



CENTRO UNIVERSITÁRIO DE BRASÍLIA - UniCEUB
FACULDADE DE CIÊNCIAS DE EDUCAÇÃO E SAÚDE – FACES
CURSO: PSICOLOGIA

**COMPORTAMENTO PROATIVO E VALORES
ORGANIZACIONAIS EM UMA INSTITUIÇÃO PÚBLICA DO
DISTRITO FEDERAL**

PATRÍCIA DE MENDONÇA SANTOS

Brasília - DF
2009

PATRÍCIA DE MENDONÇA SANTOS

COMPORTAMENTO PROATIVO E VALORES
ORGANIZACIONAIS EM UMA INSTITUIÇÃO PÚBLICA DO
DISTRITO FEDERAL

Monografia apresentada como requisito para
conclusão do curso de Psicologia da
Faculdade de Ciências da Educação e Saúde
– FACES, do Centro Universitário de
Brasília – UniCEUB, orientada pela Prof^ª.
Msc. Heila Magali S. Veiga.

Brasília - DF
2009

PATRÍCIA DE MENDONÇA SANTOS

**COMPORTAMENTO PROATIVO E VALORES
ORGANIZACIONAIS EM UMA INSTITUIÇÃO PÚBLICA DO
DISTRITO FEDERAL**

BANCA EXAMINADORA

Profª. Msc. Heila Magali da Silva Veiga
Orientadora

Profª. Msc. Leida Maria de Oliveira Mota
Examinadora

Profº. Msc. Kleuton Izidio Brandão e Silva
Examinador

Brasília – DF
2009

Dedico este trabalho aos meus pais e minhas irmãs, pelo incentivo, confiança e amor, determinantes para poder chegar até aqui.

AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiramente a Deus por ter me dado força e me guiado para chegar ao meu objetivo. E não me deixando desistir nos momentos de fraqueza.

Aos meus pais, Acylino e Sandra por todo apoio incondicional, amor acima de tudo, me trazendo calma nos momentos de maior angústia, sempre me incentivando e mostrando o quanto eu sou capaz. Obrigado por sempre acreditarem em mim!

Às minhas irmãs, Fabiana e Flávia pela torcida sempre e pelos momentos descontraídos.

À minha vó Cleury, que mesmo longe, sempre esteve orando por mim, sempre presente em meus pensamentos.

Aos meus queridos amigos de faculdade, que com certeza serão pra vida inteira, Bernardo, Nayara e Cintia, pela paciência e por sempre estarem comigo e principalmente pelos momentos maravilhosos passados juntos.

A todos os meus amigos que sempre me apoiaram e me ajudaram de alguma maneira para a conclusão desse trabalho.

Às minhas companheiras de estágio pelos momentos descontraídos e ao mesmo tempo de muita aprendizagem.

A todos os professores pelos conhecimentos passados ao longo desses anos.

À professora Leida pelo seu apoio e pela honra de tê-la nesse momento final da minha graduação.

A minha orientadora Heila pelo auxílio, sempre que requisitada.

E a todos aqueles que de alguma forma participaram desse processo.

A todos, muito obrigada!

RESUMO

Estudar o comportamento dentro das organizações pode ser uma forma eficaz para entender o mundo profissional e suas contínuas mudanças. Nesse ambiente corporativo, cada vez mais exigente e competitivo, o profissional que se diferencia tem sido cada vez mais valorizado. Partindo dos comportamentos que buscam as mudanças e inovações e que visam o benefício da organização, a proatividade tem sido foco dos estudos para alcançar esse diferencial e o sucesso nesse âmbito organizacional. Assim, aliado aos estudos dos valores organizacionais, tem sido possível compreender e influenciar o comportamento dos funcionários das organizações. Deste modo, esse estudo buscou analisar as relações entre os valores organizacionais e o comportamento proativo. Usou-se como metodologia a pesquisa de campo aplicada em uma instituição pública, a Companhia de Saneamento Ambiental do Distrito Federal - CAESB. Foram utilizados como instrumentos de medida o Inventário de Perfis de Valores Organizacionais (IPVO) e a escala de Comportamento Proativo nas Organizações (ECPO). Os dois instrumentos foram respondidos por uma amostra considerada válida de 122 trabalhadores. A partir dos resultados obtidos pelas análises estatísticas descritivas e correlações das variáveis, visualizou-se elevada emissão de comportamento proativo dos trabalhadores, bem como que proatividade se relaciona com os valores organizacionais de bem-estar e autonomia. Verificou-se, ainda, correlações entre os valores de autonomia e realização, autonomia e bem-estar, bem-estar e realização, preocupação com a coletividade e realização e, por fim, preocupação com a coletividade e conformidade. No entanto, em função dos dados demográficos, nenhum resultado significativo foi encontrado para as variáveis dependente e independente.

Palavras-Chaves: Comportamento Proativo, Valores Organizacionais, IPVO e ECPO.

LISTA DE QUADROS

| | |
|---|-----------|
| Quadro 1 – Tipos motivacionais de valores de Schwartz..... | 20 |
| Quadro 2 – Metas de valores organizacionais e suas correspondências com os valores pessoais..... | 29 |

LISTA DE FIGURAS

| | |
|---|-----------|
| Figura 1 – Estrutura bidimensional dos tipos motivacionais de valores..... | 21 |
| Figura 2 – Estrutura teórica do Inventário de Valores Organizacionais..... | 26 |

LISTA DE TABELAS

| | |
|--|-----------|
| Tabela 1 – Dimensões e exemplos de itens – Inventário de Perfis de Valores Organizacionais (IPVO) | 36 |
| Tabela 2 – Exemplos de itens – Proatividade | 37 |
| Tabela 3 – Valor da média e significados | 38 |
| Tabela 4 – Escores médios do Comportamento Proativo | 38 |
| Tabela 5 – Média, moda e desvio padrão – Fator: Realização | 40 |
| Tabela 6 – Média, moda e desvio padrão – Fator: Conformidade | 41 |
| Tabela 7 – Média, moda e desvio padrão – Fator: Domínio..... | 42 |
| Tabela 8 – Média, moda e desvio padrão – Fator: Bem-estar | 43 |
| Tabela 9 – Média, moda e desvio padrão – Fator: Tradição..... | 43 |
| Tabela 10 – Média, moda e desvio padrão – Fator: Prestígio..... | 44 |
| Tabela 11 – Média, moda e desvio padrão – Fator: Autonomia..... | 45 |
| Tabela 12 – Média, moda e desvio padrão – Fator: Preocupação com a Coletividade | 46 |
| Tabela 13 - Média, moda e desvio padrão – Valores Organizacionais..... | 46 |
| Tabela 14 – Correlações entre valores organizacionais e comportamento proativo | 47 |

SUMÁRIO

| | |
|--|-----------|
| Objetivo Geral: | 11 |
| Objetivos Específicos: | 11 |
| 2. REFERENCIAL TEÓRICO | 12 |
| 2.1 Comportamento Organizacional | 12 |
| 2.2 Comportamento Proativo | 14 |
| 2.2.1 Comportamento Proativo e outros Construtos | 16 |
| 2.2.2 Medidas de Comportamento Proativo no Brasil | 18 |
| 2.3 Teoria de Valores | 19 |
| 2.3.1 Valores pessoais de Schwartz | 20 |
| 2.3.2 Valores Organizacionais | 23 |
| 2.3.3 Medidas de Valores Organizacionais validadas no Brasil | 24 |
| 2.4 Antecedentes de Valores Organizacionais e Proatividade | 30 |
| 3. METODOLOGIA | 34 |
| 3.1 Organização | 34 |
| 3.2 Amostra | 35 |
| 3.3 Instrumentos | 36 |
| 3.4 Procedimento | 37 |
| 3.5 Análise de dados | 37 |
| 4 - APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS | 38 |
| 5 - DISCUSSÃO | 49 |
| CONCLUSÃO | 54 |
| REFERÊNCIAS | 57 |
| ANEXOS | 60 |

Em decorrência das novas necessidades e das atuais configurações do mercado de trabalho, as organizações precisam cada vez mais promover a inovação e dominar a arte da mudança, tudo isso para se manter nesse mundo competitivo do âmbito organizacional (Robbins, 2005).

Assim, tem assumido um papel relevante investigar aspectos como a proatividade, a forma de agir das pessoas e sua forma de influenciar o contexto organizacional contemporâneo, visando às demandas atuais de mercado e o cenário cada vez mais concorrente. Ao atender aos interesses individuais e organizacionais, esse modelo de comportamento inovador acrescenta valores tanto para o indivíduo, como econômico para a organização.

A proatividade tem se mostrado determinante para o sucesso das organizações, pois o trabalhador busca, espontaneamente, exercer comportamentos extra-papéis, visando mudanças no seu ambiente de trabalho e, assim, solucionar e antecipar-se aos problemas, tendo em vista metas de longo prazo que beneficiem a organização.

Dentre os antecedentes de proatividade, um aspecto essencial e que tem sido pouco investigado é o estudo de valores organizacionais (Veiga, Porto, Lima & Canova, 2008). Em função disso, os estudos dos valores organizacionais tem se destacado na busca em compreender e influenciar o comportamento dos funcionários de uma organização e, assim, contribuir para o seu desenvolvimento.

Nesse contexto, contar com um grupo de funcionários que conheçam os valores organizacionais, e que observem a expressão de comportamentos desejáveis, como a proatividade, pode ser o diferencial para o sucesso da organização.

Considerando o que foi exposto anteriormente, o presente trabalho possui os seguintes objetivos:

Objetivo Geral:

- Analisar as relações entre Valores Organizacionais e Proatividade.

Objetivos Específicos:

- Medir o grau de proatividade dos trabalhadores;
- Verificar qual(is) valores organizacionais (Autonomia, Bem-estar, Realização, Domínio, Prestígio, Tradição, Conformidade e Preocupação com a Coletividade) apresentam a maior e a menor média;
- Analisar se há diferença no grau de proatividade e nos valores organizacionais, em função dos dados demográficos (Gênero e Idade) e funcionais (Tempo de Serviço);
- Verificar se há correlação entre os valores organizacionais.

Para atender aos objetivos propostos, esse trabalho está estruturado em capítulos e tópicos seguidos de desenvolvimento acerca do tema. O primeiro capítulo compreende o componente teórico do estudo, onde será abordado o comportamento organizacional, a teoria de valores, valores organizacionais, medidas de valores organizacionais no Brasil, pesquisas brasileiras sobre valores organizacionais e comportamento proativo, sua definição, seus diferentes construtos e medidas brasileiras validadas.

Os capítulos seguintes são referentes à metodologia, apresentando a organização, a amostra pesquisada, os instrumentos utilizados e o procedimento de coleta de dados, os resultados, a discussão, a conclusão, por fim as referências teóricas e, em anexo, o instrumento utilizado na pesquisa e o organograma da empresa.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Comportamento Organizacional

Compreender o comportamento humano, no ambiente do trabalho, assim como as interações entre os indivíduos e a organização, auxiliam no entendimento do funcionamento da organização e facilitam a proposição de melhorias no âmbito organizacional. O campo de estudos que investiga toda essas inter-relações é denominado de Comportamento Organizacional. Segundo Dubrin (2003), o desenvolvimento de habilidades, o crescimento pessoal, aprimoramento da eficiência organizacional e o refinamento do senso comum são as vantagens potenciais do conhecimento sobre o comportamento organizacional.

As organizações são muito diferentes entre si, e o estudo do comportamento organizacional busca compreender as características que definem o funcionamento das organizações e como elas se comportam. Dessa forma, são encontradas as principais bases e características para o funcionamento de cada organização (Chiavenato, 2004).

Para Robbins (2005), o Comportamento Organizacional estuda qual a influência que as relações entre indivíduos, grupos e estrutura têm sobre a organização e assim é possível propor melhorias para alcançar maior eficácia organizacional.

Robbins (2004, p. 5) define Comportamento Organizacional como uma maneira de “explicar, prever e controlar o comportamento humano”. Já Wagner e Hollenbeck (1999, p.6) o definem como sendo “um campo de estudo voltado a prever, explicar, compreender e modificar o comportamento no contexto das empresas”.

Segundo Robbins (2005), o Comportamento Organizacional está estruturado em três níveis: individual (micro), grupal (meso) e organizacional (macro), que estão em contínua interação e que se influenciam reciprocamente. É uma área interdisciplinar,

com base nas Ciências Sociais, sendo que cada um dos níveis está alicerçado em ciências distintas.

O Comportamento Macroorganizacional deriva de disciplinas como: a Sociologia Estrutural, Ciência Política, Antropologia Cultural e Economia, com teorias acerca da estrutura, cultura, competição. Essa perspectiva aborda o comportamento da dinâmica organizacional (Siqueira, 2002; Robbins, 2004).

O Comportamento Mesoorganizacional originou-se da Psicologia Social, da Sociologia Interacionista e da Comunicação, com base nas teorias de equipes e grupos. Essa perspectiva intermediária faz uma ligação entre os dois outros níveis de comportamento: macro e micro e trata-se do comportamento de grupos e equipes na organização. É baseada na dinâmica grupal e intergrupar, nas formas de socialização que incentivam a cooperação entre as pessoas, a melhoria da produtividade em grupo, as combinações de aptidões entre a equipe, visando o aumento no desempenho do grupo (Robbins, 2005).

O Comportamento Microorganizacional, por sua vez, teve como suas principais vertentes: a Psicologia Experimental, a Psicologia Clínica e a Psicologia Industrial, com teorias embasadas na aprendizagem, motivação, desenvolvimento humano, percepção, seleção, avaliação de desempenho (Wagner & Hollenbeck, 1999). Ocupa-se do comportamento do indivíduo ao trabalhar sozinho na organização. Está focada nas diferenças individuais e de personalidade, percepção e atribuição, motivação, satisfação no trabalho, efeito das aptidões sobre a produtividade dos indivíduos, motivações pessoais para o desempenho das tarefas e o modo como eles sentem e percebem o seu local de trabalho (Robbins, 2005).

Neste trabalho, o foco é investigar os valores organizacionais e a proatividade, construtos dos níveis macro e micro, respectivamente. A investigação de variáveis de

mais de um nível amplia a compreensão do comportamento organizacional. Para ambas, são consideradas as percepções dos trabalhadores. No tópico seguinte, será detalhada a primeira variável.

2.2 Comportamento Proativo

Desde a última década do século XX, as pesquisas acerca da proatividade vêm ganhando força, em meio às demandas do mundo moderno, sua competitividade e complexidade. Castells (2005, citado por Kamia & Porto, 2007) atribui aos grandes avanços da tecnologia, as mudanças nas organizações, na sua estruturação e funcionamento, transformando os sistemas de trabalho, modelos de estrutura, políticas, relação homem-trabalho e relações interpessoais. Assim, faz-se necessário investir no diferencial dos indivíduos para o crescimento da organização.

A conceituação de Proatividade, na literatura acadêmica, é pouco consensual, pois é facilmente confundida pela sua semelhança a outros construtos. Bateman e Crant (1993, citados por Kamia & Porto, 2007) ligavam proatividade a traços da personalidade, e para identificar essa diferença existente entre os indivíduos e a sua forma de agir e influenciar o ambiente desenvolveram a medida de “personalidade proativa”, que por definição, são as pessoas que buscam as oportunidades de mudanças; visam melhorias; demonstram iniciativa; antecipam e solucionam os problemas; alteram o ambiente, sem se limitar pelas forças situacionais; são ativas, perseverantes quanto aos seus objetivos; envolvidas com o mundo a sua volta e atividades profissionais; que potencializam suas redes interpessoais de trabalho e sua carreira, sendo orientadas por metas de longo prazo.

A definição construída pelos autores vai em concordância ao conceito de Iniciativa Pessoal de Frese e colaboradores (1996, citados por Kamia & Porto, 2007), onde o indivíduo possui metas direcionadas, toma iniciativa, realiza ações além do que é

formalmente requerido, é persistente a barreiras e contratempos, buscando resultados a longo prazo para a organização.

Sobretudo Parker e colaboradores (2006, citados por Kamia & Porto, 2007) relacionavam o comportamento proativo por ser no-papel ou extra-papel, sendo de fundamental importância a diferenciação desses parâmetros, definido por VanDyne e LePine (1998, citados por Kamia & Porto, 2007) como comportamento no-papel aquele formalmente requerido e esperado, que regula e guia sua performance do trabalho, sendo repreendido e levado a consequências negativas quando não alcançado. De tal modo, o comportamento extra-papel é valorizado e considerado positivo, e supera o que é formalmente requerido pela organização. No entanto, sua ausência não causa consequências negativas, sendo assim, um comportamento que diferencia o indivíduo dos demais empregados.

Kamia e Porto (2007), com base na literatura revista, definem proatividade como sendo:

Um conjunto de comportamentos extra-papel em que o trabalhador busca espontaneamente por mudanças no seu ambiente de trabalho, visando metas de longo prazo que beneficiam a organização. Tais comportamentos são restritos à organização e 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 idéias; e 3) Enfrentamento de obstáculos.

Para Frese e colaboradores (1996, citados por Kamia & Porto, 2007), o comportamento proativo compreende o sujeito que possui iniciativa e busca alcançar metas a longo prazo, ao incluir a ação de propor ou realizar algo, sem que seja necessário dizer o que deve ser feito, ao planejar ações de mudanças, buscar oportunidades, pensar preventivamente e, assim, alcançar a base para a superação de

problemas, negociação de dificuldades e formas alternativas para execução das tarefas, melhorando o âmbito organizacional.

Para que o comportamento seja considerado proativo, Kamia e Porto (2007) ressaltam que a mudança deve ser intencional e trazer resultado positivo. Além disso, suas escolhas devem ser conscientes, pois a pessoa se torna mais comprometida com o resultado, já que proatividade, segundo os autores, tem um compromisso com a ação.

Considerando, então, a falta de consenso entre os autores, faz-se necessário diferenciar o conceito de Comportamento Proativo de outros correlatos.

2.2.1 Comportamento Proativo e outros Construtos

Por serem considerados positivos para a organização e por sua similaridade nas definições, o conceito de Comportamento Proativo é facilmente confundido por outros quatro construtos apresentados pelas autoras Kamia e Porto (2007), são eles: Cidadania Organizacional, Empreendedorismo, *Voice Behavior* (Comportamento de Expressão) e Inovação. No entanto, cabe aqui ressaltar as suas diferenciações.

Porto e Tamayo (2005) caracterizam o primeiro construto, Cidadania Organizacional, como o conjunto de comportamentos espontâneos de funcionários em seus respectivos locais de trabalho, que, de alguma maneira, são benéficos à organização. São comportamentos que não constam nos contratos de trabalho e são, portanto, informais e não possuem uma forma de retribuição contratual. Entretanto, existe uma diferença essencial entre esse conceito e o de Comportamento Proativo, pois Cidadania Organizacional envolve conformidade, que, de acordo com Frese e colaboradores (1996, citados por Kamia & Porto, 2007), possui conotação passiva e conscientização em atender e aderir às regras, atitude inversa do comportamento proativo, que propõe mudanças, não adere às regras, desafia o *status quo*, contrariando a conformidade.

O segundo construto, Empreendedorismo, para Schein (1985, citado por Fernandes & Santos, 2008), refere-se à propensão de criar algo novo e aceitar riscos; envolve a motivação para superar obstáculos e o desejo de elevação pessoal em qualquer objetivo a ser alcançado. Sua diferenciação com o Comportamento Proativo, segundo Frese e colaboradores (1996, citados por Kamia & Porto, 2007), é a seguinte: Empreendedorismo relaciona-se a início de um negócio e implicação comercial, pensamento criativo, organização social e mecanismos econômicos, desnecessários para a proatividade.

O Comportamento de Expressão (*Voice Behavior*), o terceiro construto, é definido por VanDyne e LePine (1998, citados por Kamia & Porto, 2007) como dar sugestões inovadoras para mudança e recomendar modificações sobre o que é necessário ser feito e como dever ser feito, diferenciando-se de Comportamento Proativo, que, além de sugerir novas idéias e novos procedimentos, executa as ações propostas, desafia o *status quo* e abala as relações de trabalho, tendo em vista as metas da organização a longo prazo, e não esperando a ação de outros e levando em consideração questões de nível individual (Kamia & Porto, 2007).

Por último, Rank e colaboradores (2004, citados por Kamia & Porto, 2007, p. 29) definem Inovação “como a aplicação e a introdução intencional de uma idéia útil ou novidade dentro de uma função, grupo, organização de idéias, processos ou procedimentos”, enquanto Comportamento Proativo diferencia-se desse último conceito, pois foca na prevenção e solução de problemas, para atingir as metas de longo prazo, e não na inovação e implementação de novas idéias (Kamia & Porto, 2007).

Assim, construtos como Cidadania Organizacional, Empreendedorismo, *Voice Behavior* e Inovação diferenciam-se de Comportamento Proativo, por eles não contemplarem todos os aspectos que o caracterizam a saber: a emissão de

comportamentos extra-papéis, a busca por metas organizacionais de longo prazo, o desafio ao *status quo*, a espontaneidade, a busca ativa por oportunidades de mudanças, o planejamento e a execução de idéias e, por fim, o enfrentamento de obstáculos (Kamia & Porto, 2007).

Na seção a seguir será apresentada a medida para Comportamento Proativo no Brasil.

2.2.2 Medidas de Comportamento Proativo no Brasil

Após revisão da literatura brasileira, foi encontrado apenas um instrumento elaborado e validado por Kamia e Porto (2007) para medir o comportamento proativo na realidade organizacional brasileira. As autoras compreenderam que se fazia necessária a construção e validação de tal instrumento, tendo em vista que os dois instrumentos existentes na literatura internacional, elaborados por Bateman e Crant (1993) e Frese e colaboradores (1996, citados por Kamia & Porto, 2007) não se adequavam aos objetivos propostos pelo estudo, que buscava medir o comportamento proativo nas organizações.

Propostas por Wegener e Fabrigar (2004, citados por Kamia & Porto, 2007) a construção da escala das autoras seguiu três etapas: 1) a especificação das metas dos itens e formulação de uma suposição teórica que guiou a construção; 2) refere-se ao conjunto de itens potenciais que precisavam ser gerados; e, 3) relaciona-se à performance dos itens individuais e seleção dos itens finais da escala.

Os itens foram dispostos em uma escala de cinco pontos, na progressão de frequência de comportamentos entre *nunca* a *sempre*. A escala foi submetida à análise de juízes, na qual mestres e doutores das áreas da Administração e Psicologia verificaram a adequação dos itens ao conceito e análise semântica. Por fim, a escala final ficou composta por 27 itens.

Para validação estatística, foi utilizada uma amostra de 346 funcionários de empresas dos ramos de serviços, indústria e comércio, de ambos os sexos, com idade média de 37 anos e 7 de tempo de serviço. A escolaridade da maioria era superior completo, podendo variar, também, entre superior incompleto, ensino médio completo e ensino médio incompleto.

Após análise dos dados, a partir da Análise Fatorial Exploratória (AFE), e utilizando-se o *alfa de Cronbach*, a escala foi validada, pois os resultados apontaram boa consistência para o fator, acima de 0,95.

Devido à elevada qualidade psicométrica dessa medida, ela será adotada nesse trabalho.

Após discorrer sobre a variável dependente, a Proatividade, no próximo tópico, será abordada a variável independente do presente estudo, Valores Organizacionais.

2.3 Teoria de Valores

Segundo Schwartz (2005), os valores são importantes para a compreensão da sobrevivência da espécie humana e favorecem o comportamento adaptativo e a flexibilidade a ambientes variáveis, sem especificar uma resposta comportamental para cada situação. Eles são essenciais para o entendimento da cultura, do pensamento e das ações humanas. Para Tamayo, Mendes e Paz (2000), o comportamento do indivíduo é orientado por princípios e metas, que caracterizam os valores.

Várias teorias já foram desenvolvidas para o estudo dos valores, por diversos autores, entre eles: Rokeach, Hofstede, Triandis e Allport. No entanto, a Teoria de Schwartz tem compreendido a complexidade das relações entre valores e o comportamento humano (Schwartz, 2005). Por essa razão, optou-se por tal abordagem.

2.3.1 Valores pessoais de Schwartz

Os valores pessoais são definidos por Schwartz e Bilsky (1987, citados por Porto & Tamayo, 2007, p. 63) como “princípios ou crenças, sobre comportamentos ou estados de existência que transcendem situações específicas, que guiam a seleção ou avaliação de comportamentos ou eventos e que são ordenados por sua importância”.

A estrutura motivacional dos valores é baseada em três necessidades universais do homem: necessidades biológicas, necessidades sociais de interação e necessidades sócio-institucionais de sobrevivência e bem-estar dos grupos (Schwartz, 2005). Essa teoria é reconhecida por possuir valores básicos para toda a cultura, pois os achados foram replicados em mais de 60 países (Porto, 2005), sendo composta por 10 tipos motivacionais distintos, dinâmicos e congruentes, que expressam metas que as pessoas almejam atingir ao longo de sua vida (Schwartz, 2005).

De acordo com o Quadro 1, a estrutura motivacional da Teoria de Valores de Schwartz apresenta 10 motivações com suas metas específicas. Os cinco primeiros tipos motivacionais, hedonismo, realização, poder social, autodeterminação e estimulação estão ligados a metas que se relacionam ao próprio indivíduo; os tipos motivacionais como conformidade, tradição e benevolência estão relacionados a interesses coletivos, como a família, grupo de referência e a sociedade; já segurança e universalismo, estão ligados aos interesses coletivos e da própria pessoa (Tamayo, 2005).

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

Quadro 1 – Tipos motivacionais de valores de Schwartz

Segundo Schwartz (2005), a teoria de valores tem uma estrutura dinâmica entre os tipos motivacionais e isso, ocorre porque quaisquer valores podem conflitar ou serem congruentes com a busca de outros valores; eles podem competir entre si ou complementar-se.

A Figura 1 representa a estrutura circular dos tipos motivacionais e suas relações de conflito e congruência. As motivações são semelhantes, quando dois tipos motivacionais estão próximos, em qualquer das direções do círculo, como Hedonismo e Realização, Poder e Segurança, por exemplo; ao passo que quanto mais distantes eles estão, mais antagônicas são as motivações, aumentando até atingirem posições bipolares, como: Poder e Universalismo, Autodeterminação (Auto-direção) e Segurança (Schwartz, 2005).

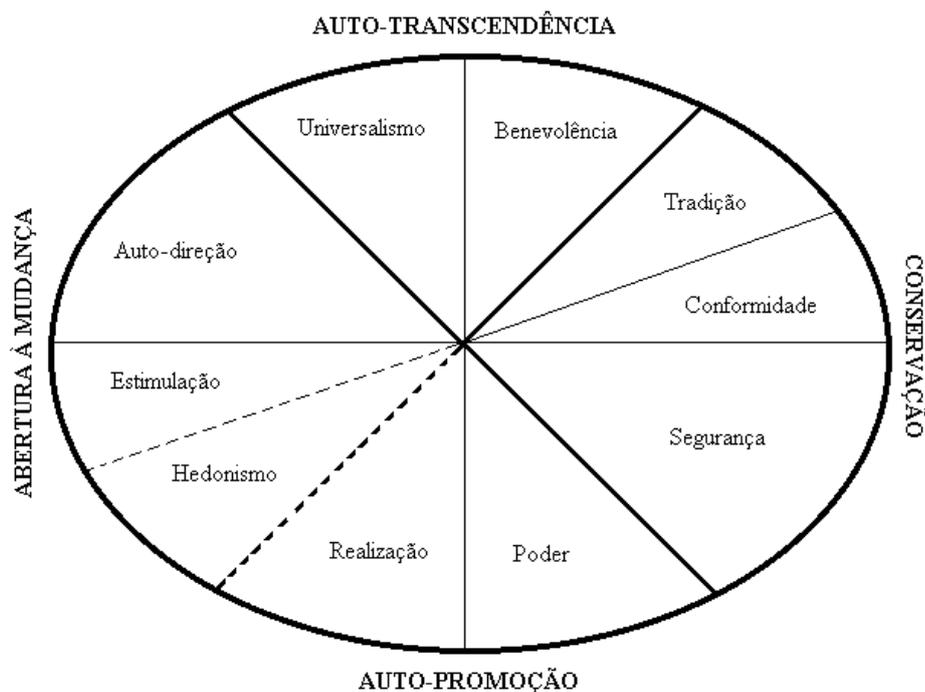


Figura 1. Estrutura bidimensional dos tipos motivacionais de valores

Um instrumento para medir os valores pessoais, o Inventário de Valores de Schwartz (*Schwartz Value Survey - SVS*), foi finalizado em 1994, com diversos aspectos dos objetivos motivacionais. Esses valores foram escolhidos a partir das escalas de Rokeach, com 57 itens divididos em duas listas, onde a primeira lista continha 30 itens que descreviam os objetivos potencialmente desejáveis em forma de substantivos e a outra, 27 maneiras potencialmente desejáveis, sob a forma de agir em adjetivos. Para cada valor, havia uma frase explicativa, para clarificar e precisar o seu significado. Sua escala de importância é de nove pontos, entre 7 e -1, sendo *suprema importância a oposto aos meus valores*, respectivamente. Para que o sujeito inicie a marcação dos itens do teste, é necessário que leia o questionário completo, com o objetivo de numerar o item de maior importância e o de menor importância, para que delimite a escala de respostas e para que não ocorram distorções das escalas de medidas ao longo do questionário (Schwartz, 2005).

Diversos estudos (Porto, 2005; Porto & Tamayo, 2005) mostram que os valores são preditores de comportamento e, por essa razão, têm sido investigados para explicar, por exemplo, comportamento de jogar lixo nas ruas, uso de preservativo, dentre outros (Porto & Tamayo, 2005).

A partir dessa teoria de Valores Pessoais, Tamayo (1996) pressupôs que nas organizações também existiam valores organizacionais que guiavam o comportamento dos trabalhadores. Essa teoria de Valores Organizacionais é apresentada no tópico seguinte.

2.3.2 Valores Organizacionais

Tamayo (1996, citado por Tamayo, Mendes & Paz, 2000) define valores organizacionais como “princípios ou crenças, organizadas hierarquicamente, relativos a estados de existência ou a modelos de comportamento desejáveis que orientam a vida da empresa e estão ao serviço de interesses individuais, coletivos e mistos” (p.293).

Para Tamayo, Mendes e Paz (2000), esse sistema de valores de uma organização orienta e guia a vida e o comportamento dos seus empregados e determina sua forma de pensar, agir e sentir. Segundo Katz e Kahn (1978, p.70, citados por Tamayo, Mendes & Paz, 2000), os valores têm a função “de vincular as pessoas, de modo que elas permaneçam dentro do sistema e executem as funções que lhes foram atribuídas” (p.294).

Esses valores são percebidos como característicos de uma organização e são estabelecidos, a partir da sua história, preferências por comportamentos de seus empregados, padrões de qualidade, estruturas organizacionais, etc. (Tamayo, 1998). São três as necessidades básicas, que representam os valores nas organizações: lidar com a relação indivíduo-organização, garantir comportamentos apropriados para a

organização e estabelecer a relação entre a organização e o meio externo (Porto & Tamayo, 2005).

Assim como todos os indivíduos possuem um sistema de valores próprios que orientam a sua vida, as organizações também possuem o seu próprio conjunto de crenças e princípios, que expressam os interesses e desejos de alguém, que pode ser qualquer pessoa que interaja com a empresa, ou um dado grupo de trabalho que a compõe. Importante aqui ressaltar que seja um sujeito capaz de influenciar, de forma ampla, os colaboradores que ali estão. A razão dessa interação visa tanto interesses individuais como coletivos (Tamayo, Mendes & Paz, 2000).

O sistema de valores de uma organização está disposto em um contínuo de importância, que estabelece uma hierarquização dos valores e institui o que é mais importante, em relação ao que é secundário (Tamayo, Mendes & Paz, 2000). Segundo Tamayo (1994, 1996, citado por Tamayo, Mendes & Paz, 2000), essa escala de valores é baseada na relação dos valores com o tempo, com a missão, com os objetivos da empresa e com o esforço dela e de seus membros em atingir as metas estabelecidas, assim como constituem também das exigências biológicas do indivíduo e necessidades referentes à sobrevivência e ao bem-estar da organização.

Após discorrer sobre a definição de valores organizacionais e o seu impacto no comportamento do trabalhador, no tópico seguinte serão apresentadas as escalas de valores organizacionais existentes no país.

2.3.3 Medidas de Valores Organizacionais validadas no Brasil

Após realizar um levantamento da literatura nacional, foram encontradas três escalas para medir valores organizacionais no país, são elas: a Escala de Valores Organizacionais (Tamayo & Gondim, 1996), Inventário de Valores Organizacionais

(Tamayo, Mendes & Paz, 2000) e Inventário de Perfis de Valores Organizacionais (Oliveira & Tamayo, 2004). Nos parágrafos seguintes, elas serão detalhadas.

A Escala de Valores Organizacionais - EVO foi construída por Tamayo e Gondim (1996), a partir da abordagem empírica, com crença na importância dos valores como princípios e metas orientadores na vida das organizações, e pela falta de instrumentos adequados para esse tipo de avaliação (Tamayo & Gondim, 1996). Essa escala pode ser utilizada para avaliar a cultura organizacional, a percepção que os empregados têm dos valores da empresa e se eles realmente existem e os valores que os empregados gostariam que fossem enfatizados pela organização (Tamayo, Mendes & Paz, 2000 e Porto & Tamayo, 2005).

Após sua validação, a escala ficou composta por 38 itens, que representam valores que são considerados em diferentes organizações. Para responder o questionário, é importante ponderar que não estão sendo avaliados os valores pessoais e os valores organizacionais que o funcionário gostaria que existissem na organização, e sim os valores que orientam a vida da sua organização. Em cada item, existe uma pequena descrição dos valores, para que não haja imprecisões no preenchimento. A escala de resposta é de nove pontos, com uma variação de -1 a 7, onde -1 corresponde a *O valor é oposto aos princípios que orientam a vida na sua organização* e 7 corresponde a *O valor é de suprema importância como um princípio orientador na vida da sua organização* (Tamayo, Mendes & Paz, 2000).

O segundo instrumento, o Inventário de Valores Organizacionais - IVO foi desenvolvido e validado por Tamayo, Mendes e Paz (2000), com abordagem empírica e teórica, pois os autores acreditavam que os tipos motivacionais de valores não estavam suficientemente representados no primeiro instrumento.

Segundo Tamayo, Mendes e Paz (2000), esse inventário busca avaliar a percepção dos funcionários sobre os valores existentes e praticados na sua empresa, bem como os valores que os funcionários desejam que a sua organização privilegie.

O Inventário de Valores Organizacionais, após sua validação, ficou composto por 36 itens, que descrevem as características e valores que orientam a vida nas organizações. Essa avaliação pode ser feita em dois níveis: valores reais, que na percepção dos funcionários são praticados na organização; e ideais, que são os valores desejáveis pelos funcionários que fossem praticados pela organização (Tamayo, Mendes & Paz, 2000 e Porto & Tamayo, 2005). Sua escala é de sete pontos, em uma variação de 0 a 6, *nada importante e extremamente importante*, respectivamente (Porto & Tamayo, 2005).

Os seis tipos motivacionais do Inventário de Valores Organizacionais são dispostos em três dimensões bipolares, conforme a Figura 2, que compreendem as principais crenças sobre o que é bom, correto e desejável em uma organização (Tamayo, Mendes & Paz, 2000; Porto & Tamayo, 2005).

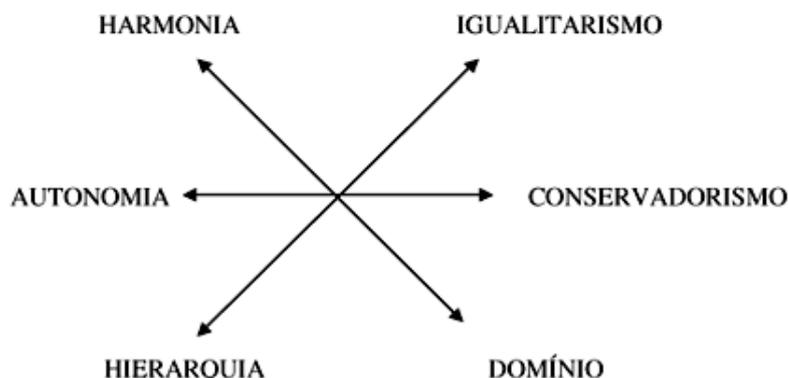


Figura 2. Estrutura teórica do Inventário de Valores Organizacionais

Os tipos motivacionais de Autonomia *versus* Conservadorismo abrangem as relações entre o indivíduo e o grupo constituído no âmbito da organização, onde Autonomia refere-se à organização que percebe seu funcionário independente para alcançar metas e interesses próprios, em harmonia com os princípios da organização. E Conservadorismo refere-se à manutenção do *status quo*, conservando os usos, os costumes e estruturas de poder da empresa, impedindo comportamentos que divergem das normas e tradições da organização (Tamayo, Mendes & Paz; 2000, Porto & Tamayo, 2005).

Para constituir sistemas sociais estruturados existem os tipos motivacionais de Hierarquia *versus* Igualitarismo; onde Hierarquia define e distribui os recursos e papéis sociais da organização, ao passo que igualitarismo se refere ao bem-estar dos funcionários e da organização em geral (Tamayo, Mendes & Paz; 2000, Porto & Tamayo, 2005).

Nos tipos motivacionais de Harmonia *versus* Domínio, Harmonia refere-se aos valores que ressaltam uma relação de consonância com a natureza, o meio ambiente e a organização; enquanto Domínio diz respeito a organizações que buscam o controle e o poder dos recursos materiais, do mercado, da tecnologia e do conhecimento da área de atuação, do ambiente físico e social (Tamayo, Mendes & Paz, 2000 e Porto & Tamayo, 2005).

Essa escala permite que seja realizada a avaliação em cada um dos tipos motivacionais, em dois níveis diferentes, reais e desejados. Tendo em vista o esforço cognitivo de avaliá-los nesses níveis, não se optou por esse instrumento para esta pesquisa.

A terceira escala proposta por Oliveira e Tamayo (2004), o Inventário de Perfis de Valores Organizacionais - IPVO, é um instrumento para avaliar os valores

organizacionais, a partir da estruturação teórica da teoria motivacional dos valores pessoais de Schwartz.

Pela ausência de instrumentos adequados e pela dificuldade em realizar estudos empíricos no âmbito organizacional, o IPVO foi construído para viabilizar o estudo dos valores tanto do ponto de vista do trabalhador como da organização, sendo assim possível expandir a perspectiva de integração entre esses dois sistemas (Oliveira & Tamayo, 2004).

A construção dos itens desse instrumento foi dividida em três etapas; onde a primeira tratou-se da elaboração de definições constitutivas e operacionais de cada um dos tipos motivacionais de valores organizacionais, baseados na teoria de valores humanos, na observação e dados da realidade organizacional, após revisão da literatura. Assim, foram criadas definições para cada um dos 10 tipos motivacionais de valores, conforme o Quadro 2, descrevendo metas, aspirações ou desejos que apontam para a importância dos valores organizacionais; a segunda etapa constituiu-se da classificação dos itens nos seus respectivos tipos motivacionais, com base no índice de concordância de 10 juízes, onde 36 itens foram eliminados. Por fim, realizou-se a validação semântica, para verificar a clareza das instruções e a compreensão dos itens, sendo necessários, apenas, pequenos ajustes em sua redação. Assim, o instrumento ficou constituído por 120 itens, distribuídos aleatoriamente, sendo 10 itens, em média, para cada tipo motivacional (Oliveira & Tamayo, 2004).

Para a validação da escala, foi utilizada uma amostra de 833 funcionários, de organizações públicas (15,6%) e privadas (80,2%); idades entre 15 a 57 anos; tempo de serviço de 3 meses a 28 anos, e variados graus de instrução, abrangendo o segundo grau completo e terceiro grau incompleto e completo, e participantes de ambos os sexos, sendo 52% do sexo masculino e 45% do sexo feminino (Oliveira & Tamayo, 2004).

O IPVO, após ser validado, ficou composto por 48 itens que descrevem perfis de organizações, divididos em oito fatores, que correspondem a um ou mais tipos motivacionais de valores pessoais do modelo proposto por Schwartz, em 1992, são eles: Realização, Conformidade, Domínio, Bem-estar, Tradição, Prestígio, Autonomia e Preocupação com a Coletividade. Seus coeficientes de precisão, considerados satisfatórios, são de 0,75 e 0,87. Sua escala é de resposta verbal, que varia de *É muito parecida com a minha organização* a *Não se parece nada com a minha organização* (Oliveira & Tamayo, 2004; Porto & Tamayo, 2005).

Os resultados apontaram que existe uma similaridade entre os valores organizacionais e os valores pessoais. Assim, como pode ser visto no Quadro 2, oito fatores representam nove das motivações pessoais; o fator Autonomia corresponde com os tipos motivacionais Autodeterminação e Estimulação, bem como os tipos Universalismo e Benevolência integram o fator Preocupação com a Coletividade e, por fim, os diferentes fatores Prestígio e Domínio correspondem ao tipo motivacional Poder (Oliveira & Tamayo, 2004).

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

Quadro 2. Metas dos Valores Organizacionais e as suas correspondências com os Valores Pessoais

Nesse trabalho, será utilizado o IPVO - Inventário de Perfis de Valores Organizacionais, escala validada por Oliveira e Tamayo (2004), pois seus coeficientes de confiabilidade são bastante satisfatórios, além de apresentar uma base teórica e ser a escala mais recente validada no Brasil.

2.4 Antecedentes de Valores Organizacionais e Proatividade

Ao pesquisar estudos brasileiros que investigou as relações entre Valores Organizacionais e Proatividade, encontrou-se apenas um trabalho, Valores Organizacionais e Comportamento Proativo nas Organizações, escrito por Veiga, Porto, Lima e Canova (2008). Sendo assim, ampliou-se a busca para estudos que investigou também Valores Organizacionais e Cidadania. Com esse novo parâmetro, mais um artigo foi considerado. Os estudos serão descritos abaixo.

O artigo Valores Organizacionais e Civismo nas Organizações, de autoria de Porto e Tamayo (2005), procura estudar o impacto que os tipos motivacionais de valores organizacionais têm sobre o comportamento de civismo nas organizações, e se eles predizem esses comportamentos.

A pesquisa foi realizada em quatro empresas de diferentes tamanhos e áreas de atuação, duas públicas, uma privada e uma cooperativa. Foram contemplados os principais setores de cada organização. Dos 574 questionários aplicados aos funcionários, 458 (80%) foram utilizados para a pesquisa em questão. Os demais foram eliminados, pois mais de 5% dos itens não haviam sido respondidos. A amostra analisada dos funcionários tinham em média 34 anos; 40,6% possuía de 1 a 5 anos de tempo de serviço; 51% eram do sexo feminino e 40% possuía curso superior completo, e no mínimo curso médio completo (Porto & Tamayo, 2005).

Para compor o questionário dessa pesquisa, foram usadas duas escalas psicométricas validadas, mais dados pessoais. A primeira, Escala de Civismo nas Organizações, foi construída por Porto e Tamayo (2003) e contém 41 itens que descrevem, no âmbito organizacional, o comportamento das pessoas. A pontuação dessa escala de comportamentos tem uma variação de 1 (nunca) a 5 (sempre). Foram avaliados cinco principais fatores: Sugestões criativas ao sistema, Proteção ao sistema, Criação de clima favorável à Organização no ambiente externo, Autotreinamento e Cooperação com os colegas. A segunda escala foi o Inventário de Valores Organizacionais, desenvolvida por Tamayo, Mendes e Paz (2000), que contém 36 itens que descrevem as características e valores que orientam a vida nas organizações. Sua escala varia de 0 (nada importante) a 6 (extremamente importante). Sua avaliação é feita em seis fatores: Autonomia, Conservadorismo, Hierarquia, Igualitarismo, Domínio e Harmonia (Porto & Tamayo, 2005).

Para a análise dos resultados, foi utilizado o método correlacional de suas variáveis dependentes e independentes, os fatores do Civismo e de Valores Organizacionais, respectivamente.

Os resultados apontaram que os valores de Autonomia predizem todos os comportamentos de Civismo; os valores de Harmonia predizem o fator de Autotreinamento; os valores de Hierarquia predizem Ações Protetoras e os valores de Domínio predizem Criação de clima favorável ao ambiente externo. Somente os valores de Conservação e Igualitarismo não são preditores a nenhum dos fatores de Comportamento Cívico. No entanto, o objetivo da pesquisa foi alcançado, pois de acordo com os resultados apresentados, os valores organizacionais são preditores de comportamentos de Civismo nas organizações.

O segundo trabalho, Valores Organizacionais e Comportamento Proativo nas Organizações (Veiga, Porto, Lima & Canova, 2008), investiga se os valores organizacionais são preditivos dos comportamentos proativos. Foi utilizada uma amostra de 359 funcionários de diferentes organizações do Distrito Federal, sendo 57,4% do sexo feminino; 39,8% casados; 24,5% com ensino superior completo, e com médias de idade de 34 anos e tempo de serviço de 80 meses.

Para a pesquisa, foram utilizados dois instrumentos, o Inventário de Valores Organizacionais – IVO (Tamayo, Mendes & Paz, 2000), composto por 36 itens, com uma escala de sete pontos, que indicam o nível de importância dos valores organizacionais, que podem ser de dois níveis: valores reais e valores desejáveis, de acordo com os seis pólos axiológicos: Autonomia *versus* Conservadorismo, Hierarquia *versus* Igualitarismo e Harmonia *versus* Domínio. E a segunda, a Escala de Comportamento Proativo (Kamia & Porto, 2007), adaptada e revalidada por Veiga e

Porto (no prelo) e é composta por 13 itens. Para responder esse questionário, é usada uma escala crescente de cinco pontos, e sua frequência varia de *nunca* a *sempre*.

Para a análise dos resultados, foi utilizada a regressão múltipla padrão, que apontou que os valores organizacionais Harmonia, Domínio, Autonomia, Conservadorismo, Hierarquia e Igualitarismo são preditores do Comportamento Proativo, sendo que Autonomia foi a variável que mais contribuiu para a Proatividade, propiciando aos funcionários a expor sugestões e estimulando a curiosidade, a criatividade e a inovação.

Com base no referencial teórico exposto supõe-se que há relação entre Valores Organizacionais e Proatividade. Assim, são levantadas as seguintes hipóteses:

Hipótese 1: Há relação entre Valores Organizacionais e Proatividade;

Hipótese 2: Existem diferenças no grau de proatividade, em função dos dados demográficos e funcionais e;

Hipótese 3: Existem correlações entre as dimensões de Valores Organizacionais que possuem motivações semelhantes.

3. METODOLOGIA

3.1 Organização

A Companhia de Saneamento Ambiental do Distrito Federal - CAESB é uma empresa pública de direito privado, regida pela Lei das Sociedades Anônimas. Desenvolve atividades nos diferentes campos de saneamento, em quaisquer de seus processos, com vistas à exploração econômica dos sistemas de abastecimento de água, de coleta, tratamento e disposição final de esgotos sanitários.

Sua missão é desenvolver e implementar soluções e gestão em saneamento ambiental, com qualidade e responsabilidade social, contribuindo para a saúde pública, a preservação do meio ambiente e o desenvolvimento sócio-econômico, na sua área de atuação. Visando ser reconhecida como a melhor empresa do país na sua área, com a qual as pessoas tenham orgulho e prazer em trabalhar.

A sua verdadeira política de Responsabilidade Social está arquitetada no Planejamento Estratégico da Companhia, definida em seus princípios e valores, os quais norteiam seus processos decisórios e de procedimentos, são eles: ética, qualidade, satisfação do cliente, responsabilidade social e ambiental, valorização dos funcionários e sustentabilidade econômico-financeira.

Para cumprir suas atribuições junto à sociedade, a estrutura organizacional e a funcional são definidas, no organograma da Companhia, pela Diretoria Colegiada, formada pela Presidência, Diretoria de Engenharia e Meio Ambiente, Diretoria de Produção e Comercialização e Diretoria de Gestão e 14 superintendências que respondem pelos principais processos da empresa. A Diretoria Colegiada conta ainda com a assessoria da Secretaria Geral e da Procuradoria Jurídica. O organograma segue em anexo.

3.2 Amostra

A população é formada pelo total de trabalhadores da organização, o que corresponde a 2.182 pessoas. Para o presente estudo, foram distribuídos 150 questionários em diversos setores. Obteve-se o retorno de 122 considerados válidos, o que representa 81,3% da amostra inicial. Os demais foram desconsiderados por apresentarem respostas repetidas por padrão estabelecido ou respostas insuficientes.

Participaram da pesquisa diversos cargos como: assessores, coordenadores, superintendentes, gerentes, analistas e agentes de suporte e operacional, os quais compõem a Presidência, as Diretorias e as Superintendências da empresa.

O critério estabelecido inicialmente para a definição da amostra deu-se a partir dos cargos de assessoria, coordenação e gerência, devido o baixo envolvimento dos funcionários em colaborar com a pesquisa, fez-se necessário expandir o critério, para cargos operacionais e de suporte.

Quanto aos dados demográficos, na amostra válida entre os respondentes, 55,7% eram homens e 36,1% mulheres. Quanto à idade, 27% possuíam entre 21 a 30 anos; 26,2% entre 31 a 40 anos; com mais de 41 anos, enquadrava-se 40,2% da amostra pesquisada. Em relação ao tempo de serviço na organização, 41,8% possuíam no máximo, 10 anos de empresa; 30,3% possuíam de 11 a 20 anos e 20,5% possuíam mais de 21 anos. A escolaridade era distribuída entre 32% que possuíam formação superior completa; 19,7% possuíam especialização completa; 13,9% possuíam o ensino superior completo; 12,3% possuíam o ensino superior incompleto; 5,7% possuíam mestrado e, por fim, 4,9% possuíam especialização incompleta. O estado civil da maioria era casado com 53,3%; seguido de 23% funcionários solteiros da amostra pesquisada.

3.3 Instrumentos

A coleta de dados ocorreu a partir de um questionário estruturado com questões fechadas e escala do tipo *likert*. Para avaliar valores organizacionais, foi utilizado o Inventário de Perfis de Valores Organizacionais – IPVO (Oliveira & Tamayo, 2004). Essa escala é formada por 48 itens e avalia oito tipos motivacionais, conforme detalhado no tópico 2.3.3 do referencial teórico. Sua escala é de resposta verbal, que varia entre: *é muito parecida, é parecida, é mais ou menos parecida, é pouco parecida, não se parece e não se parece em nada com a minha organização*. A Tabela 1 apresenta as dimensões, os itens correspondentes e exemplos de item para cada uma delas.

Tabela 1. Dimensões e exemplos de itens – Inventário de Perfis de Valores Organizacionais (IPVO)

| Dimensão | Exemplo do Item | Itens |
|--------------------------------|--|----------------------------------|
| Autonomia | 30. Para esta organização é importante ser criativa. Ela gosta de ser original. | 01, 13, 23, 26, 29, 30, 40 e 46. |
| Bem-estar | 05. É muito importante, para esta organização, ajudar seus empregados. Ela deseja cuidar do bem-estar deles. | 05, 09, 14, 22, 32 e 48. |
| Realização | 08. Esta organização acha que é importante ser competente. Ela quer demonstrar o quanto é capaz. | 04, 08, 20, 24 e 36. |
| Domínio | 18. Esta organização busca o domínio do mercado. Ela quer eliminar a concorrência. | 10, 18, 37, 39, 42 e 45. |
| Prestígio | 07. Esta organização influencia outras organizações. Ela tem muito prestígio. | 07, 25, 33 e 35. |
| Tradição | 12. Esta organização preserva os costumes antigos. Ela respeita a tradição. | 06, 12, 19, 31 e 47. |
| Conformidade | 27. Esta organização acredita que as regras são importantes. Para ela, os empregados deveriam obedecê-las. | 11, 17, 27, 28, 34, 41 e 43. |
| Preocupação com a Coletividade | 44. Esta organização considera a lealdade importante. Ela é leal às pessoas e organizações próximas dela. | 02, 03, 15, 16, 21, 38 e 44. |

Para aferir a proatividade, foi utilizada a Escala de Comportamento Proativo de Kamia e Porto (2004), a qual foi revalidada por Veiga e Porto (no prelo) e é composta por 13 itens (vide anexo). Para responder esse questionário, é usada uma escala

crecente de cinco pontos, e sua frequência varia de nunca, raramente, às vezes, frequentemente e sempre.

Tabela 2. Exemplo de itens - Proatividade

| Exemplos de Item |
|---|
| 02. Ao planejar a implementação de melhorias no trabalho, penso em como ajudar os meus pares a se adaptarem às novas práticas. |
| 12. Se percebo que os sistemas ou práticas organizacionais podem ser melhorados coloco em prática novas idéias que tragam melhorias para a empresa. |

Por fim, tem-se os dados demográficos (sexo, idade, estado civil, escolaridade) e funcionais (cargo, tempo de serviço na empresa e no cargo, sigla do grupo de trabalho).

3.4 Procedimento

Os questionários foram dispostos em envelopes, contendo todos os esclarecimentos necessários, de modo que fossem entregues aos profissionais dos cargos pré determinados para a pesquisa, via malote da empresa, e devolvidos para um setor estabelecido, para que fossem recolhidos pela pesquisadora.

Para obter o retorno do maior número de questionários, e para que eles estabelecessem o melhor horário para o preenchimento, o tempo instituído foi de duas semanas.

3.5 Análise de dados

Foram feitas análises estatísticas descritivas como média, moda e desvio padrão. Para verificar as relações entre as dimensões de valores organizacionais, foi feita a correlação das variáveis. Para o teste de hipótese das variáveis de duas condições, foi utilizado o Teste T, e para a análise de três ou mais condições, foi utilizada a ANOVA. Os dados foram analisados com o auxílio do programa SPSS (*Statistical Package for the Social Sciences*).

4 - APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS

Neste capítulo, são apresentados os resultados dos questionários respondidos pelos funcionários da CAESB, após análises estatísticas, a fim de relacionar os itens e fatores avaliados com o objetivo proposto pela presente pesquisa.

A Tabela 3 ilustra a escala de significados para Proatividade e Valores Organizacionais, de modo que quanto mais próximas as médias estiverem de 1 ponto, mais baixos serão os comportamentos em relação aos itens; e quanto mais perto de 5 para Proatividade e 6 para Valores Organizacionais, mais altos serão os comportamentos em relação aos itens.

Tabela 3: Valor da média e significado

| Valor da Média | Significado para Proatividade | Significado para Valores Organizacionais |
|----------------|-------------------------------|--|
| 2 | Nunca | Não se parece em nada |
| 2 | Raramente | Não se parece |
| 3 | Às vezes | É pouco parecida |
| 4 | Freqüentemente | É mais ou menos parecida |
| 5 | Sempre | É parecida |
| 6 | --- | É muito parecida |

Tabela 4: Escores Médios do Comportamento Proativo

| Itens | Média | Moda | Desvio Padrão |
|--|-------|------|---------------|
| 01. Participo ativamente da empresa, analisando as melhores práticas para o trabalho. | 3,82 | 4 | 1,06 |
| 02. Ao planejar a implementação de melhorias no trabalho, penso em como ajudar os meus pares a se adaptarem às novas práticas. | 4,06 | 4 | 0,91 |
| 03. Busco conhecimento prévio para planejar e implementar ações de melhorias. | 4,03 | 4 | 0,85 |
| 04. Coloco minhas idéias de melhorias em prática. | 3,63 | 4 | 0,79 |
| 05. Crio oportunidades para agir de forma a melhorar esta organização. | 3,74 | 4 | 0,82 |
| 06. Dou novas sugestões para melhorar esta organização. | 3,75 | 4 | 0,83 |

Tabela 4: Escores Médios do Comportamento Proativo

| Itens | Média | Moda | Desvio Padrão |
|--|--------------|-------------|----------------------|
| 07. Efetuo mudanças visando à melhoria da organização. | 3,60 | 4 | 0,88 |
| 08. Busco aprender novos conhecimentos que trarão benefícios futuros para a organização. | 4,02 | 4 | 0,81 |
| 09. Melhoro os sistemas e práticas organizacionais. | 3,46 | 3 | 0,89 |
| 10. Não espero respostas prontas, busco ativamente por alternativas. | 3,87 | 4 | 0,76 |
| 11. Observo a rotina do meu setor de trabalho e penso em como poderia melhorá-la. | 4,08 | 4 | 0,80 |
| 12. Se percebo que os sistemas ou práticas organizacionais podem ser melhorados, coloco em prática novas idéias que tragam melhorias para a empresa. | 3,60 | 4 | 0,81 |
| 13. Se percebo que os sistemas ou práticas organizacionais podem ser melhorados, sugiro novas idéias que tragam melhorias para a empresa. | 3,71 | 4 | 0,75 |
| Proatividade | 3,79 | 3,77 | 0,53 |

De acordo com a Tabela 4, verifica-se que o Comportamento Proativo apresenta a maior média no item 11 – *Observo a rotina do meu setor de trabalho e penso em como poderia melhorá-la*, com 4,08 e desvio padrão de 0,80. Observa-se, também, que o grau de proatividade dos trabalhadores pesquisados apresentou média superior: 3,79 (d.p.=0,53). Já a média de valor mais baixo, encontra-se no item 9 – *Melhoro os sistemas e práticas organizacionais*, com 3,46, sendo que, ainda assim, permanece acima do ponto médio da escala. Além disso, para 12 dos 13 itens, a moda foi 4, o que representa uma concepção homogênea, revelando, ainda, que os respondentes, em geral, apresentam comportamentos esperados de um profissional proativo.

Tabela 5: Fator Realização

| Itens | Média | Moda | Desvio Padrão |
|---|--------------|-------------|----------------------|
| 04. Esta organização valoriza a competência. Para ela, é importante que o empregado demonstre as habilidades e os conhecimentos que possui. | 3,82 | 4 | 1,47 |
| 08. Esta organização acha que é importante ser competente. Ela quer demonstrar o quanto é capaz. | 4,76 | 5 | 1,11 |
| 20. Nesta organização, é importante que os empregados conheçam bem o trabalho que fazem. Ela reconhece os empregados competentes. | 3,78 | 4 | 1,27 |
| 24. Esta organização gosta de empregados que mostram suas habilidades. Ela procura desenvolver a competência desses empregados. | 3,99 | 5 | 1,34 |
| 36. Para esta organização, planejar metas é essencial. Ela considera a realização das metas uma prova de sua competência. | 4,88 | 5 | 1,09 |
| Realização | 4,24 | 4 | 1,03 |

Para avaliar o fator Realização, o questionário dispõe de cinco itens, onde o item 8 - *Esta organização acha que é importante ser competente. Ela quer demonstrar o quanto é capaz* e o item 36 - *Para esta organização, planejar metas é essencial. Ela considera a realização das metas uma prova de sua competência*, obtiveram médias superiores: 4,76 e 4,88, respectivamente. No entanto, o desvio padrão desse fator foi elevado (d.p.=1,03), evidenciando a heterogeneidade das respostas. Sendo assim, as médias devem ser consideradas com uma certa cautela.

Tabela 6: Fator Conformidade

| Itens | Média | Moda | Desvio Padrão |
|--|--------------|-------------|----------------------|
| 11. Para esta organização, é importante que os empregados se comportem de forma educada no ambiente de trabalho. Ela acredita que as boas maneiras devem ser praticadas. | 4,69 | 5 | 1,01 |
| 17. Esta organização acha importante ter modelos de comportamento definidos. Para ela, os empregados devem ter um jeito correto de se comportar no trabalho. | 4,28 | 4 | 1,16 |
| 27. Esta organização acredita que as regras são importantes. Para ela, os empregados deveriam obedecê-las. | 4,68 | 5 | 0,96 |
| 28. O respeito à hierarquia faz parte das tradições desta organização. Para ela, a hierarquia deve ser respeitada pelos empregados. | 4,76 | 5 | 0,93 |
| 34. Esta organização acredita que a cortesia é importante. Para ela, as boas maneiras fazem parte do relacionamento entre os empregados e as organizações. | 4,55 | 5 | 1,08 |
| 41. Nesta organização, as regras de convivência são consideradas importantes. Para ela, os empregados, clientes e outras organizações deveriam respeitá-las. | 4,4 | 5 | 1,08 |
| 43. Esta organização acredita que os empregados devem aceitar o trabalho que têm a fazer. Para ela, os empregados devem cumprir suas obrigações. | 4,51 | 5 | 1,01 |
| Conformidade | 4,55 | 4,43 | 0,77 |

De acordo com as questões que avaliam a Conformidade, na Tabela 6, observa-se que houve um consenso entre os respondentes, obtendo média 4,55 e desvio padrão de 0,77. Vale ainda destacar que de sete itens, seis apresentaram moda igual a 5. Assim, para os participantes da pesquisa são importantes a boa maneira, o respeito no trabalho e as normas da organização.

Tabela 7: Domínio

| Itens | Média | Moda | Desvio Padrão |
|---|--------------|-------------|----------------------|
| 10. É importante para esta organização ser rica. Ela quer ter lucros nos negócios. | 4,53 | 5 | 1,26 |
| 18. Esta organização busca o domínio do mercado. Ela quer eliminar a concorrência. | 4,03 | 5 | 1,63 |
| 37. Esta organização acha importante ser competitiva. Ela quer ganhar novos mercados. | 5,02 | 5 | 1,06 |
| 39. O prazer para esta organização é obter lucros. Ela sente-se satisfeita quando os rendimentos superam as despesas. | 4,45 | 5 | 1,32 |
| 42. Esta organização considera a segurança dos negócios muito importante. Ela está atenta às ameaças do mercado. | 4,27 | 5 | 1,19 |
| 45. Esta organização estimula, nos clientes, o desejo de adquirir novidades. Ela encoraja os clientes a provarem produtos e serviços novos. | 3,58 | 4 | 1,25 |
| Domínio | 4,31 | 4,83 | 0,88 |

Na Tabela 7, para o fator Domínio, os participantes avaliaram como o aspecto mais valorizado pela organização o item 37 – *Esta organização acha importante ser competitiva. Ela quer ganhar novos mercados*, com média igual a 5,02. No entanto, o item 45 – *Esta organização estimula, nos clientes, o desejo de adquirir novidades. Ela encoraja os clientes a provarem produtos e serviços novos* é percebido como o que é menos valorizado pela organização nesse fator. Com média total de 4,31, é percebido que a organização busca a competitividade, dominando o mercado e obtendo lucros.

Tabela 8: Bem-estar

| Itens | Média | Moda | Desvio Padrão |
|---|--------------|-------------|----------------------|
| 05. É muito importante, para esta organização, ajudar seus empregados. Ela deseja cuidar do bem-estar deles. | 4,56 | 5 | 1,13 |
| 09. Esta organização oferece oportunidades de diversão aos empregados. Ela acha importante que eles tenham prazer no trabalho. | 3,88 | 5 | 1,37 |
| 14. Nesta organização, os empregados são premiados. A satisfação deles com a organização é uma meta importante. | 3,90 | 4 | 1,34 |
| 22. Para esta organização, é importante manter clubes destinados ao lazer dos empregados. Ela considera que a diversão é uma parte importante da vida do empregado. | 4,05 | 5 | 1,35 |
| 32. Esta organização preocupa-se com a qualidade de vida dos empregados. Ela realiza projetos sociais que contribuem para o bem-estar deles. | 4,73 | 5 | 1,07 |
| 48. Esta organização propõe atividades que dão prazer ao empregado. Na visão dela, é importante o empregado sentir-se satisfeito consigo mesmo. | 3,92 | 4 | 1,27 |
| Bem-estar | 4,17 | 4,50 | 0,95 |

De acordo com as questões que avaliam o bem-estar, observa-se que a média geral dos fatores é igual a 4,17 e que o desvio padrão é de 0,95; onde o item 32 – *Esta organização preocupa-se com a qualidade de vida dos empregados. Ela realiza projetos sociais que contribuem para o bem-estar deles* obteve a maior média de 4,73 e desvio padrão igual a 1,07. Significa dizer que os participantes da amostra consideram que a organização promove a satisfação e a qualidade de vida de seus funcionários.

Tabela 9: Tradição

| Itens | Média | Moda | Desvio Padrão |
|---|--------------|-------------|----------------------|
| 06. A tradição é uma marca desta organização. Ela tem práticas que dão continuidade aos seus costumes. | 4,47 | 5 | 1,11 |
| 12. Esta organização preserva os costumes antigos. Ela respeita a tradição. | 4,06 | 4 | 1,24 |
| 19. Esta organização evita mudanças. Ela prefere manter sua forma de trabalhar. | 3,17 | 2 | 1,47 |
| 31. Esta organização procura manter práticas consagradas. Ela acredita que é importante trabalhar sempre do mesmo modo. | 3,65 | 4 | 1,09 |

Tabela 9: Tradição

| Itens | Média | Moda | Desvio Padrão |
|--|--------------|-------------|----------------------|
| 47. O comportamento do empregado, nesta organização, deve mostrar respeito aos costumes. Para ela, a tradição deve ser preservada. | 3,92 | 4 | 1,10 |
| Tradição | 3,85 | 4,40 | 0,85 |

Para o fator Tradição, observou-se que apenas dois dos cinco itens, o item 6 – *A tradição é uma marca desta organização. Ela tem práticas que dão continuidade aos seus costumes* e o item 12 – *Esta organização preserva os costumes antigos. Ela respeita a tradição* são os que mais se destacaram na média dos valores, com 4,47 (d.p=1,11) e 4,06 (d.p=1,24), respectivamente. O que indica que, conforme a percepção dos respondentes a tradição não é o fator mais valorizado pela organização.

Tabela 10: Prestígio

| Itens | Média | Moda | Desvio Padrão |
|---|--------------|-------------|----------------------|
| 07. Esta organização influencia outras organizações. Ela tem muito prestígio. | 5,08 | 5 | 0,86 |
| 25. Esta organização tem prestígio na sociedade. Ela acha importante ser admirada por todos. | 5,34 | 6 | 0,74 |
| 33. Esta organização tem prestígio. Ela oferece produtos e serviços que são respeitados pelos clientes. | 5,35 | 6 | 0,95 |
| 35. Esta organização tem influência na sociedade. Ela acha importante ser respeitada por todos. | 5,37 | 6 | 0,76 |
| Prestígio | 5,29 | 6 | 0,69 |

Com relação ao fator Prestígio, a média de todos os itens é igual a 5,29 e desvio padrão de 0,69. O que indica que a organização é conhecida e admirada por seus funcionários, e que ainda oferece produtos e serviços satisfatórios para seus clientes.

Tabela 11: Autonomia

| Itens | Média | Moda | Desvio Padrão |
|--|--------------|-------------|----------------------|
| 01. Esta organização estimula os empregados a enfrentarem desafios. Para ela, os desafios tornam o trabalho do empregado mais interessante. | 4,01 | 4 | 1,27 |
| 13. Esta organização incentiva o sucesso profissional dos empregados. Ela os estimula a trabalharem de maneira competente. | 4,11 | 4 | 1,25 |
| 23. Esta organização valoriza empregados curiosos. Ela gosta de empregados que procuram se informar a respeito do trabalho. | 3,97 | 4 | 1,18 |
| 26. Esta organização procura se aperfeiçoar constantemente. Para ela, o aperfeiçoamento é uma forma de melhorar a qualidade de seus produtos e serviços. | 4,92 | 5 | 0,97 |
| 29. Esta organização valoriza empregados que buscam realização no trabalho. Ela reconhece quando um empregado tem objetivos profissionais. | 3,89 | 4 | 1,16 |
| 30. Para esta organização, é importante ser criativa. Ela gosta de ser original. | 3,97 | 4 | 1,24 |
| 40. Esta organização deseja que o empregado tenha uma vida profissional variada. Ela valoriza o empregado que tem experiências profissionais diferentes. | 3,50 | 4 | 1,24 |
| 46. Esta organização incentiva o empregado a ser criativo. Ela estimula a criação de produtos e serviços originais. | 3,77 | 4 | 1,18 |
| Autonomia | 4,01 | 4,25 | 0,94 |

Na Tabela 11, para o fator Autonomia, o item 26 – *Esta organização procura se aperfeiçoar constantemente. Para ela, o aperfeiçoamento é uma forma de melhorar a qualidade de seus produtos e serviços* obteve a maior média de 4,92 e desvio padrão de 0,97. Enquanto o item 40 – *Esta organização deseja que o empregado tenha uma vida profissional variada. Ela valoriza o empregado que tem experiências profissionais diferentes*, obteve a menor média de 3,50 e desvio padrão de 1,24. No entanto, vale destacar que dos oito itens para o fator Autonomia, sete obtiveram a moda igual a 4, havendo homogeneidade entre os respondentes.

Tabela 12: Preocupação com a Coletividade

| Itens | Média | Moda | Desvio Padrão |
|---|--------------|-------------|----------------------|
| 02. A sinceridade entre as pessoas é encorajada por esta organização. Ser verdadeiro com os outros é importante para ela. | 3,83 | 4 | 1,29 |
| 03. Para esta organização, todas as pessoas devem ser tratadas com igualdade. Na visão dela, as pessoas merecem oportunidades iguais. | 3,6 | 4 | 1,51 |
| 15. Esta organização acredita no valor da honestidade. Ela honra seus compromissos com pessoas e organizações com as quais se relaciona. | 4,26 | 5 | 1,36 |
| 16. Para esta organização, é importante que todas as pessoas sejam tratadas de maneira justa. É importante, para ela, respeitar os direitos dos outros. | 4,06 | 4 | 1,32 |
| 21. Esta organização acha importante ser fiel a seus empregados e clientes. Ela cumpre seus compromissos com eles. | 4,35 | 5 | 1,22 |
| 38. Esta organização acredita que a pessoa deve ser honesta em qualquer situação. Dizer a verdade faz parte dos princípios desta organização. | 4,45 | 5 | 1,17 |
| 44. Esta organização considera a lealdade importante. Ela é leal às pessoas e organizações próximas dela. | 4,39 | 5 | 1,05 |
| Preocupação com a Coletividade | 4,13 | 4 | 0,96 |

Para o fator Preocupação com a Coletividade, é apresentada a média de 4,13 e desvio padrão de 0,96, o que permite afirmar, que de acordo com a opinião da amostra se trata de uma organização que busca a igualdade, tolerância, sinceridade e honestidade entre seus funcionários, podendo destacar o item 38 – *Esta organização acredita que a pessoa deve ser honesta em qualquer situação. Dizer a verdade faz parte dos princípios desta organização.*

Tabela 13: Fatores dos Valores Organizacionais

| Fatores | Média | Moda | Desvio Padrão |
|--------------------------------|--------------|-------------|----------------------|
| Prestígio | 5,29 | 6 | 0,69 |
| Conformidade | 4,55 | 4,43 | 0,77 |
| Domínio | 4,31 | 4,83 | 0,88 |
| Realização | 4,24 | 4 | 1,03 |
| Bem-estar | 4,17 | 4,50 | 0,95 |
| Preocupação com a Coletividade | 4,13 | 4 | 0,96 |
| Autonomia | 4,01 | 4,25 | 0,94 |
| Tradição | 3,85 | 4,40 | 0,85 |

A partir da análise dos dados da Tabela 13, que contém as Médias, Modas e Desvios Padrão dos fatores do Inventário de Perfis de Valores Organizacionais - IPVO, destaca-se que a maior média entre esses fatores é a de Prestígio com 5,29 e desvio padrão de 0,69 e sua moda é igual a 6, o que corresponde ao maior valor da escala desse instrumento, sendo o fator mais estimado pelos participantes. No entanto, o fator Tradição é percebido como o menos valorizado pela organização, com média igual a 3,85 e desvio padrão de 0,85.

Para verificar se havia diferença no grau de proatividade e na percepção dos valores organizacionais, em função do gênero, foi realizada a análise de comparação entre médias, através do teste-t para amostra independente. O resultado indicou que as diferenças não são significativas.

A fim de analisar se havia diferença entre o grau de proatividade e na percepção dos valores organizacionais, em função da idade e do tempo de serviço na organização foi realizada a análise de variância Anova *One-Way*. A diferença não foi significativa para nenhuma das dimensões.

Tabela 14 – Correlações entre fatores de valores organizacionais e comportamento proativo

| | Correlações | | | | | | | | |
|------------------|--------------|---------------|---------------|--------|---------------|--------|--------|---------------|-----|
| | (1) | (2) | (3) | (4) | (5) | (6) | (7) | (8) | (9) |
| Proatividade (1) | 2 | | | | | | | | |
| Realização (2) | ,193* | 1 | | | | | | | |
| Conformidade (3) | ,187* | ,654** | 1 | | | | | | |
| Domínio (4) | ,089 | ,491** | ,472** | 1 | | | | | |
| Bem-estar (5) | ,228* | ,766** | ,615** | ,504** | 1 | | | | |
| Tradição (6) | ,158 | ,168 | ,218* | ,351** | ,333* | 1 | | | |
| Prestígio (7) | ,064 | ,562** | ,575** | ,421** | ,459** | ,071 | 1 | | |
| Autonomia (8) | ,208* | ,859** | ,697** | ,584** | ,827** | ,318** | ,493** | 1 | |
| Coletividade (9) | ,152 | ,746** | ,724** | ,411** | ,615** | ,283** | ,557** | ,699** | 1 |
| Respondentes | 121 | 121 | 121 | 121 | 121 | 121 | 121 | 121 | 121 |

** Correlação é significativa para 0,01

* Correlação é significativa para 0,05

Com o objetivo de verificar as relações entre proatividade e valores organizacionais, foi feita a análise por correlação.

De acordo com a Tabela 14, as maiores correlações encontradas com Proatividade foram com os fatores Bem-estar ($r= 0,23$, $p < 0,05$) e Autonomia ($r= 0,21$, $p < 0,05$). No entanto, essas correlações são fracas. Para proatividade e os outros fatores de valores organizacionais, os índices encontrados apresentaram-se quase nulos.

Por fim, ao analisar os fatores de valores organizacionais, a maior correlação encontrada foi entre Autonomia e Realização ($r= 0,86$, $p < 0,01$), considerada elevada. Seguida pelas correlações entre Autonomia e Bem-estar ($r= 0,83$, $p < 0,01$), Bem-estar e Realização ($r= 0,77$, $p < 0,01$), Preocupação com a Coletividade e Realização ($r= 0,75$, $p < 0,01$) e Preocupação com a Coletividade e Conformidade ($r= 0,72$, $p < 0,01$), todos apresentaram correlações elevadas.

5 – DISCUSSÃO

A presente pesquisa teve como objetivo verificar se os valores organizacionais se relacionam a comportamentos proativos dos funcionários de diferentes cargos de uma empresa pública do Distrito Federal. A partir da análise dos resultados e tendo por base toda teoria estudada até o momento, é possível realizar algumas inferências. Antes disso, porém, faz-se necessário debater alguns itens para atingir o objetivo deste trabalho.

O primeiro deles é a proatividade, que, conforme observado na Tabela 4 apresentou média igual a 3,79, um valor elevado, o que evidencia que de acordo com a percepção da amostra, os funcionários possuem iniciativa e que, sobretudo, planejam, criam e efetuam mudanças, visando à melhoria da organização. Um dos itens do questionário e que obteve a maior média esclarece ainda mais essa questão: “*Observo a rotina do meu setor de trabalho e penso em como poderia melhorá-la*”. Constatando o que os estudos de Kamia e Porto (2007) demonstram, quando funcionários, em seu âmbito organizacional, exercem um conjunto de comportamentos extra-papéis, visando beneficiar a organização.

Ao analisar os valores organizacionais, a partir da percepção dos funcionários, é como se o pesquisador estivesse utilizando observadores internos e envolvidos ativamente no processo, identificando as prioridades axiológicas da organização estudada (Tamayo, Mendes & Paz, 2000).

Conforme a Tabela 10, quanto aos valores organizacionais, o fator Prestígio obteve a maior média entre eles, o que permite afirmar que a organização estudada, segundo os respondentes é admirada por seus funcionários, possui influência e respeito na sociedade e, principalmente, oferece produtos e serviços satisfatórios para os seus clientes (Oliveira & Tamayo, 2004). Isso pode ser atribuído ao fato de que essa

organização oferece um serviço de extrema importância para a sociedade e segue os princípios da ética, da qualidade, da satisfação do cliente, da responsabilidade social e ambiental, da valorização dos funcionários e da sustentabilidade econômico-financeira. Tal fato confirma a visão da empresa: *“Ser reconhecida como a melhor empresa do país em soluções e gestão em saneamento ambiental, com a qual as pessoas tenham orgulho e prazer em trabalhar”*.

No que se refere ao valor organizacional menos presente na empresa estudada, destaca-se o fator Tradição, com média igual a 3,85, como pode ser observado na Tabela 9. Cabe assim dizer que os respondentes apontaram a preservação e respeito a costumes e práticas já recorrentes na organização, como um fator que é pouco valorizado internamente. Isso pode ser constatado no trabalho de rotina de alguns funcionários da organização, como a evolução do modo de fazer a leitura da conta de água dos consumidores, em suas casas, antes um método manual e atualmente uma tecnologia avançada. Esse resultado pode ser relacionado, também, à elevada proatividade apresentada pelos funcionários, pois uma empresa com tradição não mantém seus comportamentos voltados para a mudança, não busca novas práticas, apenas conserva práticas superadas e obsoletas, divergindo das inovações, melhorias e superações buscadas pelos funcionários que possuem um comportamento proativo, pensando na melhoria da organização. Essa correlação negativa entre tradição e proatividade foi constatada nos estudos de Kamia e Porto (2007).

No estudo de Kamia e Porto (2007), as variáveis demográficas como gênero, idade e tempo de serviço não apresentaram relações que evidenciassem a influência na emissão dos comportamentos proativos. Constatando os resultados encontrados após a análise os resultados, que não apresentaram índices significativos para a proatividade.

Assim como, para as análises comparativas entre médias de valores organizacionais, em função das variáveis: gênero, idade e tempo de serviço, não foram encontrados resultados significativos para nenhum dos fatores.

Ao analisar as relações entre Valores Organizacionais e Proatividade, verifica-se que os valores organizacionais Autonomia e Bem-estar se correlacionam positivamente com a variável dependente. Este resultado é semelhante àquele encontrado por Veiga e colaboradores (2008). Contudo, destaca-se que a relação é fraca. Tal resultado é justificado pelo fato de que o bem-estar e a autonomia promovem a satisfação e qualidade de vida no trabalho, oferecem desafios e estimulam a curiosidade, a criatividade e a inovação, assim como a proatividade visa à realização de ações que beneficiem o desenvolvimento da organização (Oliveira & Tamayo, 2004 e Kamia & Porto, 2007).

Conforme análise dos resultados da Tabela 14, a maior correlação encontrada entre os valores organizacionais foi entre Autonomia e Realização, igual a 0,86, considerada elevada. Autonomia diz respeito a desafios e variedades no ambiente de trabalho e estimula a criatividade, curiosidade e inovação, bem como Realização valoriza as competências e sucesso dos trabalhadores (Oliveira & Tamayo, 2004), Autonomia encontra-se na dimensão *abertura a mudanças* e Realização na dimensão *autopromoção*, como pode ser visto na Figura 2. Isso permite entender que, de acordo com a localização desses fatores na estrutura bidimensional dos valores, Autonomia e Realização estabelecem uma relação de compatibilidade (Oliveira & Tamayo, 2004).

Para as correlações entre Autonomia e Bem-estar, foi encontrado o valor elevado 0,83. Segundo Oliveira e Tamayo (2004), esse fatores instituem uma relação de compatibilidade, pois todos se encontram na dimensão *abertura à mudança*, e são

valores que enfatizam pensamento e ação independentes, favorecem a mudança e promovem o bem-estar e qualidade de vida no trabalho.

Os fatores Bem-estar e Realização estabelecem uma correlação igual a 0,77, considerada elevada. São valores que servem a interesses individuais e que são compatíveis em suas dimensões, *abertura à mudança* e *autopromoção*. E de acordo com a literatura, esses fatores buscam pelo sucesso pessoal, por meio de demonstrações de competências (Oliveira & Tamayo, 2004).

A correlação encontrada para os fatores Preocupação com a Coletividade e Realização é considerada elevada, igual a 0,75. Estes fatores encontram-se em pólos opostos na estrutura bidimensional de valores. Preocupação com a Coletividade promove a justiça e igualdade, bem como a tolerância, sinceridade e honestidade, sendo localizado na dimensão *autotranscedência*, e o fator Realização valoriza a competência e evidencia o sucesso dos funcionários, localizado na dimensão *autopromoção*. O resultado encontrado difere-se do que é predito na teoria e da disposição dos tipos motivacionais de valores (Oliveira & Tamayo, 2004). Esse resultado mostra que é possível co-existirem motivações individuais e coletivas que se relacionam. Ao analisar os itens, pode-se entender que os funcionários podem obter realização profissional, pelo desenvolvimento de suas competências e que, além disso, a organização acredita que todos eles têm direito às mesmas oportunidades, aliando crescimento profissional a honestidade e lealdade da coletividade no ambiente de trabalho.

A última correlação elevada encontrada foi para os fatores Preocupação com a Coletividade e Conformidade, com valor igual a 0,72. Estes fatores apresentam disposições próximas em suas dimensões, são elas *autotranscedência* e *conservação* e englobam comportamentos de bem-estar, cortesia, igualdade e tolerância e ainda a preservação do ambiente organizacional. Os estudos de Oliveira e Tamayo (2004)

mostram que esses fatores estabelecem relações de compatibilidade, assim como os resultados encontrados neste estudo.

CONCLUSÃO

O objetivo geral desta pesquisa consistiu em verificar se os valores organizacionais estão relacionados às emissões de comportamentos proativos. Os resultados mostraram que a existência de valores organizacionais de Autonomia e Bem-estar se relaciona positivamente com a proatividade. Uma aplicação prática desse resultado pode ser evidenciada na seguinte situação: quando a organização valoriza questões como a criatividade e inovação, desafios e variedade no trabalho, bem como a promoção da satisfação e do bem-estar dos funcionários, ela favorece a emissão de comportamentos proativos. Contudo, há de se destacar que a relação é fraca. Além disso, os dados obtidos são aplicáveis apenas à organização investigada, não podendo ser transpostos para outros contextos.

Apesar de escassos, os estudos sobre proatividade vêm ganhando força, principalmente em função das necessidades de mudança e inovação e da alta competitividade do ambiente organizacional. É de extrema valia que os funcionários mostrem iniciativa, capacidade de planejar e agir, além do limite de suas tarefas estabelecidas, visando o benefício da organização e alcançando a primazia das relações existentes dentro dela, assim, aliado aos valores organizacionais, desenvolver estratégias que possam ser utilizadas para a emissão desse comportamento e que favoreçam a assimilação da missão, dos objetivos e das metas da organização, pois os valores estão relacionados com as percepções dos funcionários acerca de como é vista a instituição em que trabalham.

No entanto, para que valores organizacionais sejam assimilados e influenciem o comportamento, é necessário que os funcionários se sintam participantes do processo

de escolha desses valores. Sugere-se, então, que a organização invista em pesquisas que levem em consideração as necessidades e expectativas desses funcionários.

Um resultado relevante da pesquisa foi o elevado valor do fator Prestígio, o que permite afirmar que a organização é respeitada por seus funcionários e oferece confiabilidade em seus produtos e serviços. Isso faz com que a organização seja bastante valorizada pela sociedade.

No entanto, para o fator Tradição, o valor apresentado é baixo, o que sugere que a organização valoriza a abertura à mudança e estimula a variedade e a inovação no ambiente de trabalho, em detrimento das práticas antigas e conservadoras.

Para as variáveis demográficas e funcionais, não foram encontradas diferenças significativas. Estes dados asseguram os achados de Kamia e Porto (2007), que afirmam que tais diferenças não influenciam a emissão de comportamentos proativos.

Ao investigar os Valores Organizacionais, os pressupostos da teoria foram confirmados, pois os valores Autonomia e Realização, Autonomia e Bem-estar, Bem-estar e Realização e; Preocupação com a Coletividade e Conformidade apresentaram correlações elevadas e segundo a abordagem utilizada neste estudo, tem motivações semelhantes. No que tange às dimensões Preocupação com a Coletividade e Realização, a teoria não foi confirmada, contudo analisou-se que podem co-existir motivações individuais e coletivas, unindo o crescimento profissional à igualdade e honestidade na organização.

Como toda pesquisa científica, nesta podem ser apontadas algumas limitações, como o pequeno número de funcionários abordados, em relação ao número total de funcionários da organização; que pode ser decorrente do fato de não ter sensibilizado os profissionais para a importância do trabalho.

A partir dessas falhas, propõe-se que, em novos estudos, seja utilizada uma amostra maior de participantes, assim como é sugerido a realização de entrevistas individuais ou com grupos focais, para uma análise mais qualitativa e, por fim, pode-se ainda estudar outras organizações, visando obter mais informações acerca dos Valores Organizacionais e Proatividade.

Atualmente, já é possível encontrar muitos estudos acerca dos valores organizacionais, no entanto, é sabido que ainda há muito espaço para a realização de estudos acerca do Comportamento Proativo, pois seu campo teórico ainda está muito limitado. Sugere-se, ainda, que sejam incluídas novas variáveis a esses estudos, para que enriqueça os dados sobre o tema.

É esperado que o resultado da pesquisa, bem como a revisão literária realizada ao longo do estudo, contribua para a compreensão da importância dos valores organizacionais e a importância de incentivar e manter o comportamento proativo nas práticas diárias dos funcionários da organização.

REFERÊNCIAS

CAESB. Documento: A Empresa. Disponível em: <http://www.caesb.df.gov.br>. Acesso em: setembro. 2009.

Chiavenato, I. (2004). *Comportamento organizacional: a dinâmica do sucesso nas organizações*. São Paulo: Ed Pioneira Thomson Learnig.

Dubrin, A. J. (2003). *Fundamentos do comportamento organizacional*. São Paulo: Ed. Pioneira Thomson Learnig.

Fernandes, D.V.D.H. & Santos, C. P. (2008). Orientação empreendedora: um estudo sobre as conseqüências do empreendedorismo nas organizações. *RAE – Eletrônica*. 7(1), 6, 1-28.

Kamia, M. (2007). *Valores pessoais como antecedentes do comportamento proativo nas organizações*. Dissertação de Mestrado não publicada. Programa de Pós-Graduação em Administração de Empresas. Universidade Presbiteriana Mackenzie.

Oliveira, A.F. & Tamayo, A. (2004). Inventário de perfis de valores organizacionais. *R.Adm.* 39(2), 129-140.

Porto, J.B. (2005). Mensuração de valores no Brasil. In: Tamayo, A. & Porto, J.B. (Orgs). *Valores e comportamento nas organizações*. Petrópolis: Ed. Vozes.

Porto, J.B. & Tamayo, A. (2005). Valores organizacionais e civismo nas organizações. *RAC*. 9(1), 35-52.

Porto, J.B & Tamayo, A. (2007). Estrutura dos valores pessoais: a relação entre valores gerais e laborais. *Psicologia: Teoria e Pesquisa*. 23(1), 63-70.

Robbins, S.P. (2004). *Fundamentos do comportamento organizacional*. 7ª Ed. São Paulo: Ed. Prentice Hall.

Robbins, S.P. (2005). *Comportamento organizacional*. 11ª Ed. São Paulo: Ed. Pearson Prentice Hall.

Schwartz, H.S. (2005). Valores humanos básicos: seu contexto e estrutura intercultural. In: Tamayo, A. & Porto, J.B. (Orgs). *Valores e comportamento nas organizações*. Petrópolis: Ed. Vozes.

Siqueira, M.M.M. (2002). Medidas do comportamento organizacional. *Estudos de Psicologia*. 7, 11-18.

Tamayo, A. & Gondim, M.G.C. (1996). Escala de valores organizacionais. *Revista de Administração*. 31(2), 62-72.

Tamayo, A. (2005). Valores organizacionais e comprometimento afetivo. *Revista de Administração Mackenzie*. 6(3), 192-213.

Tamayo, A., Mendes, A.M. & Paz, M.G.T. (2000). Inventário de valores organizacionais. *Estudos de Psicologia*. 5(2), 289-315.

Veiga e cols (no prelo). Revalidação da escala de comportamento pró-ativo.

Veiga, H.M.S., Porto.J.B., Lima, R. & Canova, C.R.(2008). Relação entre valores organizacionais e comportamento pró-ativo nas organizações. *Anais*. III Congresso Brasileiro de Psicologia Organizacional e do Trabalho, Florianópolis, SC.

Wagner III, J.A & Hollenbeck, J.R. (1999). *Comportamento organizacional: criando vantagem competitiva*. São Paulo: Ed. Saraiva.

ANEXOS

Escala de Comportamento Proativo nas Organizações

Este questionário traz uma lista de comportamentos que podem ser apresentados por trabalhadores dentro de uma organização. Sua tarefa é dizer com que frequência você faz cada uma das ações listadas abaixo. Você deve responder utilizando a escala à direita. Por favor, não deixe nenhum item em branco.

| | NUNCA | RARAMENTE | ÀS VEZES | FREQUENTE MENTE | SEMPRE |
|---|-------|-----------|----------|-----------------|--------|
| 1. Participo ativamente da empresa analisando as melhores práticas para o trabalho. | | | | | |
| 2. Ao planejar a implementação de melhorias no trabalho, penso em como ajudar os meus pares a se adaptarem às novas práticas. | | | | | |
| 3. Busco conhecimento prévio para planejar e implementar ações de melhorias. | | | | | |
| 4. Coloco minhas idéias de melhorias em prática. | | | | | |
| 5. Crio oportunidade para agir de forma a melhorar esta organização. | | | | | |
| 6. Dou novas sugestões para melhorar esta organização. | | | | | |
| 7. Efetuo mudanças visando a melhoria da organização. | | | | | |
| 8. Busco aprender novos conhecimentos que trarão benefícios futuros para a organização. | | | | | |
| 9. Melhoro os sistemas e práticas organizacionais. | | | | | |
| 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 | | | | | |
| 12. Se percebo que os sistemas ou práticas organizacionais podem ser melhorados coloco em prática novas idéias que tragam melhorias para a empresa. | | | | | |
| 13. Se percebo que os sistemas ou práticas organizacionais podem ser melhorados sugiro novas idéias que tragam melhorias para a empresa. | | | | | |

Inventário de Perfis de Valores Organizacionais

Para responder essa segunda parte, pense na organização, em que você trabalha, como um todo. Descrevemos, a seguir, algumas organizações. Leia cada descrição e avalie o quanto cada uma dessas organizações é semelhante àquela na qual você trabalha. Assinale com um "X" a opção que melhor responda a sua pergunta: Quanto esta organização aqui descrita se parece com aquela na qual você trabalha?

| É muito parecida 6 | É parecida 5 | É mais ou menos parecida 4 | É pouco parecida 3 | Não se parece 2 | Não se parece em nada 1 |
|-----------------------|-----------------|----------------------------------|--------------------------|-----------------------|-------------------------------|
|-----------------------|-----------------|----------------------------------|--------------------------|-----------------------|-------------------------------|

| | 6 | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
|--|---|---|---|---|---|---|
| 1. Esta organização estimula os empregados a enfrentarem desafios. Para ela, os desafios tornam o trabalho do empregado mais interessante. | | | | | | |
| 2. A sinceridade entre as pessoas é encorajada por esta organização. Ser verdadeiro com os outros é importante para ela. | | | | | | |
| 3. Para esta organização, todas as pessoas devem ser tratadas com igualdade. Na visão dela, as pessoas merecem oportunidades iguais. | | | | | | |
| 4. Esta organização valoriza a competência. Para ela, é importante que o empregado demonstre as habilidades e os conhecimentos que possui. | | | | | | |
| 5. É muito importante, para esta organização, ajudar seus empregados. Ela deseja cuidar do bem-estar deles. | | | | | | |
| 6. A tradição é uma marca desta organização. Ela tem práticas que dão continuidade aos seus costumes. | | | | | | |
| 7. Esta organização influencia outras organizações. Ela tem muito prestígio. | | | | | | |
| 8. Esta organização acha que é importante ser competente. Ela quer demonstrar o quanto é capaz. | | | | | | |
| 9. Esta organização oferece oportunidades de diversão aos empregados. Ela acha importante que eles tenham prazer no trabalho. | | | | | | |
| 10. É importante para esta organização ser rica. Ela quer ter lucros nos negócios. | | | | | | |
| 11. Para esta organização, é importante que os empregados se comportem de forma educada no ambiente de trabalho. Ela acredita que as boas maneiras devem ser praticadas. | | | | | | |
| 12. Esta organização preserva os costumes antigos. Ela respeita a tradição. | | | | | | |
| 13. Esta organização incentiva o sucesso profissional dos empregados. Ela os estimula a trabalharem de maneira competente. | | | | | | |
| 14. Nesta organização, os empregados são premiados. A satisfação deles com a organização é uma meta importante. | | | | | | |

| É muito parecida 6 | É parecida 5 | É mais ou menos parecida 4 | É pouco parecida 3 | Não se parece 2 | Não se parece em nada 1 |
|-------------------------------------|-------------------------------|---|-------------------------------------|----------------------------------|--|
|-------------------------------------|-------------------------------|---|-------------------------------------|----------------------------------|--|

| | 6 | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
|---|----------|----------|----------|----------|----------|----------|
| 15. Esta organização acredita no valor da honestidade. Ela honra seus compromissos com pessoas e organizações com as quais se relacionam. | | | | | | |
| 16. Para esta organização, é importante que todas as pessoas sejam tratadas de maneira justa. É importante, para ela, respeitar os direitos dos outros. | | | | | | |
| 17. Esta organização acha importante ter modelos de comportamento definidos. Para ela, os empregados devem ter um jeito correto de se comportar no trabalho. | | | | | | |
| 18. Esta organização busca o domínio do mercado. Ela quer eliminar a concorrência. | | | | | | |
| 19. Esta organização evita mudanças. Ela prefere manter sua forma de trabalhar. | | | | | | |
| 20. Nesta organização, é importante que os empregados conheçam bem o trabalho que fazem. Ela reconhece os empregados competentes. | | | | | | |
| 21. Esta organização acha importante ser fiel a seus empregados e clientes. Ela cumpre seus compromissos com eles. | | | | | | |
| 22. Para esta organização, é importante manter clubes destinados ao lazer dos empregados. Ela considera que a diversão é uma parte importante da vida do empregado. | | | | | | |
| 23. Esta organização valoriza empregados curiosos. Ela gosta de empregados que procuram se informar a respeito do trabalho. | | | | | | |
| 24. Esta organização gosta de empregados que mostram suas habilidades. Ela procura desenvolver a competência desses empregados. | | | | | | |
| 25. Esta organização tem prestígio na sociedade. Ela acha importante ser admirada por todos. | | | | | | |
| 26. Esta organização procura se aperfeiçoar constantemente. Para ela, o aperfeiçoamento é uma forma de melhorar a qualidade de seus produtos e serviços. | | | | | | |
| 27. Esta organização acredita que as regras são importantes. Para ela, os empregados deveriam obedecê-las. | | | | | | |
| 28. O respeito à hierarquia faz parte das tradições desta organização. Para ela, a hierarquia deve ser respeitada pelos empregados. | | | | | | |
| 29. Esta organização valoriza empregados que buscam realização no trabalho. Ela reconhece quando um empregado tem objetivos profissionais. | | | | | | |
| 30. Para esta organização, é importante ser criativa. Ela gosta de ser original. | | | | | | |
| 31. Esta organização procura manter práticas consagradas. Ela acredita que é importante trabalhar sempre do mesmo modo. | | | | | | |

| É muito parecida 6 | É parecida 5 | É mais ou menos parecida 4 | É pouco parecida 3 | Não se parece 2 | Não se parece em nada 1 |
|-------------------------------------|-------------------------------|---|-------------------------------------|----------------------------------|--|
|-------------------------------------|-------------------------------|---|-------------------------------------|----------------------------------|--|

| | 6 | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
|--|----------|----------|----------|----------|----------|----------|
| 32. Esta organização preocupa-se com a qualidade de vida dos empregados. Ela realiza projetos sociais que contribuem para o bem-estar deles. | | | | | | |
| 33. Esta organização tem prestígio. Ela oferece produtos e serviços que são respeitados pelos clientes. | | | | | | |
| 34. Esta organização acredita que a cortesia é importante. Para ela, as boas maneiras fazem parte do relacionamento entre os empregados e as organizações. | | | | | | |
| 35. Esta organização tem influência na sociedade. Ela acha importante ser respeitada por todos. | | | | | | |
| 36. Para esta organização, planejar metas é essencial. Ela considera a realização das metas uma prova de sua competência. | | | | | | |
| 37. Esta organização acha importante ser competitiva. Ela quer ganhar novos mercados. | | | | | | |
| 38. Esta organização acredita que a pessoa deve ser honesta em qualquer situação. Dizer a verdade faz parte dos princípios desta organização. | | | | | | |
| 39. O prazer para esta organização é obter lucros. Ela sente-se satisfeita quando os rendimentos superam as despesas. | | | | | | |
| 40. Esta organização deseja que o empregado tenha uma vida profissional variada. Ela valoriza o empregado que tem experiências profissionais diferentes. | | | | | | |
| 41. Nesta organização, as regras de convivência são consideradas importantes. Para ela, os empregados, clientes e outras organizações deveriam respeitá-las. | | | | | | |
| 42. Esta organização considera a segurança dos negócios muito importante. Ela está atenta às ameaças do mercado. | | | | | | |
| 43. Esta organização acredita que os empregados devem aceitar o trabalho que têm a fazer. Para ela, os empregados devem cumprir suas obrigações. | | | | | | |
| 44. Esta organização considera a lealdade importante. Ela é leal às pessoas e organizações próximas dela. | | | | | | |
| 45. Esta organização estimula, nos clientes, o desejo de adquirir novidades. Ela encoraja os clientes a provarem produtos e serviços novos. | | | | | | |
| 46. Esta organização incentiva o empregado a ser criativo. Ela estimula a criação de produtos e serviços originais. | | | | | | |
| 47. O comportamento do empregado, nesta organização, deve mostrar respeito aos costumes. Para ela, a tradição deve ser preservada. | | | | | | |
| 48. Esta organização propõe atividades que dão prazer ao empregado. Na visão dela, é importante o empregado sentir-se satisfeito consigo mesmo. | | | | | | |

Dados Demográficos

1. Sexo: (1) Masculino (2) Feminino
2. Idade: _____ anos
3. Estado Civil: (1) Solteiro (2) Casado (3) Viúvo (4)Desquitado/Divorciado
(5)Relacionamento Estável
4. Cargo ou patente: _____
5. Nome/sigla do grupo de trabalho: _____
6. O seu grupo é formado por quantas pessoas? _____
7. Tempo de serviço na organização: _____
8. Tempo de serviço no cargo atual: _____
9. Escolaridade: (1) Segundo grau completo (2) Superior Incompleto
(3) Superior completo (4) Especialização incompleta (5)Especialização completa
(6)Mestrado (7) Doutorado

ESTRUTURA ORGANIZACIONAL DA CAESB