foram observados os *missing values*, *outliers* univariado e multivariado, linearidade, normalidade, multicolinearidade, singularidade, e, em seguida, tomada a decisão sobre a permanência do dado, transformação ou exclusão do banco de dados conforme recomendação de Tabachnick e Fidell (2001). Após a limpeza e adequação do banco de dados, foram empreendidas as demais análises.

Para a verificação da estrutura fatorial de todos os instrumentos aplicados, exceto o de normas sociais, foi realizada a análise dos componentes principais (PC), depois foi executada a análise dos eixos principais (PAF) para confirmação do número de fatores encontrados neste estudo e aqueles sugeridos pelos autores que construíram as escalas. E, para testar as relações entre a variável critério e as antecedentes (preditoras), foram feitas regressões múltiplas padrão e hierárquica.

De acordo com Hair *et al.* (2005), a regressão múltipla (RM) é uma técnica estatística que permite analisar a relação entre uma única variável dependente e as

variáveis independentes. O resultado final de uma RM é uma equação de regressão, a qual é uma reta que representa a melhor predição da variável dependente a partir das variáveis independentes (Abbad & Torres, 2002). A fim de que essa equação de reta seja precisa, é necessário que alguns pressupostos sejam atendidos: (1) ausência de multicolinearidade, (2) singularidade, (3) normalidade, (4) linearidade, (5) homogeneidade nas variâncias (Tabachnick & Fidell, 2001).

A RM pode ser aplicada na investigação de diversos fenômenos em Psicologia Organizacional e são úteis para analisar: (1) o grau de relacionamento entre as variáveis, (2) a contribuição relativa de cada uma das variáveis preditoras para a explicação da critério, (3) a magnitude do aumento da correlação múltipla com a adição de mais variáveis ao modelo, (4) o modo como uma variável dependente comporta-se na presença de outras variáveis, (5) a natureza do relacionamento, entre as variáveis, que permite identificar variáveis moderadoras e mediadoras, (6) as comparações de diferentes conjuntos de variáveis independentes na predição de dependente, (7) estimativa do valor da variável dependente para membros de uma amostra ainda não pesquisada e (8) identificação de relacionamentos causais – *path analysis* (Abbad & Torres, 2002).

Um coeficiente a ser analisado é o  $\beta$  (beta), ou peso padronizado, o qual representa a magnitude de relacionamento entre cada um dos preditores e a variável critério.

Além de investigar o poder preditivo de um conjunto de variáveis independentes na variável critério, este estudo pretende investigar as relações de mediação e/ou moderação da variável norma social. A variável mediadora é aquela que, ao ser incluída na equação de regressão, diminui a força do relacionamento entre a variável preditora e a variável critério. No caso de uma variável mediadora pura, o relacionamento entre A (variável antecedente) e C (variável critério) deixa de existir com a inserção de B. A fim de verificar se uma dada variável pode ser considerada mediadora, deve-se observar o valor de  $\beta$  das variáveis A e B antes. Com a introdução da mediadora na equação de regressão, o  $\beta$  da variável A tende a diminuir, e o da B mostra-se significativo (Tabachnick & Fidell, 2001). Assim, pode-se sintetizar que a variável mediadora, ao ser incluída na equação de regressão, reduz ou neutraliza o impacto da variável independente sobre a dependente.

Baron e Kenny (1986) apontam quatro condições necessárias para a ocorrência da mediação: (1) VI (variável independente) afeta significativamente a mediadora, (2)

VI afeta significativamente a VD (variável dependente) na ausência da mediadora, (3) a mediadora afeta a VD e (4) o efeito da VI sobre a VD enfraquece com a introdução da mediadora.

Em termos gerais, uma variável moderadora é aquela que afeta a direção e força do relacionamento entre as variáveis independentes e a variável dependente. O objetivo dos modelos que adotam variáveis moderadoras é verificar se a força e/ou o sinal da relação entre a preditora e a critério é modificada com a inclusão da terceira variável – moderadora (Baron & Kenny, 1986). Como descrito por Abbad e Torres (2002), para testar a moderação, primeiro deve-se observar se A (variável independente) é um bom preditor de C (variável critério). Em caso afirmativo, deve verificar se a interação A e B (variável hipotetizada como moderadora) prediz C.

A relação entre a A (independente) e a C (variável dependente) é enfraquecida com a introdução da variável B no caso da mediação. E, no caso de moderação, a interação AxB mostra-se preditor de C, e a relação entre A e C pode aumentar ou diminuir dependendo do valor de B (Abbad & Torres, 2002).

Existem três tipos principais de análise de regressão múltipla: (1) regressão múltipla padrão, (2) regressão hierárquica e (3) regressão estatística (*stepwise*). Na regressão múltipla padrão, todas as variáveis predictoras são incluídas no modelo ao mesmo tempo. Na regressão *stepwise*, todas as predictoras são inseridas, e a sequência de entrada delas é definida estatisticamente. Normalmente, a regressão *stepwise* é usada em estudos exploratórios quando não se tem um modelo teórico que sustente as relações entre as variáveis. A hierárquica, por sua vez, é usada em estudos confirmatórios e para investigar relações entre variáveis que possuem um modelo teórico consistente que fundamente as relações hipotetizadas. Aqui é o pesquisador quem define a ordem de entrada das variáveis.

Conforme citado anteriormente, neste estudo, foram feitas as análises de regressão múltipla padrão e hierárquica, uma vez que há suporte da literatura para a ordem das variáveis investigadas; mais especificamente os modelos de cultura organizacional defendem que os valores organizacionais são aspectos mais intangíveis, ao passo que as práticas são mais facilmente observadas; assim sendo, aquela variável será incluída no primeiro bloco, e estas formarão o segundo bloco. Por fim, serão adicionadas as normas sociais.

Para analisar a variável norma social, o primeiro passo é ordenar as situações no banco de dados por grau de pró-atividade, sendo a primeira posição ocupada pela

situação menos pró-ativa. Assim sendo, as situações foram ordenadas da seguinte forma: (1) Rodrigo, (2) Pedro, (3) Joana, (4) Paulo, (5) João e (6) Ana. Em seguida, foram calculados os índices de normas sociais, a saber, PRM e intensidade. O PRM corresponde à situação que apresenta o maior valor positivo e, caso a pontuação máxima seja atribuída a mais de uma situação, é calculada a média aritmética. Para o cálculo da intensidade, primeiramente são identificados: o maior valor de desaprovação e o de aprovação, ou os dois valores mais distantes. Em seguida, esses dois valores são somados, sem levar em conta o sinal. Na Tabela 20, são apresentadas as respostas de cinco sujeitos para demonstrar como são feitos os cálculos. Na primeira coluna, estão relacionados os Sujeitos hipotéticos (S).

**Tabela 20.** Exemplo de cálculo do PRM e Intensidade

S	Norma 1	Norma 2	Norma 3	Norma 4	Norma 5	Norma 6	PRM	Intensidade
1	-3	0	10	-4	-10	0	3	20
2	-6	-5	7	3	4	-8	3	15
3	-10	10	-10	-10	-10	10	4	20
4	7	7	-1	0	0	7	3	8
5	-9	-7	2	6	6	4	4,5	15

O construto valores organizacionais por pressuposto teórico (Tamayo, 1996; O'Reilly, Chatman & Caldwell, 1991) reflete uma percepção compartilhada dos trabalhadores a respeito dos valores vigentes na organização. Para a confirmação de tal pressuposição, é importante realizar uma análise para verificar o índice de concordância interna entre os respondentes. O índice  $r_{wg}$  (James, Demaree & Wolf, 1984, 1993) avalia a proporção sistemática da variância em relação à variância total dos julgamentos. A variância total é decomposta em dois componentes: (1) a variância randômica do erro da variância, a qual é produzida por fatores esporádicos como humor, motivação; e (2) a variância sistemática, que é formada pela variância verdadeira e pela variância devido ao erro sistemático, que reflete vieses de resposta.

A partir dessas considerações, eles apresentam a fórmula geral para o cálculo desse índice:



$$r_{wg} = 1 - \frac{S_x^2}{\sigma_E^2}$$

Onde,

$S_x^2$  = variância das respostas

$\sigma_E^2$  = é a variância em X que seria esperada se todos os julgamentos fossem atribuídos exclusivamente ao erro de medida aleatório

Não há consenso entre os autores sobre qual distribuição deve ser considerada para o cálculo do  $r_{wg}$ , sendo as mais usuais a normal e a uniforme (LeBreton & Senter, 2008). A distribuição normal é eleita por duas razões. Primeiro, considera a maior estimativa de variância do erro, logo produz maior  $r_{wg}$ . Além disso, para essa distribuição, o valor a ser incluído na equação do índice de consistência interna é facilmente encontrado com o auxílio da fórmula abaixo.

$$\sigma_E^2 = \frac{(A^2 - 1)}{12}$$

Onde,

A = número de opções de resposta do instrumento

Entretanto, vale destacar que James Demaree e Wolf (1984) afirmam que o pesquisador deve analisar os seus dados e verificar qual distribuição melhor se adapta aos vieses de resposta e aos erros. LeBreton e Senter (2008) apresentam os valores a serem incluídos no cálculo do coeficiente de consistência interna quando se tem uma distribuição uniforme, normal, triangular, com pouca ou acentuada assimetria. Além disso, fornecem os valores para instrumentos com opções de resposta de 6 a 11 itens.

Neste estudo, para a averiguação de percepção compartilhada dos valores organizacionais, foi adotada a distribuição normal. Dessa forma, sabendo que a escala de resposta é de seis pontos, tem-se o seguinte valor de variância de erro esperada, baseada numa distribuição normal [ $\sigma_E^2 = (6^2 - 1/12) = 2,92$ ]. Esse valor será incluído na fórmula para o cálculo do coeficiente de concordância entre os juízes.

Outro aspecto a ser mencionado na medida de valores organizacionais é realização ou não da correção da escala. Schwartz (2005b) propõe que seja calculado o procedimento de correção da escala de valores pessoais com o objetivo de corrigir diferenças no uso da escala pelos respondentes. Para realizar a correção, os escores fatoriais devem ser subtraídos da média geral de resposta a todos os itens da escala. Mas, ao analisar as medidas de valores organizacionais existentes no país (EVO – Tamayo & Gondim, 1996, IVO – Tamayo, Mendes & Paz, 2000, IPVO - Oliveira & Tamayo, 2004), verifica-se que nenhum dos autores fala em tal procedimento. Além disso, a revisão de literatura mostra que são raríssimos os estudos que empreendem tal análise; em consequência disso, optou-se por não realizá-la.

No capítulo seguinte, são descritos os resultados encontrados no estudo.

## CAPÍTULO 7 – RESULTADOS

Neste capítulo, são apresentados os achados da pesquisa empírica. Em primeiro lugar, os dados foram checados para verificar se os pressupostos das análises estatísticas multivariadas foram atendidos (i.e., *outlier*, *missing*, distribuição normal das variáveis, multicolinearidade, singularidade). Depois são apresentadas as estatísticas descritivas referentes às variáveis: comportamento pró-ativo, valores organizacionais, percepção de estímulos e barreiras à criatividade no ambiente de trabalho e normas sociais. Em seguida, são retomadas as hipóteses de pesquisa, e descritos os achados das análises empreendidas para testá-las. São apresentados os resultados da análise de regressão múltipla para verificar o poder de predição de cada uma das variáveis antecedentes sobre o comportamento pró-ativo - variável critério. Depois são descritos os achados relacionados à análise de regressão hierárquica a fim de verificar se o conjunto de variáveis antecedentes explica a variável critério. E, por fim, testou-se o tipo de influência (moderação ou mediação) das normas sociais nas relações entre as variáveis predictoras e o comportamento pró-ativo.

### 7.1 Inspeção e tratamento dos dados

Primeiramente foram realizadas análises estatísticas descritivas (média, moda, desvio padrão, variância, valores máximo e mínimo) para verificar se havia algum erro de digitação ou incongruência nos dados. Para a análise dos dados ausentes (*missing values*), Tabachnick e Fidell (2001) afirmam que se eles representam menos de 5% dos casos e estão distribuídos aleatoriamente na amostragem, então não há necessidade da exclusão desses dados para as análises subsequentes. Segundo elas, a estratégia mais usual para lidar com tais ocorrências é a substituição pela média da variável, pois tal procedimento tem a vantagem de não alterar significativamente os dados originais. No entanto, a substituição do *missing value* pela média irá reduzir a variância observada (Garson, 2008). Ao inspecionar o banco de dados, verificou-se que apenas nas variáveis de normas sociais, dados demográficos (escolaridade) e funcionais (cargo, tempo de serviço e tempo no cargo) a porcentagem de dados omissos foi superior a 5%, sendo que, na escala de norma social, esse índice oscilou de sete a 12%. Neste estudo, todos os dados omissos foram trocados pela média.

Os casos atípicos são aqueles que apresentam valores extremos em uma (*outlier* univariado) ou em duas ou mais variáveis (*outlier* multivariado). Para a detecção dos *outliers* univariados, foi utilizado o gráfico de *boxplot*. Para a identificação dos *outliers* multivariados, procedeu-se à análise da distância *Mahalanobis*. Esse indicador refere-se a distância de um caso do centro dos demais casos, sendo que o centro é o ponto criado na intersecção da média de todas as variáveis (Tabachnick & Fidell, 2001).

Foram identificados 26 *outliers* univariados e, considerando o valor de  $\chi^2=43,820$  ( $gl=19$ ;  $p<0,001$ ), foram localizados dois *outliers* multivariados. De acordo com Hair-Jr, Anderson, Tatham e Black (2005), os *outliers* devem ser mantidos a menos que haja evidência de que realmente não pertencem à população. Neste estudo, optou-se por manter os *outliers* univariados e excluir os multivariados, por entender-se que os primeiros fazem parte da população, e os segundos, apresentam um padrão. Desse modo, a amostra final ficou composta por 435 sujeitos.

Dando continuidade à inspeção do banco de dados, para analisar se as variáveis estavam distribuídas normalmente, foram feitas as análises da assimetria e da curtose. Para tanto, os valores dos índices de assimetria e curtose apresentados nos *outputs* dos resultados foram divididos pelo seu respectivo erro padrão. Se os resultados obtidos são diferentes de zero de maneira significativa, a variável possui uma distribuição que se afasta da normal. Os valores superiores a 3,39 ( $p \leq 0,001$ ) indicam que a distribuição não é normal (Hair-Jr, Anderson, Tatham & Black, 2005). Considerando todas as variáveis do estudo, apenas os fatores prestígio (valores organizacionais) e salário (criatividade) não apresentaram distribuição normal. Já na escala de normas sociais, verificou-se que a Situação 1 (Rodrigo) apresentou assimetria positiva (7,93), e as Situações 4 (Paulo) e 6 (Ana) possuíam distribuição assimétrica negativa (-10,77 e -11,79 respectivamente). Tabachnick & Fidell (2001) apontam que embora as transformações sejam recomendadas nos casos em que não há uma distribuição normal dos dados, elas não são universalmente recomendadas. Além disso, destacam que, caso seja tomada a decisão pela transformação dos dados, “todas as variáveis devem ser transformadas, a menos que haja uma razão para não fazê-lo” (p. 81). A transformação a ser realizada depende do grau de afastamento da curva normal; se a distribuição afastar-se levemente da normal, deve ser adotada a raiz quadrada da variável. Para os casos intermediários de afastamento da normal, a transformação logística é recomendada e, para os casos extremos, deve ser feito o inverso. Neste estudo, decidiu-se pela não

transformação dos dados, pois se observou que a distribuição não normal dos fatores prestígio, salário, Situações 1, 4 e 6 refletem a distribuição na população.

Por fim, foram realizadas as análises da multicolinearidade e singularidade dos dados. De acordo com Tabachnick e Fidell (2001), esses dois indicadores refletem problemas que ocorrem com a matriz de correlações. No caso da multicolinearidade, as variáveis estão altamente correlacionadas ( $r \geq 0,90$ ), e, no caso da singularidade, as variáveis são redundantes, sendo que uma é a combinação de duas ou mais variáveis. A análise da matriz de correlações apontou que somente entre os fatores de valores organizacionais foram encontradas correlações altas ( $r = 0,82$ ;  $p < 0,001$ ). As demais correlações oscilaram de fracas ( $r = 0,13$ ;  $p < 0,05$ ) a moderadas ( $r = 0,65$ ;  $p < 0,001$ ). Desse modo, os pressupostos de multicolinearidade e singularidade não foram violados.

Uma vez verificados e atendidos os pressupostos para a realização das análises estatísticas feitas neste estudo, nos tópicos seguintes são detalhados os resultados encontrados para cada uma das variáveis.

## 7.2 Estatísticas descritivas das variáveis do estudo

### 7.2.1 comportamento pró-ativo

Os trabalhadores pesquisados apresentaram comportamento pró-ativo superior ao ponto médio da escala (3,71;  $dp = 0,63$ ; moda = 3,77). Ao comparar o grau desse comportamento entre as organizações, conforme apresentado na Tabela 21, verifica-se que as diferenças são significativas, sendo a maior média encontrada na empresa de energia (3,83;  $dp = 0,52$ ) e de alimentação (3,80;  $dp = 0,62$ ) e a menor na de segurança (3,50;  $dp = 0,92$ ). Como não é objetivo deste estudo investigar as organizações separadamente, os demais dados serão apresentados de maneira agrupada.

**Tabela 21.** Grau de pró-atividade dos trabalhadores nas organizações pesquisadas

	N	Média	DP
<b>Empresa 1 - Energia</b>	120	3,83	0,52
<b>Empresa 2 – Poder executivo</b>	129	3,62	0,66
<b>Empresa 3 - Segurança</b>	57	3,50	0,92
<b>Empresa 4- Turismo</b>	60	3,64	0,62
<b>Empresa 5- alimentação</b>	69	3,80	0,62

Nota:  $F_{(4, 431)} = 3,64$ ;  $p = 0,006$

### 7.2.2 Valores Organizacionais

Na Tabela 22, são listadas as estatísticas descritivas da variável valores organizacionais. Como pode ser observado, prestígio foi o fator com a maior média (4,67; dp= 1,09), e bem-estar (3,32; dp= 1,20) foi o fator menos presente nas organizações pesquisadas segundo a avaliação dos respondentes. O desvio padrão encontrado nas dimensões de valores organizacionais variou de 0,79 a 1,38; vale destacar que para analisar a concordância de respostas será adotado o índice de consistência.

**Tabela 22.** Estatísticas Descritivas de Valores Organizacionais

	<b>Média</b>	<b>Moda</b>	<b>Desvio padrão</b>
<b>Autonomia</b>	3,76	4,25	1,10
<b>Bem-estar</b>	3,32	4	1,20
<b>Realização</b>	4,10	4	1,02
<b>Domínio</b>	3,92	4,83	1,38
<b>Prestígio</b>	4,67	6	1,09
<b>Conformidade</b>	4,65	4,43	0,79
<b>Tradição</b>	4,04	4,40	0,92
<b>Preocupação com a coletividade</b>	4,06	4,14	1,03

Para verificar se existia consenso entre os respondentes acerca das dimensões de valores organizacionais nas empresas pesquisadas, foi utilizado o  $r_{wg}$  (James, Demaree & Wolf, 1984). Esse índice compara a variabilidade intragrupo com a variabilidade esperada numa distribuição randômica e permite verificar se há consenso entre as respostas dadas pelos respondentes (Klein *et al.*, 2000). Desse modo, tal indicador permite avaliar se há percepção compartilhada dos valores organizacionais.

Índices de concordância de 0,51 a 0,70 refletem moderado consenso e, de 0,71 a 0,90, indicam elevado grau de concordância (LeBreton & Senter, 2008 ). Vale lembrar que um “valor de  $r_{wg}= 0,70$  significa que 70% da variância da avaliação dos juízes é sistemática ou indica o verdadeiro escore de variância, enquanto 30% da variância é atribuída ao erro” (p.839). Neste estudo, a média dos índices de concordância foi de 0,69, sendo que o menor valor foi de 0,48 e o maior de 0,83. Na Tabela 23, são apresentados o menor e o maior  $R_{wg}$  para cada uma das dimensões de valores

organizacionais encontrados nas cinco empresas. Desse modo, pode-se afirmar que há a percepção compartilhada dos valores organizacionais em todas as organizações estudadas.

**Tabela 23.** Índice de concordância interna do IPVO

<b>Fator</b>	<b>Menor <math>r_{wg}</math></b>	<b>Maior <math>r_{wg}</math></b>
<b>Autonomia</b>	0,60	0,74
<b>Bem-estar</b>	0,56	0,72
<b>Realização</b>	0,65	0,85
<b>Domínio</b>	0,50	0,76
<b>Prestígio</b>	0,77	0,83
<b>Conformidade</b>	0,79	0,80
<b>Tradição</b>	0,48	0,65
<b>Coletividade</b>	0,61	0,77

Para verificar as relações entre as dimensões de valores organizacionais, foi realizada a análise de correlação. Na Tabela 24, pode-se observar que foram encontradas correlações entre todas as dimensões, sendo a maior delas entre autonomia e realização ( $r= 0,83$ ;  $p< 0,01$ ). As menores correlações obtidas são entre a dimensão tradição e domínio ( $r= 0,11$ ;  $p<0,05$ ) e prestígio ( $r= 0,11$ ;  $p<0,05$ ).

Ao considerar as duas dimensões da estrutura teórica de valores (abertura à mudança x conservação e autopromoção x autotranscendência), verifica-se que, de maneira geral, as maiores correlações estão entre dimensões próximas e as menores, entre aquelas que estão distantes no modelo teórico de Oliveira e Tamayo (2004).

Ao analisar o fator autonomia, verifica-se que as maiores correlações são encontradas entre esse fator e realização ( $r= 0,83$ ;  $p< 0,01$ ) e bem-estar ( $r= 0,70$ ;  $p< 0,01$ ), e a menor com a dimensão tradição ( $r= 0,16$ ;  $p< 0,01$ ). Tais achados confirmam a estrutura teórica, pois as maiores relações estão entre as dimensões adjacentes e a menor, em fatores que estão em dimensões opostas.

Na dimensão bem-estar, a maior correlação significativa encontrada foi com realização ( $r= 0,60$ ;  $p< 0,01$ ) e a menor com tradição ( $0,17$ ;  $p< 0,01$ ). Nesse caso, autonomia e realização são dimensões próximas, e tradição está afastada de bem-estar.

Na dimensão coletividade, a maior correlação foi com realização ( $r= 0,75$ ;  $p<0,01$ ) e a menor com tradição ( $r= 0,24$ ;  $p<0,01$ ). Esse resultado permite levantar inferências sobre a não confirmação a estrutura teórica, pois a maior relação é encontrada entre dimensões que estão afastadas e a menor entre duas que são contíguas (Oliveira & Tamayo, 2004).

**Tabela 24.** Correlações entre as dimensões de valores organizacionais

	1	2	3	4	5	6	7
<b>1. Autonomia</b>	1						
<b>2. Bem-estar</b>	0,70**	1					
<b>3. Realização</b>	<b>0,83**</b>	0,60**	1				
<b>4. Domínio</b>	0,62**	0,40**	0,53**	1			
<b>5. Prestígio</b>	0,63**	0,51**	0,62**	0,59**	1		
<b>6. Conformidade</b>	0,50**	0,31**	0,58**	0,28**	0,44**	1	
<b>7. Tradição</b>	0,16**	0,17**	0,16**	0,11*	0,11*	0,35**	1
<b>8. Coletividade</b>	0,74**	0,58**	0,75**	0,37**	0,58**	0,66**	0,24**

Nota: \*  $p < 0,05$ ; \*\*  $p < 0,01$

### 7.2.3 Estímulos e barreiras à criatividade nas organizações

Na Tabela 25, são apresentadas as estatísticas descritivas da variável estímulos e barreiras à criatividade nas organizações. Nesta, observa-se que a diversidade de tarefas (média= 3,53;  $dp= 0,86$ ; moda= 3,83) foi o estímulo à criatividade mais presente nas organizações pesquisadas, e o desvio padrão obtido, pequeno. E, dentre as barreiras, o excesso de trabalho e escassez de tempo (média= 3,35;  $dp= 0,85$ ; moda= 2,86) foi o mais relatado.



**Tabela 25.** Estatísticas descritivas dos estímulos e barreiras à criatividade

<b>Fatores</b>	<b>Média</b>	<b>Moda</b>	<b>DP</b>
<b>Estímulos</b>			
<b>Ações do gestor</b>	3,19	3	0,87
<b>Apoio dos colegas</b>	3,49	3,57	0,82
<b>Disponibilidade de recursos</b>	3,43	4	0,96
<b>Diversidade de Tarefas</b>	<b>3,53</b>	3,83	0,86
<b>Estratégia organizacional</b>	2,99	3	0,82
<b>Liberdade de ação</b>	3,38	3,20	0,94
<b>Salário</b>	2,82	4	1,13
<b>Barreiras</b>			
<b>Excesso de trabalho e escassez de tempo</b>	<b>3,35</b>	2,86	0,85
<b>Problemas organizacionais</b>	3,15	3,75	0,76

#### 7.2.4 Normas sociais para a pró-atividade

Vale lembrar que neste estudo foram considerados dois índices de normas sociais, o Ponto de Retorno Máximo (PRM) e a Intensidade. O PRM representa o comportamento ideal definido pelos membros do grupo que, em termos gerais ou leigos, é chamado de norma. A Intensidade refere-se à força da norma, pois representa a diferença entre os comportamentos totalmente desaprovados, daqueles totalmente aprovados; desse modo, quanto maiores esses valores, mais intensa é a norma (Jackson, 1965, 1966).

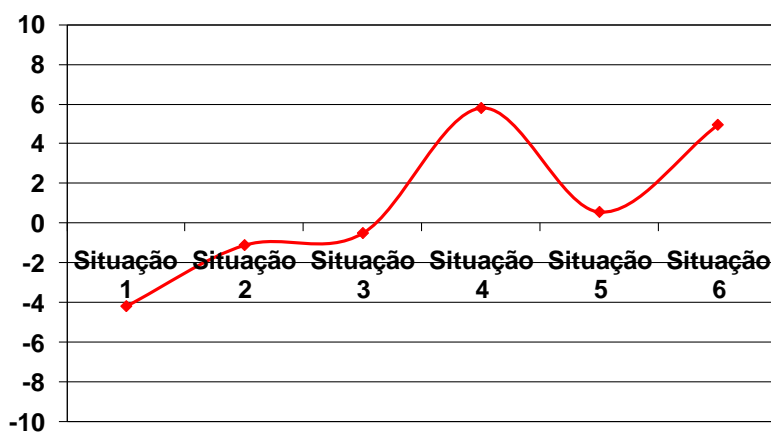
Na Tabela 26, são relacionadas as estatísticas descritivas da variável norma social. Ao analisar a média de cada uma das situações, observa-se que as de Número 1, 2 e 3 estão na posição hipotetizada; as demais, não. Vale lembrar que as situações estão dispostas da menos pró-ativa (Situação 1) para a mais pró-ativa (Situação 6). Desse modo, as médias deveriam ir aumentando das Situações 1 até a 6. Segundo a avaliação dos participantes, a situação mais pró-ativa é a de número quatro; a situação de Número 5 é a quarta; e a de número seis, a quinta.

A inspeção dos valores da assimetria das Situações 4, 5 e 6 evidencia que tais comportamentos são considerados aprovados, pois a assimetria negativa significa que os dados estão concentrados no lado direito do gráfico (Tabachnick & Fidell, 2001).

**Tabela 26.** Estatísticas descritivas da variável norma social

Situações	Média	Moda	Desvio Padrão	Assimetria	Curtose
<b>Situação 1 - Rodrigo</b>	-4,21	-10	5,49	0,92	-0,62
<b>Situação 2 - Pedro</b>	-1,12	0	5,59	0,05	-0,80
<b>Situação 3 - Joana</b>	-0,51	0	6,09	0,05	-0,99
<b>Situação 4 - Paulo</b>	5,82	10	4,03	-1,26	1,57
<b>Situação 5 – João</b>	0,56	-10	6,35	-0,25	-1,17
<b>Situação 6 - Ana</b>	4,97	10	5,07	-1,32	1,29
<b>PRM</b>	4,36	4	1,18	-0,54	0,05
<b>Intensidade</b>	14,60	20	4,93	-0,64	-0,41

A análise da curva do Modelo de Retorno Potencial (Figura 22) revela que a Situação 4 é a mais aprovada, depois, seguem-se as Situações 6 e a 5.



**Figura 22.** Curva do modelo de retorno potencial

Nos tópicos seguintes são apresentados os resultados das hipóteses de pesquisa.

### 7.3. Teste das hipóteses de pesquisa

#### 7.3.1 Valores organizacionais como preditores de comportamento pró-ativo

As duas primeiras hipóteses de pesquisa propõem que (H1) os valores organizacionais correspondentes às dimensões de abertura à mudança e de autopromoção (autonomia, bem-estar, realização, domínio e prestígio) estão positivamente relacionados com comportamentos pró-ativos, e (H2) os valores organizacionais da dimensão conservação (tradição e conformidade) estão relacionados negativamente com comportamentos pró-ativos. Para o teste dessas hipóteses, primeiramente foi realizada uma análise de correlação. A Tabela 27 apresenta os resultados das correlações entre valores organizacionais e pró-atividade. Pode-se verificar que todas as dimensões correlacionaram-se com pró-atividade, com exceção de tradição. As correlações encontradas são fracas, e a maior delas é com a dimensão autonomia ( $r = 0,26$ ;  $p < 0,01$ ).

**Tabela 27.** Correlações entre valores organizacionais e pró-atividade

Valores organizacionais	Pró-atividade	Valores organizacionais	Pró-atividade
<b>Autonomia</b>	<b>0,26**</b>	<b>Conformidade</b>	0,10*
<b>Bem-estar</b>	0,17**	<b>Tradição</b>	0,00
<b>Realização</b>	0,19**	<b>Coletividade</b>	0,20**
<b>Domínio</b>	0,18**		
<b>Prestígio</b>	0,21**		

**Nota:** \*  $p < 0,05$ ; \*\*  $p < 0,01$

Para verificar se as oito dimensões de valores organizacionais são variáveis antecedentes da variável critério - comportamento pró-ativo, foi feita uma análise de regressão múltipla padrão. Os resultados são apresentados na Tabela 28.

**Tabela 28.** Poder explicativo dos valores organizacionais sobre pró-atividade

Valor Organizacional	B	$\beta$
Autonomia	0,13	<b>0,24*</b>
Bem-estar	-0,16	-0,03
Realização	-0,05	-0,09
Domínio	0,00	0,14
Prestígio	0,06	0,10
Conformidade	-0,04	-0,05
Tradição	-0,01	-0,03
Coletividade	0,05	0,08
<b>Ajuste do modelo</b>	<b>R= 0,27</b>	<b>R<sup>2</sup>= 0,07</b>

Conforme visto na Tabela 28, os valores organizacionais explicam 7% da variação do comportamento pró-ativo, e a dimensão que traz contribuição significativa única é autonomia ( $\beta = 0,24$ ;  $p=0,03$ ), conforme visto na Tabela 28.

### 7.3.2 Valores organizacionais como preditores de estímulos e barreiras à criatividade nas organizações

A terceira hipótese de pesquisa predisse que valores organizacionais são antecedentes de estímulos e barreiras à criatividade nas organizações. Para testar essa hipótese, foram feitas análises de regressão múltipla padrão para cada uma das nove dimensões da medida de criatividade (variável critério), e, como variáveis antecedentes, foram incluídas na equação de regressão os oito fatores de valores organizacionais.

Dentre as dimensões de estímulos e barreiras à criatividade, os valores organizacionais trouxeram maior contribuição para a explicação da variável estratégia organizacional. Segundo a Tabela 22, a variância explicada pelos valores organizacionais na variável estratégia organizacional é de 47%, sendo que as contribuições significativas são dos fatores bem-estar ( $\beta = 0,41$ ;  $p < 0,01$ ), autonomia ( $\beta = 0,17$ ;  $p < 0,05$ ) e conformidade ( $\beta = - 0,17$ ;  $p < 0,05$ )

E o poder de predição mais baixo (9%) foi encontrado para a barreira à criatividade, excesso de trabalho e escassez de tempo, sendo que apenas o fator tradição apresentou contribuição significativa ( $\beta = 0,20$ ;  $p < 0,01$ ).

Ao analisar os valores organizacionais, verifica-se que preocupação com a coletividade foi aquele que trouxe contribuição significativa para o maior número de dimensões da medida de criatividade. Essa relação é positiva para os estímulos: ações do gerente ( $\beta= 0,20$ ;  $p< 0,01$ ), apoio dos colegas ( $\beta= 0,18$ ;  $p< 0,05$ ), disponibilidade de recursos ( $\beta= 0,18$ ;  $p< 0,05$ ), diversidade de tarefas ( $\beta= 0,24$ ;  $p< 0,01$ ), liberdade de ação ( $\beta= 0,16$ ;  $p< 0,05$ ); e negativa para as barreiras excesso de trabalho e escassez de tempo ( $\beta= - 0,17$ ;  $p< 0,05$ ) e problemas organizacionais ( $\beta= - 0,25$ ;  $p< 0,01$ ).

O segundo valor organizacional que mostrou poder de explicação para mais dimensões de variável dependente - percepção de estímulos e barreiras à criatividade - foi bem-estar, sendo que este contribui positivamente para os estímulos: estratégia ( $\beta= 0,41$ ;  $p< 0,01$ ), apoio dos colegas ( $\beta= 0,21$ ;  $p< 0,01$ ), disponibilidade de recursos ( $\beta= 0,31$ ;  $p< 0,01$ ), liberdade de ação ( $\beta= 0,16$ ;  $p< 0,01$ ); e negativamente para a barreira, excesso de trabalho e escassez de tempo ( $\beta= - 0,19$ ;  $p< 0,01$ ).

Ao testar o poder de explicação dos valores organizacionais sobre a variável salário, verificou-se que apenas a dimensão bem-estar trouxe contribuição significativa única ( $\beta=0,35$ ;  $p< 0,01$ ); em função disso, a variável não foi incluída na Tabela 29. O poder de explicação foi de 13%.

**Tabela 29.** Poder explicativo dos valores organizacionais sobre a percepção de estímulos e barreiras à criatividade

Valores Organizacionais Variável preditora	Criatividade Variável critério															
	Gerente		Estratégia		Colegas		Recursos		Diversida.		Exc.Trab.		Prob.Orga.		Liberdade	
	B	$\beta$	B	$\beta$	B	$\beta$	B	$\beta$	B	$\beta$	B	$\beta$	B	$\beta$	B	$\beta$
<b>Autonomia</b>	0,19	0,24	0,12	0,17*	0,03	0,03	-0,11	-0,12	0,11	0,14	0,03	0,04	-0,10	-0,15	0,20	0,23*
<b>Bem-estar</b>	0,07	0,09	0,29	<b>0,41**</b>	0,16	<b>0,21**</b>	0,24	0,30**	0,05	0,06	-0,14	-0,19**	-0,05	-0,08	0,13	0,16**
<b>Realização</b>	-0,03	-0,04	0,12	0,15*	0,03	0,03	-0,13	-0,14	-0,05	-0,05	0,15	0,18*	-0,01	-0,02	-0,17	-0,18*
<b>Domínio</b>	0,00	0,00	-0,03	-0,06	-0,07	-0,07	-0,16	-0,23**	0,05	0,07	0,00	0,01	-0,04	-0,07	0,06	0,09
<b>Prestígio</b>	0,11	0,13*	0,03	0,03	0,12	0,15	0,28	<b>0,31**</b>	0,17	0,22**	-0,08	-0,10	0,04	0,05	0,22	<b>0,26**</b>
<b>Conformi.</b>	-0,22	-0,20	-0,18	-0,17*	0,00	0,00	-0,12	-0,01	-0,05	-0,05	-0,03	-0,02	0,08	0,08	-0,16	-0,13*
<b>Tradição</b>	-0,19	<b>-0,20**</b>	-0,08	-0,09	-0,04	-0,04	-0,09	-0,09	-0,13	-0,14*	0,19	<b>0,20**</b>	0,23	<b>0,28**</b>	-0,20	-0,19**
<b>Coletivida.</b>	0,17	<b>0,20**</b>	0,11	0,14	0,15	0,18*	0,17	0,18*	0,19	<b>0,24**</b>	-0,14	-0,17*	-0,18	-0,25**	0,15	0,16*
<b>Ajuste do modelo</b>	<b>R= 0,54</b>		<b>R= 0,69</b>		<b>R= 0,48</b>		<b>R= 0,40</b>		<b>R= 0,54</b>		<b>R= 0,29</b>		<b>R= 0,45</b>		<b>R= 0,56</b>	
	<b>R<sup>2</sup>= 0,29</b>		<b>R<sup>2</sup>= 0,47</b>		<b>R<sup>2</sup>= 0,23</b>		<b>R<sup>2</sup>= 0,16</b>		<b>R<sup>2</sup>= 0,29</b>		<b>R<sup>2</sup>= 0,09</b>		<b>R<sup>2</sup>= 0,20</b>		<b>R<sup>2</sup>= 0,31</b>	

### 7.3.3 Valores organizacionais como preditores de normas sociais

A quarta hipótese de pesquisa afirmava que os valores organizacionais são antecedentes de normas sociais para a pró-atividade. Para testar essa hipótese, foram feitas duas análises de regressão, sendo que em ambas os valores organizacionais entraram como variável antecedente, e Ponto de Retorno Máximo (PRM) foi a variável critério, na primeira; Intensidade foi a critério inserida na segunda análise.

O resultado da primeira análise mostrou que valores organizacionais explicam 7% da variância do PRM ( $R = 0,27$ ;  $R^2 = 0,07$ ;  $p < 0,001$ ), e somente a dimensão prestígio trouxe contribuição significativa única ( $\beta = 0,16$ ;  $p < 0,05$ ). Os resultados da segunda equação de regressão mostram que os valores organizacionais são responsáveis por 5% da variância em Intensidade ( $R = 0,23$ ;  $R^2 = 0,05$ ;  $p < 0,05$ ), sendo o fator conformidade, exclusivamente, o que tem contribuição significativa única ( $\beta = 0,28$ ;  $p < 0,001$ ). Dado o baixo poder de predição obtido com a inserção dos indicadores de norma social, decidiu-se realizar seis novas análises, de regressão múltipla padrão, com as Situações para verificar se haveria incremento no poder de explicação. Os resultados mostraram que apenas para as Situações 2 e 5 o poder de explicação das situações foi superior ao do PRM e da intensidade. Para a Situação 2, os valores organizacionais foram responsáveis por 11% da variância, sendo que apenas o fator tradição trouxe contribuição significativa única. Para a quinta situação o conjunto de valores explicou 12% da variância e, os fatores autonomia ( $\beta = 0,28$ ;  $p < 0,01$ ) e conformidade ( $\beta = -0,16$ ;  $p < 0,01$ ) foram os que contribuíram significativamente.

### 7.3.4 Estímulos e barreiras à criatividade como preditores de comportamento pró-ativo

A Hipótese de pesquisa 5 defendia que percepção de estímulos e barreiras à criatividade é preditor de comportamento pró-ativo. Para averiguar tal assertiva, foi feita a análise de regressão múltipla padrão.

Os resultados apresentados na Tabela 30 mostram que 17% da variância do comportamento pró-ativo é atribuída à variável percepção de estímulos e barreiras à criatividade nas organizações. Das nove dimensões da variável antecedente, somente diversidade de tarefas ( $\beta = 0,21$ ;  $p < 0,01$ ) e colegas ( $\beta = 0,16$ ;  $p < 0,05$ ) apresentam contribuição significativa para explicação da variável critério, comportamento pró-ativo.

**Tabela 30.** Poder explicativo da percepção de estímulos e barreiras à criatividade sobre a pró-atividade

<b>Percepção de estímulos e barreiras à Criatividade</b>	<b>B</b>	<b><math>\beta</math></b>
<b>Estímulos</b>		
<b>Ações do Gerente</b>	0,03	0,04
<b>Apoio dos colegas</b>	0,12	<b>0,16*</b>
<b>Diversidade de tarefas</b>	0,16	<b>0,21**</b>
<b>Estratégia</b>	0,06	0,08
<b>Liberdade</b>	0,08	0,12
<b>Salário</b>	0,00	0,00
<b>Barreiras</b>		
<b>Excesso de Trabalho e escassez de tempo</b>	0,07	0,09
<b>Problemas organizacionais</b>	0,00	0,00
<b>Ajuste do modelo</b>	R= 0,41 R <sup>2</sup> = 0,17	

### 7.3.5 Estímulos e barreiras à criatividade nas organizações como preditores de normas sociais

A sexta hipótese de pesquisa propunha que percepção de estímulos e barreiras à criatividade seria antecedente de normas sociais para a pró-atividade. Para teste de tal relação, foram executadas duas análises de regressão múltipla padrão, uma considerando como variável critério, o PRM; e a outra, a Intensidade.

Ao testar o poder de explicação da percepção de estímulos e barreiras à criatividade sobre a variável PRM, verifica-se que a variância explicada é de 11% (R= 0,33; R<sup>2</sup>= 0,11; p<0,001), e somente a dimensão ações do gerente tem contribuição significativa única ( $\beta$ = 0,18; p< 0,001). Na segunda análise, verificou-se que os estímulos e barreiras à criatividade no trabalho são responsáveis por 5% (R= 0,22; R<sup>2</sup>= 0,05; p<0,05) da variância da intensidade, e somente o fator ações do gestor traz contribuição significativa ( $\beta$ = 0,21; p< 0,05). Em ambos os modelos, observa-se que



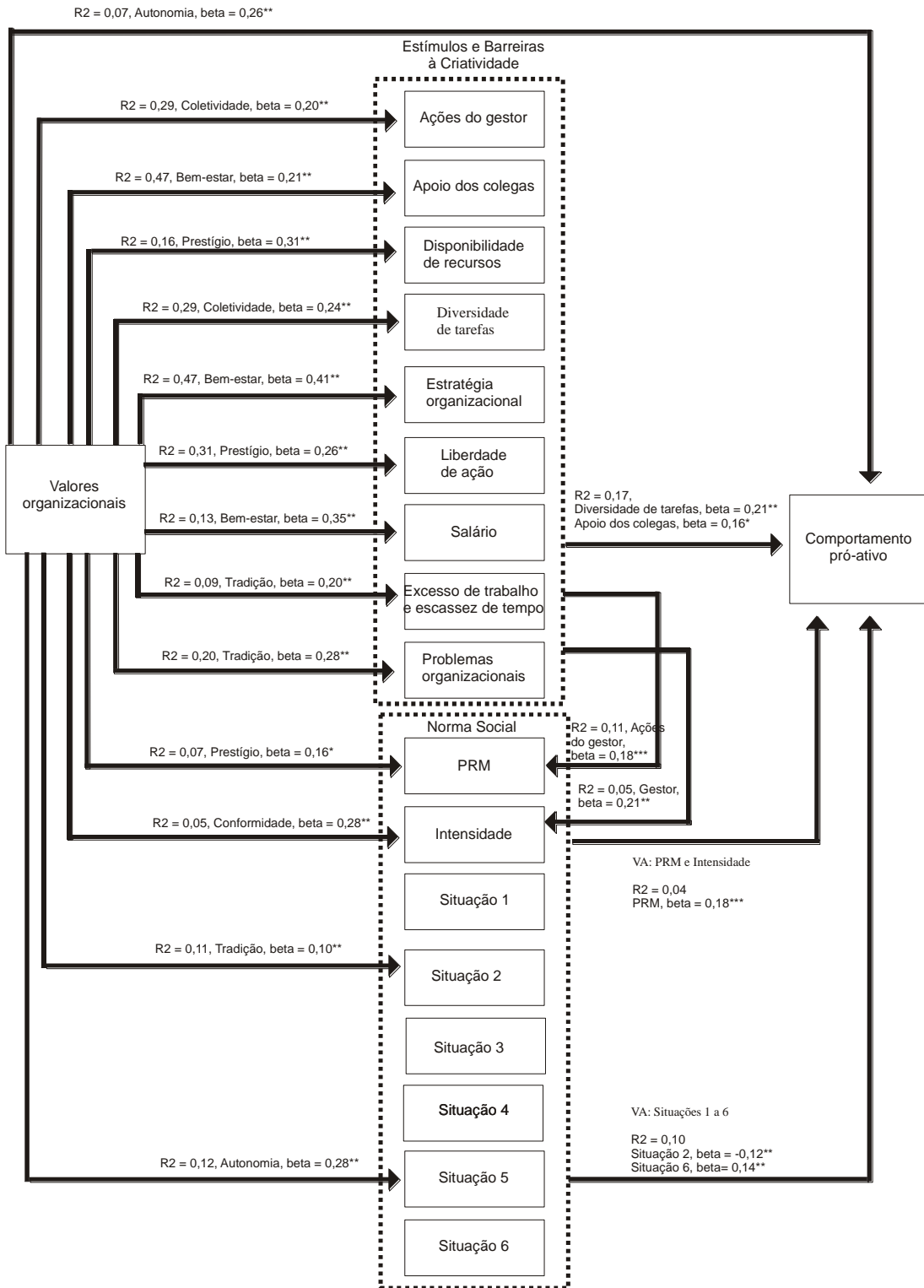
apenas o estímulo à criatividade, ações do gestor é preditor das medidas de normas sociais (PRM e intensidade), sendo maior a explicação para a variável PRM.

### **7.3.6 Norma Social como preditor de comportamento pró-ativo**

A sétima hipótese de pesquisa supunha que os índices de normas sociais fossem preditores de comportamento pró-ativo. Para testar tal hipótese, foi realizada uma análise de regressão múltipla padrão, sendo PRM e intensidade os preditores, e pró-atividade a variável critério. O resultado mostrou que os índices de normas explicam 4% ( $R = 0,20$ ,  $R^2 = 0,04$ ;  $p < 0,001$ ) da variância da variável critério, e somente o PRM traz contribuição significativa ( $\beta = 0,18$ ;  $p < 0,001$ ).

Dado o baixo poder de predição dos índices de normas sociais, decidiu-se realizar nova análise considerando como predictoras as Situações de 1 a 6. Os achados da regressão múltipla padrão mostraram que o poder preditivo das seis situações foi de 10% ( $R = 0,31$ ,  $R^2 = 0,10$ ;  $p < 0,001$ ), sendo que as Situações 2 ( $\beta = -0,12$ ;  $p = 0,034$ ) e a 6 ( $\beta = 0,14$ ;  $p = 0,009$ ) foram aquelas que contribuíram significativamente, sendo a relação negativa para a segunda e positiva para a sexta.

As análises de regressão múltipla padrão descritas anteriormente, mostram que as três variáveis antecedentes (valores organizacionais, estímulos e barreiras à criatividade nas organizações e normas sociais) apresentam contribuição significativa para a predição da variável dependente do estudo, comportamento pró-ativo. Dentre elas, a percepção de estímulos e barreiras à criatividade nas organizações é aquela com maior poder explicativo (17% da variância). Na Figura 23, as relações testadas (em todas as análises de regressão realizadas) são sumariadas e, listada a dimensão que trouxe a maior contribuição significativa única em cada um dos relacionamentos investigados.



Nota: \* p < 0,05; \*\* p < 0,01

Figura 23. Síntese das análises de regressão múltipla padrão

No tópico seguinte são apresentadas as análises feitas para testar o modelo de pesquisa. Nestas análises, todas as preditoras são incluídas conjuntamente.

### 7.3.7 Teste do modelo geral de pesquisa

Para o teste geral do modelo de pesquisa, foram realizadas análises de regressão múltipla padrão. Considerando que na variável norma social o poder de explicação das Situações 1 a 6 sobre a variável critério (pró-atividade) foi maior que aquele fornecido pelos índices de PRM e intensidade, optou-se por realizar duas análises pra decidir quais índices entrariam na equação de regressão. Na primeira análise, foram consideradas as Situações de 1 a 6 e, na segunda, o PRM e a intensidade. Cabe ressaltar que os demais antecedentes permaneceram os mesmos (valores organizacionais – oito dimensões, percepção de estímulos e barreiras à criatividade nas organizações – nove dimensões).

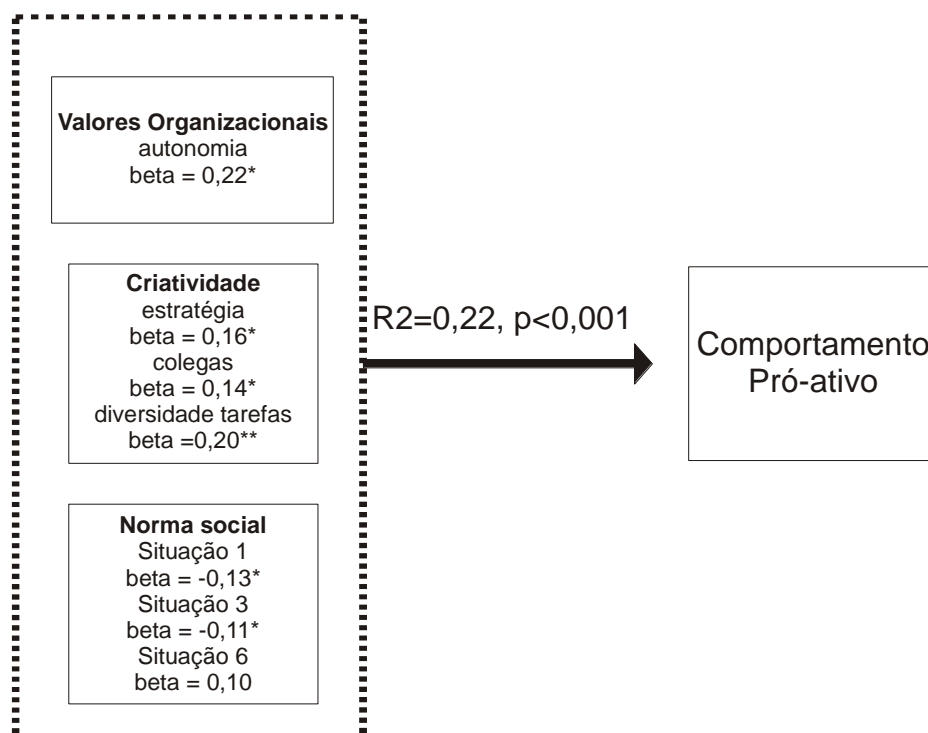
O modelo que teve os índices de PRM e a intensidade incluídos entre as variáveis preditoras explicou 19% da variância ( $R = 0,43$ ,  $R^2 = 0,19$ ;  $p < 0,001$ ) do comportamento pró-ativo, sendo que os indicadores de normas não trouxeram qualquer contribuição significativa. Já o segundo modelo, no qual foram incluídas as situações, o poder de predição é de 21% da variação na variável critério ( $R = 0,46$  e  $R^2 = 0,21$ ;  $p < 0,001$ ), e as Situações um ( $\beta = 0,13$ ;  $p < 0,05$ ) e três ( $\beta = -0,11$ ;  $p < 0,05$ ) trouxeram contribuição significativa. Em função dos resultados mais favoráveis do segundo modelo, optou-se incluir as situações nas análises ulteriores. Na Tabela 31, são apresentadas as variáveis independentes que tiveram contribuição significativa. Dentre os valores organizacionais, apenas autonomia traz contribuição significativa ( $\beta = 0,22$ ;  $p < 0,05$ ); e, dentre a medida de criatividade, tem-se estratégia ( $\beta = 0,16$ ;  $p < 0,05$ ), colegas ( $\beta = 0,14$ ;  $p < 0,05$ ) e diversidade de tarefas ( $\beta = 0,20$ ;  $p < 0,05$ ). E, de normas sociais, foram incluídas as Situações 1 ( $\beta = -0,13$ ;  $p < 0,05$ ), 3 ( $\beta = -0,11$ ;  $p < 0,05$ ) e 6 ( $\beta = 0,10$ ;  $p < 0,10$ ).

**Tabela 31.** Poder de predição das variáveis predictoras sobre o comportamento pró-ativo

Variável	B	$\beta$	Significância
Valor Organizacional_Autonomia	0,13	0,22	0,03
Estímulo à Criatividade_Estratégia	0,12	0,16	0,02
Estímulo à Criatividade_Colegas	0,10	0,14	0,03
Estímulo à Criatividade_Diversidade de Tarefas	0,14	0,20	0,03
Situação 1	0,01	-0,13	0,03
Situação 3	-0,11	-0,11	0,04
Situação 6	0,01	0,10	0,06

Nota: \*  $p < 0,05$ ; \*\*  $p < 0,01$

Para sintetizar as relações encontradas na análise de regressão múltipla padrão em que foram inseridas as três variáveis antecedentes do modelo é exposta a Figura 24.



Nota: \* $p < 0,05$ ; \*\* $p < 0,01$

**Figura 24.** Resultado da regressão múltipla padrão em que todas as variáveis antecedentes foram incluídas na equação

Em seguida, foi feita regressão hierárquica, sendo que a primeira variável a entrar na equação foi valores organizacionais, seguida da percepção de estímulos e barreiras à criatividade e, depois, as normas sociais.

Conforme observado na Tabela 32, no 1º Bloco (Valores organizacionais), o poder de explicação sobre a variável critério foi baixo. No 2º Bloco, com a introdução da variável percepção de estímulos e barreiras à criatividade, verifica-se que houve um aumento de 11% na predição das variáveis antecedentes sobre o comportamento pró-ativo. Finalmente, no 3º Bloco, a inserção das situações da variável norma social trouxe acréscimo de 4% no poder de explicação.

Dentre os valores organizacionais, a dimensão autonomia é a única que apresenta contribuição significativa ( $\beta = 0,22$ ;  $p < 0,05$ ) para a explicação da variável critério. Como pode ser verificado, a variável que mais contribui é a percepção de estímulos e barreiras à criatividade nas organizações.

**Tabela 32.** Regressão hierárquica

Variáveis	Ajuste do modelo
<b>1º. Bloco</b> Valores organizacionais	R= 0,27 R <sup>2</sup> = 0,07 Mudança R <sup>2</sup> = 0,07
<b>2º. Bloco</b> Valores organizacionais e Criatividade	R= 0,42 R <sup>2</sup> = 0,18 Mudança R <sup>2</sup> = 0,11; p< 0,001
<b>3º Bloco</b> Valores organizacionais, Criatividade e Norma social	R= 0,46 R <sup>2</sup> = 0,22 Mudança R <sup>2</sup> = 0,04; p< 0,001

Variável	B	β	Significância
<b>Autonomia_VO</b>	0,13	0,22	0,03
Bem-estar _ VO	-0,03	-0,05	0,48
Realização _ VO	-0,04	-0,06	0,47
Domínio _ VO	-0,00	-0,00	0,93
Prestígio _ VO	0,00	0,01	0,84
Conformidade _ VO	- 0,04	- 0,06	0,39
Tradição _ VO	0,00	0,00	0,89
Coletividade _ VO	0,01	0,02	0,81
Gerente _ ICCAT	- 0,00	- 0,00	0,92
<b>Estratégia _ ICCAT</b>	0,12	0,16	0,02
<b>Colegas _ ICCAT</b>	0,10	0,14	0,03
Recursos _ ICCAT	0,04	0,06	0,26
<b>Diversidade _ ICCAT</b>	0,14	0,20	0,00
Excesso de Trabalho _ ICCAT	0,06	0,08	0,10
Probls.Organizacionais _ ICCAT	0,03	0,04	0,48
Liberdade de ação _ ICCAT	0,05	0,07	0,28
Salário _ ICCAT	0,00	- 0,00	0,98
<b>NS_Situação 1</b>	0,14	-0,13	0,03
NS_Situação 2	- 0,00	- 0,05	0,39
<b>NS_Situação 3</b>	- 0,01	- 0,11	0,05
NS_Situação 4	0,00	0,02	0,74
NS_Situação 5	0,00	0,05	0,34
<b>NS_Situação 6</b>	0,01	0,10	0,10

A oitava hipótese de pesquisa tratava da existência de relações de moderação ou mediação entre normas sociais com as demais variáveis do estudo: a variável critério - comportamento pró-ativo - e as variáveis independentes - valores organizacionais e percepção de estímulos e barreiras à criatividade nas organizações.

Para testar se a variável norma social é uma moderadora da relação entre valores organizacionais e comportamento pró-ativo, realizou-se análise de regressão hierárquica. Dentre as dimensões de valor organizacional, foi incluída a autonomia, pois esta foi a que apresentou contribuição significativa única para a variável critério. De normas sociais, foram selecionadas as Situações 1, 3 e 6, pelo fato de terem se mostrado antecedentes de comportamento pró-ativo.

Para a primeira regressão, no Bloco 1, foi incluída a variável autonomia; em seguida, autonomia e Situação 1; e, por fim, a interação entre autonomia e Situação 1. Os resultados da análise mostraram que o segundo e terceiro blocos de variáveis não apresentaram contribuição significativa, e o  $R^2$  de mudança também não foi significativo, de modo que não foi verificada a moderação. Procedeu-se à mesma análise para as variáveis Situações 3 e 6, todavia os resultados também não confirmaram a moderação; em função disso, optou-se por apresentar os dados apenas de uma das situações, a seis, para ilustrar os achados.

**Tabela 33.** Teste de moderação de normas sociais entre valores organizacionais e comportamento pró-ativo

Variáveis	Ajuste do modelo
1º. Bloco VO_Autonomia	R= 0,25 R <sup>2</sup> = 0,06 Mudança R <sup>2</sup> = 0,06; p<0,001
2º. Bloco VO_Autonomia e NS_Situação 6	R= 0,30 R <sup>2</sup> = 0,09 Mudança R <sup>2</sup> = 0,03; p<0,001
3º Bloco VO_Autonomia x NS_Situação 6	R= 0,30 R <sup>2</sup> = 0,08 Mudança R <sup>2</sup> = 0,00; p=0,724

Variável	B	β	Significância
VO_Autonomia	0,11	0,04	0,01
NS_Situação 6	0,01	0,02	0,42
VO_Autonomia x NS_Situação 6	0,00	0,06	0,72

Como apresentado na Tabela 33, no primeiro bloco, o valor organizacional autonomia explica 6% da variância do comportamento pró-ativo. No segundo bloco, observa-se que autonomia e Situação 6 (elevada pró-atividade) explicam 9% da

variância em comportamento pró-ativo; entretanto, a inserção da interação entre as variáveis inserida no terceiro bloco não traz nenhuma mudança significativa no valor de  $R^2$ ; desse modo, não se configura a moderação.

Verificou-se, também, se a variável norma social era um moderador da relação entre percepção de estímulos e barreiras à criatividade e comportamento pró-ativo. Novamente foram consideradas as Situações 1, 3 e 6, e de criatividade as dimensões estratégia organizacional, colegas e diversidade de tarefas. As análises empreendidas não confirmaram a moderação.

Em seguida, foram empreendidas análises a fim de verificar se a variável percepção de estímulos e barreiras à criatividade é um moderador da relação entre valores organizacionais e comportamento pró-ativo. Os resultados mostraram que a interação entre valores organizacionais e criatividade não predisseram a variável critério.

Por fim, foram feitas análises para verificar se normas são variáveis mediadoras da relação entre (1) valores organizacionais - VI e comportamento pró-ativo - VD e (2) percepção de estímulos e barreiras à criatividade nas organizações - VI e comportamento pró-ativo - VD. A variável mediadora é aquela que, ao ser inserida na equação de regressão, diminui o efeito da variável preditora sobre a critério (Vieira, 2009). De acordo com Baron e Kenny (1986), para verificar se uma variável é mediadora, devem ser seguidos quatro passos: 1. A variável preditora (VI) prediz a variável mediadora (M); 2. variável preditora (VI) prediz a variável critério (VD); 3. variável mediadora (M) prediz a variável critério (VD); 4. Ao inserir VI e M na equação de regressão, há uma diminuição na predição da VI, mais especificamente há uma diminuição do seu Beta ( $\beta$ ) (Abbad & Torres, 2002).

Para testar se normas mediava a relação entre valores organizacionais e comportamento pró-ativo, partiu-se diretamente para o quarto passo, pois os anteriores foram atendidos conforme descrito nos tópicos acima. O resultado da análise de regressão múltipla padrão não mostrou enfraquecimento do poder de predição dos valores organizacionais sobre a pró-atividade. Foram seguidos os mesmos passos para averiguar se normas era uma variável mediadora da relação entre percepção de estímulos e barreiras à criatividade nas organizações e comportamento pró-ativo. Os resultados não confirmaram a mediação.



Ao retomar as hipóteses de pesquisa, verifica-se que a maioria delas foi confirmada, como sumaria a Tabela 34. Apenas a segunda e oitava não foram corroboradas.

**Tabela 34.** Resultado das Hipóteses de pesquisa

<b>Hipóteses</b>	<b>Resultado</b>
<b>H1:</b> Os valores organizacionais autonomia, bem-estar, realização, domínio e prestígio estão positivamente relacionados com comportamentos pró-ativos	Confirmada parcialmente
<b>H2:</b> Os valores organizacionais de tradição e conformidade estão relacionados negativamente com comportamentos pró-ativos.	Não confirmada
<b>H3:</b> Os valores organizacionais são preditores de estímulos e barreiras à criatividade nas organizações.	Confirmada
<b>H4:</b> Os valores organizacionais são preditores de norma social para a pró-atividade.	Confirmada
<b>H5:</b> A percepção de estímulos e barreiras à expressão da criatividade nas organizações influencia na emissão de comportamentos pró-ativos, sendo a relação positiva para os estímulos, e negativa para as barreiras.	Confirmada
<b>H6:</b> a percepção de estímulos e barreiras à expressão da criatividade nas organizações tem impacto sobre as normas sociais.	Confirmada
<b>H7:</b> As normas sociais influenciam no comportamento pró-ativo.	Confirmada
<b>H8:</b> As normas sociais influenciam na relação entre as variáveis contextuais (valores organizacionais e estímulos e barreiras à criatividade nas organizações) e comportamento pró-ativo.	Não Confirmada

No próximo capítulo, serão discutidos os resultados encontrados no estudo, e confrontados os achados à luz da literatura.

## CAPÍTULO 8 – DISCUSSÃO

Neste capítulo, os resultados encontrados serão analisados. Para tanto, os objetivos e hipóteses de pesquisa serão retomados e confrontados com a literatura. Serão apresentadas ainda as limitações do estudo, uma proposta de agenda de pesquisa e as implicações para a prática organizacional.

Ao analisar a literatura sobre pró-atividade nas organizações, observa-se que há uma profusão de temas similares e ausência de abordagem teórica integradora. Dentre os temas existentes, há mais avanços no estudo da iniciativa pessoal (Frese *et al.*, 1996, 1997) e, por conseguinte, no comportamento pró-ativo. Os principais progressos são ressaltados na literatura internacional, pois no Brasil são poucos os trabalhos que investigam tal construto. Esse descompasso com a pesquisa estrangeira não é exclusividade do fenômeno comportamento pró-ativo. Ao analisar revisões bibliográficas de outros temas em comportamento organizacional, como valores organizacionais (Ferreira, Fernandes & Silva, 2009) e criatividade nas organizações (Bruno-Faria, Veiga & Macêdo, 2008), observam-se a mesma querela; todavia, dada a relevância do tema para a competitividade organizacional (Crant, 2000; Fay & Sonnentag, 2010; Grant & Ashford, 2008), infere-se que o cenário tende a ser alterado nos anos vindouros.

Dentre os estudos que investigaram o construto de iniciativa pessoal, alguns adotam abordagem multimétodo (Fay & Frese, 2001; Frese, 2001; Frese, Garst & Fay, 2007), e outros utilizam apenas a medida quantitativa (Ohly & Fritz, 2007; Ohly, Sonnentag & Plunkte, 2006). Já os trabalhos empreendidos no país utilizaram exclusivamente questionários de autorrelato na coleta de dados do comportamento pró-ativo (Alcântara & Veiga, 2010; Kamia, 2007; Kamia & Porto, 2009; Veiga, Porto, Lima & Canova, 2008; Veiga, Porto & Laboissière, artigo submetido). Ao analisar os achados dos trabalhos que adotam a metodologia multimétodo, verifica-se que há elevada correlação entre os achados qualitativos e quantitativos. Desse modo, justifica-se a adoção exclusiva dos questionários; além disso, eles reduzem o custo da pesquisa e viabilizam a sua realização.

Retomando os objetivos do estudo, verifica-se que foi contemplada uma versão reduzida da escala de comportamento pró-ativo nas organizações. O resultado da

validação mostra que esse construto é unidimensional, e a confiabilidade é de 0,94. Esse valor é considerado excelente (Pasquali, 1999) e reflete que a medida afere com estabilidade o conceito em questão. A menor carga fatorial dos itens que compõem o instrumento é de 0,55. Segundo os manuais de análise fatorial (Tabachnick & Fidell, 2001), a recomendação é carga superior a 0,30. Além disso, todas as etapas da sequência da ação (Frese & Zapf, 1994) estão contempladas (Tabela 15). Dessa forma, tem-se um instrumento robusto que pode ser adotado em pesquisas ulteriores. Assim, o primeiro objetivo específico do estudo foi alcançado.

O segundo objetivo específico era o desenvolvimento de uma medida de normas sociais para a pró-atividade; pois, segundo a literatura, havia a necessidade de uma escala que investigasse as normas sociais relacionadas aos comportamentos de iniciativa no ambiente de trabalho (Caldwell & O'Reilly III, 2003). Associado a tal recomendação, há o fato de poucos estudos terem investigado a influência das normas sociais em organizações (Hackman, 1992). A partir dessa demanda, foi desenvolvida e validada a medida de Normas Sociais para a Pró-atividade, a qual apresenta elevada confiabilidade (índice de Kendall= 0,86). As seis Situações propostas indicam um continuum que vai da ausência de pró-atividade até o grau máximo do construto. Porém, ao analisar os dados obtidos, observa-se que nem todas as Situações foram classificadas na posição prevista.

A partir da análise das médias das Situações, verificou-se que as de número um a três foram classificadas pelos respondentes conforme previsto; porém, as demais, não. A Situação 5 (João) foi classificada teoricamente como a penúltima na medida de normas; contudo, os respondentes alteraram a posição dessa situação para a quarta, sendo a sua média próxima de zero (média = 0,56). Em seguida, tem-se a Situação 6 (Ana), com a quinta posição; e, por fim, a situação - mais pró-ativa para os respondentes - que é a de número 4 (Paulo).

Os conteúdos das situações que tiveram classificações distintas daquela hipotetizada serão apresentados, para depois ser analisada essa nova disposição. A Situação 5 traz a seguinte condição: “João é um trabalhador que não se contenta em fazer apenas o que está determinado. Ele sempre procura novas maneiras de melhorar o seu trabalho e vive dando sugestões. Sua última ideia de melhorias para a organização, se for colocada em prática, poderá acarretar mais trabalho para ele e seu grupo. Mesmo assim, ele decide apresentá-la aos seus superiores”. Como observado, tem-se aqui uma

circunstância em que a pró-atividade do trabalhador, se colocada em prática, irá acarretar mais trabalho para ele e, *também*, para o seu grupo.

Na Situação 6, tem-se: “Ana teve uma ideia sobre como melhorar o seu trabalho e apresentou-a ao seu chefe imediato; entretanto, ele disse que não seria possível levá-la adiante. Apesar da negativa, ela não desiste e continua trabalhando em suas ideias para convencer seus superiores de que isso trará vantagens para a organização” Nesse caso, verifica-se que persistir com uma ideia que não foi endossada pelo gestor inicialmente não reflete o grau máximo de pró-atividade.

E a Situação considerada a mais pró-ativa, Situação 4, relata: “Paulo é um trabalhador que acredita que a mudança é algo essencial para o seu trabalho, em razão disso, está sempre buscando novas maneiras de realizá-lo e encorajando seus colegas de trabalho a fazer o mesmo”. Nesse caso, o trabalhador considerado como o mais pró-ativo busca novas ideias e encoraja os colegas a apresentar um comportamento que é valorizado no mundo do trabalho atualmente.

A partir dessa nova disposição das Situações, pode-se inferir que os respondentes avaliam que o grau de pró-atividade mais valorizado pelo grupo de trabalho é o daquele trabalhador que dá ideias, mas também encoraja os demais colegas no alcance desses comportamentos. O comportamento pró-ativo que pode redundar em mais trabalho para o grupo não é bem-visto. Desse modo, pode-se afirmar que o grupo endossa a emissão de comportamentos pró-ativos daqueles trabalhadores que buscam beneficiar a organização, mas também incentivam os colegas nesse tipo de ação. Na literatura, nenhum trabalho havia investigado a influência dos pares, apenas a dos gestores na emissão de comportamentos pró-ativos; assim, os achados destes estudos serão apresentados para auxiliar na compreensão do relacionamento entre as normas sociais e o comportamento pró-ativo.

Os gestores tendem a endossar os comportamentos pró-ativos, quando o trabalhador tem a intenção de auxiliar os colegas ou a organização como um todo, e são opositores a tais iniciativas, quando o beneficiado será exclusivamente o trabalhador (Grant, Parker & Collins, 2009; Johnson, Erez, Kiker & Motowidlo, 2002). Desta feita, os achados deste estudo e a análise da literatura permitem inferir que os comportamentos pró-ativos no ambiente de trabalho são valorizados pelo grupo, desde que tais iniciativas não se configurem em uma ameaça para os demais nem em adicional de trabalho.

O segundo objetivo do estudo foi atendido, pois foi desenvolvida e validada uma medida de norma social para a pró-atividade; embora, a análise dos resultados tenha trazido nova disposição das situações, a saber: (1) Rodrigo, (2) Pedro, (3) Joana, (4) João, (5) Ana e (6) Paulo.

Para cada um dos demais objetivos do trabalho, foi elaborada uma hipótese de pesquisa; assim, a partir de agora, cada uma delas será discutida; para, ao final, ser debatido o teste do modelo geral de pesquisa.

*H1 e H2:* As duas primeiras hipóteses afirmam que os valores organizacionais são preditores de comportamento pró-ativo. A primeira hipótese afirmava que valores organizacionais das dimensões de abertura à mudança e de autopromoção (autonomia, bem-estar, realização, domínio e prestígio) estão positivamente relacionados com comportamentos pró-ativos. Os achados mostraram que o conjunto de valores organizacionais explicou 7% da variância do comportamento pró-ativo, sendo que apenas a dimensão autonomia trouxe contribuição única significativa na explicação da variável critério. Desse modo, a Hipótese um foi parcialmente confirmada, pois somente uma das dimensões hipotetizada foi incluída.

A literatura corrobora os efeitos encontrados, neste estudo, pois a percepção de que autonomia é uma prioridade axiológica da organização mostra-se preditora de comportamentos pró-ativos (Alcântara & Veiga, 2010; Veiga, *et al.*, 2008), de cidadania organizacional (Porto & Tamayo, 2005) e de criatividade (Mumford & Gustafson, 1988). A existência desse valor organizacional significa que a organização aquilata o aperfeiçoamento constante, estimula o enfrentamento de desafios e a criatividade de seus empregados; e, se os trabalhadores avaliam que sua organização apregoa tais valores, eles buscarão apresentar comportamentos que têm por objetivo gerar melhorias para a empresa. Vale ressaltar que a autonomia considerada aqui é aquela medida no IPVO (Oliveira & Tamayo, 2004).

Hage (1999), após analisar a literatura acerca dos antecedentes de inovação, afirma que complexidade do trabalho, estrutura orgânica e estratégia de aceitação de risco são as características centrais para a criação, desenvolvimento e implementação de ideias e comportamentos novos no ambiente de trabalho. O argumento teórico para interpretar as relações entre autonomia e criatividade é que, quando os trabalhadores avaliam que possuem controle de seu trabalho, eles se sentem mais motivados e se envolvem em comportamentos que visem melhorar os problemas no ambiente de trabalho (Hennessey & Amabile, 2010; Shalley, Zhou & Oldham, 2004). Ao confrontar

o impacto do ambiente no comportamento pró-ativo, inovação e criatividade, observa-se que a autonomia é relevante para a emergência de todos eles, ainda que em graus diferenciados (Rank, Pace & Frese, 2004).

*H2*: A segunda hipótese de pesquisa afirmava que haveria uma relação negativa entre os valores organizacionais da dimensão conservação (tradição e conformidade) com o comportamento pró-ativo. Ao analisar o resultado da análise de regressão múltipla em que valores organizacionais são inseridos como a variável preditora e comportamento pró-ativo como a variável critério, observa-se que as contribuições únicas (betas) associadas a tais dimensões são negativas, embora não sejam significativas. Dessa forma, pode-se inferir que em uma organização que privilegia o cumprimento de regras, dos costumes e da hierarquia é menos provável a ocorrência de comportamentos pró-ativos. Vale ressaltar que essa é uma suposição de relacionamento entre as variáveis; assim, a Hipótese 2 não foi confirmada.

Antes de apresentar a hipótese seguinte, é importante levantar um debate sobre a medida de valores organizacionais, o IPVO – Inventário de Perfis de Valores Organizacionais. Os autores que desenvolveram a escala (Oliveira & Tamayo, 2004) defendem o paralelismo entre os valores organizacionais e os pessoais segundo a teoria de Schwartz (2005a, 2005b). Ao testar o modelo, encontram que para a maioria das dimensões a estrutura é confirmada; todavia, para o valor pessoal segurança não é obtido um valor organizacional equivalente. Além disso, o valor pessoal de poder subdivide-se em duas dimensões distintas, domínio e prestígio. Dessa forma, em linhas gerais, o instrumento possui uma base teórica e empírica consistentes.

Entretanto, os estudos posteriores que adotaram o IPVO (Bedani, 2008; Guardani, 2008; Demo, 2004; Miguel & Teixeira, 2009; Silva, 2007, dentre outros) não explicitam se conseguiram replicar a estrutura teórica. Vale destacar que, neste estudo, não foi encontrada a estrutura teórica proposta por Oliveira e Tamayo (2004). Optou-se por adotá-la, pois, ao calcular os índices de confiabilidade, segundo o modelo teórico, estes foram satisfatórios. Outro aspecto que chama a atenção é o baixo poder de predição dos valores organizacionais que é obtido nos diversos estudos.

Os aspectos levantados e o fato de não ter sido encontrada total adequação da estrutura de valores organizacionais àquela de valores pessoais, suscitam alguns questionamentos: será que realmente a estrutura de valores pessoais é aplicável para estudar as organizações? Não existiriam necessidades específicas das organizações que não estariam presentes nos indivíduos? Considerando que a organização é um sistema

multinível (Klein, Dansereau & Hall, 1994), não haveria dimensões específicas para cada nível? As dimensões específicas do nível organizacional não estariam sendo negligenciadas? Uma pesquisa realizada por Domenico (2008) pode ser citada para aguçá-lo esse debate. No estudo, a autora desenvolveu uma medida de valores relativos à competição organizacional. Nela, são investigadas as metas da organização relacionadas com a obtenção de recursos com vista à sobrevivência da organização. Ao analisar as dimensões do IPVO com base nesse aspecto, verifica-se que não é contemplada tal necessidade. Além dessas, não haveria outras necessidades específicas do nível organizacional que não foram consideradas? Em função do que foi exposto, destaca-se que o IPVO deveria ser revalidado ou o modelo teórico revisto.

*H3*: A terceira hipótese de pesquisa foi confirmada, pois os valores organizacionais são preditores de todas as dimensões de estímulos e barreiras à criatividade no ambiente de trabalho, sendo o maior poder de explicação obtido na dimensão estratégia organizacional (47% de variância explicada). Tais achados mostram que, quando as prioridades axiológicas da organização são: elevada autonomia e bem-estar e baixa conformidade, os trabalhadores avaliam que a organização possui uma estratégia organizacional que possibilita a expressão da criatividade. A prevalência desses valores organizacionais (bem-estar e autonomia) e ausência de conformidade são responsáveis por promover ações organizacionais que favorecem a criatividade, tais como, facilidade de troca de informações entre as áreas, acesso à diversidade de informações e interações com profissionais externos à organização.

Ao considerar os oito fatores de valores organizacionais, aquele que trouxe contribuição única significativa para explicar o maior número de dimensões foi a preocupação com a coletividade, sendo essa relação positiva para os estímulos (ações do gerente, apoio dos colegas, disponibilidade de recursos, diversidade de tarefas e liberdade de ação) e negativa para as barreiras (excesso de trabalho, escassez de tempo e problemas organizacionais). Isso mostra que a existência de equidade organizacional - as pessoas são tratadas de maneira justa, considera-se o esforço individual, valorização da honestidade e da lealdade - é responsável pela percepção de práticas que estimulam a criatividade dentro das organizações.

Esses achados podem ser analisados à luz do modelo de cultura organizacional de Hofstede (1998). Neste modelo, os valores organizacionais são o elemento mais profundo da cultura organizacional e não passíveis de observação direta; ao passo que as práticas organizacionais são a parte visível da cultura organizacional e refletem os

costumes e as tradições. Além disso, as práticas estão alinhadas com os valores organizacionais, e aqueles trabalhadores que almejam permanecer na organização devem seguir as práticas adotadas.

Ao analisar os itens da medida de estímulos e barreiras à criatividade nas organizações, pode-se afirmar que se trata de práticas organizacionais, pois, da forma como estão redigidos, eles “representam os comportamentos e procedimentos típicos adotados pelos membros da organização (Verbeke, 2000, p. 589). Dessa forma, os achados deste estudo confirmam que as práticas emergem da cultura organizacional (Aycan, Kanungo & Sinha, 1999), mais especificamente dos valores organizacionais, os quais são o núcleo da cultura organizacional (Tamayo, 1996). Assim sendo, a hipótese três foi confirmada.

*H4:* A Hipótese quatro trata da influência dos valores organizacionais sobre a norma social e também foi confirmada, pois o conjunto de variáveis antecedentes trouxe contribuição significativa única para os dois índices de normas sociais, o PRM e a intensidade; e também, para as Situações de um a seis. Para discutir mais detidamente a influência dos valores organizacionais sobre a variável, serão analisados apenas os índices de predição mais elevados, designadamente, as Situações dois e cinco.

Os valores organizacionais contribuíram mais para a explicação das Situações dois e cinco, sendo de 11% e 12% a variância explicada, respectivamente. Para a Situação 2, que reflete baixo grau de pró-atividade, o valor que trouxe contribuição única foi a tradição. Isso denota que a existência de práticas consagradas e a valorização da tradição reforçam a emissão de comportamentos de passividade. O bom empregado é aquele que cumpre fielmente as suas obrigações, faz o que lhe é designado; contudo, não sugere mudanças. Por outro lado, para a Situação 5, que indica elevado grau de pró-atividade, o principal preditor é a autonomia, seguido de conformidade (com relação negativa). Assim sendo, se a organização tem como prioridade axiológica elevada autonomia e baixa conformidade, a norma do grupo tende a ser favorável à emissão de comportamentos pró-ativos. Assim, verifica-se que as normas sociais tendem a se relacionar com os valores organizacionais vigentes (Schein, 1988).

As dimensões de valores organizacionais que trouxeram contribuição única significativa para a explicação das normas sociais são contíguas da dimensão abertura à mudança x conservação de valores organizacionais (Schwartz, 2005a - Figura 14). Os achados mostram que os valores organizacionais de conservação (tradição e conformidade) têm uma relação positiva com baixa pró-atividade e negativa com alta



pró-atividade; e a dimensão abertura à mudança (autonomia) tem relação positiva com elevada pró-atividade. Desse modo, pode-se afirmar que a existência de prioridade axiológica de incentivo ao aprimoramento, valorização da criatividade e autonomia irá influenciar na avaliação do grupo acerca de quais são os comportamentos esperados dentro daquele contexto, especificamente, a pró-atividade.

*H5:* A quinta hipótese de pesquisa foi comprovada, pois a variável percepção de estímulos e barreiras à criatividade nas organizações é antecedente de comportamento pró-ativo. Dentre as nove dimensões da variável preditora, o apoio dos colegas e diversidade de tarefas foram aquelas que trouxeram contribuição significativa única. Esses achados corroboram a literatura. No que diz respeito ao apoio dos colegas, é mais provável que os trabalhadores apresentem comportamentos de iniciativa no ambiente de trabalho quando acreditam que serão ouvidos e confiam em seus pares (Clegg, Unsworth, Epitropaki & Parker, 2002; Parker, Turner & Williams, 2006), pois o suporte dos colegas é relevante para a criação e implementação de ideias novas no ambiente de trabalho (Axtell, Unsworth & Wall, 2000; Farmer, Tierney & Kung-McIntyre, 2003; Zhou, 2003).

A diversidade de tarefas está associada com o comportamento pró-ativo, pois os trabalhadores tendem a ser mais pró-ativos quando sentem controle pelo trabalho (Parker, Wall & Jackson, 1997), possuem atividades complexas (Frese, Garst & Fay, 2007; Hatcher, Ross & Collins, 1989; Ohly, Sonnentag & Plunkte, 2006; Unsworth & Parker, 2003) e desafiadoras (Cunningham *et al.*, 2002).

*H6:* A hipótese de número seis versava sobre o poder de predição da percepção de estímulos e barreiras à criatividade sobre a norma social. Esta foi confirmada e, para ambos os indicadores de norma, PRM e intensidade, ações do gestor foi o único fator que trouxe contribuição significativa. Assim, as ações do gestor de buscar sugestões, aceitar os erros, encorajar as iniciativas dos empregados predizem PRM (comportamento mais aprovado) e a intensidade (força da norma). Tais características do gestor podem ser bem interpretadas pelos modelos de liderança participativa (participação de Vroom & Yetton; líder carismático; líder transacional etc., Robbins, 2002). A abordagem participativa do gestor propicia a força da norma e identificação do comportamento ideal de um grupo (Torres, 1999). A abertura à participação aumenta o endosso da aceitação de comportamentos ligados à iniciativa.

Ao analisar o impacto dos estímulos e barreiras à criatividade sobre: o comportamento pró-ativo e a normas sociais, verifica-se que, para aquela variável, a

dimensão apoio dos colegas tem contribuição significativa única; ao passo que, para esta, são as ações dos gestores. Em consonância com a literatura (Torres, 1999), esses achados mostram que o comportamento do líder prediz a norma social. Nesta pesquisa, especificamente, a norma social de apoio à pró-atividade, as práticas do gestor de estimular novas ideias, ouvir e encorajar os subordinados predizem a norma social; entretanto, são as ações dos pares que predizem o comportamento pró-ativo. Considerando a definição de comportamento pró-ativo que prevê a superação de obstáculos (Frese et al, 1996, 1997), defende-se que é indispensável o suporte dos pares para colocar as ideias em prática, dar sugestões de melhorias e planejar a implementação e as ações de mudança.

*H7*: A sétima hipótese de pesquisa tratava do poder de explicação das normas sociais sobre o comportamento pró-ativo. Após testar o poder de predição das Situações de um a seis e dos índices de norma, PRM e intensidade, foi observado que a predição das situações foi superior àquela dos índices de norma; por essa razão, estas serão detalhadas.

As seis situações juntas explicam 10% da variância do comportamento pró-ativo, sendo as principais contribuições da Situação 2 (relação negativa) e da Situação 6 (relação positiva). A Situação 2 traz o relato de um trabalhador que tem como lema: “se ainda não quebrou, não há por que consertar”; ao passo que a Situação 6 expressa alta pró-atividade. Os resultados mostram que, quando o grupo não endossa o comportamento pró-ativo, é menos provável que tais comportamentos sejam apresentados no ambiente de trabalho; em contrapartida, quando o trabalhador observa que o grupo aprova os comportamentos de iniciativa no trabalho, é mais provável que ele se engaje em tais comportamentos. Esse achado corrobora os de Caldwell & O’Reilly III (2003), os quais observaram que as normas sociais foram preditores de criatividade e inovação. Vale destacar também que a existência de normas de aceitação de conflito dentro do grupo promove um ambiente propício para o debate e encoraja os trabalhadores a apresentarem ideias (West & Richter, 2008).

A influência do grupo no comportamento do indivíduo é apresentada em diversos estudos experimentais (Sherif, 1936) e, em outros, que investigaram comportamentos diversos (Berkowitz, 2004; Cialdini, 2003; Cialdini, Reno & Kallgren, 1990; Dunagan, Haynes & Linkenback, 2007; Glynn & Huges, 2007; Schultz *et al.*, 2007). No entanto, no ambiente laboral, ainda existem muitas questões de pesquisa a serem respondidas acerca da influência do grupo no comportamento dos trabalhadores

(Hackman, 1992); mais escassos, ainda, são os que investigaram a influência sobre a pró-atividade (Caldwell & O'Reilly III, 2003). Os trabalhos feitos apontam que as normas, além de influenciarem comportamentos específicos, também afetam a percepção do trabalhador acerca de características do trabalho (O'Reilly & Caldwell, 1985). Desse modo, as normas impactam nas ações que o trabalhador irá se engajar dentro da organização (Caldwell & O'Reilly III, 2003) e se relacionam positivamente com criatividade e inovação (Agrell & Gustafson, 1996; Caldwell & O'Reilly III, 2003; Drach-Zahavy & Somech, 2001).

Rogers (1954) aponta que a coesão no grupo determina se os membros acreditam em que podem apresentar ideias sem medo de serem censurados pelos colegas; além disso, a cooperação mostra-se relevante para a geração de novas ideias no ambiente de trabalho (Amabile & Girskiewicz, 1989). O grupo tem um papel central na emergência da inovação e também para o comportamento pró-ativo; pois, muitas vezes, para conseguir gerar mudanças no ambiente de trabalho, é necessária a cooperação dos colegas de trabalho (Anderson & West, 1986). É mais provável que a criatividade aconteça quando existem, no grupo de trabalho, normas que valorizam as ideias novas e quando os erros são aceitos (Witt & Beorkrem, 1989).

*H8*: A hipótese de pesquisa número oito tratava das relações da variável norma social com: as variáveis antecedentes (valores organizacionais e percepção de estímulos e barreiras à criatividade) e com a variável critério (comportamento pró-ativo). As análises empreendidas não confirmaram relação de mediação nem de moderação. Desse modo, a variável norma social mostrou-se como mais uma variável antecedente. Assim, a oitava hipótese de pesquisa não foi confirmada.

Um aspecto que merece ser pontuado é o elevado número de respostas em branco nos itens de norma social. Como essa é a quarta parte do instrumento, poder-se-ia pensar em cansaço; todavia, os índices de *missing value* desta variável são maiores que os dados demográficos que são a quinta parte do instrumento. Além disso, ao final do questionário, havia um item que versava sobre o grau de criatividade da organização, o qual apresentou índice de respostas em branco inferior ao de norma social. Em decorrência disso, pode-se inferir que intencionalmente os participantes deixaram de responder tais questões. Uma possível explicação é que, ao avaliar o grupo de trabalho mais próximo, eles tenham ficado receosos.

Os estudos de psicologia social mostram que as normas sociais “são um poderoso determinante do comportamento (Aronson, 2002, p. 202) e que as pessoas

tendem a se conformar com o grupo (Aaronson, 2002; Sherif, 1936). Além disso, a conformidade é influenciada por aspectos culturais; pessoas de diferentes países tendem a apresentar graus diferenciados de conformidade à norma do grupo (Smith & Bond, 1999).

Considerando a dimensão individualismo x coletivismo do modelo de Hofstede (2001), verifica-se que em sociedades coletivistas as relações interpessoais entre os membros do grupo são estabelecidas primeiro e “prevalecem sobre a tarefa e sobre a organização” (p. 239) e há elevada valorização da ajuda aos outros (Gelfand, Erez & Aycan, 2007). Assim sendo, dado que o Brasil é um país predominantemente coletivista (Torres, 1999; Torres & Allen, 2009), infere-se que fazer uma avaliação negativa do grupo pode interferir na sua harmonia; especialmente, em se tratando de comportamento pró-ativo, que é algo veiculado em larga escala como sendo importante e estimado. Outro dado que ratifica a questão da coletividade dos respondentes é a nova disposição das situações na medida de normas sociais. A Situação quatro, que é considerada a mais pró-ativa, trata de um trabalhador que encoraja os demais a serem pró-ativos; ou seja, ele se preocupa com os demais membros. Devido a tais fatores, infere-se que deliberadamente as pessoas não responderam à medida de norma para a pró-atividade como forma de proteger o grupo.

Por fim, o teste geral do modelo mostrou que valores organizacionais, estímulos e barreiras à criatividade nas organizações e normas sociais são preditores de comportamento pró-ativo. E a análise de regressão hierárquica apontou que, dentre os antecedentes, a principal contribuição é da variável percepção de estímulos e barreiras à criatividade no ambiente de trabalho. De valores organizacionais, tem-se a dimensão autonomia; da variável de criatividade, tem-se as dimensões: estratégia organizacional, apoio dos colegas e diversidade de tarefas; e de normas sociais, as Situações 1, 3 e 6, sendo que nas duas primeiras a relação é negativa, e na última é positiva.

Os resultados do modelo geral confirmaram as relações descritas anteriormente entre cada uma das variáveis independentes com o comportamento pró-ativo. A presença do valor organizacional autonomia indica a busca da inovação por meio da valorização da criatividade e das competências do trabalhador; e a organização tem como prioridade axiológica o “crescimento profissional e a exploração de alternativas de trabalho, sugerindo uma abertura à mudança, mediante uma atuação ativa do empregado” (Oliveira & Tamayo, 2004, p. 138).

A partir da variável percepção de estímulos e barreiras à criatividade nas organizações, observou-se que a presença de práticas como estratégia clara, apoio dos colegas de trabalho e diversidade de tarefas são fundamentais para que o trabalhador apresente comportamentos pró-ativos. Vale ressaltar que essa variável foi a melhor preditora do modelo. Além disso, a percepção das normas do grupo também afeta na emergência de tais comportamentos.

Os valores organizacionais, os estímulos e barreiras à criatividade e as normas são aspectos da cultura organizacional que afetam diretamente na emissão de comportamentos pró-ativos. Segundo Cunha (2005) uma empresa reconhecidamente inovadora pode ser definida como aquela que possui estrutura e ambiente interno pautado por práticas que oferecem ao trabalhador um ambiente colaborativo, onde há descentralização de poder e estruturas horizontalizadas. Dentre os aspectos da cultura organizacional que estão presentes nas empresas inovadoras, tem-se: ambiente aberto, aceitação de riscos, receptividade de ideias (Neely & Hii, 1999). Deste modo, reforça-se que as variáveis antecedentes incluídas no desenho de pesquisa predizem o comportamento pró-ativo dos trabalhadores.

Considerando que o comportamento pró-ativo diz respeito a uma série de comportamentos que são autoiniciados pelo trabalhador, com foco no futuro e que persistem diante dos obstáculos (Frese, 2001); pode-se inferir que tais comportamentos são relevantes para a emergência da inovação dentro da organização (Rank, Pace & Frese, 2004). O comportamento pró-ativo está relacionado com o número de sugestões apresentadas no ambiente de trabalho (Frese *et al.*, 1997). Dessa feita, as organizações “irão implementar ideias de maneira mais eficiente, no ambiente de trabalho, se os trabalhadores apresentarem elevado comportamento pró-ativo” (Rank, Pace & Frese, 2004, p. 523). Além de contribuir para a inovação, tais comportamentos estão associados com melhor desempenho (Baer & Frese, 2003; Fay & Sonnentag, 2010).

Os trabalhadores têm um papel central na inovação (Jaskyte & Dressler, 2005), pois eles é que irão implementar as inovações dentro do ambiente de trabalho. O componente autoiniciado da pró-atividade é relevante para o processo de gerar ideias, e a persistência diante de obstáculos é algo vital para a implementação de algo no ambiente de trabalho (Unsworth & Parker, 2003). Assim sendo, os comportamentos pró-ativos são indispensáveis nos processos de criar e inovar nas organizações.

Os achados deste trabalho, considerados de maneira conjunta, permitem analisar o processo através do qual os aspectos contextuais afetam o comportamento dos

trabalhadores nas organizações. Os valores organizacionais, que são o núcleo da cultura organizacional, se mostraram bons preditores (variância explicada de 9% a 47%) de estímulos e barreiras à criatividade - medida de práticas organizacionais, e estas, por sua vez, foram os melhores preditores de comportamento pró-ativo nas organizações. Além disso, verificou-se que as normas sociais do grupo para a pró-atividade afetam na emissão de tais comportamentos.

No próximo tópico, são levantadas as limitações desta pesquisa.

### **8.1 Limitações do estudo**

Ao final de uma pesquisa, sempre é possível tecer considerações e levantar pontos a serem aprimorados. Neste trabalho, alguns aspectos merecem ser destacados. O elevado número de respostas em branco na medida de norma social pode ter afetado no poder de predição dessa variável. Além disso, o tamanho do instrumento de coleta de dados ficou extenso, sem considerar os dados demográficos; existem 117 itens para ser analisados. Essa quantidade de respostas a serem dadas pode ter levado ao cansaço os respondentes e dificultou no aceite de outras organizações para participarem do estudo. Como o questionário demanda muito tempo para ser respondido, algumas organizações não concordaram em participar do estudo.

Outro ponto que pode ser levantado como limitação neste estudo é o número reduzido de organizações. Para testar as relações entre as variáveis pesquisadas e fazer generalizações, é importante pesquisar um maior número de organizações. Além disso, foi feita pesquisa apenas quantitativa; e um aspecto a ser considerado em estudos posteriores é a utilização de metodologia multimétodo. Outro ponto a ser destacado é a não confirmação da estrutura teórica do IPVO, o que pode ter afetado nos resultados encontrados, especialmente no baixo poder de predição sobre os comportamentos pró-ativos.

Por terem sido usadas medidas de autorrelato, há uma variância entre as escalas, o que pode inserir erros nos resultados. Um ponto que poderia ser apontado como uma limitação é a questão da desejabilidade social, poder-se-ia supor que pelo fato de serem instrumentos de autorrelato, os trabalhadores pudessem ser influenciados por tal aspecto. No entanto, vale lembrar que os estudos que adotaram as metodologias quantitativa e qualitativa verificaram que os resultados estão correlacionados. Desse modo, pode-se inferir que o impacto da desejabilidade social não é um aspecto preocupante.

Em seguida, são tecidas considerações sobre a agenda de pesquisa.

## 8.2 Agenda de pesquisa

A partir da análise da literatura e dos resultados obtidos neste estudo, são levantadas novas questões de pesquisa que auxiliarão na compreensão do comportamento pró-ativo e sua relação com os antecedentes. Primeiramente, recomenda-se que seja adotada a abordagem multimétodo de Frese *et al.* (1996) para medir comportamento pró-ativo nos estudos futuros. Para a escala de comportamento pró-ativo nas organizações, versões completa (Kamia & Porto, 2009) e reduzida (Veiga & Porto, artigo submetido), recomenda-se que sejam feitas análises fatoriais confirmatórias para analisar a estrutura das medidas.

Mais um ponto a ser acrescentado na agenda de pesquisa, diz respeito às consequências do comportamento pró-ativo para o trabalhador, pois os estudos têm enfatizado os benefícios para a empresa e negligenciado o que tais comportamentos podem acarretar no trabalhador. Verifica-se que trabalhadores com elevado grau de comportamento pró-ativo apresentam elevados: nível de estresse, sobrecarga de trabalho e conflitos familiares (Bolino & Turnley, 2005); em função disso, é relevante aprofundar tais relações.

Ainda no que tange ao comportamento pró-ativo, é imperioso investigar o modo como os aspectos culturais afetam no surgimento de tais comportamentos, pois se observa que a cultura influencia nas relações entre indivíduo e organização (Gelfand, Erez & Aycan 2007). Um estudo feito (Kurman & Dan, 2007) mostra que há diferença no grau de pró-atividade entre países; todavia, além de identificar se existem diferenças no grau desse construto entre nações, devem ser identificadas variáveis dependentes da cultura que podem afetá-lo (Fay & Sonnentag, 2010). Neste estudo, verificou-se que as normas sociais de pró-atividade afetam na emissão desse comportamento; além disso, a norma social para a pró-atividade dos trabalhadores pesquisados enfatizava a importância de se encorajar os demais membros do grupo a emitirem comportamentos pró-ativos. Como visto anteriormente, a norma para a pró-atividade mais aceita tratava da preocupação em incluir os demais membros nas ações de melhorias. As relações encontradas são típicas das organizações pesquisadas ou refletem um padrão nacional? Se o estudo for conduzido em outros países, a curva do modelo de retorno potencial será a mesma? Para clarificar tais questionamentos, reitera-se a relevância de se empreenderem novos estudos nessa direção.

Além disso, devem ser empreendidos novos trabalhos para analisar as hipóteses que não foram confirmadas. A replicação desse estudo em outras organizações e a utilização de pesquisas qualitativas será útil para melhor compreensão dos resultados.

Considerando a exiguidade de estudos que tratem de normas sociais relacionadas com comportamento pró-ativo, recomenda-se que a escala seja aplicada em outras organizações, para se ampliar a compreensão do relacionamento entre as variáveis. Assim sendo, poderia ser aplicada conjuntamente com outras medidas de comportamento organizacional, como, por exemplo, percepção de inclusão organizacional. E, para compreender as razões do número elevado de *missing values* nessa variável, deveriam ser empreendidas pesquisas qualitativas.

Outra recomendação é a revalidação do Inventário de Perfis de Valores Organizacionais. Para tanto, sugere-se que seja feita uma análise dos principais instrumentos existentes no país e no exterior para aferir os valores organizacionais. A partir de tais informações, deveria ser desenvolvido um roteiro de entrevista, para subsidiar a condução de pesquisa qualitativa (entrevista ou grupo focal) com gestores de organizações diversas a fim de serem identificadas as necessidades próprias das organizações. Tais informações auxiliariam na análise crítica do IPVO e proposta de novo modelo teórico. Ainda no que tange a essa variável - valores organizacionais -, caberia investigar como acontecem as relações entre os valores das dimensões de conservação com o comportamento pró-ativo, pois neste estudo foram feitas suposições, tendo em vista que não houve contribuição significativa única de nenhum fator de valor organizacional.

No que diz respeito à medida de estímulos e barreiras à criatividade nas organizações, sugere-se que em estudos posteriores sejam calculados o coeficiente de consistência  $r_{wg}$ , pois como se trata de uma medida contextual, esse seria um indicador de que há percepção compartilhada acerca de tal construto. Além disso, deveriam ser desenvolvidos novos trabalhos para aprofundar a compreensão sobre o relacionamento de tal variável com o comportamento pró-ativo. Por fim, recomenda-se que sejam utilizadas análises estatísticas mais complexas como a modelagem por equações estruturais e a análise multinível.

A seguir, são apresentadas as implicações do estudo para os gestores.

### **8.3 Implicações para a prática profissional**



Entende-se que um dos objetivos da pesquisa científica é trazer contribuição para a análise de situações reais. No caso específico desta tese, relatar quais são as implicações dos achados para os gestores.

O comportamento pró-ativo refere-se à busca espontânea por mudanças no ambiente de trabalho com o objetivo de beneficiar a organização. Dizer que um trabalhador é pró-ativo, implica afirmar que ele busca ativamente por mudanças, planeja, executa suas ideias e enfrenta os obstáculos. Tais comportamentos são valorizados pelas organizações e pelos gestores, porque auxiliam a empresa a ser competitiva.

O objetivo central do estudo foi o de identificar aspectos presentes na organização que podem facilitar o surgimento de tais comportamentos. A primeira conclusão é: deve haver uma cultura organizacional que dê autonomia para o trabalhador, valorize as suas realizações; enfim, a busca da inovação através da criatividade e competências do trabalhador deve ser um valor defendido pela organização.

O segundo aspecto a ser mencionado é que além de se caracterizar por tal prioridade axiológica, as empresas devem desenvolver estratégias organizacionais claras que fomentem tais comportamentos, por exemplo: programa de incentivo, treinamento, troca de informações entre os setores da organização e com o ambiente externo. Outro ponto a ser considerado diz respeito à natureza das tarefas solicitadas aos trabalhadores. Estas devem estimular as pessoas a buscarem novos conhecimentos, ser desafiadoras e exigir diversidade de competências. Por fim, mas não menos importante, tem-se o apoio do grupo e as normas sociais. É indispensável que as pessoas do grupo de trabalho endossem tais comportamentos e os encorajem. Assim, a conjunção desses aspectos auxilia na emergência de um comportamento valorizado pelo mercado de trabalho.

Com este estudo, observou-se que foram empreendidos grandes avanços na literatura de comportamento pró-ativo (Grant & Asfhford, 2008) e que esse é um tema promissor. Além disso, os valores organizacionais vigentes na organização, os estímulos e barreiras à criatividade nas organizações e as normas sociais influenciam na emergência dos comportamentos pró-ativos, no ambiente de trabalho conforme hipotetizado. Mas, esse assunto não se esgota aqui, pois a cada investigação, surgem novas questões a serem respondidas. Dessa forma, o presente trabalho confirma alguns achados da literatura, traz novos resultados e levanta reflexões a serem respondidas sobre o tema em trabalhos futuros.

## REFERÊNCIAS

- Aarts, H., & Dijksterhuis, A. (2003). The silence of the library: Environment, situational norm, and social behavior. *Journal of Personality and Social Psychology*, 84, 18–28.
- Aarts, H., & Dijksterhuis, A. (2000). The automatic activation of goal-directed behaviour: the case of travel habit. *Journal of Environmental Psychology*, 20, 75–82.
- Abbad, G., & Torres, C. V. (2002). Regressão múltipla *stepwise* e hierárquica em Psicologia Organizacional: aplicações, problemas e soluções. *Estudos de Psicologia*, 7(número especial), 119-929.
- Ackerman, P. L. (1988). Determinants of individual differences during skill acquisition: cognitive abilities and information processing. *Journal of Experimental Psychology*, 117(3), 288-318.
- Agle, B. R., & Caldwell, C. B. (1999). Understanding research on values in business: a level of analysis framework. *Business Society*, 38(3), 326-387.
- Agrell, A., & Gustafson, R. (1994). The Team Climate Inventory (TCI) and group innovation: A psychometric test on a Swedish sample of work groups. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 67, 143-151.
- Ajzen, I. (1991). The theory of planned behavior. *Organizational and human decision processes*, 50, 179-211.
- Ajzen, I., & Fishbein, M. (1980). *Understanding attitudes and predicting social behavior*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Alcântara, F., & Veiga, H. M. S. (2010). Comportamento proativo: o impacto dos valores organizacionais e dos estímulos à criatividade: um estudo correlacional. *Anais do IV Congresso Brasileiro de Psicologia Organizações e trabalho – CBPOT*, São Bernardo do Campo, SP, 05 a 08 de julho de 2010.
- Alencar, E.M.L.S. (1993). *Criatividade*. Brasília: Edunb.
- Alencar, E.M.L.S. (1995). Desenvolvendo a criatividade nas organizações: o desafio da inovação. *Revista de Administração de Empresas*, 35(6), 6-11.
- Alencar, E. M. L. S. (1998). Promovendo um ambiente favorável à criatividade nas organizações. *RAE – Revista de Administração de Empresas*, 38(2), 18-25.

Alencar, E. M. L. S. (2005). *A gerência da criatividade: abrindo as janelas para a criatividade pessoal nas organizações*. São Paulo: Makron Books.

Alencar, E. M. L. S., & Fleith, D. (2003). Contribuições teóricas recentes ao estudo da criatividade. *Psicologia: Teoria e Pesquisa*, 19(1), 01-08.

Alencar, E. M. L. S., & Bruno-Faria, M. F. (1997). Characteristics of an organizational environment which stimulate and inhibit creativity. *Journal of Creative Behavior*, 3, 271–281.

Alves, J., Marques, M.J.; Saur, I., & Marques, P. (2007). Creativity and innovation through multidisciplinary and multisectoral cooperation. *Journal Compilation*, 16(1), 27-34.

Amabile, T. (1983). *The psychology of creativity*. New York: Springer.

Amabile, T. (1988). A model of creativity and innovation in organizations. Em B. M. Stw & L.L. Cummings (Orgs.). *Research in Organizational Behavior* (pp. 123-167). Greenwich, CT: JAI Press.

Amabile, T. (1996a). Creativity and innovation in organizations. *Harvard Business School*, jan, 1-15.

Amabile, T.M. (1996b). *Creativity in Context*. Colorado, EUA: Westview Press.

Amabile, T. M. (1997). Motivating creativity in organizations: on doing what you Love and loving what you do. *California Management Review*, 40(1), 3958.

Amabile, T.M., & Gryskiewicz, N.D. (1989). The creative environment scales: Work environment inventory. *Creativity Research Journal*, 2, 231-253.

Amabile, T.M., Conti, R., Coon, H., Lazenby, H., & Herron, M. (1996). Assessing the work environment for creativity. *Academy of Management Journal*, 39(5), 1154-1184.

Amabile, T. M., & Mueller, J. S. (2008). Studying creativity, its processes, and its antecedents: an exploration of the componential theory of creativity. Em J. Zhou, C.E. Shalley (Orgs.). *Handbook of Organizational Creativity* (pp. 33-55). New York: Lawrence Erlbaum Associates.

Amenarkis, A.A., Buckley, M.R., & Bedeian, A.G. (1999). Organizational change: a review of theory and research in the 1990s. *Journal of Management*, 25(3), 293-315.

Anderson, N.R., & West, M.A. (1996). The team climate inventory: Development of the TCI and its application in teambuilding for innovativeness. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 5, 53-66.

Andriopoulos, C. (2001). Determinants of Organizational Creativity a literature review. *Management Decision*, 39(10), 834-840.

Antonakis, J., & Axtell, E. (2007) Entrepreneurship and leadership. Em J. R. Baum, M. Frese, & R. Baron (Orgs.). *The Psychology of Entrepreneurship* (pp. 189-208). New Jersey: Lawrence Erlbaum Associations.

Aronson, E., Wilson, T. D., & Akert, R. M. (2002). *Psicologia social* (3ª ed.). Rio de Janeiro, RJ: LTC Editora.

Austin, J. T., & Vancouver, J. B. (1996). Goal constructs in psychology: structure, process, and content. *Psychological Bulletin*, 120(3), 338-375.

Axtell, C. M., Holman, D. J., Unsworth, K. L., Wall, T. D., & Waterson, P. E. (2000). Shopfloor innovation: facilitating the suggestions and implementation of ideas. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 73, 265-285.

Aycan, Z., Kanungo, R. N., & Sinha, J. P. B. (1999). Organizational culture and human resource management. The model of culture fit. *Journal of Cross-Cultural Psychology*, 30(4), 501-526.

Baer, M., & Frese, M. (2003). Innovation is not enough: climates of initiative and psychological safety, process innovations, and firm performance. *Journal of Organizational Behavior*, 24, 45-68.

Bamberger, P., & Biron, M. (2007). Group norms and excessive absenteeism: The role of peer referent others. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 103, 179–196.

Bandura, A. (1977). *Social Learning Theory*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.

Bandura, A. (1982). Self-efficacy mechanism in human agency. *American Psychologist*, 37, 122-147.

Bandura, A.; Azzi, R. G.; Polydoro, S. (2008). *Teoria social cognitiva: conceitos básicos*. Porto Alegre: ArtMed.

- Baron, R. M., & Kenny, D. A. (1986). The moderator-mediator variable distinction in social psychological research: conceptual, strategic, and statistical considerations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 51(6), 1173-1182.
- Bateman, T. S. & Crant, J. M. (1999). Proactive Behavior: meaning, impact, recommendations. *Business Horizons*, May/Jun, 63-70.
- Bateman, T. S., & Crant, J. M. (1993). The proactive component of organizational behavior. *Journal of Organizational Behavior*, 14, 103-118.
- Bates, F. L., & Harvey, C. C. (1975). *The structure of social systems*. New York: Wiley
- Baum, J. R., Frese, M., Baron, R. A., & Katz, J. A. (2007). Entrepreneurship as na área of Psychology study: an introduction. Em J. R. Baum, M. Frese, & R. Baron (Orgs.). *The Psychology of Entrepreneurship* (pp. 01- 18). New Jersey: Lawrence Erlbaum Associations.
- Bedani, M. (2008). *Valores, práticas e criatividades organizacionais: estudo do perfil cultural de uma instituição bancária*. Tese de doutorado. Pós-graduação em Psicologia Social, do Trabalho e das Organizações. Universidade de Brasília, Brasília.
- Bendor, J., & Swistak, P. (2001). The evolution of norms. *American Journal of Sociology*, 106(6), 1493-1545.
- Berkowitz, A. D. (1972). Social norms, feelings, and others factors affecting helping and altruism. Em L. Berkowitz (Org.). *Advances in experimental social psychology*, Vol 6 (pp. 63-108), New York: Academic Press.
- Berkowitz, A. D. (2004). *The social norms approach: Theory, research, and annotated bibliography*. Acesso em 08 de janeiro de 2008, extraído de <http://www.edc.org/hec/socialnorms>
- Bettenhausen, K.L., & Murnighan, J.K (1985). The emergence of norms in competition decision making groups. *Administrative Science Quarterly*, 30, 350-372.
- Blake, J. & Davis, K. (1964). Norms, values and sanctions. Em R.E.L. Faris (Org.). *Handbook of modern sociology* (pp. 456-484). Chicago: Rand McNally.
- Bledow, R., & Frese, M. (2009). A situational judgment test of personal initiative: towards understanding construct based situational judgment tests. *Personnel Psychology*, 62, 229-258.

- Bledow, R., Frese, M., Erez, M., Anderson, N., & Farr, J., (2009). A dialectic perspective on innovation: Conflicting demands, multiple pathways, and ambidexterity. *Industrial and Organizational Psychology: Perspectives on Science and Practice*, 2(3), 305-337.
- Bolino, M. C., & Turnley, W. H. (2005). The personal costs of citizenship behavior: the relationship between individual initiative and role overload, job stress, and work–family conflict. *Journal of applied psychology*, 90(4), 740–748.
- Borges, L. O., & Alves-Filho, A. (2002). A estrutura fatorial do inventário do significado e motivação do trabalho – IMST. *Avaliação Psicológica*, (2)2,123-145.
- Brandstatter, V., Heimbeck, D., Malzacher, J. T., & Frese, M. (2009). Goals need implementation intentions: the model of action phases tested in the applied setting of continuing education. *European Journal of Work and Organizational Psychology*. 1-40.
- Brief, A., & Weiss, H.M. (2002). Organizational behavior: affect in the workplace. *Annual Review of Psychology*, 53, 279-307.
- Brown, R. T. (1989). Creativity: what are we to measure? Em J.A. Glover; R. R. Ronning, & C. R. Reynolds (Orgs.). *Handbook of creativity*. New York: Plenum Press.
- Bruno-Faria, M.F. (2003). Criatividade, inovação e mudança organizacional. Em: S. M. V. Lima (Org.). *Mudança Organizacional: teoria e gestão* (pp. 111-142). Rio de Janeiro: FGV.
- Bruno-Faria, M. F. (2010). Indicadores de clima para a criatividade no ambiente de trabalho. Em E. M. L. S. Alencar, M. F. Bruno-Faria & D. S. Fleith (Orgs.). *Medidas da criatividade* (pp. 113-134). Porto Alegre: Artmed.
- Bruno-Faria, M.F., & Alencar, E. M. L. S. (1998). Indicadores de clima para a criatividade: um instrumento de medida da percepção de estímulos e barreiras à criatividade no ambiente de trabalho. *RAUSP*, 33(4), 86-91.
- Bruno-Faria, M. F., & Veiga, H. M. S. (artigo submetido). *Validação da versão reduzida da escala de Indicadores de Condições para Criar no Ambiente de Trabalho – ICCATr*.
- Bruno-Faria, M.F., Veiga, H. M. S. & Macedo, L. F. (2008). Criatividade nas organizações: análise da produção científica nacional em periódicos e livros de administração e Psicologia. *RPOT*, 8(1), 142-162.

Bruno-Faria, Alencar, E. M. S., Veiga, H. M. S., Hoffman, R., Silva, N. A. *et al.* (artigo submetido). *Validação do ICCAT - Indicadores de Condições para Criar no Ambiente de Trabalho.*

Bunce, D., & West, W. A. (1995). Self perceptions and perceptions of group climate as predictors of individual innovation at work. *Applied Psychology: An International Review*, 44(3), 199-215.

Burisch, M. (1997). Test length and validity revisited. *European Journal of Personality*, 11, 303–315.

Caldwell, D.F., & O'Reilly, III C.A. (2003). The determinants of team-based innovation in organizations: the role of social influence. *Small Group Research*, 34, 497-517.

Champy, J. (1995). *Reengineering management: the mandate for new leadership*. Nova York: Harper Business.

Chan, (2006) Interactive effects of situational judgment effectiveness and proactive personality on work perceptions and work outcomes. *Journal of Applied Psychology*, 91(2), 475–481.

Chiaburu, D. S., & Baker, (2006). Extra-role behaviors challenging the status-quo validity and antecedents of taking charge behaviors. *Journal of Managerial Psychology*, 21(7), 620-637.

Christensen, P.N., Rothgerber, H.; Wood, W., & Matz, D.C. (2004). Social norms and identity relevance: a motivational approach to normative behavior. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 30, 1295-1309.

Cialdini, R.B. (1993). *Influence: science and practice*. New York: Harper Collins.

Cialdini, R.B. (2003). Crafting normative messages to protect the environment. *Current Directions in Psychological Science*, 12, 105–109.

Cialdini, R.B. (2007). Descriptive social norms as underappreciated sources of social control. *Psychometrika*, 72(2), 263-268.

Cialdini, R. B. & Goldstein, N.J. (2004). Social influence: Compliance and conformity. *Annual Review of Psychology*, 55, 591-621.

- Cialdini, R.B., Kallgren, C.A., & Reno, R. (1991). A focus theory of normative conduct: a theoretical refinement and reevaluation of the role of norms in human behavior. *Advances in Experimental Psychology*, 21, 201-234.
- Cialdini, R.B., Reno, R., & Kallgren, C.A. (1990). A focus theory of normative conduct: recycling the concept of norms to reduce littering in public places. *Journal of Personality and Social Psychology*, 58(6), 1015-1026.
- Cialdini, R., & Trost, M. R. (1998). Social influence: social norms, conformity and compliance. Em D. T. Gilbert, S. T. Fiske, & G. Lindzey (Orgs.). *The Handbook of Social Psychology*, Vol 2 (pp. 151-192). New York: McGraw-Hill.
- Claes, R., Beheydt, C., & Lemmens, B. (2005). Unidimensionality of abbreviated proactive personality scales across cultures. *Applied Psychology: An international review*, 54(4), 476–489.
- Clegg, C., Unsworth, K., Epitropaki, O., & Parker, G. (2002). Implicating trust in the innovation process. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 75, 409-422.
- Cohen, J. (1977). *Statistical power analysis for the behavioral sciences*. New York: Academic Press.
- Cohen, J. (1992). A power primer. *Psychological Bulletin*, 112(1), 155-159.
- Coelho-Junior, F. A., & Borges-Andrade, J. E. (2004). Percepção de cultura organizacional: uma análise empírica da produção científica Brasileira. *Psico-USF*, 9(2), 191-199.
- Crandall, C. S., Eshleman, A., & O'Brien, L. (2002). Social norms and the expression and suppression of prejudice: the struggle for internalization. *Journal of Personality and Social Psychology*, 82(3), 359–378.
- Crant, J. M. (1995). The proactive personality scale and objective job performance among real estate agents. *Journal of Applied Psychology*, 80, 532-537.
- Crant, J. M. (1996). The Proactive personality scale as a predictor of entrepreneurial intentions. *Journal of Small Business Management*, 34, 42–49.
- Crant, J.M. (2000). Proactive behavior in organizations. *Journal of Management*, 26(3), 435-462.



- Csikszentmihalyi, M. (1999). Implications of a systems perspective for the study of creativity. Em R. J. Sternberg (Org.). *Handbook of Creativity* (pp. 313-335). New York, NY: Cambridge University Press.
- Cummings, L.L. (1982). Organizational Behavior. *Annual Review of Psychology*, 33, 541-579.
- Cunha, N. C. V. (2005). *As práticas gerenciais e suas contribuições para a capacidade de inovação em empresas inovadoras*. Tese de doutorado. Pós-graduação da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo, São Paulo.
- Cunningham, C. E., Woodward, C. A., Shannon, H. S., Macintosh, J., Lendrum, B., Rosenbloom, D., & Brown, J. (2002). Readiness for organizational change: A longitudinal study of workplace, psychological and behavioural correlates. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 75, 377-392.
- Damanpour, F., Szabat, K.A., & Evan, W. (1989). The relationship between types of innovation and organizational performance. *Journal of Management Studies*, 26(6), 587-601.
- Deal, T. E., & Kennedy, A. A. (1982). *Corporate cultures: the rites and rituals of corporate life*. Massachusetts: Addison-Wesley.
- De Dreu, C. K. W., & Nauta, A. (2009). Self-interest and other-orientation in organizational behavior: implications for job performance, prosocial behavior, and personal initiative. *Journal of Applied Psychology*, 94(4), 913-926.
- De Jong, J.P.J. (2007). Individual innovation: The connection between leadership and employees' innovative Work Behavior. Academisch Proefschrift. Universidade de Amsterdã. Disponível em: <http://ideas.repec.org/eim/papers/r200604.html> Acesso em 06/06/2008.
- De Souza, E. C. L., & Depiere, C. C. L. S. (2007). Cultura e atitude empreendedora: um estudo em empresas no distrito federal. *FACES*, Belo Horizonte, 6(3), 90-100.
- Demo, G. (2004). *Percepção de políticas de gestão de pessoas: o papel dos valores pessoais e da percepção de justiça organizacional*. Tese de Doutorado. Programa de Pós-graduação em Psicologia. Universidade de Brasília, Brasília.

- D'Iribarne, P. (1983). *La Logique d'Honneur. Gestion des entreprises et traditions nationales*. France: Editions du Seuil.
- Dobni, D., Ritchie, J. R. B., & Zerbe, W. (2000). Organizational values: the inside view of service productivity. *Journal of Business Research*, 47, 91-107.
- Doer, K. M., Mitchell, T. R., Klasterin, T. D., & Brown, K. A. (1996). Impact of material flow policies and goals on job outcomes. *Journal of Applied Psychology*, 81, 142-152.
- Domenico, S. M. R. (2008). Valores relativos à competição organizacional: um novo olhar na pesquisa de valores em ambiente empresariais. Em M. L. M. Teixeira (Org.) *Valores humanos e gestão: novas perspectivas*. São Paulo: Senac.
- Drazin, R., Glynn, M., & Kazanjian, R. (1999). Multilevel theorizing about creativity in organizations: a sensemaking perspective. *Academy of Management Review*, 24, 286-307.
- Drach-Zahavy, A. & Somech, A. (2001). Understanding Team Innovation: The Role of Team Processes and Structures. *Group Dynamics: Theory, Research, and Practice*, 5(2), 11-123.
- Drent, P. J. D. (1984). Research and work in organizational psychology: principles and methods. Em P.J.D. Drenth *et al.* (Orgs.). *Handbook of Work and Organizational Psychology* (pp. 13-50). Chichester: John Wiley and Sons.
- Dunagan, T.; Haynes, G. & Linkenback, J. (2007). Support for social norms programming to reduce alcohol consumption in pregnant women. *Addiction Research and Theory*, 15(4), 383-396.
- Egan, E. (2005). Factors influencing individual creativity in the workplace: an examination of quantitative empirical research. *Advances in Developing Human Resources*, 7(2), 160-181.
- Ehrhart, M. G., & Nauman, S. E. (2004). Organizational citizenship behavior in work groups: a group norms approach. *Journal of Applied Psychology*, 89(6), 960-974.
- Eisenberger, R., Fasolo, P., & Davis-LaMatro, V. (1990). Perceived organizational support and employee diligence, commitment, and innovation. *Journal of Applied Psychology*, 75(1), 51-59.

- Emmerich, W., Goldman, K.S., & Shore, R. E. (1971). Differentiation and development of social norms. *Journal of Personality and Social Psychology*, 18(3), 323-353.
- Ekvall, G. (1996). *Organizational climate for creativity and innovation*. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 5(1), 105-123.
- Enzmann, D. (1997). Ran Eigen: a program to determine the parallel analysis criterion for the number of principal components. *Applied Psychological Measurement*, 21(3), 232-233.
- Farmer, S. M.; Tierney, P. & Kung-McIntyre, K. (2003). Employee creativity in Taiwan: an application of role identity theory. *Academy of Management Journal*, 46, 618-630.
- Farr, J., Hoffmann, D. A., & Riegenbach, K. L. (1993). Goal orientation and action control theory: implications for industrial and organizational psychology. Em C. L. Cooper & I. T. Robertson (Orgs.). *International Review of Industrial and Organizational Psychology* (pp. 193-232). Reino Unido: John Wiley.
- Fay, D., & Frese, M. (2000). Self-starting behaviour at work: toward a theory of initiative. Em J. Heckhausen (Org.). *Motivation psychology of human development. Developing motivation and motivating development* (pp. 307-324). Amsterdam: Elsevier.
- Fay, D., & Frese, M. (2001). The concept of personal initiative: an overview of validity studies. *Human Performance*, 14(1), 97-124.
- Fay, D., & Sonnentag, S. (2010). A look back to move ahead: new directions for research on proactive performance and other discretionary work behaviours. *Applied Psychology: An International Review*, 59(1), 1-20
- Feather, N. T. (1995). Values, valences, and choice: the influence of values on the perceived attractiveness and choice of alternatives. *Journal of Personality and Social Psychology*, 68(6), 1135-1151.
- Feldman, D.C. (1984). The development and enforcement of group norms. *Academy of Management Review*, 9, 47-53.
- Feldman, D. C. (1991). The development and enforcement of group norms. Em R. M. Steers & L. W. Porter (Orgs.). *Motivation and work behavior* (pp. 220-230). New York: McGraw-Hill.

Ferreira, M. C., Fernandes, H. de A., & Silva, A. P. C. (2009). Valores Organizacionais: um balanço da produção nacional do período de 2000 a 2008 nos periódicos de Administração e Psicologia. *Revista de Administração Mackenzie – RAM*, 10(3), 84-100.

Fishbein, M., & Ajzen, I. (1975). *Belief, attitude, intention and behavior: an introduction to theory and reseach*. Massachusetts: Addison Wesley.

Flauzino, D. P. (1999). *Cultura e missão organizacionais: uma análise organizacional no setor público*. Pós-graduação em Psicologia. Tese de Doutorado Brasília: Universidade de Brasília.

Ford, C. M., & Gioia, D. A. (1995). *Creative action in organizations: Ivory tower visions and real world voices*. Newbury Park, CA: Sage Publications.

Ford, C. M., & Gioia, D. A. (2000). Factors influencing creativity in the domain of managerial decision making. *Journal of Management*, 26(4), 705-726.

Frese, M. (2001). Personal initiative (PI): the theoretical concept and empirical findings. Em M. Erez, U. Kleinbeck & H. Thierry (Orgs.). *Work motivation in the context of a globalizing economy* (pp. 99-110). Mahwah, NJ: Erlbaum.

Frese, M. (2007). The psychological actions and entrepreneurial success: an action theory approach. Em J. R. Baum, M. Frese, & R. A. Baron (Orgs.). *The psychology of entrepreneurship* (pp. 151-188). New Jersey: Lawrence Erlbaum Associations.

Frese, M. (2008) The word is out: We need an active performance concept for modern work places. *Industrial and Organizational Psychology: Perspectives on Science and Practice*, 1, 1-7.

Frese, M. (2009). Toward a psychology of entrepreneurship – an action theory perspective. *Foundations and Trends in Entrepreneurship*, 5(6), 435-494.

Frese, M. (2010). Action regulation theory as a basic theory of applied psychology. *Conferência do IV Congresso Brasileiro de Psicologia Organizacional e do Trabalho*, 05 a 08 de julho. São Bernardo do Campo, SP.

Frese, M., & Fay, D. (2001). Personal initiative: An active performance concept for work in the 21<sup>st</sup>. century. *Research in Organizational Behavior*, 23, 133-187.

- Frese, M., Fay, D., Hilburger, T., Leng, K., & Tag, A. (1997). The concept of personal initiative: Operationalization, reliability and validity in two German samples. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 70, 139-161.
- Frese, M., Garst, H., & Fay, D. (2007). Making things happen: reciprocal relationships between work characteristics and personal initiative in a four-wave longitudinal structural equation model. *Journal of Applied Psychology*, 92(4), 1084-1102.
- Frese, M., Krauss, S. I., Keith, N., Escher, S., Grabarkiewicz, L.S.T., Heers, C., & et al. (2007). Business owners' action planning and its relationship to business success in three African countries. *Journal of Applied Psychology*, 92(6), 1481-1498.
- Frese, M., Kring, W., Soose, A., & Zempel, J. (1996). Personal initiative at work: differences between east and west Germany. *Academy of Management Journal*, 39, 37-63.
- Frese, M., & Zapf, D. (1994). Action as the core of work psychology: A German approach. Em H. C. Triandis, M. D. Dunnette & L. Hough (Orgs.). *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*, Vol 4 (pp. 271-340). Palo Alto, California: Consulting Psychologists Press.
- Fritz, C., & Sonnentag, S. (2009). Antecedents of day-level proactive behavior: a look at job stressors and positive affect during the workday. *Journal of Management*, 35(1), 94-111.
- Garson, D. (2008). Data imputation for missing values. Disponível em: <http://faculty.chass.ncsu.edu/garson/PA765/missing.htm> Extraído: 02/04/2010.
- Gelfand, M. J., Erez, M., & Aycan, Z. (2007). Cross-cultural organizational behavior. *Annual Review of Psychology*, 58, 479-514,
- George, J. M., & Jones, G. R. (1997). Organizational spontaneity in context. *Human Performance*, 10, 153-170.
- Gibbs, J. (1968). The study of norms. Em D. Sills (Org.). *International Encyclopedia of social sciences*, Vol. 11. New York: Macmillan.
- Glover, J. A., Ronning, R. R. & Reynolds, C. R. (1989). (Orgs.). *Handbook of creativity*. New York: Plenum Press.

Glynn, C. J. (1997). Public opinion as a normative opinion process. *Communication Yearbook*, 20, 157-183.

Glynn, C.J., & Huge, M.E. (2007). Opinions as Norms: Applying a Return Potential Model to the Study of Communication Behaviors. *Communication Research*, 34(5), 548-568.

Gold, M. (1997). *A new outline of social psychology*. Washington, DC: American Psychological Association.

Gondim, S. M. G., & Silva, N. (2004). Motivação no trabalho. Em J. C. Zanelli, J. E. Borges-Andrade & A. V. B. Bastos (Orgs.). *Psicologia, organizações e trabalho no Brasil* (pp. 145-176). Porto Alegre: Artmed.

Gosling, S. D., Rentfrow, P. J., & Swann Jr, W. B. (2003). A very brief measure of the Big-Five personality domains. *Journal of Research in Personality*, 37, 504–528.

Grant, A. M., & Ashford, S. J. (2008). The dynamics of proactivity at work. *Research in Organizational Behavior*, 28, 03-34.

Griffin, M. A., Neal, A., & Parker, S. K. (2007). A new model of work role performance: Positive behavior in uncertain and interdependent contexts. *Academy of Management Journal*, 50, 327-347.

Grube, J.W., MaytonIII, D. M., & Ball-Rokeach, S. J. (1994). Inducing change in values, attitudes, and behaviors: belief system theory and the method of value self-conformation. *Journal of Social Issues*, 50(4), 153-173.

Gruman, J. A., Saks, A. M., & Zweig, D. I. (2006). Organizational socialization tactics and newcomer proactive behaviors: An integrative study. *Journal of Vocational Behavior*, 69, 90–104.

Guardani, F. (2008). *A relação entre os valores organizacionais, as práticas e a confiança dos clientes em organizações do setor de serviços*. Tese de doutorado. Programa de Pós-graduação em Administração de empresas Mackenzie, São Paulo.

Günther, H. (2006). Pesquisa qualitativa versus pesquisa quantitativa: eis a questão. *Psicologia: teoria e pesquisa*, 22(2), 201-209.

- Hackman, J. R. (1992). Group influences on individuals in organizations. Em M. D. Dunnette & L. M. Hough (Orgs.). *Handbook of industrial and organizational psychology* (pp. 199–267). Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press.
- Hackman, J. R., & Morris, C. G. (1978). Group tasks, group interaction process, and group performance effectiveness: a review and proposed integration. Em L. Berkowitz (Org.). *Group Processes* (pp. 01-55). London: Academic Press.
- Hage, J. T. (1999). Organizational innovation and organizational change. *Annual Review of Sociology*, 25, 597-622.
- Hall, R.H. (1984). *Organizações: estruturas e processos*. 3a. edição. Rio de Janeiro: Prentice Hall do Brasil.
- Hair-Jr, F. J., Anderson, R. E., Tatham, R. L., & Black, W. C. (2006). *Análise multivariada de dados*. Porto Alegre: ArtmedBookman.
- Hassan, A. (2007). Human resource development and organizational values. *Journal of European Industrial Training*, 31(6), 435-448.
- Hatcher, L., Ross, T.L., & Collins, D. (1989). Prosocial behavior, job complexity, and suggestion contribution under gainsharing plans. *Journal of Applied Behavioral Science*, 25(3), 231-48.
- Hennessey, B. A. & Amabile, T. M. (2010). Creativity. *Annual Review of Psychology*, 61, 569-598.
- Henry, D.B., Cartland, J., Ruchcross, H., & Monahan, K. (2004). A return potential measure of setting norms for aggression. *American Journal of Community Psychology*, 33(2), 131-149.
- Higgins, J. M., & McAllister, C. (2002). Want innovation? Then use cultural artifacts that support it. *Organizational Dynamics*, 31(1), 74-84.
- Hofstede, G. H. (1998). Attitudes, values and organizational culture: disentangling the concepts. *Organizational Studies*, 19(3), 477-492.
- Hofstede, G. H. (2001). *Cultures Consequences: comparing values, behaviors, institutions, and organizations across nations*. London: Sage publications.

- Hofstede, G. H., Neuijen, B., Ohavy, D., & Sanders, G. (1990). Measuring organizational cultures: a qualitative and quantitative study across twenty cases. *Administrative Science Quarterly*, 35(2), 286-316.
- Homan, G.C. (1950). *The human group*. Harcourt Brace Jovanovich.
- Houaiss, A. (2006). *Dicionário Houaiss da Língua Portuguesa*. Rio de Janeiro: Objetiva.
- House, R.J., & Singh, J.V. (1987). Organizational behavior. *Annual Review of Psychology*, 38, 669-718.
- Ibarra, H., & Andrews, S. B. (1993). Power, social influence and sense making: Effects of network centrality and proximity on employee perceptions. *Administrative Science Quarterly*, 38, 277-303.
- Ilgén, D.R., & Klein, H.J. (1988). Organizational behavior. *Annual Review of Psychology*, 40, 327-351.
- Jackson, J. (1965). Social stratification, social norms and roles. Em I. D. Steiner & M. Fishbein (Orgs.). *Current studies in social psychology* (pp. 301-309). New York: Holt Rinehart Winston.
- Jackson, J. (1966). A conceptual and measurement model for norms and roles. *The Pacific Sociological Review*, 9(1), 35-47.
- James, L. R., Demaree, R. G., & Wolf, G. (1984). Estimating within-group interrater reliability with and without response bias. *Journal of Applied Psychology*, 69, 85-98.
- James, L. R., Demaree, R. G., & Wolf, G. (1993). r<sub>WG</sub>: An assessment of within-group interrater agreement. *Journal of Applied Psychology*, 78, 306-309.
- Jamrog, J., Vikeis, M., & Bear, D. (2000) Building and sustaining a culture that supports innovation. *Human Resource Planning*, 29(3), 9-19.
- Jaskyte, K., & Dressler, W. W. (2005). Organizational culture and innovation in nonprofit human service organizations. *Administration in Social Work*, 29(22), 23-41.
- Johnson, D. E., Erez, A., Kiker, D.S., & Motowidlo, S. J. (2002). Linking and attributions of motives as mediators of the relationships between individuals' reputations, helpful behaviors, and raters' reward decisions. *Journal of Applied Psychology*, 87, 808-815.



- Johnson, R. E., Chang, E-H., & Lorde, R. G. (2006). Moving from cognition to behavior: what the research says. *Psychological Bulletin*, 132(3), 381-415.
- Kabanoff, B. (1994). An exploration of espoused culture in Australian organizations (with a closer look at the banking sector). *Asian Pacific Journal of Human Resources*, 31, 1-29.
- Kabanoff, B. & Daly, J. P. (2000). Values espoused by Australian and US organisations. *Applied Psychology: An International Review*, 49(2), 284-314.
- Kabanoff, B. & Daly, J. P. (2002). Espoused values of organizations. *Australian Journal of Management*, edição especial, 27, 89-104.
- Kabanoff, B., Waldersee, R. & Cohen, M. (1995). Espoused values and organizational change themes. *Academy of Management Journal*, 38, 1075-1104.
- Kahn, R.L., Wolfe, D.M., Quinn, R.P., & Snock, J.D. (1964). *Organizational stress: studies in role conflict and ambiguity*. New York: Wiley.
- Kalliath, T., Bluerdorn, A. & Gillespie, D. (1999). A confirmatory factor analysis of the competing values instrument. *Educational and Psychological Measurement*, 59(1), 143-158.
- Kamia, M. (2007). *Valores pessoais como antecedentes de comportamento pró-ativo nas organizações*. Dissertação de Mestrado. Programa de Pós-graduação em Administração da Universidade Mackenzie, São Paulo.
- Kamia, M., & Porto, J. B. (2009). Desenvolvimento e validação da Escala de Comportamento Pró-ativo nas Organizações - ECPO. *Avaliação Psicológica*, 8(3), 359-367.
- Kanfer, T. (1990) Motivation theory and industrial and organizational psychology. Em M. D. Dunnette, & L. M. Hough (Orgs.). *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*, Vol. I (pp. 75-170). California: Consulting Psychologists Press.
- Kanfer, T. (1992) Work motivation: new directions in theory and research. *International Review of Industrial and Organizational Psychology*, 7(1), 1-53.
- Kanter, R.M. (1988). When a thousand flowers bloom: structural, collective and social conditions for innovation in organization. *Research in Organizational Behavior*, 10, 169-211.

- Katz, D. & Kahn, R. L. (1978). *Psicologia social das organizações*. São Paulo: Atlas.
- Khazanchi, S.; Lewis, M.W. & Boyer, K.K. (2007). Innovation-supportive culture: The impact of organizational values on process innovation. *Journal of Operations Management*, 25, 871–884.
- Kim, T-Y, Cable, D. M., Kim, S-P, & Wang, J. (2009). Emotional competence and work performance: The mediating effect of proactivity and the moderating effect of job autonomy. *Journal of Organizational Behavior* 30, 983–1000.
- Kim, T-Y., Hon, A. H. Y., & Crant, J. M (2009). Proactive personality, employee creativity, and newcomer outcomes: a longitudinal study. *Journal of Business Psychology*, 24, 93-103.
- King, N. & Anderson, N. (2002). *Managing innovation and change: a critical guide for organizations*. London: Thompson.
- Kirby, E. G., Kirby, S. L., & Lewis, M. A. (2002). A study of the effectiveness of training proactive thinking. *Journal of Applied Social Psychology*, 32, 1538–1549.
- Kirton, M. J. (1976). Adaptors and innovators: a description and measure. *Journal of Applied Psychology*, 61, 622-629.
- Klein, K.J., Dansereau, F., & Hall, R.J. (1994). Level issues in theory development, data collection, and analysis. *Academy of Management Review*, 19, 195-229.
- Kramer, R. M. (1999). Trust and distrust in organizations: emerging perspectives, enduring questions. *Annual Review of Psychology*, 50, 569-598.
- Krebs, D.L., & Miller, D.T. (1985). Altruism and aggression. Em G. Lindzey & E. Aronson (Orgs.). *The handbook of social psychology*, Vol 1 (pp. 1-72). New York: Random House.
- Kluckhohn, C. (1951). Values and value orientation in the theory of action. Em T. Parsons & E. A. Shils (Orgs.). *Toward a general theory of action* (pp. 388- 433). Cambridge: Harvard University Press.
- Kurman, J., & Dan, O. (2007). Unpackaging cross-cultural differences in initiation between Israeli subgroups: Tradition and control orientations as mediating factors. *Journal of Cross-Cultural Psychology*, 38, 581–594.

- Kwaniewska, J. & Necka, E. (2004). Perception of the climate for creativity in the workplace: the role of the level in the organization and gender. *Creativity and Innovation Management*, 13(3), 187-197.
- Labovitz, S., & Hagedorn, R. (1973). Measuring social norms. *The Pacific Sociological Review*, 16(3), 283-303.
- Lapinski, M.K., & Rimal, R. N. (2005). An explication on social norms. *Communication Theory*, 15(2), 127-147.
- Lawler III, E. E., & Suttle, J. L. (1972). A causal correlation test of the need hierarchy concept. *Organizational Behavior and Human Performance*, 265-267.
- LeBreton, J. M., & Senter, J. L. (2008). Answers to 20 questions about interrater reliability and interrater agreement. *Organizational Research Organizational Research Methods*, 11(4), 815-852.
- LePine, J.A., Erez, A., & Johnson, D.E. (2002). The nature and dimensionality of organizational citizenship behavior: a critical review and meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 87, 52-65.
- LePine, J. A., & Van Dyne, L. (1998). Predicting voice behavior in work groups. *Journal of Applied Psychology*, 83(6), 853-868.
- Ling, Y., Floyd, S. W., & Baldrige, D. C. (2005). Toward a model of issue-selling by subsidiary managers in multinational organizations. *Journal of International Business Studies*, 36(1), 637-654.
- Livingstone, L. P., Nelson, D. L. & Barr, S. H. (1997). Person-Environment fit and creativity: an examination of supply-value and demand-ability versions of fit. *Journal of Management*, 23(2), 119-146.
- Locke, E. A., & Lathan, P. G. (1990). Work motivation and satisfaction: light at the end of the tunne. *Psychological Science*, 1, 240-246.
- Lord, R. G., & Levy, P. E. (1994). Moving from cognition to action: a control theory perspective. *Applied Psychology: An International Review*, 43, 335-366.
- Lubart, T. I. (1999). Componential models. Em M. A. Runco & S. R. Pritzker (Orgs.). *Encyclopedia of creativity* (pp. 295-300). San Diego: Academic Press.

- Lumpkin, G. M. (2007). Intrapreneurship and innovation. Em J. R. Baum, M. Frese, & R. Baron (Orgs.). *The Psychology of Entrepreneurship* (pp. 237-263). New Jersey: Lawrence Erlbaum Associations.
- MacKinnon, D.W. (1962). The nature and nurture of creative talent. *American Psychologist*, 17, 484-495.
- Magyari-Beck, I. (1994). Creativity studies and their paradigmatic background *Creativity and Innovation Management*, 3(2), 104-109.
- Major, D. A., Turner, J. E., & Fletcher, T. D. (2006). Linking proactive personality and the big five to motivation to learn and development activity. *Journal of Applied Psychology*, 91(4), 927-935.
- Martins, E.C., & Terblanche, F. (2003). Building organisational culture that stimulates creativity and innovation. *European Journal of Innovation Management*, 6, 1, 64-74.
- Maslow, A. (1959). *New knowledge in human values*. New York: Harper & Row.
- Mathisen, G.E., & Einarsen, S. (2004). A Review of Instruments Assessing Creative and Innovative Environments within Organizations. *Creativity Research Journal*, 16(1), 119-140.
- McLean, L. D. (2005). Organizational culture's influence on creativity and innovation: a review of the literature and implications for human resource development. *Advances in Developing Human Resources*, 7(2), 226-246.
- McNeely, B. L., & Meglino, B. M. (1994). The role of dispositional and situational antecedents in prosocial organizational behavior: An examination of the intended beneficiaries of prosocial behavior. *Journal of Applied Psychology*, 79, 836-844.
- Meglino, B. M. & Ravlin, E. C. (1998). Individual values in organizations: concepts, controversies, and research. *Journal of Management*, 24, 351-389.
- Mendes, A. M.; Tamayo, A. (2001). Valores organizacionais e prazer-sofrimento no trabalho. *Psico-USF*, 6(1), 39-46.
- Miguel, L. A. P. & Teixeira, M. L. M. (2009). Valores organizacionais e criação do conhecimento organizacional inovador. *RAC - Curitiba*, 13(1), 36-56.

Miron, E.; Erez, M., & Naveh, E. (2004). Do personal characteristics and cultural values that promote innovation, quality, and efficiency compete or complement each other? *Journal of Organizational Behavior*, 25, 175–199.

Mitchel, W. (1977). The interaction of person and situation. Em D. Mangnusson & N. Endler. (Orgs.). *Personality at the crossroads: current issues in interactional psychology* (pp. 333-352). New York: Erlbaum.

Mitchel, T.R. (1979). Organizational behavior. *Annual Review of Psychology*, 30, 243-281.

Moon, H., Kamdar, D., Mayer, D. M., & Takeuchi, R. (2008). Me or we? The role of personality and justice as other-centered antecedents to innovative citizenship behaviors within organizations. *Journal of Applied Psychology*, 93(1), 84-94.

Moon, H., Van Dyne, L., & Wrobel, K. (2005). The circumplex model and the future of organizational citizenship behavior research. Em D.L. Turnipseed (Org.). *Handbook of Organizational Citizenship Behavior* (pp. 02-23). Nova Science Publishers, Inc.

Morrison, E.W. & Phelps, C.C. (1999). Taking Charge at work: Extra-role efforts to initiate workplace change. *Academy of Management Journal*, 42, 403-419.

Motowidlo, S. (2000). Some basic issues related to contextual performance and organizational citizenship behavior in human resource management. *Human Resource Management Review*, 10, 115-126.

Mowday, R.T., & Sutton, R. (1993). Organizational behavior: linking individuals and groups to organizational contexts. *Annual Review of Psychology*, 44, 195-229.

Mumford, M. D. (2000). Managing creative people: Strategies and tactics for innovation. *Human Resources Management Review*, 10, 313–351.

Mumford, M. D., & Gustafson, S. B. (1988). Creativity syndrome: integration, application, and innovation. *Psychological Bulletin*, 103, 27–43.

Mumford, M.D., Scott, G.M. & Strange, J.M. (2002). Leading creative people: Orchestrating expertise and relationships. *The Leadership Quarterly*, 13,705–750.

Neely, A. & Hii, J. (1999). *The innovative capacity of firms*. Report commissioned by the Government Office for the East of England. Cambridge: University of Cambridge.

Neiva, E. R., Abbad, G., & Tróccoli, B. T. (2009). *Roteiro para análise fatorial*. Manuscrito não publicado.

Nisbett, R.E., & Wilson, T.D. (1977). Telling more than we can know: Verbal report on mental processes. *Psychological Review*, 84, 231–259.

Nogueira, A. H. de A. (2001). *Padrões culturais e normas para comportamentos de liderança: um estudo comparativo entre empregados de empresas de previdência privada do Brasil e dos EUA*. Dissertação de Mestrado. Pós-Graduação em Administração, Universidade de Brasília, Brasília.

Nord, W. R., & Fox, S. (1996). The individual in organizational studies: the great disappearing act? Em: S. R. Clegg; C. Hardy & W. R. Nord (Orgs.). *Handbook of Organizational Studies* (pp. 148-174). Londres: Sage.

Oettingen, G. Hoening, G., & Gollwitzer, P. M. (2000). Effective self-regulation of goal attainment. *Educational Research*, 33, 705-732.

Ohly, S., & Fritz, C. (2007). Challenging the status quo: What motivates proactive behavior? *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 80, 623-629.

Ohly, S., Sonnentag, S., & Plunkte, F. (2006). Routinization, work characteristics and their relationships with creative and proactive behaviors. *Journal of Organizational Behavior*, 27, 257–279.

Oldham, G. R., & Cummings, A. (1996). Employee creativity: Personal and contextual factors at work. *Academy of Management Journal*, 39(3), 607-655.

Oliveira, A. F., & Tamayo, A. (2004). Perfis de valores organizacionais. *Revista de Administração - RAUSP*. 39(2), 129-140.

O'Reilly III, C. (1991). Organizational behavior: where we've been, where we're going. *Annual Review of Psychology*, 42, 427-458.

O'Reilly, C., & Caldwell, D. (1985). The impact of normative social influence on task perceptions and attitudes: A social information processing approach. *Journal of Occupational Psychology*, 58, 1-14.

O'Reilly, C., & Chatman, J. (1996). Culture as social control: Corporations, cults, and commitment. *Research in Organizational Behavior*, 17, 157-200.

- O'Reilly, C., Chatman, J., & Caldwell, D. F. (1991). People and organizational culture: a profile comparison approach to assessing person-organization fit. *Academy of Management Journal*, 34(3), 487-516.
- Organ, D. W. (1988). *Organizational citizenship behavior: the good soldier syndrome*. Lexington, MA: Lexington Books.
- Organ, D. W. (1997). Organizational citizenship behavior: its construct clean-up time. *Human Performance*, 10, 85-97.
- Parker, S. K., & Collins, C. G. (2008). Taking stock: integrating and differentiating multiple proactive behaviors. *Journal of Management*, 20(10), 1-30.
- Parker, S.K., Turner, N., & Williams, H.M. (2006). Modelling the antecedents of proactive behavior at work. *Journal of Applied Psychology*, 91(3), 636-652.
- Parker, S. K., Wall, T. D., & Jackson, P. R. (1997). 'That's not my job': Developing flexible employee work orientations. *Academy of Management Journal*, 40, 899-929.
- Parkhurst, H. B. (1999). Confusion, lack of consensus, and the definition of creativity as a construct. *Journal of Creative Behavior*, 33(1), 1-21.
- Pasquali, L. (1996). *Teoria e Métodos de Medida em Ciência do Comportamento*. Brasília: SEDIAE/INEP.
- Pasquali, L. (1999). Testes referentes a construto: teoria e modelo de construção. Em L. Pasquali (Org.). *Instrumentos psicológicos: manual prático de elaboração*. Brasília: LabPAM/IBAPP.
- Pasquali, L. (2005). *Análise Fatorial para Pesquisadores*. 1ª. ed. Brasília: LabPAM, vol. 1.
- Pattison, S. (2004). Understanding values. Em S. Pattinson & R. Phill (Orgs.). *Values in professional practice: lessons for health, social care, and other professionals* (pp. 1-12). Oxford: Radcliffe Medical Press.
- Payne, R. L. (2000). Climate and culture who close they can get? Em N. M. Ashknasy; C. P. M. Wilderon & M. F. Peterson. (Orgs.). *Handbook of organizational culture and climate* (pp. 163-176). California: Sage.
- Pepitone, A. (1976). Toward a normative and comparative biological cultural social psychology. *Journal of Personality and Social Psychology*, 34, 641-653.

- Petrini, M. (1998). Sistemas de informações, inteligência e criatividade. *Revista Eletrônica de Administração*, 4(1), 1-35.
- Pfeffer J. (1997). *New Directions in Organizational Theory: Problems and Prospects*. New York: Oxford University Press.
- Pfeffer, J. (1985). Organizations and Organization Theory. Em G. Lindzey & E. Aronson. *The handbook of social psychology*, Vol 1 (pp. 379-439). New York: Random House.
- Pfeffer, J. & Salancik, R. (1978). A social information processing approach to job attitudes and task design. *Administrative Science Quarterly*, 23, 224-253.
- Pisani, E., Pereira, S., & Rizzon, L. A. (1994). *Temas de Psicologia social*. Petrópolis: vozes.
- Pitt, L., Ewing, M.T., & Berthon, P. R. (2002). Proactive behavior and industrial sales force performance. *Industrial Marketing Management*, 31, 639– 644.
- Podsakoff, P. M., Ahearne, M., & Mackenzie, S.B. (1997). Organizational citizenship behavior and the quantity and quality of work group performance. *Journal of Applied Psychology*, 82, 262-270.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Lee, J. Y., & Podsakoff, N. P. (2003). Common method biases in behavioral research: a critical review of the literature and recommended remedies. *Journal of Applied Psychology*, 88, 879-903.
- Porras, J. I., & Robertson, P. J. (1992). Organizational development: Theory, practice and research. Em M. D. Dunnette & L. M. Hough (Orgs.). *Handbook of industrial and organizational psychology*, Vol. 3 (pp. 719-822). Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press.
- Porto, J.B., & Tamayo, A. (2003). Desenvolvimento e validação da escala de civismo nas organizações. *Estudos de Psicologia*, 8(3), 393-402.
- Porto, J. B., & Tamayo, A. (2005). Valores organizacionais e civismo nas organizações. *RAC*, 9(1), 35-52.
- Porto, J. B., & Tamayo, A. (2006). Influência dos valores laborais dos pais sobre os valores laborais dos filhos. *Psicologia Reflexão e Crítica*, 19(1), 151-158.



- Porto, J. B. & Tamayo, A. (2007). Estrutura dos valores pessoais: a relação entre valores gerais e laborais. *Psicologia. Teoria e Pesquisa*, 23, 63-70.
- Pozzebon, M. (1998). *Um modelo de EIS – Enterprise Information System – que identifica características para comportamentos pró-ativos na recuperação de informações*. Dissertação de Mestrado. Pós-graduação em Administração. Universidade Federal do Rio Grande do Sul, RS.
- Pozzebon, M., Freitas, H. M. R., & Petrini, M. (1999). A definição de categorias para o estudo de comportamentos pró-ativos na recuperação de informações. *RAC*, 3(2), 97-118.
- Prentice, D. A., & Miller, D. T. (1996). The construction of social norms and standards. Em E. T. Higgins & A. W. Kruglanski (Orgs.). *Social psychology: handbook of basic principles* (pp. 799-829). Nova York: Guilford.
- Quinn, R.E., & Rohrbaugh, J. (1983). A spatial model of effectiveness criteria: Towards a competing values approach to organizational analysis. *Management Science*, 29, 363-377.
- Rank, J., Pace, V.L., & Frese, M. (2004). Three avenues for future research on creativity, innovation, and initiative. *Applied Psychology: An International Review*, 53(4), 518-528.
- Reno, R. R., Cialdini, R. B., & Kallgren, C. A. (1993). The transsituational influence of social norms. *Journal of Personality and Social Psychology*, 64(1), 104-112.
- Rhodes, M. (1961). An analysis of creativity. *Phi Delta Kappa*, 42, 305-310.
- Rice, G. (2006). Individual values, organizational context, and self-perceptions of employee creativity: evidence from egyptian organizations. *Journal of Business Research*, 59, 233– 241.
- Richardson, R. J., Peres, J. A. S., Wanderley, J. C. V., Correia, L. M., & Peres, M. H. M. (1999). *Pesquisa social: métodos e técnicas*. São Paulo: Atlas.
- Rimal, R. N., & Real, K. (2003). Understanding the influence of perceived norms on behaviors. *Communication Theory*, 13(2), 184-203.

- Rimal, R. N., & Real, K. (2005). How Behaviors are Influenced by Perceived Norms: A Test of the Theory of Normative Social Behavior. *Communication Research*, 32, 389-414.
- Robbins, S. (2002). *Comportamento organizacional*. São Paulo: Prentice Hall.
- Rodrigues, A. Assmar, E. M. L., & Jablonski, B. (2001). *Psicologia Social*. Petrópolis, RJ: Vozes.
- Rodrigues, H. (2007). *A Formação da intenção em duas culturas: um estudo com o estudo de aventuras*. Dissertação de Mestrado. Pós-Graduação em Psicologia Social, do Trabalho e das Organizações. Universidade de Brasília, Brasília.
- Rogers, C. (1954). Toward a theory of creativity. *Review of General Semantics*, 2, 240-260.
- Rohan, M.J. (2000). A rose by any name? The values construct. *Personality and Social Psychology Review*, 4(3), 255-277.
- Rokeach, M. *The nature of human values*. New York: The Free Press.
- Ros, M. (2006a). Psicologia social dos valores: uma perspectiva histórica. Em M. Ros & V. V. Gouveia (Orgs.). *Psicologia Social dos Valores Humanos: desenvolvimentos teóricos, metodológicos e aplicados* (pp. 23-53). São Paulo: SENAC.
- Ros, M. (2006b). Valores, atitudes e comportamento: uma nova visita a um tema clássico. Em M. Ros & V. V. Gouveia (Orgs.). *Psicologia Social dos Valores Humanos: desenvolvimentos teóricos, metodológicos e aplicados* (pp. 87-114). São Paulo: SENAC.
- Rousseau, D.M. (1997). Organizational behavior in the new organizational area. *Annual Review of Psychology*, 48, 515-546.
- Schaller, M., & Latané, B. (1996). Dynamic social impact and the evolution of social representations: a natural history of stereotypes. *Journal of Communication*, 46, 64-71.
- Schepers, P. & VandenBerg, P.T. (2007). Social factors of work environment creativity. *Journal of Business and Psychology*, 21(3), 407-428.
- Schein, E. H. (1988). Organizational culture. Disponível em: <http://dspace.mit.edu/bitstream/handle/1721.1/2224/SWP20884854366.pdf?sequence>. Acesso em: 04/09/09.

Schein, E.H. (1996). *The corporate culture survival guide: sense and nonsense about culture change*. São Francisco, CA: Josey-Bass.

Schein, E.H. (1999). Culture: the missing concept in organizational studies. *Administrative Science Quarterly*, 44, 229-241.

Schneider, B (1975). Organizational climate an essay. *Personnel Psychology*, 28, 447-479.

Schneider, B. (1985). Organizational behavior. *Annual Review of Psychology*, 36, 515-546.

Schultz, P.W., Nolan, J.M., Cialdini, R.B., Goldstein, N.J., & Griskevicius, V. (2007). The constructive, destructive, and reconstructive power of social norms. *Psychological Science*, 18(5), 429-434.

Schwartz, S. H. (1992). Universals in the content and structure of values: theoretical advances and empirical tests in 20 countries. Em M. Zanna (Org.), *Advances in Experimental Social Psychology* (Vol. 25, pp. 1-65). Orlando: Academic.

Schwartz, S. H. (1994). Are there universal aspects in the structure and contents of human values? *Journal of Social Issues*, 50(4), 19-45.

Schwartz, S. (2005a). Valores humanos básicos: seu contexto e estrutura intercultural. Em A. Tamayo & J. B. Porto (Orgs.). *Valores e comportamento nas organizações* (pp. 21-55). Petrópolis: Vozes.

Schwartz, S. (2005b). Validade e aplicabilidade da teoria de valores. Em A. Tamayo & J. B. Porto (Orgs.). *Valores e comportamento nas organizações* (pp.56-95). Petrópolis: Vozes.

Schwartz, S., & Bilsky, W. (1987). Toward a universal psychological structure of human values. *Journal of Personality and Social Psychology*, 53(3), 550-562.

Schwartz, S., & Bilsky, W. (1990). Toward a Theory of universal content and structure of values: extensions and cross-cultural replications. *Journal of Personality and Social Psychology*, 58(5), 878-891.

Schwartz, S. H., & Ros, M. (1995). Values in the west: A theoretical and empirical challenge to the individualism-collectivism cultural dimension. *World Psychology*, 1(2), 91-122.

- Scott, S.G., & Bruce, R.A. (1994). Determinants of innovative behavior: a path model of individual innovation in the workplace. *Academy of management Review*, 37(3), 580-607.
- Sego, D. J., Hui, C., & Law, K. S. (1997). Operationalizing cultural values as the mean of individual values. Problems and suggestions for research. Em P. C. Earley, & M. Erez (Orgs.). *New perspectives on international industrial/organizational psychology* (pp. 148-159). San Francisco: The New Lexington Press.
- Seibert, S. E., Crant, J. M., & Kramer, M. L. (1999). Proactive personality and career success. *Journal of Applied Psychology*, 84, 416-427.
- Seibert, S. E., Kraimer, M. L., & Crant, J. M. (2001). What do proactive people do? a longitudinal model linking proactive personality and career success. *Personnel Psychology*, 54, 845-875.
- Shalley, C. E., Gilson, L. L., & Blum, T. C. (2000). Matching creativity requirements and the work environment: Effects on satisfaction and intention to leave. *Academy of Management Journal*, 43, 215-223.
- Shalley, C. E., & Gilson, L. L. (2004). What leaders need to know: A review of social and contextual factors that can foster or hinder creativity. *Leadership Quarterly*, 15, 33-53.
- Shalley, C.E., & Zhou, J. (2008). Organizational creativity research: a historical overview. Em J. Zhou, C.E. Shalley (Orgs.). *Handbook of Organizational Creativity*. New York: Lawrence Erlbaum Associates.
- Shalley, C. E., Zhou, J. & Oldham, G.R. (2004). The effects of personal and contextual characteristics on creativity: where should we go from here? *Journal of Management*, 30, 933-958.
- Shane, S. A., & Ventakaraman, S. (2000). The promise of entrepreneurship as a field of research. *Academy of Management Review*, 25(1), 217-226.
- Sherif, M. (1936). *The psychology of social norms*. New York: Harper.
- Sherif, M. (1958). Group influences upon the formation of norms and attitudes. Em E. E. Maccoby, T. M. Newvomb & E.L. Hartley (Orgs.). *Readings in Social Psychology*. New York: Holt, Rinehart and Winston.

- Sherif, M. & Sherif, C.W. (1956). The formation of social norms. Em M. Sherif & C.W. Sherif (Orgs.). *An outline of social psychology*. New York: Harper & Row.
- Shiffrin, R. M. & Schneider, W. (1977). Controlled and automatic human information processing: perceptual learning, automatic attending, and a general theory. *Psychological Review*, 84, 127-190.
- Siegel, S.M., & Kaemmerer, W.F. (1978). Measuring the perceived support for innovation in organizations. *Journal of Applied Psychology*, 63(5), 553-562.
- Siqueira, M. M. M. (2002). Medidas do comportamento organizacional. *Estudos de Psicologia*, 7 (número especial), 11-18.
- Siqueira, M. M. M. (2003). Proposição e análise de um modelo para comportamentos de cidadania organizacional. *RAC*, edição especial, 165-184.
- Silva, L. S. (2007). *Valores organizacionais e valores humanos como fatores de impacto no bem-estar ocupacional*. Dissertação de Mestrado. Programa de Pós-graduação em Administração da Universidade Presbiteriana Mackenzie, São Paulo, SP.
- Smith, P. B., & Bond, M. H. (1999). *Social Psychology: across cultures*. Massachusetts, EUA: Allyn & Bacon.
- Smith, P. B.; Bond, M. H., & Kagitçibasi, C. (2006). *Understanding Social Psychology Across Cultures: Living and working in a changing world*. Londres: Sage.
- Sonnentag, S. (2003). Recovery, work engagement, and proactive behavior: A new look at the interface between nonwork and work. *Journal of Applied Psychology*, 88(3), 518-528.
- Spector, P. E. (2006). *Psicologia nas organizações*. SP: Saraiva.
- Speier, C., & Frese, M. (1997). Generalized self-efficacy as a mediator and moderator between control and complexity at work and personal initiative: A longitudinal study in East Germany. *Human Performance*, 10, 171-192.
- Spiegel, M. (1993). *Probabilidade e estatística*. São Paulo: McGraw Hill.
- Stainer, A., & Stainer, L. (1996). Productivity and performance: a value-based approach. *Journal of Applied Management Studies*, 5(1), 1-13.
- Staw, B.M. (1984). Organizational Behavior: a review and reformulation of the field's outcome variables. *Annual Review of Psychology*, 35, 627-666.

- Steele, J., & M. Murray (2004). Creating, supporting and sustaining a culture of innovation. *Engineering, Construction and Architectural Management*, 11(5), 316-322.
- Sternberg, R.J., & Lubart, T.I. (1991). An investment theory of creativity and its development. *Human Development*, 34, 1-31.
- Sternberg, R.J., & Lubart, T.I. (1996). Investing in Creativity. *American Psychologist*, 51(7), 677-688.
- Tabachnick, B.G., & Fidell, L.S. (2001). *Using multivariate statistics*. Third edition. New York: Harper Collins Publishers.
- Tamayo, A. (1996). Valores organizacionais. Em A. Tamayo, J. E. Borges-Andrade, & W. Codo (Orgs.). *Trabalho, Organizações e Cultura* (pp. 175-193). São Paulo: Cooperativa de Autores Associados.
- Tamayo, A. (1998). Valores organizacionais: sua relação com satisfação no trabalho, cidadania organizacional e comprometimento afetivo. *Revista de Administração*, 33, 56-63.
- Tamayo, A. (1999). Valores e clima organizacional. Em M. G. T. da Paz & A. Tamayo (Orgs.), *Escola, Saúde e Trabalho* (pp.241-269). Brasília: Editora UnB.
- Tamayo, A. (2005). O impacto dos valores pessoais e organizacionais sobre o comprometimento organizacional. Em A. Tamayo & J. B. Porto (Orgs.). *Valores e comportamento nas organizações* (pp. 160-186). Petrópolis: Vozes.
- Tamayo, A. (2007). Contribuições ao estudo dos valores pessoais, laborais e organizacionais. *Psicologia Teoria e Pesquisa*, 23, n°. especial, 17-24.
- Tamayo, A. (2008). Valores organizacionais. Em M. M. M. Siqueira (Org.). *Medidas de comportamento organizacional* (pp. 309-340). Porto Alegre: Artmed.
- Tamayo, A. & Borges, L. de O. (2006). Valores do trabalho e das organizações. Em M. Ros & V. V. Gouveia (Orgs.). *Psicologia Social dos Valores Humanos* (pp. 397-431). Senac: São Paulo.
- Tamayo, A., & Gondim, M. G. C. (1996). Escala de valores organizacionais. *Revista de Administração*, 31(2), 62-72.
- Tamayo, A., Mendes, A., M. & da Paz, M. G. T. (2000). Inventário de Valores Organizacionais - IVO. *Estudos de Psicologia*, 5(2), 289-315.

- Tamayo, A & Porto, J. B. (2005). Teoria e medida de valores. Em A. Tamayo & J. B. Porto (Orgs.). *Valores e comportamento nas organizações* (pp. 17-19). Petrópolis: Vozes
- Thompson, J. A. (2005). Proactive personality and job performance: a social capital perspective. *Journal of Applied Psychology*, 90(5), 1011–1017.
- Tierney, P. & Farmer, S. M. (2004). The pygmalion process and employee creativity. *Journal of Management*, 30(3), 413–432.
- Torres, C.V. (1999). *Leadership Norms Among Americans and Brazilians Assessing Difference Using Jackson's Return Potential Model*. Dissertation. Faculty of the California School of Professional Psychology San Diego Campus.
- Torres, A. R. R., Pereira, C., Guimarães, J. G., Albernaz, M. F., Barros, T. S. & Vieira, S. (2001). Valores e Psicologia Social: modelos de análise. *Estudos*, Goiânia - GO, 29(4), 539-559.
- Torres, C. V., & Allen, M. W. (2009). Valores humanos e escolha do consumidor no Brasil e na Austrália. *Psicologia: Teoria e Pesquisa*, 25(4), 489-497.
- Torres, C.V., & Rodrigues, H. (no prelo). *Normas Sociais: Conceito e mensuração e implicações para o Brasil*.
- Unsworth, K. L., & Parker, S. K. (2003). Promoting a Proactive and Innovative Workforce for the New Workplace. Em D. Holman, T.D. Wall, C.W. Clegg, P. Sparrow & A. Howard (Orgs.) *The New Workplace: A Guide to the Human Impact of Modern Working Practices* (pp. 175-196). Chichester: John Wiley & Sons. 2003.
- Unsworth, L., Wall, T. D., & Carter, A. (2005). Creative requirement: a neglected construct in the study of employee creativity? *Group Organization Management*, 30, 541-560.
- Van Dyne, L., & Le Pine (1998). Helping and voice extra-role behaviors: evidence of construct and predictive validity. *Academy of management Journal*, 41, 108-119.
- Veiga, H.M.S.; Porto, J.B., & Laboissière, M. (artigo submetido). *Comportamento pró-ativo: o impacto do clima organizacional*.
- Veiga, H. M. S., Porto, J.B., Lima, R.R., & Canova, K.R. (2008). Valores Organizacionais e Comportamento Pró-ativo nas Organizações. *Anais do III Congresso*

Brasileiro de Psicologia Organizações e trabalho – CBPOT, Florianópolis, SC, 16 a 19 de julho de 2008.

Verbeke, W. (2000). A revision of Hofstede et al.'s (1990) organizational practices scale. *Journal of Organizational Behavior*, 21(5), 587-602.

Wanberg, C. R., & Kammeyer-Mueller, J. D. (2000). Predictors and outcomes of proactivity in the socialization process. *Journal of Applied Psychology*, 85(3), 373-385.

West, M. A., & Richter, A. W. (2008). Climates and cultures for innovation and creativity at work. In J. Zhou & C. E. Shalley (Orgs.). *Handbook of organizational creativity* (pp. 211-236). New York: Lawrence Erlbaum Associates.

Wan, C., Chiu, C., Peng, S., & Tam, K. (2007). Measuring cultures through intersubjective cultural norms: implications to predicting relative identification with two or more cultures. *Journal of Cross cultural psychology*, 38(2), 213-226.

White, R. W. (1959). Motivation reconsidered: the concept of competence. *Psychological Review*, 66, 297-333.

Wiener, Y. (1988). Forms of value systems: a focus on organizational effectiveness and cultural change and maintenance. *Academy of Management Review*, 13(4), 534-545.

William, W. M., & Yang, L. T. (1999). Organizational creativity. Em R. J. Sternberg (Org.). *Handbook of creativity* (pp. 373-391). Reino Unido: Cambridge University.

Wilpert, B. (1995). Organizational behavior. *Annual Review of Psychology*, 46, 59-90.

Witt, L.A., & Beorkrem, M. (1989). Climate for creative productivity as a predictor of research usefulness and organizational effectiveness in an R&D organization. *Journal of Creativity Research*, 2(1), 30-40.

Wolfe, R. (1994). Organizational Innovation: Review, Critique and Suggested Research Directions. *Journal of Management Studies*, 31(3), 405-431.

Woodman, R. W., Sawyer, J. E., & Griffin, R. W. (1993). Toward a theory of organizational creativity. *The Academy of Management Review*, 18(2), 293-321.

Yearta, S. K., Maitlis, S. & Briner, R. B. (1995). An exploratory study of goal setting in theory and practice: a motivational technique that works? *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 68, 237-252.



Zdunczyk, K., & Blenkinsopp, J. (2007). Do organisational factors support creativity and innovation in Polish firms? *European Journal of Innovation Management*, 10(1), 25-40.

Zhou J. (2003). When the presence of creative coworkers is related to creativity: role of supervisor close monitoring, developmental feedback and creative personality. *Journal of Applied Psychology*, 88(3), 413– 22.

Zhou, J., & George, J.M. (2004). When job dissatisfaction leads to creativity: Encouraging the expression of voice. *Academy of Management Journal*, 44(4), 682-696.

**ANEXOS**