



CENTRO UNIVERSITÁRIO DE BRASÍLIA - UnICEUB

FACULDADE DE CIÊNCIAS DA EDUCAÇÃO E DA SAÚDE - FACES

CURSO: PSICOLOGIA

COMPORTAMENTO PRÓ-ATIVO: O IMPACTO DOS VALORES ORGANIZACIONAIS E DOS ESTÍMULOS À CRIATIVIDADE

FABÍOLA ALCÂNTARA PEREIRA SILVA

BRASÍLIA - DF

JUNHO/2010

FABÍOLA ALCÂNTARA PEREIRA SILVA

**COMPORTAMENTO PRÓ-ATIVO: O IMPACTO DOS VALORES
ORGANIZACIONAIS E DOS ESTÍMULOS À CRIATIVIDADE**

Monografia apresentada ao Centro
Universitário de Brasília como requisito
básico para a obtenção do grau de
Psicólogo da Faculdade de Ciências da
Educação e Saúde.

Professora-Orientadora: Msc. Heila Magali
da Silva Veiga.

BRASÍLIA - DF
JUNHO/2010



CENTRO UNIVERSITÁRIO DE BRASÍLIA - UnICEUB

FACULDADE DE CIÊNCIAS DA EDUCAÇÃO E DA SAÚDE - FACES

CURSO: PSICOLOGIA

Esta monografia foi aprovada pela Comissão Examinadora composta por:

Prof^a. Msc. Heila Magali da Silva Veiga

Prof. Dr. Antonio Isidro da Silva Filho

Prof^a. Magali Costa Guimarães

A Menção Final obtida foi:

BRASÍLIA - DF

JUNHO/2010

AGRADECIMENTOS

Primeiramente, agradeço a Deus pelo dom da vida e por ter me guiado por essa aventura do saber que foi a faculdade de Psicologia.

À minha família querida que me apoiou tanto desde pequena, sempre me dando os subsídios para os meus estudos e bem mais do que isso, me ensinando a viver de forma digna e correta, buscando a realização dos meus sonhos e minha evolução pessoal. Especialmente, agradeço à minha avó Selva, a qual sempre esteve ao meu lado me dando suporte emocional e psicológico e que nunca duvidou do meu potencial.

Ao Igor, meu companheiro, que me acalmou nos momentos de desespero e nunca deixou de acreditar e de me fazer acreditar que eu era capaz.

À Júlia Costa Fonseca e Giselle Santos Calil, queridas amigas companheiras nessa caminhada desde o começo do curso. Estiveram comigo em tantos momentos importantes, não só na faculdade, mas principalmente da minha vida.

Aos colegas do estágio de Psicologia Organizacional e do Trabalho, pela oportunidade de sempre estar aprendendo um pouquinho mais, pela compreensão e amizade.

A todos os professores que de alguma forma contribuíram para a obtenção de conhecimento ao longo desses anos.

À Leida Maria de Oliveira Mota, supervisora tão querida do estágio supervisionado, que se tornou um exemplo não só de profissional, mas também de pessoa.

À Heila Magali da Silva Veiga, minha orientadora da monografia, por ter sido tão atenta e solícita nas orientações de monografia.

A todos que de alguma forma influenciaram de forma positiva o meu caminho pelo curso de Psicologia.

SUMÁRIO

Lista de Tabelas	v
Lista de Figuras	vi
Lista de Quadros	vi
Resumo	vii
CAPÍTULO 1. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	3
1. PRÓ-ATIVIDADE	3
1.1. Conceituação	4
1.2. Construtos Correlatos	6
1.3. Pesquisas sobre o Tema	8
1.4. Antecedentes da Pró-Atividade	9
2. VALORES ORGANIZACIONAIS	11
2.1. Valores Pessoais	12
2.2. Modelo de Valores Pessoais de Schwartz	13
2.3. Definição e Estrutura dos Valores Organizacionais	16
2.4. Estudos e Medidas de Valores Organizacionais no Brasil	19
3. ESTÍMULOS À CRIATIVIDADE NAS ORGANIZAÇÕES	21
3.1. Histórico da Criatividade	21
3.2. Conceituação	23
3.3. Estímulos à Criatividade nas Organizações	25
CAPÍTULO 2. METODOLOGIA	29
1. ORGANIZAÇÃO	29
2. POPULAÇÃO E AMOSTRA	29
3. INSTRUMENTO	30
4. PROCEDIMENTOS DE COLETA E ANÁLISE DOS DADOS	33
CAPÍTULO 3. RESULTADOS	34
CAPÍTULO 4. DISCUSSÃO	40
CAPÍTULO 5. CONSIDERAÇÕES FINAIS	44
Referências	46
Anexo	49

LISTA DE TABELAS

Tabela 1- Tipos motivacionais de valores	14
Tabela 2. Fatores do IPVO, correspondência com os Tipos Motivacionais de Valores, metas dos Valores Organizacionais e coeficientes <i>Alpha</i>	17
Tabela 3: Estímulos e Barreiras à Criatividade Organizacional	26
Tabela 4: Definição das dimensões do ICCAT	27
Tabela 5: Total de trabalhadores por setor, total de trabalhadores pesquisados e porcentagem.....	29
Tabela 6: Exemplos de itens (ECPO)	31
Tabela 7: Fatores e exemplos de itens (IPVO).....	31
Tabela 8: Dimensões, exemplo de itens e índice de confiabilidade (ICCAT).....	32
Tabela 9: Valor da Média e Significado.....	34
Tabela 10: Pró-atividade	35
Tabela 11: Fatores de Valores Organizacionais em ordem decrescente de média	36
Tabela 12: Fatores de Criatividade em ordem decrescente de média.....	36
Tabela 13: Correlação entre Pró-atividade, fatores de Valores Organizacionais e de Criatividade.....	37
Tabela 14: ANOVA	38
Tabela 15: Coeficientes	38

LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Modelo de antecedentes da Pró-atividade	10
Figura 2: Estrutura bidimensional dos tipos motivacionais de valores	15
Figura 3: Estrutura teórica dos Valores Organizacionais.....	16

LISTA DE QUADROS

Quadro 1: Características de uma organização criativa.....	24
--	----

RESUMO

O comportamento Pró-ativo é definido como um conjunto de comportamentos que visam solucionar problemas e implementar mudanças nas organizações. Nesse estudo, o objetivo geral foi o de testar o poder preditivo dos Valores Organizacionais e da percepção de estímulos à Criatividade sobre o comportamento Pró-ativo. Utilizou-se uma amostra de 101 trabalhadores de três áreas distintas e diversos cargos de uma organização pública do DF. Os instrumentos de medida foram o Inventário de Perfis Organizacionais – IPVO, os fatores de estímulos à expressão da Criatividade do ICCAT e a Escala Reduzida de Comportamentos Pró-ativos nas Organizações – ECPOr. Os resultados mostram que os trabalhadores apresentam comportamento Pró-ativo médio superior (3,71; $dp= 0,69$); prestígio (5,17; $dp= 1,04$) foi o valor organizacional mais presente e o apoio do gestor (3,46; $dp= 0,78$) o principal estímulo à Criatividade. A regressão múltipla padrão mostrou que os Valores Organizacionais e a percepção de estímulos à Criatividade no ambiente de trabalho são preditores de comportamento Pró-ativo, sendo de 37% a variância explicada. Dentre as dimensões de valores, autonomia ($\beta= 0,57$; $p<0,05$) e preocupação com a coletividade ($\beta= -0,54$; $p<0,05$) trouxeram contribuição significativa. E, da medida de Criatividade foram incluídas diversidade de tarefas ($\beta= 0,37$; $p<0,05$) e disponibilidade de recursos ($\beta= -0,25$; $p<0,05$). Os achados apontam que os trabalhadores pesquisados apresentarão comportamentos Pró-ativos quando os Valores Organizacionais estiverem ligados à preocupação com o bem-estar coletivo, ao estímulo para enfrentamento de desafios, à busca de novas oportunidades e quando existirem condições que possibilitem a expressão da Criatividade e existirem recursos suficientes.

Palavras-chave: Pró-atividade, Valores Organizacionais, Criatividade, IPVO, ECPO, ICCAT.

Ao longo da história, é possível perceber as grandes mudanças que aconteceram e ainda acontecem no mundo do trabalho. Desde a época dos senhores feudais e da época do *taylorismo* até os dias de hoje, com a possibilidade de trabalhadores autônomos e até mesmo virtuais, muita coisa mudou. No meio acadêmico, tem-se aumentado significativamente o número de pesquisas que analisam os aspectos micro, meso e macro das organizações, os quais influenciam direta e indiretamente o indivíduo ali inserido.

Nesse cenário de transformações, as organizações têm passado por mudanças concernentes aos métodos e estratégias organizacionais. Além disso, novas formas de gerenciamento e avaliação de desempenho surgem, assim como novas técnicas de treinamento e recrutamento. Diante desta perspectiva, é requerido um novo perfil do trabalhador, exige-se que ele se antecipe às mudanças e seja Pró-ativo. Para que tais comportamentos sejam apresentados, é relevante a existência de aspectos contextuais, mais especificamente, os Valores Organizacionais e os estímulos à Criatividade, os quais também exercem influência.

Levando em conta o que foi exposto até esse momento e o problema de pesquisa explicitado, o presente trabalho justifica-se por buscar contribuir com a construção de conhecimento de um tema tão atual na sociedade e principalmente pela escassez de pesquisas no Brasil que correlacionem a Pró-atividade com os Valores Organizacionais e a Criatividade.

Desta forma, este estudo tem como objetivo geral:

Investigar o impacto dos Valores Organizacionais e dos Estímulos à Criatividade sobre a Pró-atividade. Isto foi feito através dos objetivos específicos:

- Medir o grau de Pró-atividade dos colaboradores;
- Medir o grau dos Valores Organizacionais dos mesmos;
- Medir a percepção de estímulos e barreiras à Criatividade;
- Verificar se os dados demográficos (idade, sexo, escolaridade) influenciam o grau de Pró-atividade dos colaboradores;
- Analisar as relações entre Pró-atividade e Valores Organizacionais;
- Analisar as relações entre Pró-atividade e Estímulos à Criatividade;
- Verificar se os Valores Organizacionais e se os Estímulos à Criatividade são preditores da Pró-atividade.

A fim de se estruturar o conteúdo de forma clara e precisa, este estudo foi dividido em capítulos e tópicos, os quais seguem ordem temática. O primeiro capítulo apresenta a fundamentação teórica acerca da Pró-atividade, dos Valores

Organizacionais e da Criatividade. O primeiro tópico definirá Pró-atividade, diferenciárá este construto de seus correlatos, apresentará seus antecedentes e fará um breve panorama acerca das pesquisas realizadas na área. O segundo tópico trará a conceituação dos Valores Organizacionais a partir da sua base nos Valores Pessoais. Por fim, o terceiro tópico apresentará o construto Criatividade.

Em seguida, apresentar-se-á o capítulo da Metodologia, na qual são explicitadas as características da organização pesquisada, da amostra, dos instrumentos utilizados e serão minudenciados os procedimentos de coleta e análise de dados. Por fim, nos últimos dois capítulos serão apresentados os resultados obtidos a partir da coleta de dados no capítulo Resultados e será apresentada a correlação entre o que foi obtido com a literatura estudada, no capítulo Discussão. Após estes capítulos, são feitas as considerações finais, seguidas das referências bibliográficas e do instrumento de pesquisa utilizado.

CAPÍTULO 1. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

1. PRÓ-ATIVIDADE

Como a Pró-atividade está cada vez mais presente no contexto organizacional e exerce influência em diversos aspectos, seu estudo é mais do que relevante, pois se considera imprescindível a verificação de suas conseqüências, antecedentes, benefícios e malefícios, quais são os instrumentos de medida adequados e, principalmente, como se dá a sua conceituação.

A existência de comportamentos Pró-ativos no contexto organizacional modifica não só as relações entre colaboradores, mas também as relações com os gestores e as práticas organizacionais. Frese e colaboradores (1997) afirmam que a Pró-atividade tornar-se-á cada vez mais importante no futuro, determinando novas formas de gerenciamento, tendo em vista que a apresentação destes comportamentos no trabalho diminui a necessidade de supervisão. No futuro, provavelmente haverá menos oferta de emprego e os trabalhadores que agirem pró-ativamente terão mais facilidade para encontrar outras formas de trabalho. Outra vantagem de se ter colaboradores que sejam Pró-ativos é o fato de que organizações que apresentam um alto contingente de colaboradores com este tipo de comportamento têm mais efetividade organizacional. Observa-se o quanto que a Pró-atividade pode trazer benefícios para a organização, além de impactar no faturamento da mesma e na sua posição no mercado (Kamia & Porto, 2009)

A Pró-atividade é um fenômeno complexo, possui múltiplas causas e traz conseqüências tanto individuais quanto organizacionais. Kamia e Porto (2009) compartilham da visão de que a Pró-atividade tem influência no nível individual, e que algumas conseqüências positivas do comportamento Pró-ativo para o colaborador são: realização profissional e desenvolvimento do papel de líder. Crant (2000) afirma que este construto é um elemento de extrema importância para o desempenho do trabalho, pois, à medida que o trabalho tem se tornado cada vez mais descentralizado e dinâmico, o comportamento Pró-ativo e as atitudes de iniciativa se tornam cruciais para o sucesso organizacional.

A Pró-atividade insere-se nos contextos de desempenho, liderança, carreira, socialização, dentre outros. Ela ocorre em uma gama de dimensões, além de estar ligada a resultados e processos organizacionais (Crant, 1993). Ao avaliar o custo-benefício de se adotar uma postura pró-ativa ou não, alguns fatores são analisados, como: a própria imagem, progressão na carreira, desempenho no trabalho, dentre

outros resultados. Desta forma, percebe-se a importância deste construto o qual constitui um tema que possui ainda pouco estudo a seu respeito. Há discrepância no que tange à sua conceituação e às medidas da Pró-atividade, principalmente, no contexto organizacional. Kamia e Porto (2009) salientam esta dificuldade, a qual não está presente apenas na conceituação, mas também na mensuração e na operacionalização da Pró-atividade. Alguns pesquisadores enfatizam disposições pessoais, enquanto outros afirmam que a Pró-atividade relaciona-se mais intimamente com questões situacionais. Algumas linhas de pesquisa demonstram que a Pró-atividade se relaciona com variáveis como personalidade pró-ativa e seus efeitos no desempenho do trabalho, percepção de liderança, resultados da carreira e efetividade das equipes de trabalho. Outros estudos têm foco em variáveis mais específicas, como no comportamento de novatos que assumem uma atitude mais pró-ativa para poderem aprender o serviço inerente ao seu cargo (Crant, 2000).

O presente estudo mostra-se relevante do ponto de vista científico, pois faz parte de uma gama maior de pesquisas sobre o tema. É importante ressaltar, nesse sentido, que os comportamentos organizacionais que influenciam direta e/ou indiretamente na efetividade organizacional (empreendedorismo, comportamentos de cidadania organizacional, desempenho contextual, dentre outros) têm sido alvo de uma série de estudos teóricos (Frese & col., 1997), devido a necessidades advindas do mundo de trabalho atual e que a produção de conhecimento acerca da Pró-atividade contribui significativamente neste aspecto.

1.1. CONCEITUAÇÃO

Para compreender melhor, é necessário especificar o que é chamado de Pró-atividade neste trabalho. Kamia e Porto (2009) utilizam o termo Comportamentos Pró-ativos invés de Iniciativa Pessoal e Pró-atividade, pois, para estas autoras, Iniciativa implica um aspecto disposicional muito forte, o qual foi questionado por diversos estudos e Pró-atividade traz o aspecto situacional de forma enfática. Assim, o termo Comportamentos Pró-ativos se mostraria mais adequado, pois enfatiza a ação e não traços de personalidade. As autoras também salientam que a Pró-atividade não é um aspecto pessoal do indivíduo, mas sim a apresentação de um conjunto de comportamentos emitidos em decorrência da situação e de suas características pessoais. O presente trabalho corrobora com os fundamentos apresentados por Kamia e Porto (2009), no entanto, utilizará o termo Pró-atividade por acreditar que, apesar de ser um conjunto de comportamentos, se for utilizado o termo Comportamentos Pró-ativos, desprezar-se-á o aspecto disposicional do construto. Desta forma, nem

Iniciativa Pessoal, nem comportamentos Pró-ativos, será utilizado o termo Pró-atividade.

Para Bateman e Crant (1993), a Pró-atividade é definida como uma tendência relativamente estável de causar mudanças no ambiente. Esta definição foi desenvolvida por Crant (2000) ao inferir que Pró-atividade é tomar iniciativa para criar novas ou melhorar determinadas circunstâncias; envolve o desafio ao *status quo* ao invés de se adaptar, passivamente, às condições presentes. Kamia e Porto (2009) concordam com este autor e definem Pró-atividade como um conjunto de comportamentos dirigidos a metas em que o trabalhador busca espontaneamente por mudanças e melhorias no seu ambiente de trabalho que visam solucionar problemas e implementar idéias que beneficiam a organização. A partir dos resultados de suas pesquisas, as autoras verificaram que o construto Pró-atividade engloba outros comportamentos, tais como planejar e implementar ações de mudança, além de busca e solução de problemas. Além disso, os resultados de sua pesquisa também demonstraram que, apesar da Pró-atividade não se diferenciar significativamente com relação à idade e sexo, há discrepância entre a emissão de comportamentos Pró-ativos por pessoas que ocupam cargos de chefia e os que ocupam outros cargos, o que sugere que as variáveis de contexto estão diretamente relacionadas à Pró-atividade. Frese e colaboradores (1997) compartilham da visão de que a Pró-atividade é um conjunto de comportamentos ativos, iniciados pelo próprio indivíduo, e que vão além do que está formalmente designado pelo cargo. Além disso, há outros fatores que devem ser levados em consideração ao se definir o que é Pró-atividade. Por exemplo, é necessário que os comportamentos estejam de acordo com a missão da organização na qual o colaborador está inserido, que tenham foco a longo prazo, sejam direcionados a objetivos e orientados por ações, sejam persistentes quanto a barreiras e contratempos e que sejam iniciados pelo próprio indivíduo.

É importante ressaltar que as ações pró-ativas são orientadas por objetivos e guiadas pelos mesmos. No entanto, no contexto organizacional, estes objetivos são fortemente influenciados pelas tarefas dadas a estes colaboradores. A Pró-atividade se apresenta quando um indivíduo é capaz de olhar estes objetivos de maneira a transpor o que lhe foi pedido, isto é, quando o colaborador age em função de um objetivo, visando melhorias, sem que esta ação esteja determinada ou institucionalizada. A Pró-atividade também está presente em comportamentos que visam prevenir problemas futuros, como por exemplo, não apenas mandar consertar algo, mas se informar da melhor forma de usar determinado equipamento para que haja diminuição na probabilidade do equipamento quebrar novamente ou até mesmo informar-se de quais são os meios de se consertar o equipamento por si só. Este

aspecto de foco a longo prazo é determinante para a Pró-atividade (Frese & col., 1997). O construto Pró-atividade também está ligado ao tempo que um indivíduo demora a colocar seus objetivos em prática. Frese e colaboradores (1997) salientam que os sujeitos que possuem uma postura mais orientada à ação, que não ficam pensando se o objetivo é certo ou errado, se é difícil ou fácil, e agem com mais rapidez fazem parte do grupo que apresentam comportamentos Pró-ativos.

1.2. CONSTRUTOS CORRELATOS

Bateman e Crant (1993) foram os precursores nos estudos acerca da Pró-atividade, correlacionando-a com traços de personalidade. Frese (1996, citado por Kamia & Porto, 2009) estudou o conceito de Pró-atividade relacionando-o com o de Iniciativa. Diversos autores, tais como Frese e colaboradores (1996, 1997), Bateman e Crant (1993, 2000) assumem que o conceito de Iniciativa Pessoal e o de Pró-atividade assemelham-se em diversos pontos, podendo-se dizer, segundo os autores, que são medidas de um mesmo construto. Outro construto correlato é o de Personalidade Pró-ativa. Kamia e Porto (2009) afirmam que Iniciativa Pessoal, Pró-atividade e Comportamentos Pró-ativos são denominações distintas para um mesmo construto.

Desta maneira, faz-se necessária a diferenciação entre Pró-atividade e construtos correlatos. Com relação a estes construtos, Crant (2000) apresenta quatro: Personalidade Pró-ativa, Iniciativa Pessoal, Autoeficácia (*Role Breadth Self-Efficacy*) e Tomada de Responsabilidade. Kamia e Porto (2009) também diferenciam a Pró-atividade de outros construtos, tais como: Cidadania Organizacional e Necessidade de Realização; Frese e colaboradores (1997) aponta para a confusão conceitual existente entre Pró-atividade e os conceitos de Empreendedorismo e de Cidadania Organizacional. Os autores afirmam que tanto Empreendedorismo quanto Pró-atividade subentendem estratégias criativas, produtivas e ativas além da resolução de problemas. Além disso, Cidadania Organizacional e Pró-atividade compartilham da mesma base no sentido de que esses dois construtos influenciam na efetividade do trabalho. Em contrapartida, diferem-se no sentido de que a Cidadania Organizacional define-se empiricamente por dois fatores: altruísmo e complacência, as quais não caracterizam a Pró-atividade.

Cidadania Organizacional

A semelhança entre o conceito de Cidadania Organizacional e o de Pró-atividade se dá no sentido de que ambas englobam sugestões criativas visando a

melhoria organizacional, apresentam comportamentos extra papel que contribuem para a efetividade organizacional. No entanto, Cidadania Organizacional não deve ser confundida com Pró-atividade, pois, aquela tem como característica fundamental a manutenção do *status quo* da organização, enquanto a Pró-atividade não tem esta característica específica. Desta forma, Kamia e Porto (2009) salientam o fato de que a Pró-atividade pode ser considerada uma das dimensões de comportamentos de Cidadania Organizacional, a qual demonstra uma atitude mais passiva e reativa por parte do colaborador, o qual adere a regras sem maiores problemas e guia seu comportamento a partir de tarefas e regras impostas por superiores. Já a Pró-atividade demonstra um caráter mais “rebelde”, no sentido de que o colaborador Pró-ativo não espera ordens de seus superiores para agir. Outra diferença essencial entre esses dois construtos é a de que Cidadania Organizacional está de acordo com a função que o colaborador deve exercer e a Pró-atividade não está necessariamente ligada à função a ser exercida, podendo ser extra-papel (Frese & col., 1997).

Necessidade de Realização

O conceito de Necessidade de Realização também se confunde com o de Pró-atividade. Verifica-se que esse primeiro conceito é definido como a preocupação em fazer as coisas de forma melhor e é considerado uma característica individual, sem aspecto disposicional inerente. Desta forma, assemelha-se à Pró-atividade no sentido de que ambos englobam a superação de obstáculos, a persistência e também a responsabilidade do indivíduo quanto ao seu desempenho. Por outro lado, diferem-se, pois Necessidade de Realização não possui caráter de longo prazo, nem apresenta contribuição para com a organização como um todo, que são características da Pró-atividade (Kamia&Porto, 2009).

Necessidade de Resultados

A Necessidade de Resultados (*Need of Achievement*) resulta em persistência, resposta a desafios moderados, responsabilidade pessoal sobre o desempenho e inovação, sendo por vezes confundida com Pró-atividade. No entanto, a Necessidade de Resultados não tem uma das características essenciais da Pró-atividade, a de que o comportamento tem que ser iniciado pela própria pessoa e de que pode ser uma ação extra papel, isto é, não necessariamente é um comportamento ligado à função do colaborador. Desta forma, é possível entender a Necessidade por Resultados como um antecedente da Pró-atividade, mas não como sinônimo (Frese & col., 1997).

Inovação

Outro conceito que apresenta a mesma confusão que os anteriores é o de Inovação. Os dois conceitos apresentam aspectos semelhantes, porém se diferem em um ponto fundamental: o conceito de Inovação envolve a implementação de novidades no contexto de trabalho, o que não é necessariamente um traço intrínseco da Pró-atividade (Kamia&Porto, 2009).

1.3. PESQUISAS SOBRE O TEMA

Bateman e Crant (1993) realizaram um estudo que buscou investigar se havia uma disposição pessoal no que tange ao comportamento Pró-ativo. Kamia e Porto (2009) defendem a idéia de que a Pró-atividade tem um aspecto disposicional, isto é, tende a se comportar de maneira relativamente estável. Apesar deste aspecto, diversos estudos têm apontado para o fato de que fatores ambientais também influenciam nos comportamentos Pró-ativos, indicando o componente situacional da Pró-atividade.

Frese e colaboradores (1997) realizaram um estudo foco no aspecto quantitativo/qualitativo da Pró-atividade. Observou-se que o aspecto quantitativo é atribuído a ações que são iniciadas pelo próprio sujeito, têm foco de longo prazo, vão além da função atribuída ao sujeito, são persistentes, porém não têm um caráter preventivo no sentido de ter uma ação que previna que aquele problema ocorra novamente. No aspecto qualitativo da Pró-atividade, surge um problema para que então o colaborador procure soluções. Nesse aspecto, há as mesmas características do quantitativo, no entanto, além disso, também procuram soluções preventivas.

Outro aspecto trazido pelos mesmos autores é a superação de barreiras, a qual é a tenacidade do sujeito ao ser confrontado com situações que podem atrapalhar e até mesmo impedir que ele alcance sua meta. O aspecto da “aproximação ativa” (*active approach*) é demonstrado quando o sujeito age ativamente a fim de superar uma barreira sem que passe o problema para outra pessoa (ex.: o supervisor). Outro aspecto apontado por Frese e colaboradores (1997) é o de que a Pró-atividade não está necessariamente atrelada à satisfação no trabalho, pois esta pode se diferenciar em decorrência de determinadas situações, por exemplo: a) Os indivíduos que apresentam alto índice de comportamentos Pró-ativos, não necessariamente estão de acordo com o que seus supervisores querem e, muitas vezes, acabam entrando em conflito com estes para que possam implementar suas idéias de mudança. Desta

forma, esta relação negativa faz com que o sujeito fique insatisfeito por não poder ser completamente criativo. b) Quando um colaborador apresenta um alto contingente de comportamentos Pró-ativos e se sente bem no ambiente de trabalho, aumenta a probabilidade dele se sentir mais motivado e querer ajudar a organização. c) O indivíduo pode se sentir satisfeito, porém, se esta satisfação for decorrente da diminuição de aspirações quanto ao trabalho, a Pró-atividade deste colaborador também será reduzida por conta de baixas metas. (Frese & col., 1997)

Desta forma, é possível concluir que os diversos autores citados neste tópico concordam que a Pró-atividade pode ser considerada como um conjunto de comportamentos que podem ser influenciados tanto pelo meio externo quanto pelo interno, têm foco de longo prazo, são auto-gerados, são criativos, buscam soluções para problemas surgidos sem a necessidade de que um supervisor peça para aquilo ser feito, criam idéias inovadoras, estão de acordo com a missão da organização, têm caráter extra-papel, são preventivos, influenciam não só a organização como o sujeito e desafiam o *status quo* da organização através da implementação de mudanças.

1.4. ANTECEDENTES DA PRÓ-ATIVIDADE

Crant (1993) afirma que se faz necessária a explicitação de um modelo que demonstre o processo da Pró-atividade, englobando não só seus antecedentes e conseqüentes, mas também as principais idéias e relações presentes no processo. Esse autor apresenta as variáveis e relações imprescindíveis para se criar uma estrutura conceitual desse processo.

Além das diferenças individuais e dos fatores contextuais, é necessário se incluir os processos cognitivos com os quais as pessoas avaliam se um determinado comportamento é apropriado ou não em determinada situação ou contexto. É importante que uma teoria acerca do processo da Pró-atividade especifique apropriadamente fatores mediados e moderados relevantes que influenciam o processo, tais como: custo e valor do *feedback*, preocupação com a impressão da gerência, metas, dentre outros. Por exemplo: uma meta pode mediar a relação entre diferenças individuais, contextuais e o comportamento Pró-ativo. O contexto organizacional e as diferenças individuais podem influenciar metas que serão melhor atingidas ao se adotar um comportamento Pró-ativo (Crant, 1993).

Incluir as metas em um modelo de processo de comportamento Pró-ativo é imprescindível, tendo em vista que elas podem direcionar as ações de um indivíduo. Além disso, metas de longo prazo fazem com que as pessoas tenham postura mais ativa e pró-ativa do que reativa diante dos problemas.

Os motivos pelos quais um indivíduo adota uma postura pró-ativa são inúmeros e devem ser estudados e incluídos em uma teoria que trata dos processos do comportamento Pró-ativo. É importante também lembrar que nem todo comportamento Pró-ativo é necessariamente desejável; se ele for exagerado, pode causar contra produtividade e ser disfuncional.

Crant (2000) categorizou os antecedentes da Pró-atividade em diferenças individuais e em fatores contextuais.

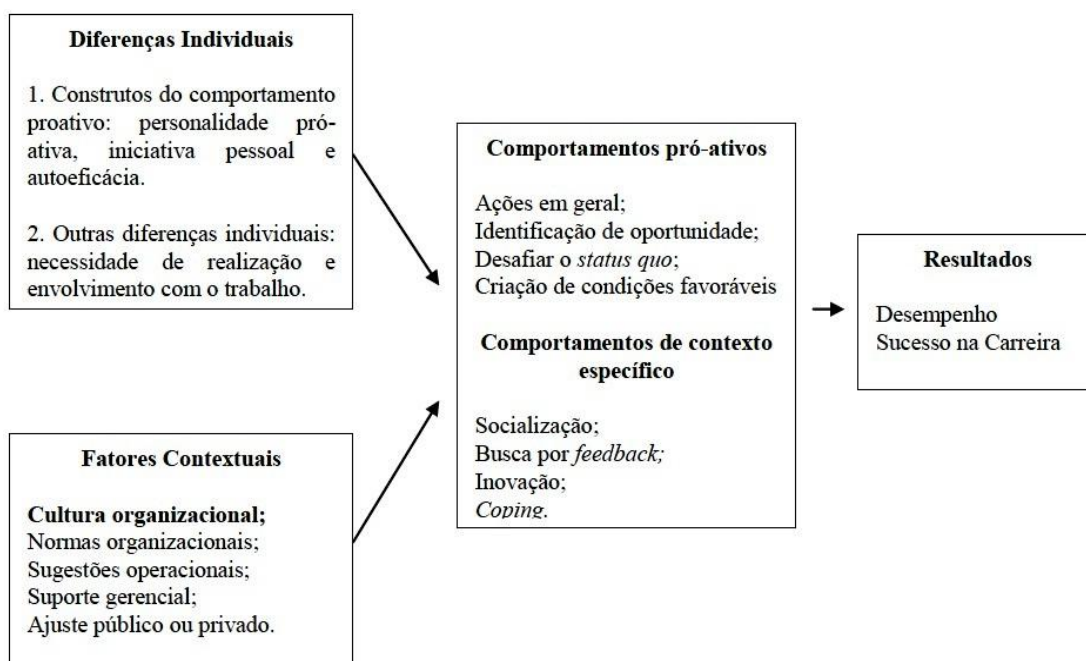


Figura 1: Modelo de antecedentes da Pró-atividade, adaptado de Crant (2000)

Crant (2000) afirma que há quatro construtos, de um modo geral, que apresentam uma visão geral com relação à conceituação e à medida da Pró-atividade: Personalidade Pró-ativa, Iniciativa Pessoal, Eficácia do Papel e Tomada de Responsabilidade. Kamia e Porto (2009) também listam alguns aspectos antecedentes à Pró-atividade: iniciativa pessoal, personalidade pró-ativa e comportamentos Pró-ativos.

De modo geral, os quatro antecedentes propostos por Crant (2000) se sobrepõem conceitualmente, pois compartilham do mesmo domínio comportamental. Todos eles abordam a forma com a qual o trabalhador vê e define seu trabalho buscando mudanças para trazer melhorias em seu ambiente de trabalho. Em contrapartida, eles diferem em dois pontos: na extensão de suas fundamentações teóricas no que tange às causas do comportamento (disposicionais ou situacionais) e nas estratégias de medida. Os construtos que tendem a comportamentos Pró-ativos disposicionais são: Personalidade Pró-ativa e Iniciativa Pessoal. Já Eficácia do Papel e Busca por Desafios têm causas situacionais.

Após apresentar a variável critério deste estudo, iniciar-se-[a p debate sobre os antecedentes incluídos no modelo de investigação. Primeiramente, são apresentados os Valores Organizacionais.

2. VALORES ORGANIZACIONAIS

Outro antecedente da Pró-atividade são os Valores Organizacionais, os quais advêm dos Valores Pessoais, que acompanham o indivíduo em qualquer ambiente em que ele esteja inserido. Desta forma, os valores pessoais são fatores de influência sobre a ação dos indivíduos e sobre seus comportamentos e atitudes. No contexto organizacional não é diferente. Os valores pessoais entram com o indivíduo na organização e, desta forma, influenciam no desenvolvimento de seus Valores Organizacionais. Além disso, os valores pessoais dos indivíduos fundadores da organização influenciam diretamente nos Valores Organizacionais que serão preconizados naquele ambiente. A partir dessa visão, infere-se que há paralelismo entre valores pessoais e os Valores Organizacionais.

Valores podem ser entendidos como preferências gerais sobre ações, resultados, atitudes e comportamentos. Além disso, os valores são organizados de acordo com seu conteúdo e seu grau de importância para o indivíduo. Quando uma pessoa passa por determinada situação e faz algo que traz resultados positivos, é atribuído valor àquela ação. Sendo, além de significativo, correto, certo e importante (Schermerhorn, Jr; Hunt & Osborn, 1999).

Os valores são desenvolvidos através da aprendizagem do que é bom ou ruim, do que se deve ou não fazer através de aprendizados não só vivenciais, mas também ensinados por pais, educadores e membros da sociedade. Como as pessoas estão inseridas em culturas e épocas diferentes, é natural que os valores formados sejam diferenciados, não só por estas variáveis, mas também pelas percepções subjetivas nela inseridos (Schermerhorn, Jr; Hunt & Osborn, 1999). Os valores determinam se os métodos para se alcançar um resultado são corretos ou não, assim como se esses resultados estão de acordo com o que ela aprendeu que “pode” ou que é “correto”. É interessante observar que à medida que os valores vão sendo interiorizados pelos sujeitos, a necessidade da imposição de regras e da burocratização diminui (Schermerhorn, Jr; Hunt & Osborn, 1999). Outro fator que também é influenciado pelos valores é o próprio comportamento e as atitudes, os quais influenciam no desenvolvimento dos valores, mas também são influenciados por eles, pois, após

serem interiorizados, os valores guiam o comportamento e dão subsídios ao indivíduo para julgar as ações das outras pessoas como certas ou erradas (Guardani, 2008).

É importante lembrar que os valores não são flexíveis, pelo contrário, são estáveis e duradouros. Dessa forma, quando são colocados em cheque, normalmente, são reforçados. Sua raiz é de ordem motivacional, isto é, a partir das coisas que motivam a pessoa a praticar tal ação ou ter determinado comportamento, seus valores vão sendo formados (Robbins, 2005).

Os valores diferem de pessoa para pessoa assim como de cultura para cultura e podem ser considerados o núcleo dela, pois determinam as ações tomadas pelos sujeitos. Os valores se diferenciam de uma cultura para outra, pois são formados através da interação social. Em culturas mais rígidas, ações, comportamentos e atitudes são mais controlados e valorizados quando estão dentro do padrão imposto, enquanto em culturas mais liberais, atitudes criativas são também valorizadas e menos sujeitas a críticas. Como os valores são formados pela experiência subjetiva, os valores mudam de importância dependendo do sujeito. A cultura e a sociedade evoluem, influenciando, desta forma, os valores ao longo do tempo (Guardani, 2008).

As pessoas trabalham para alcançar seus objetivos, no entanto, o grande dilema do ser humano é se esses objetivos são dignos e certos de serem alcançados e também se a forma pela qual se busca alcançar esses objetivos vai ser aceita pelas outras pessoas e pela sociedade na qual o sujeito está inserido (Tamayo; Borges-Andrade & Codo, 2007).

2.1. VALORES PESSOAIS

Os valores pessoais são elementos da cultura manifestados através do comportamento assim como os Valores Organizacionais são manifestados na organização através de suas práticas organizacionais (Guardani, 2008). Assim como acontece com os valores pessoais, a partir do momento em que os Valores Organizacionais são interiorizados e compartilhados entre os membros da organização, diminui a necessidade de imposição de regras e até mesmo faz com que as regras já criadas percam seu valor se não estiverem em congruência com os valores agora compartilhados (Schermerhorn, Jr; Hunt & Osborn, 1999).

É importante observar que os valores pessoais possibilitam o entendimento de atitudes e, principalmente, da motivação dos sujeitos, sendo assim, os valores são imprescindíveis para se entender o comportamento organizacional, até mesmo porque as pessoas não entram na organização sem valores já pré-determinados e interiorizados. Pelo contrário, eles influenciam na forma como a pessoa enxergará as

práticas daquela empresa e os comportamentos e atitudes que ela adotará, julgando as ações existentes como “certos” ou “errados” (Schermerhorn, Jr; Hunt & Osborn, 1999).

As escolhas e as práticas tomadas através das práticas organizacionais estão diretamente ligadas não só aos Valores Organizacionais, como também aos valores pessoais de cada indivíduo ali inserido. Como já foi dito anteriormente, cada pessoa possui um sistema de valores interiorizado e, da mesma forma, os Valores Organizacionais também se organizam através de uma hierarquia, a qual faz com que variem as atitudes e comportamentos dos indivíduos. Por isso se diz que os valores guiam o comportamento (Guardani, 2008). A partir do que já foi colocado, pode-se então concluir que a relação entre os valores pessoais e os organizacionais é crucial para a adaptação do indivíduo ao ambiente organizacional, pois, interferem em diversos fatores, tais como: motivação, satisfação e comprometimento (Guardani, 2008).

Apesar da diferenciação clara entre Valores Organizacionais e valores pessoais, é importante pontuar que os dois estão presentes na organização e podem até mesmo causar conflitos. Afinal, não é novidade que, muitas vezes, há incompatibilidade de interesses individuais e interesses coletivos. No momento em que o indivíduo ingressa na organização, com seus valores pessoais, ele necessita fazer um esforço para adaptar-se aos Valores Organizacionais além de combinar seus interesses individuais com os interesses da organização (Tamayo; Borges-Andrade & Codo, 2007).

No presente trabalho, o foco são os Valores Organizacionais. No entanto, a teoria de Valores Organizacionais é baseada na teoria dos valores pessoais sendo imprescindível apresentar sua teoria.

2.2. MODELO DE VALORES PESSOAIS DE SCHWARTZ

Vários autores tentam ao longo da história determinar uma tipologia para os valores pessoais. Klukhon dividiu os valores pessoais em cinco tipos: modalidade (positivo ou negativo), conteúdo (estéticos, cognitivos ou morais), propósito (modo, instrumentos e metas), generalidade (específicos ou temáticos) e intensidade (força do valor e grau do esforço). Já Rokeach (1973, citado em Tamayo, Mendes & Paz, 2000) dividiu os valores em terminais e instrumentais, sendo aqueles referentes às metas que se pretende atingir e estes referentes à forma e aos meios para se atingir estas metas (Robbins, 2005). Outro autor que também produziu a respeito do mesmo tema foi Gordon Allport, o qual dividiu os valores em esferas: teórica, econômica, estética,

social, política e religiosa. Já o esquema de Meglino e associados fez a seguinte classificação: realização, ajuda e preocupação pelos outros, honestidade e justiça (Schermerhorn, Jr; Hunt & Osborn, 1999). Não se pode esquecer das cinco dimensões de valores do Geert Hofstede: Distância do poder; Individualismo versus coletivismo; Quantidade na vida versus qualidade de vida; Fuga de incertezas; Orientação para longo prazo versus para curto prazo (Robbins, 2005).

De acordo com Schwartz (1999, citado em Porto & Tamayo, 2005), a estrutura dos valores é universal, o que é diferenciada é a forma como os valores se manifestam entre as culturas e os indivíduos, isto é, os valores são os mesmos, mas o grau de importância dado é diferente de indivíduo para indivíduo e de cultura para cultura. Schwartz tomou como base para sua classificação a medida idealizada por Rokeach, porém, subdividiu os valores de acordo com os tipos motivacionais, afinal, para Schwartz, a base dos valores é motivacional.

Schwartz (1999, citado em Porto & Tamayo, 2005) conceitua os valores como princípios ou crenças a cerca dos comportamentos que são ou não adequados para cada tipo de situação e que são classificados de acordo com a sua importância.

Tendo em vista que os valores têm por base motivações, Schwartz (1992) determinou dez tipos motivacionais de valores (Tabela 1):

Tabela 1- Tipos motivacionais de valores

Tipos	Metas	Alpha
Hedonismo	Prazer e gratificação sensual para si mesmo.	0,76
Realização	O sucesso pessoal obtido através de uma demonstração de competência.	0,76
Poder social	Controle sobre as pessoas e recursos, prestígio.	0,65
Autodeterminação	Independência de pensamento, ação e opção.	0,45
Estimulação	Excitação, novidade, mudança, desafio.	0,72
Conformidade	Controle de impulsos e ações que podem violar normas sociais ou prejudicar os outros.	0,63
Tradição	Respeito e aceitação dos ideais e costumes da sociedade.	0,53
Benevolência	Promoção do bem-estar das pessoas íntimas.	0,67
Segurança	Integridade pessoal, estabilidade da sociedade, do relacionamento e de si mesmo.	0,70
Universalismo	Tolerância, compreensão e promoção do bem-estar de todos e da natureza.	0,62

É interessante observar que não são todos os tipos motivacionais que servem a interesses individuais, apenas os seguintes: Autodeterminação, Estimulação, Hedonismo, Realização e Poder. Dentre os que servem a interesses coletivos, pode-se citar: Benevolência, Conformidade e Tradição. Os dois tipos motivacionais restantes, Segurança e Universalismo, são considerados como itens que servem tanto a individuais quanto interesses coletivos, sendo assim chamados de tipos motivacionais mistos.

Tomando-se por base a dimensão “abertura à mudança versus conservação”, é possível se observar duas “categorias” de tipos motivacionais, ficando de um lado valores que preconizam a mudança e a diversidade (Autodeterminação, Estimulação e Hedonismo) e do outro lado tipos motivacionais mais ligados ao conservadorismo no que tange à preservação de práticas tradicionais e da estabilidade (Conformidade, Segurança e Tradição).

Os tipos motivacionais de valores também podem ser subdivididos a partir de outra dimensão, a qual se refere a “autopromoção versus autotranscendência”. Nesta dimensão, colocam-se de um lado os tipos motivacionais de valores que têm como prioridade os interesses individuais acima dos coletivos e do outro lado os tipos motivacionais de valores que têm como meta o bem-estar das pessoas e da natureza. No pólo da autopromoção podemos listar os seguintes tipos motivacionais: Hedonismo, Realização e Poder. Já no pólo da autotranscendência encontram-se os tipos motivacionais: Benevolência e Universalismo (Figura 2).

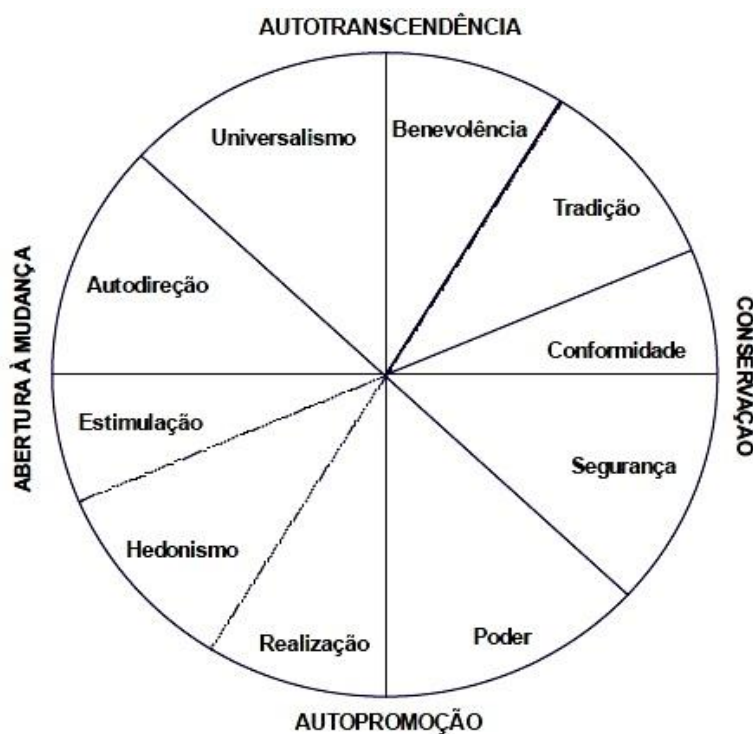


Figura 2: Estrutura bidimensional dos tipos motivacionais de valores (Oliveira & Tamayo, 2004)

Schwartz (1992) também analisou a dimensão cultural dos valores, pois, estes, muitas vezes, entram em conflito com os interesses pessoais forçando uma escolha por parte do sujeito ali inserido. As dimensões culturais são: conservadorismo versus autonomia; hierarquia versus igualitarismo; domínio versus harmonia (Figura 3).

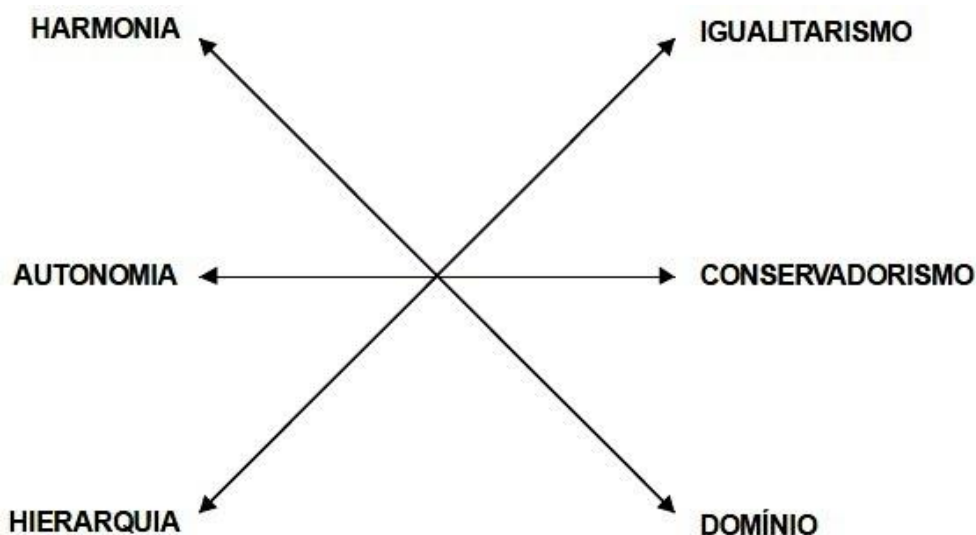


Figura 3: Estrutura teórica dos Valores Organizacionais (Oliveira & Tamayo, 2004)

2.3. DEFINIÇÃO E ESTRUTURA DOS VALORES ORGANIZACIONAIS

Valores Organizacionais não podem ser confundidos com valores pessoais, pois o sistema de valores de um indivíduo não irá correlacionar-se, necessariamente, com a hierarquia de valores da organização (Robbins, 2005). Além disso, enquanto os valores pessoais influenciam o comportamento dos indivíduos, os Valores Organizacionais não só influenciam comportamentos como também decisões e escolhas tomadas pelos membros ali inseridos, influenciando também o desenvolvimento das práticas organizacionais (Guardani, 2008). Enquanto os valores pessoais são analisados a nível micro, pois se referem a características pessoais, os Valores Organizacionais demandam uma análise de nível macro, pois se referem a características das organizações (Ferreira; Fernandes & Silva, 2009).

Os Valores Organizacionais dizem respeito somente ao domínio específico das organizações, mesmo pautados nos valores da sociedade e nos valores de seus membros, principalmente de seus membros fundadores. Dessa forma, os valores podem ser anteriores até mesmo à existência física da organização (Tamayo, 2007). Os Valores Organizacionais são formados através do compartilhamento de valores entre os indivíduos de uma organização, fazendo com que suas práticas e

comportamentos sejam pautados nesses valores e assim considerados adequados e significativos. Com relação à função dos Valores Organizacionais, estes não só facilitam a integração de seus membros como também auxiliam na adaptação externa (Ferreira; Fernandes & Silva, 2009).

Esses valores compartilhados tornam a cultura da empresa única, diferenciando-a das demais e dando a ela um caráter personalizado. Há uma diferença enorme entre os valores declarados e os Valores Organizacionais propriamente ditos. Os valores declarados, apesar de também influenciarem as práticas organizacionais, não são necessariamente compartilhados entre os membros da organização. Os Valores Organizacionais possuem influência maior sobre as práticas organizacionais do que os valores espousados. Lembrando que práticas organizacionais referem-se aos símbolos, rituais e heróis (Guardani, 2008). Há duas formas de se estudar os Valores Organizacionais: o primeiro é através do estudo de documentos oficiais e o segundo modo é através da percepção que os indivíduos apresentam dos valores da organização; forma esta mais legítima (Tamayo, Borges-Andrade & Codo, 1996). Tamayo lista oito Valores Organizacionais e faz correlação destes com os tipos motivacionais propostos por Schwartz (Tabela 2).

Tabela 2. Fatores do IPVO, correspondência com os Tipos Motivacionais de Valores, metas dos Valores Organizacionais e coeficientes *Alpha*.

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

Fonte: Guardani, adaptado de Oliveira e Tamayo (2004).

O único tipo motivacional que não fez correspondência com nenhum dos Valores Organizacionais foi o item “Segurança”. A relação entre “Autonomia e Bem-estar do Empregado versus Tradição e Conformidade” pode ser considerada equivalente à relação entre os itens “Abertura à mudança versus Conservação”. Da mesma forma, a relação entre os itens “Domínio, Prestígio e Realização versus Preocupação com a coletividade” equivale-se à relação entre os itens “Autopromoção versus Autotranscendência”.

Em uma organização há fatores discriminadores e fatores integradores. Aqueles são os papéis, os quais fazem a distinção entre seus membros através de cargos e de suas funções. Já os integradores são as normas e os valores, pois são ou deveriam ser compartilhados por todos (Tamayo, Borges-Andrade & Codo, 1996). Valores compartilhados podem ser aqueles percebidos por todos os membros ou por um grupo como sendo os valores que guiam os comportamentos e práticas na empresa ou podem ser os valores que são comuns tanto à empresa quanto aos seus empregados (Tamayo, Borges-Andrade & Codo, 1996).

Não se pode esquecer que assim como os valores pessoais, os Valores Organizacionais também não são estáticos, eles se modificam ao longo do tempo, seja por mudanças na cultura da sociedade ou pela própria evolução da organização (Tamayo, Borges-Andrade & Codo, 1996).

A respeito da estruturação dos Valores Organizacionais, Tamayo e Gondim (1996) trazem quatro dimensões no conceito de Valores Organizacionais:

- a. Aspecto cognitivo: valores como crenças enfatizadas sobre o que é certo ou não, desejável ou não, o que dá certo ou não, etc.
- b. Aspecto motivacional: diz respeito à importância atribuída pela organização a valores que podem determinar o tanto de esforço que seus membros investem para emitir alguns comportamentos, bem como na persistência ao executar esses comportamentos.
- c. Função dos valores: no sentido de que orienta a vida da organização, além de ser um guia para os comportamentos apresentados pelos colaboradores, influenciando no julgamento deles com relação a forma de agir dos outros dentro da organização e dos eventos organizacionais.
- d. Hierarquia dos valores: os Valores Organizacionais refletem a preferência por certos comportamentos e ações, sobre o que é mais importante e o que não é tão importante assim e sobre as coisas valiosas e as que não têm valor.

2.4. ESTUDOS E MEDIDAS DE VALORES ORGANIZACIONAIS NO BRASIL

No Brasil, os estudos a cerca dos Valores Organizacionais iniciaram-se por volta de 1990 e tomaram força com o pesquisador Álvaro Tamayo, o qual tem sido um dos maiores produtores de pesquisas nesta área (Tamayo, 2007). Primeiramente, é necessário salientar que há um cuidado genuíno ao se realizar a mensuração dos valores nas pesquisas realizadas no Brasil no que tange à distinção conceitual entre Valores Organizacionais e os do indivíduo. Portanto, são utilizados instrumentos específicos para coletar os dados sobre os Valores Organizacionais e os pessoais (Ferreira, Fernandes & Silva, 2009).

Por ser objeto relativamente recente na apreciação de pesquisadores, as pesquisas a respeito dos Valores Organizacionais ainda está engatinhando, mas já traz resultados satisfatórios. Dentre os instrumentos utilizados para se estudar os valores pessoais e os organizacionais pode-se citar os seguintes: IVR (Inventário de Valores de Rokeach), o qual divide os valores em valores terminais e valores instrumentais; SVS (Schwartz Value Survey), que é um instrumento de avaliação dos valores bastante semelhante ao IVR; PVQ (Portrait Value Questionnaire), o qual é um instrumento para avaliação também dos valores pessoais, mas é menos abstrato que o SVS; QPVP (Questionário de Perfis de Valores Pessoais), que é a tradução do PVQ; IST (Inventário de Significados do Trabalho), um dos primeiros instrumentos voltados para a área organizacional; EVT (Escala de Valores relativos ao Trabalho), o qual surgiu no mesmo contexto do IST. Em seguida foram construídos o EVO, o IVO e o IPVO, cujas informações preponderantes encontram-se ao longo deste tópico (Ferreira, Fernandes & Silva, 2009).

Os instrumentos utilizados no Brasil são os seguintes: EVO - Escala de Valores Organizacionais (Tamayo & Gondim, 1996) e o IVO - Inventário de Valores Organizacionais (Tamayo, Mendes & Paz, 2000).

Através do EVO foi possível identificar cinco dimensões dos valores: eficácia/eficiência, interação no trabalho, gestão, inovação e respeito ao empregado. Este instrumento foi construído a partir de entrevista realizada com colaboradores não só do setor público como também do setor privado, no qual era pedido que os participantes listassem cinco valores da organização na qual estavam inseridos.

A maior diferenciação que pode ser feita entre os instrumentos citados é que o EVO tem base puramente empírica de construção, enquanto o IVO utilizou além da estratégia empírica, também uma teoria dos valores, a citar: a estrutura dos valores culturais proposta por Schwartz e Ros e Schwartz. A principal justificativa para a escolha feita foi a de que, assim como a sociedade, a organização possui uma cultura

própria e enfrenta dilemas semelhantes aos da sociedade, como por exemplo: satisfazer tanto os interesses individuais quanto os coletivos, estabelecer uma estrutura sólida que possibilite a realização de suas metas e alcance de objetivos e, não menos importante, a relação da “organização com o meio ambiente físico e social” (Ferreira; Fernandes & Silva, 2009).

Para tentar solucionar estas dificuldades, há soluções que podem ser divididas em três dimensões bipolares (Guardani, 2008):

- *Autonomia versus conservação*: pode-se procurar soluções visando a percepção dos indivíduos como autônomos capazes de agregar interesses próprios e metas sem prejudicar a organização ou, por outro lado, pode-se tentar manter o status quo, prevenindo comportamentos que não estejam de acordo com as normas e a tradição da organização.

- *Hierarquia versus igualitarismo*: expressa a dificuldade das organizações em estruturarem-se com relação ao seu sistema social. O pólo da hierarquia justifica-se pela idéia de que através da mesma é possível garantir que os membros estarão comprometidos com a missão organizacional através dos níveis de autoridade. Já a estrutura igualitarista propõe que a responsabilidade seja compartilhada e que o gerenciamento seja participativo.

- *Harmonia versus domínio*: expressa justamente como a organização se relaciona com o meio ambiente físico e social. A harmonia expressa os valores que preconizam o bom relacionamento não só com o ambiente físico (natureza), mas também com as outras organizações (social). Já o domínio é a forma de agir pautada na tentativa de dominar tanto recursos materiais quanto: mercado, tecnologias e, principalmente, conhecimentos específicos da área de atuação.

Além desta característica de ser pautado também em um modelo de valores culturais, o IVO, pois possibilita a avaliação dos tipos motivacionais de valores tanto em nível real quanto em nível desejado. Em contrapartida, este instrumento não se mostrou completamente satisfatório, pois as dimensões autonomia versus conservadorismo e harmonia versus domínio não apresentaram posição de conflito, ou seja, não se mostraram completamente opostas umas às outras, mas mostraram posições adjacentes, isto é, com a possibilidade de coexistência.

Outro instrumento utilizado é o IPVO (Inventário de Perfis de Valores Organizacionais), o qual busca fazer correlação entre os valores pessoais de Schwartz e os Valores Organizacionais, tendo em vista que os dois possuem raízes motivacionais e que um antecede o outro, influenciando-se mutuamente. Este instrumento, além de ser mais recente, é um dos que mais satisfaz as exigências e os objetivos ao se correlacionar Valores Organizacionais e valores pessoais. Os

resultados deste instrumento mostram que oito das dez dimensões dos Valores Organizacionais se relacionam com nove das dez dimensões propostas por Schwartz a respeito dos valores pessoais.

A dimensão autonomia se relacionou positivamente com as dimensões autodeterminação e estimulação. A dimensão bem-estar se relacionou com hedonismo. A dimensão realização correlacionou-se com a dimensão de mesmo nome. Domínio relacionou-se positivamente com poder, assim como também prestígio se relacionou com a mesma dimensão. Tradição com tradição, conformidade com conformidade. E por último, preocupação com a coletividade se relacionou positivamente com as dimensões benevolência e universalismo.

Conforme visto neste tópico, a variável Valores Organizacionais possui base teórica consistente, existem medidas validadas para aferir o construto no país e, os estudo mostram que ele está relacionado com Pró-atividade. No tópico seguinte será descrita a segunda variável antecedentes, Estímulos à Criatividade nas Organizações.

3. ESTÍMULOS À CRIATIVIDADE NAS ORGANIZAÇÕES

Assim como os Valores Organizacionais, existem outros construtos que influenciam a emissão de comportamentos Pró-ativos por parte dos colaboradores. Dentre eles, cita-se a Criatividade. Neste trabalho, a variável de interesse são os Estímulos à Criatividade, a qual se refere a aspectos contextuais que facilitam a criação de idéias novas no ambiente de trabalho. Optou-se por tal variável, pois a literatura (Veiga, 2010), indica que ela é preditora de Pró-atividade nas organizações. Para situar a variável, primeiramente é apresentado um breve histórico e em seguida, a definição de Criatividade.

3.1. HISTÓRICO DA CRIATIVIDADE

A princípio, acreditava-se que a Criatividade estava presente apenas nas grandes obras artísticas, científicas e tecnológicas e que não participava de outros contextos. Hoje, esta visão mudou e podem-se observar os resultados da Criatividade em várias áreas: esportes, relações interpessoais, política, educação, etc. No âmbito organizacional, não é diferente, podendo ser percebida a capacidade do homem de produzir através da Criatividade também dentro das organizações (Mitjáns-Martinez, 2000).

O construto Criatividade é de extrema importância em diversas áreas, pois possibilita a otimização de recursos, estratégias, ações e comportamentos em vários contextos. No ambiente escolar, a Criatividade é essencial para os docentes no sentido de que possibilita maior efetividade no processo de ensino-aprendizagem; com relação aos estudantes, sejam eles alunos do ensino fundamental ou até mesmo de doutorado, a Criatividade possibilita o desenvolvimento do empreendedorismo e da produção de novos conhecimentos em múltiplas áreas; no campo das artes, a Criatividade configura uma característica intrínseca para se realizar obras artísticas. No contexto organizacional, não é diferente, ainda mais se a correlacionarmos Criatividade com a Inovação, a qual pode ser entendida como a operacionalização da Criatividade (Bruno-Faria, Veiga & Macedo, 2008).

A Criatividade tem apresentado um papel cada vez mais importante e imprescindível, pois configura um aspecto de adaptação quanto ao contexto atual do mundo globalizado, o qual apresenta como características a constante mudança, o dinamismo acelerado, os avanços tecnológicos, a velocidade da informação e da comunicação, dentre outros. Desta forma, as organizações têm buscado colaboradores que tenham potencial criativo a fim de auxiliarem no processo de enfrentamento de novos desafios (Crespo, 2004).

Estudos na área da Criatividade ainda são poucos, apesar de um crescimento significativo nos últimos 12 anos. Além disso, é importante expor que a literatura nacional tem investigado os traços de personalidade dos indivíduos criativos, o que vem sendo feito há vários anos. No entanto, o resultado destas pesquisas mostra que esta lista de traços tem aumentado significativamente, dificultando a delimitação de um perfil único de indivíduo criativo (Bruno-Faria, Veiga & Macêdo, 2008). Isto também é verdadeiro dentro do contexto organizacional, até mesmo quando se observam as equipes de trabalho. Em certos contextos de trabalho, a produção em equipe é incentivada, pois se acredita que algumas tarefas possuam uma natureza que exige que idéias divergentes sejam confrontadas a fim de se obter um melhor resultado, enquanto em outros contextos a produção em equipe não é estimulada. Um fator essencial que deve ser incentivado pelos líderes formais é o comprometimento com os resultados, o qual pode se expressar através da implantação de idéias advindas de processos criativos.

No presente trabalho, será dado enfoque à relação entre os estímulos e as barreiras à Criatividade Organizacional com a Pró-atividade. Desta maneira, no tópico seguinte será definido mais detalhadamente o que se entende por Criatividade Organizacional.

3.2. CONCEITUAÇÃO

Antes de qualquer coisa, é necessário explicitar a dificuldade para se estudar a Criatividade no sentido de que são ainda recentes as pesquisas sobre o tema e ainda estão em construção diversos instrumentos que possibilitem a investigação dos fatores incentivadores da Criatividade e que visem à avaliação dos mesmos.

A partir da análise de pesquisas que visam revisar a literatura produzida nos últimos 10, 15 anos acerca do tema, nota-se que muitos estudos percebem a Criatividade como um fator gerador de novas idéias e concepções e que resulta na Inovação. A diferenciação destes termos será aprofundada no próximo tópico. Tendo em vista a dificuldade em se definir Criatividade, é necessário buscar explicitar e deixar o mais claro possível o que estará se tratando como Criatividade nesta pesquisa. Também é necessário dizer que são inúmeras as definições dadas à Criatividade, a gama de autores que buscam conceituá-la é enorme, no entanto, estas definições raramente contrastam entre si, demonstrando que são definições que apresentam similaridade em muitos aspectos. Bruno-Faria, Veiga e Macêdo (2008) propõem uma definição, com a qual se concorda e que será utilizada para pautar a presente pesquisa. As autoras definem Criatividade Organizacional como um fator gerador de novos produtos, idéias, serviços e estratégias que sejam capazes de trazer benefícios tanto para a organização quanto para os indivíduos ali inseridos e que contribuam para o bem-estar dos mesmos, além de serem passíveis de implementação.

A Criatividade é um fenômeno multifacetado, isto porque engloba não só aspectos individuais como também aspectos ambientais. Dentre os aspectos individuais, podem-se citar as habilidades cognitivas e os traços de personalidade; dentre os aspectos ambientais estão os do próprio ambiente que podem configurar inibidores ou facilitadores da Criatividade (Bruno-Faria, 1996, citada em Fonseca & Bastos, 2003). Além disso, é preciso ressaltar que dentro do contexto organizacional, a Criatividade não configura um fenômeno de natureza apenas intra-psíquica, pois envolve também fatores do contexto social, como: tradições, valores e sistemas punitivos e incentivadores; e envolve também características e condições do ambiente do trabalho (Alencar, 1998).

Dentro do contexto organizacional, a Criatividade é essencial, pois possibilita flexibilidade para desenvolver novas formas de adaptação e de solução para dificuldades advindas da globalização. Alencar e Fleith (2003) apontam para a dualidade existente na influência do ambiente interno da organização sobre a emissão de comportamentos criativos por parte dos colaboradores, pois se observa que é uma

via de mão dupla, onde tanto a organização quanto os trabalhadores são influenciados mutuamente.

Entende-se uma organização como criativa quando seus colaboradores possuem a capacidade de gerar novas formas de trabalho, interação e produtos em seus postos de trabalho. Alencar (1996) criou um acróstico, o qual traz as principais características de uma organização criativa.

Quadro 1. Características de uma organização criativa, segundo Alencar (1996, p. 92)

O PERFIL DE UMA ORGANIZAÇÃO CRIATIVA	
C	Capacidade de adaptação em um mundo em rápida mudança, marcado pela incerteza, competição crescente e turbulências.
R	Respeito, no ambiente de trabalho, à dignidade e valor dos indivíduos.
I	Intensa atividade de treinamento e aperfeiçoamento de seus quadros.
A	Administração orientada para o futuro.
T	Tolerância e aceitação das diferenças e diversidade entre seus amigos.
I	Incorporação criativa de novos procedimentos, políticas e experiências.
V	Valorização das idéias inovadoras.
A	Autonomia e flexibilidade presentes na estrutura organizacional.

O construto Criatividade é multifacetado, como dito anteriormente, e apresenta relação estreita com dois outros construtos: Inovação e Mudança Organizacional. A fim de explicitar a distinção entre estes conceitos e expor suas relações, foi criado este tópico.

Inovação

A partir da definição de Criatividade citada no tópico anterior, entende-se que a Criatividade não é caracterizada como sendo apenas algo novo e que agrega valor, mas deve essencialmente ser passível de implementação, isto é, ela deve abrir espaço para a Inovação. Uma das grandes diferenças entre Criatividade e Inovação é que aquele construto sugere a geração de novas idéias, enquanto Inovação diz respeito aos processos que transformam as idéias criativas em processos, produtos e serviços ou métodos operacionais (Alencar, 1996).

A Inovação pode ser entendida como a implementação de idéias dentro do contexto organizacional e que tragam resultados bem-sucedidos e que a Criatividade é um fator essencial para que se haja Inovação (Amabile, 1996, citada em Bruno-Faria, 2003). Desta forma, entende-se a Inovação como a prática da Criatividade. É importante ressaltar que a Inovação não acontece somente quando representa uma idéia completamente nova e inédita, mas quando ela é uma novidade para aquele que

a adotará (Alencar, 1996). De acordo com a autora, para que haja Inovação, são necessários três elementos ocorrendo simultaneamente, a saber: a idéia advinda da Criatividade, a motivação e a disponibilidade de recursos (materiais, conhecimentos).

É necessário explicitar que há barreiras à Inovação e que é preciso que elas sejam superadas para que a Inovação ocorra e a idéia criativa seja implementada. Algumas barreiras à Inovação são: baixa tolerância à mudança, dogmatismo, necessidade de manutenção do *status quo*, centralização do poder de decisão, além de Valores Organizacionais como Tradição e Conformidade (Alencar, 1996). Alguns autores buscaram classificar as barreiras à Inovação em cinco grupos, a saber: sociais e políticas, de recursos, estruturais e individuais e atitudinais. Não se aprofundará nesta questão, tendo em vista que o foco deste tópico é a distinção entre Inovação e Criatividade. Sabe-se que estes dois construtos buscam melhorias e desenvolvimentos que resultam em Mudança Organizacional, desta forma, será apresentado este construto a seguir.

Mudança Organizacional

É importante ressaltar que tanto a Criatividade quanto a Inovação, podem impactar direta ou indiretamente sobre a organização, causando o que é chamado de Mudança Organizacional. É necessário que se entenda que a Mudança Organizacional pode também ser resultado de aspectos externos da organização, e que se caracteriza essencialmente por alterações (planejadas ou não), causadas por fatores internos e/ou externos, trazendo impacto tanto para os resultados organizacionais quanto para os relacionamentos intra e inter colaboradores (Bruno-Faria, Veiga & Macêdo, 2008). A Mudança Organizacional não é necessariamente um produto da Inovação, isto é, a mudança é uma consequência da Inovação, mas que não está acorrentada à mesma. Toda Inovação resulta em Mudança Organizacional, mas nem toda Mudança Organizacional é causada pela Inovação (Robbins, 2005).

Após definir Criatividade, no tópico seguinte é apresentada a segunda variável antecedente do estudo.

3.3. ESTÍMULOS À CRIATIVIDADE NAS ORGANIZAÇÕES

Ao se tratar dos estímulos e das barreiras à Criatividade advindos do contexto organizacional, Alencar (1995), aponta para os seguintes estímulos: possibilidade de autonomia, liberdade do colaborador para inovar, sistema justo de premiação, avaliação por desempenho, políticas flexíveis, abertura e apoio a novas idéias, etc.

Amabile (1999), divide os estímulos à Criatividade advindas das práticas gerenciais em seis categorias, a saber: desafio, liberdade, recursos, características do grupo de trabalho, encorajamento pelo supervisor e apoio organizacional. Uma estratégia que pode ser utilizada a fim de desenvolver a Criatividade dentro do ambiente organizacional são os treinamentos, além de procurar adequar as práticas organizacionais para que estas estejam de acordo com os estímulos já citados neste tópico.

Através da pesquisa empírica, Bruno-Faria e Alencar (1996) mapearam os estímulos e barreiras à Criatividade do contexto organizacional. Abaixo se tem a Tabela 3, a qual apresenta as 12 categorias relativas a estímulos e 13 categorias relativas aos obstáculos à Criatividade Organizacional:

Tabela 3: Estímulos e Barreiras à Criatividade Organizacional (Bruno-Faria & Alencar, 1996)

Estímulos	Barreiras
Ambiente físico: espaço físico e material de trabalho, iluminação, mobília, sonoridade e temperatura adequada	Ambiente físico: espaço físico e material de trabalho inadequados para a execução da tarefas, má iluminação, mobília, sonoridade e temperatura inadequada
Comunicação: bons canais de comunicação, democratização das informações, clareza, objetividade e disponibilidade das mesmas	Características dos superiores hierárquicos
Desafios: tarefas desafiantes que valorizam o trabalho	Características das tarefas: rotina exacerbada, repetição, falta de desafios
Estrutura organizacional: baixa burocracia, flexibilidade das normas, poder descentralizado e menos níveis hierárquicos	Dificuldade de acesso a informações e falta de comunicação
Liberdade e autonomia: poder decidir e agir da forma que considerar melhor, podendo ter ações diferenciadas com relação ao chefe e aos colegas	Cultura Organizacional: desvalorização e falta de aceitação de novas idéias, rigidez e acomodação
Participação: poder de decisão, participação nos processos de tomada de decisão	Estrutura organizacional: rigidez, alta burocracia e atitudes autoritárias
Recursos: tecnológicos e financeiros (maquinário e equipamentos)	Falta de liberdade e autonomia
Salário e benefícios: sistema de recompensas, boa remuneração, política de benefícios	Recursos tecnológicos e financeiros escassos
Suporte da chefia: capacidade de receber, aceitar e respeitar opiniões e flexibilidade	Inexistência de treinamento
Suporte do grupo de trabalho: bom relacionamento interpessoal e estimulação de novas idéias	Influências político-administrativas: mudanças constantes com relação ao trabalho
Suporte organizacional: cultura inovativa, reconhecimento da Criatividade	Relação interpessoal negativa, sem aceitação de inovações e ausência de comunicação entre os mesmos

Tabela 3: Estímulos e Barreiras à Criatividade Organizacional (Bruno-Faria & Alencar, 1996)

Estímulos	Barreiras
Treinamento: desenvolvimento do potencial criador e inovador dos colaboradores	Salário e benefícios: falta de políticas de recompensas, ou política desestimulante Alto volume de serviços, pressão, muitas atividades a serem realizadas em pouco tempo

Recentemente, Bruno-Faria e Veiga (2010) desenvolveram uma versão reduzida do ICC. A nova escala é chamada de ICCAT – Indicadores de Condições para Criar no Ambiente de Trabalho. A definição das dimensões que compõe o ICCAT é apresentada na Tabela 4.

Tabela 4: Definição das dimensões do ICCAT (Bruno-Faria & cols, no prelo)

Dimensão	Definição
Disponibilidade de recursos	Os aspectos do ambiente de físico de trabalho que afetam a Criatividade são avaliados nesta dimensão
Colegas de trabalho	Esta dimensão refere-se ao clima social, ao relacionamento estabelecido entre colegas no ambiente de trabalho
Diversidade de tarefas	Refere-se às tarefas atribuídas ao colaborador
Estratégia da organização	Diz respeito à ações organizacionais que facilitam a implementação de idéias criativas
Liberdade de ação	Refere-se à liberdade dada ao indivíduo para agir
Gerente	Esta dimensão busca avaliar as ações do gerente que estimulam a expressão da Criatividade pelos colaboradores
Salário de plano de carreira	Se o salário e o plano de carreira interferem na Criatividade
Excesso de trabalho e escassez de tempo	Influência do excesso de trabalho e da escassez de tempo sobre a expressão da Criatividade
Dificuldades organizacionais	Refere-se a dificuldades que se tornam barreiras à Criatividade, tais como: problemas de comunicação entre setores, burocracia, elevada hierarquia, normas.

Veiga (2010) apresenta o processo de validação do ICCAT e cita que os coeficientes de fidedignidade obtidos são todos superiores a 0,70, valor considerado satisfatório. Assim sendo, tem-se uma medida robusta para medir estímulos à Criatividade nas organizações.

Ao analisar a literatura internacional, se observa que existem diversas medidas para avaliar os aspectos contextuais que estimulam a Criatividade nas organizações. Dentre eles, podem ser citados: Escala de Apoio à Inovação (Siegel Scale os Support

for Innovation – SSSI) de Siegel e Kaemmerer (1978); Inventário Jones de Barreiras (The Jones Inventory of Barriers) de Rickards e Jones; Inventário do Ambiente de Trabalho (Work Environment Inventory – WEI) de Amabile e Gyskiewicz (1989, citados em Bruno-Faria & Alencar, 1996). Entretanto, como existem instrumentos nacionais adequados, neste trabalho, será usado o ICCAT (Bruno-Faria & Veiga, 2010).

CAPÍTULO 2. METODOLOGIA

Esta sessão visa descrever a organização pesquisada, a amostra, o instrumento utilizado e os procedimentos de coleta e análise dos dados.

1. ORGANIZAÇÃO

Em 20 de março de 1969, pela Lei nº 509, foi criada a Empresa de Correios e Telégrafos (ECT), a qual é uma Empresa Pública vinculada ao Ministério das Comunicações. A ECT surgiu como uma forma de acompanhar as grandes mudanças que estavam a ocorrer no setor produtivo desde o surgimento do Brasil. Na década de seu nascimento, fazia-se necessária a reorganização do setor postal com vistas a um modelo mais moderno do que o existente e decidiu-se pela criação da ECT.

A ECT tem como missão *“Fornecer soluções acessíveis e confiáveis para conectar pessoas, instituições e negócios, no Brasil e no mundo”* e sua visão é de ser uma empresa de classe mundial. Além disso, os valores adotados pela empresa são: ética, meritocracia, respeito às pessoas, compromisso com o cliente e sustentabilidade.

2. POPULAÇÃO E AMOSTRA

Para este estudo foi utilizada uma amostra não probabilística, de conveniência, a qual contou com a participação de 108 funcionários de 03 setores distintos, a saber, Diretoria de Gestão de Pessoas, Diretoria de Tecnologia de Infra-estrutura e Diretoria Comercial; os setores citados contam, respectivamente, com 80, 50 e 70 funcionários (ver Tabela 5) e localizam-se no edifício sede da ECT, em Brasília-DF.

Tabela 5: Total de trabalhadores por setor, total de trabalhadores pesquisados e porcentagem

Setor	Total de Trabalhadores	Total de Pesquisados	Porcentagem
Diretoria de Gestão de Pessoas	80	41	51,25%
Diretoria de Tecnologia de Infra- estrutura	50	24	48%
Diretoria Comercial	70	36	51,42%
Total	200	108	50,5%

Foram distribuídos no total, por volta de 140 questionários, dos quais foram devolvidos 108, o que resulta numa taxa de retorno de 77,14%. Destes, foram aproveitados 101 para a análise de dados, o que representa 50,5% dos trabalhadores dos três setores acima citados. Os demais 7 questionários foram invalidados por não apresentarem número significativo de itens respondidos.

Dos colaboradores que compuseram a amostra analisada, 46,5% são do sexo feminino e 53,5% são do sexo masculino. A média de idade foi de 39,95 anos, variando de 22 a 58 anos. No que se refere ao estado civil, 31% dos respondentes é solteira; 50,6% são casados; apenas uma pessoa é viúva; 5,7% são divorciados e 11,5% estão em um relacionamento estável. Com relação ao número de pessoas que compõe o grupo de trabalho, a média foi de 22,83 pessoas no grupo de trabalho, com moda de 10 pessoas. Em média, as pessoas trabalham nesta organização há 13,49 anos, sendo o desvio padrão de 11,60 anos, esta variável abrangeu desde colaboradores que estão há um mês na organização até colaboradores que estão há 51 anos na organização. No item “Tempo de serviço no cargo”, a média foi de 7,17 anos, com desvio padrão de 7,8 anos. Dos respondentes, 10,6% têm o segundo grau completo, 21,3% têm o ensino superior incompleto, 41,5% têm ensino superior completo, 2,1% têm especialização incompleta e 24,5% têm especialização completa.

3. INSTRUMENTO

O instrumento utilizado para se realizar a coleta de dados foi composto por um questionário fechado de seis partes (ver Anexo). A primeira corresponde às informações gerais relativas à pesquisa e o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE); a segunda parte buscou coletar dados com relação aos comportamentos Pró-ativos apresentados pelos colaboradores, para isto, utilizou-se a versão reduzida (Veiga & Porto, 2009) da Escala de Comportamento Pró-ativo nas Organizações (ECPO) de Kamia & Porto (2009) a qual é composta por 13 itens e originalmente é composta por 27 itens. Em seguida, os itens objetivaram a verificação com relação à escala de valores. Para isto, foi utilizado o Inventário de Perfis de Valores Organizacionais (Oliveira & Tamayo, 2004), o qual é composto por 48 itens. A quarta parte do questionário relaciona-se aos estímulos e barreiras à Criatividade no ambiente de trabalho, sendo utilizada a versão modificada da escala construída por Bruno-Faria e Alencar (1998), a qual foi originalmente denominada de Indicadores de Clima para a Criatividade (ICC), sendo então denominada Indicadores de Condições para Criar no Ambiente de Trabalho (ICCAT) e conta com 50 itens. A penúltima parte relaciona-se com as normas sociais e compôs-se de seis situações hipotéticas, nas

quais o colaborador deveria marcar o quanto aprova ou desaprova determinado comportamento. Por fim, a sexta parte objetivou coletar dados demográficos, tais como: sexo, idade, estado civil, cargo, quantidade de pessoas que compõe o grupo de trabalho, tempo na organização, escolaridade, dentre outros.

O instrumento desta pesquisa faz parte do projeto de pesquisa da professora orientadora, e para este estudo foram consideradas as variáveis Pró-atividade, Valores Organizacionais e Criatividade. Por essa razão, apenas elas serão detalhadas.

A versão reduzida da Escala de Comportamento Pró-ativo nas Organizações (ECPO) de Kamia & Porto (2009) foi respondida de acordo com a frequência com a qual o pesquisando exprime certos comportamentos dentro da organização. A Tabela 6 apresenta exemplos de itens desta escala.

Tabela 6: Exemplos de itens (ECPO)

Item	
1	Participo ativamente da empresa analisando as melhores práticas para o trabalho.
8	Busco aprender novos conhecimentos que trarão benefícios futuros para a organização.
13	Se percebo que os sistemas ou práticas organizacionais podem ser melhorados sugiro novas idéias que tragam melhorias para a empresa.

O Inventário de Perfis de Valores Organizacionais (IPVO) de Oliveira & Tamayo (2004) abrange 9 valores pessoais, apresentados por 8 fatores, a saber: autonomia, bem-estar, realização, domínio, prestígio, tradição, conformidade e preocupação com a coletividade. Os itens foram respondidos de acordo com o quanto que a empresa em que os colaboradores trabalham se parece com a empresa descrita no instrumento. A Tabela 7 apresenta os nove fatores com um exemplo de item de cada um.

Tabela 7: Fatores e exemplos de itens (IPVO)

Fator	Exemplo do item	Itens
Autonomia	1. Esta organização estimula os empregados a enfrentarem desafios. Para ela, os desafios tornam o trabalho do empregado mais interessante.	1, 13, 23, 26, 29, 30, 40, 46.
Bem-estar	5. É muito importante, para esta organização, ajudar seus empregados. Ela deseja cuidar do bem-estar deles.	5, 9, 14, 22, 32, 48.
Realização	4. Esta organização valoriza a competência. Para ela, é importante que o empregado demonstre as habilidades e os conhecimentos que possui.	4, 8, 20, 24, 36.

Tabela 7: Fatores e exemplos de itens (IPVO)

Fator	Exemplo do item	Itens
Domínio	10. É importante para esta organização ser rica. Ela quer ter lucros nos negócios.	10, 18, 37, 39, 42, 45.
Prestígio	7. Esta organização influencia outras organizações. Ela tem muito prestígio.	7, 25, 33, 35.
Tradição	6. A tradição é uma marca desta organização. Ela tem práticas que dão continuidade aos seus costumes.	6, 12, 19, 31, 47.
Conformidade	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.	11, 17, 27, 28, 34, 41, 43.
Preocupação com a coletividade	2. A sinceridade entre as pessoas é encorajada por esta organização. Ser verdadeiro com os outros é importante para ela.	2, 3, 15, 16, 21, 38, 44.

A escala de Indicadores de Condições para Criar no Ambiente de Trabalho (ICCAT) abrange 9 dimensões, cujos exemplos de itens podem ser verificados na Tabela 8.

Tabela 8: Dimensões, exemplo de itens e índice de confiabilidade (ICCAT)

Dimensão	Exemplo de item	Itens	Alpha de Cronbach
Disponibilidade de recursos	4. Tenho mobiliário suficiente para guardar meu material de trabalho.	4, 15, 20, 30, 34, 39.	0,85
Colegas de trabalho	1. Meus colegas de trabalho me incentivam na produção de novas idéias.	1, 8, 12, 21, 28, 33, 40.	0,84
Diversidade de tarefas	5. As tarefas que realizo no meu trabalho exigem o melhor de mim.	5, 7, 13, 26, 44, 49.	0,81
Estratégia da organização	2. A Organização onde eu trabalho propicia treinamentos para o desenvolvimento do potencial criador dos funcionários.	2, 3, 27, 29, 38, 41, 48.	0,88
Liberdade de ação	16. Sinto-me à vontade para agir de forma diferente dos meus colegas.	16, 18, 24, 45, 50.	0,84
Gerente	6. O gerente costuma ouvir apenas as idéias dos colaboradores com quem ele tem mais afinidade.	6, 11, 17, 32, 37, 42.	0,85
Salário e plano de carreira	9. O meu salário me motiva a trabalhar nesta Organização.	9 e 36.	0,81

Tabela 8: Dimensões, exemplo de itens e índice de confiabilidade (ICCAT)

Dimensão	Exemplo de item	Itens	Alpha de Cronbach
Excesso de trabalho e escassez de tempo	14. Os prazos para a realização das tarefas são muito curtos.	14, 22, 23, 25, 35, 43, 47.	0,85
Dificuldades organizacionais	10. Na Organização, há dificuldade de comunicação entre as áreas dificultando o compartilhamento de idéias.	10, 19, 31, 46.	0,66

Nos três instrumentos acima citados foi utilizada escala do tipo *likert*, sendo de 5 pontos para o ECPO e o ICCAT e de 6 pontos para o IPVO.

4. PROCEDIMENTOS DE COLETA E ANÁLISE DOS DADOS

Primeiramente, a diretora do departamento de gestão de pessoas foi contatada e marcou-se uma reunião para apresentar o projeto de pesquisa. No dia marcado, a mesma não pôde comparecer; então, foi procurado um colaborador da Empresa de Correios e Telégrafos, o qual mediou o contato entre a pesquisadora e os demais colaboradores. Foi disponibilizado o bloco do questionário fechado com as seis partes e a própria empresa providenciou a “duplicação” dos mesmos. A pesquisadora foi pela manhã aos setores a serem pesquisados e deixou na mesa de cada colaborador uma cópia do questionário, a ser devolvido para o colaborador com o qual se fez o segundo contato. Deu-se um prazo de dez dias para entrega dos questionários. Foram distribuídos por volta de 140 questionários, dos quais foram devolvidos 108. À medida que o colaborador responsável recebeu os questionários, foi imediatamente repassando os mesmos para a pesquisadora. Após agrupar um número razoável e significativo de questionários, cessou-se a coleta de dados.

Para a análise dos dados, utilizou-se o *software* de análise estatística SPSS (*Statistical Package for the Social Sciences*, versão 1.8). Foram realizadas análises estatísticas descritivas (média, moda, desvio padrão) e análises de comparações entre média (*teste-t* e ANOVA), correlação e regressão.

CAPÍTULO 3. RESULTADOS

Neste capítulo há os resultados da coleta de dados. Primeiramente serão apresentadas as análises estatísticas descritivas (média, moda e desvio padrão) e então as análises estatísticas inferenciais de correlação e comparação entre médias (*teste t* e *ANOVA*).

Para se analisar a média, é necessário considerar que a escala de respostas para o ECPO e para o ICCAT vai de 0 a 5; para o IPVO a escala vai de 0 a 6. A Tabela 9 mostra o valor de média e seu significado para cada instrumento. Nos itens de Pró-atividade e de Criatividade considera-se a média fraca quando esta varia de 1 a 2,49; moderada ao variar de 2,5 a 3,49; forte quando está acima de 3,5. Desta forma, quanto menor a média menos os colaboradores apresentam comportamentos Pró-ativos e concordam menos que há condições para criar no ambiente de trabalho. Já nos itens de Valores Organizacionais, há uma inversão. Considera-se a média fraca quando esta varia de 6 a 5; moderada de 4,99 a 3; e forte de 2,99 a 1. Sendo assim, quanto maior a média menos os colaboradores consideram parecida a organização descrita com a que estão inseridos.

Tabela 9: valor da média e significado

Valor	Significado para Pró-atividade	Significado para Valores Organizacionais	Significado para Criatividade
1	Nunca	É muito parecida	Discordo totalmente
2	Raramente	É parecida	Discordo um pouco
3	Às vezes	É mais ou menos parecida	Em dúvida
4	Frequentemente	É pouco parecida	Concordo um pouco
5	Sempre	Não se parece	Concordo plenamente
6		Não se parece em nada	

Com relação à análise do desvio padrão, considerar-se-á o valor de 0,90 como sendo o ponto de corte, isto é, quando o desvio padrão for menor que 0,90 será considerado que há homogeneidade entre as respostas dos colaboradores pesquisados e que quando o desvio padrão for maior que 0,91 considerar-se-á que houve heterogeneidade entre as respostas.

O comportamento Pró-ativo teve média de 3,71 e desvio padrão igual a 0,69, o que significa que a média foi alta e que o desvio padrão foi alto, isto é, houve

variedade nas respostas apresentadas, alguns responderam que apresentam comportamentos Pró-ativos e outros responderam que não apresentam estes comportamentos (mediana=3,76).

A Tabela 10 apresenta as médias, modas e desvios padrão de Pró-atividade.

Tabela 10: Pró-atividade

Item	Média	Moda	Desvio Padrão
1. Participo ativamente da empresa analisando as melhores práticas para o trabalho.	3,57	4	1,05
2. Ao planejar a implementação de melhorias no trabalho, penso em como ajudar os meus pares a se adaptarem às novas práticas.	3,91	4	0,86
3. Busco conhecimento prévio para planejar e implementar ações de melhorias.	4	4	0,92
4. Coloco minhas idéias de melhorias em prática.	3,73	4	0,90
5. Crio oportunidades para agir de forma a melhorar esta organização.	3,7	4	0,92
6. Dou novas sugestões para melhorar esta organização	3,67	4	0,91
7. Efetuo mudanças visando a melhoria da organização.	3,33	3	0,96
8. Busco aprender novos conhecimentos que trarão benefícios futuros para a organização.	3,74	4	0,93
9. Melhoro os sistemas e práticas organizacionais.	3,49	4	0,95
10. Não espero respostas prontas, busco ativamente por alternativas.	3,93	4	0,79
11. Observo a rotina do meu setor de trabalho e penso em como poderia melhorá-la.	3,97	4	0,96
12. Se percebo que os sistemas ou práticas organizacionais podem ser melhorados coloco em prática novas idéias que tragam melhorias para a empresa.	3,55	4	1,01
13. Se percebo que os sistemas ou práticas organizacionais podem ser melhorados sugiro novas idéias que tragam melhorias para a empresa.	3,61	4	1,02
Total de Pró-atividade	3,71	4	0,69

De acordo com a Tabela 11 observa-se que o valor mais presente na organização foi *Prestígio* (5,16; dp=1,04), seguido de *Domínio* (4,71; dp=0,91). Os menos característicos da organização foram *Autonomia* (1,16; dp=1,16) e *Bem-estar* (3,80; dp=1,15), respectivamente.

Tabela 11: Fatores de Valores Organizacionais em ordem decrescente de média

Fator	Média	Mediana	Moda	Desvio Padrão
Prestígio	5,16	5,50	6	1,04
Domínio	4,71	4,83	5,17	0,91
Conformidade	4,60	4,71	5,43	0,90
Coletividade	4,08	4,28	4,43	1,11
Realização	4,01	4,20	4,40	1,15
Tradição	3,93	4	4	0,86
Autonomia	3,83	3,87	4,13	1,16
Bem-estar	3,80	3,83	4,17	1,15

Com relação à Criatividade, a Tabela 12 mostra que o fator mais presente na organização foi *Diversidade de Tarefas* (3,64; dp=0,94), seguida de *Dificuldades Organizacionais* (3,57; dp=0,81). Os menos presentes na organização foram *Estratégias da Organização* (2,94; dp=0,86) e *Salário* (2,75; dp=1,27).

Tabela 12: Fatores de Criatividade em ordem decrescente de média

Fator	Média	Mediana	Moda	Desvio Padrão
Diversidade de tarefas	3,64	3,83	4	0,94
Dificuldades Organizacionais	3,57	3,75	4	0,81
Gerente	3,467	3,33	3	0,78
Colegas	3,464	3,42	3,43	0,80
Disponibilidade de Recursos	3,41	3,5	2,83	0,89
Liberdade	3,40	3,40	3,40	0,82
Excesso de Trabalho e Escassez de Tempo	3,25	3,28	3,71	0,83
Estratégias da Organização	2,94	2,85	2,57	0,86
Salário	2,75	2,5	4	1,27

Considerar-se-á a correlação entre Valores Organizacionais, Criatividade e Pró-atividade quase nula quando esta variar de 0 a 0,20; fraca de 0,21 a 0,40; moderada de 0,41 a 0,69; forte de 0,70 a 0,89; elevada quando a correlação estiver acima de 0,90.

A Tabela 13 apresenta as correlações entre Pró-atividade, Valores Organizacionais e Criatividade.

Ao analisar a correlação entre Pró-atividade e Valores Organizacionais, observou-se que houve maior correlação com a dimensão *Autonomia* ($r=0,421$; $p<0,01$), seguido de *Bem-estar* ($r=0,378$; $p<0,01$). O fator de Criatividade que apresentou maior índice de correlação com Pró-atividade foi *Diversidade de Tarefas* ($r=0,355$; $p<0,01$), seguido de *Apoio do Gerente* ($r=0,309$; $p<0,01$).

Por fim, foi realizada a análise de regressão múltipla padrão para verificar se as variáveis Valores Organizacionais e Criatividade são preditoras de Pró-atividade. Os resultados mostraram que os antecedentes explicam 37% da variância de Pró-atividade. Dentre as variáveis aquelas que trouxeram maior contribuição significativa única foram: *Autonomia* ($\beta=0,568$; $p<0,002$), seguida de *Bem-estar* ($\beta=0,410$; $p<0,002$). As dimensões que menos explicam Pró-atividade são *Coletividade* ($\beta=-0,519$) e *Disponibilidade de Recursos* ($\beta=-0,254$).

Tabela 14: ANOVA

Modelo	Soma dos Quadrados	DF	Média dos Quadrados	F	Significância
Regressão	17,957	17	1,056	2,946	0,001 ^a
Resíduo	29,760	83	0,359		
Total	47,718	100			

Tabela 15: Coeficientes

Modelo	Coeficientes não padronizados		Coeficientes padronizados	T	Significância
	B	Erro Padrão	Beta		
(Constante)	2,174	0,692		3,144	0,002
Autonomia	0,336	0,151	0,568	2,233	0,028
Bem-estar	0,244	0,130	0,410	1,874	0,064
Realização	-0,081	0,142	-0,135	-0,568	0,572
Domínio	0,085	0,116	0,113	0,735	0,464
Prestígio	0,205	0,114	0,309	1,790	0,077
Conformidade	-0,155	0,162	-0,203	-0,954	0,343
Tradição	-0,135	0,086	-0,169	-1,571	0,120
Coletividade	-0,320	0,162	-0,519	-1,978	0,051
Apoio do Gerente	0,078	0,099	0,088	0,792	0,431

Tabela 15: Coeficientes

Modelo	Coeficientes não padronizados		Coeficientes padronizados	T	Sig.
	B	Erro Padrão	Beta		
Estratégia	-0,122	0,128	-0,152	-0,953	0,343
Colegas	-0,064	0,115	-0,074	-0,552	0,583
Disponibilidade de Recursos	-0,196	0,081	-0,254	-2,423	0,018
Diversidade de Tarefas	0,239	0,127	0,327	1,875	0,064
Excesso de Trabalho e Escassez de Tempo	0,009	0,079	0,011	0,112	0,911
Problemas Organizacionais	0,094	0,096	0,111	0,982	0,329
Liberdade	0,123	0,094	0,147	1,311	0,194
Salário	0,018	0,058	0,034	0,314	0,755

a. Variável Dependente: Pró-atividade

CAPÍTULO 4. DISCUSSÃO

A partir da análise dos resultados obtidos através dos instrumentos ECPO, IPVO e ICCAT, apresentados no capítulo anterior, e baseando-se na fundamentação teórica estudada, é possível fazer inferências acerca das medidas de Pró-atividade, Valores Organizacionais e Criatividade da organização pesquisada, analisar suas relações, além de confirmar ou descartar hipóteses de pesquisa.

Com relação à Pró-atividade, a média obtida foi de 3,71 e seu desvio padrão foi igual a 0,69. Estes resultados apontam que a média foi alta e que há homogeneidade entre as respostas dos colaboradores, isto é, eles concordam entre si em suas respostas. O item de Pró-atividade que apresentou maior média (4; $dp=0,92$) foi o item 3 “*Busco conhecimento prévio para planejar e implementar ações de melhoria*”. Isto demonstra que os colaboradores procuram se planejar e se preparar para implementarem ações que provoquem mudanças, o que de acordo com Kamia e Porto (2009) caracteriza a Pró-atividade. O item 7 “*Efetuo mudanças visando a melhoria da organização*” (3,33; $dp=0,96$) foi o que apresentou menor média, no entanto, o valor da mesma é considerado moderado, demonstrando que as mudanças que os colaboradores planejam nem sempre estão voltadas para melhorias na organização, mas que eles buscam efetuar mudanças.

Desse modo, pode-se afirmar que os trabalhadores apresentam grau elevado de Pró-atividade, o que traz como consequência para a organização a diminuição da necessidade de supervisão, de acordo com o que Frese e colaboradores (1997) afirmam. Além disso, Kamia e Porto (2009) também afirmam que organizações que apresentam colaboradores com alto grau de Pró-atividade aumentam a efetividade organizacional, além de impactarem positivamente o faturamento da organização e na sua posição no mercado.

Os Valores Organizacionais não só influenciam na emissão de comportamentos, mas também nas decisões e escolhas tomadas pelos colaboradores inseridos em uma determinada organização, influenciando também o desenvolvimento das práticas organizacionais (Guardani, 2008). Desta forma, estudar se os Valores Organizacionais são preditores da Pró-atividade é imprescindível neste estudo.

Analisando-se os resultados obtidos acerca dos Valores Organizacionais, observa-se que o fator com maior média (5,16; $dp=1,04$) foi Prestígio, com média considerada alta, seguido de Domínio (4,71; $dp=0,91$), com média moderada, o que demonstra que os colaboradores percebem a organização como uma empresa prestigiada, admirada e respeitada pela sociedade por oferecer produtos de qualidade,

adquirindo posição dominante no mercado. A correlação entre estes dois itens foi de 0,696; a qual é significativa e está de acordo com a literatura, pois Oliveira e Tamayo (2004) apresentam Domínio e Poder relacionando-se positivamente e fazem parte do mesmo tipo motivacional, a saber, Poder. O item da dimensão Prestígio que obteve maior média (5,40; $dp=0,98$) foi o item 35 *“Esta organização tem influência na sociedade. Ela acha importante ser respeitada por todos”* e os itens da dimensão Domínio que obtiveram maior média foram os itens 10 (4,89; $dp=1,18$), 37 (4,89; $dp=1,23$) e 39 (4,89; $dp=1,04$), os quais demonstram o quanto a empresa gosta de obter lucros e ser competitiva a fim de ganhar novos mercados. Dizer que esses fatores são prioridade axiológica da organização significa que a mesma possui uma preocupação em estar sempre a frente no mercado e evoluindo. Estes fatores favorecem a Pró-atividade no sentido de que se a organização quer evoluir e estar à frente, ela necessita de colaboradores Pró-ativos e que, ao demonstrar que é influente na sociedade, a organização incentiva seus colaboradores a evoluírem junto.

O fator com menor média foi Autonomia (1,16; $dp=1,16$) e seu item com menor média foi o item 40 (3,5; $dp=1,59$) *“Esta organização deseja que o empregado tenha uma vida profissional variada. Ela valoriza o empregado que tem experiências profissionais diferentes”*, o que indica que os colaboradores vêem a organização buscando aperfeiçoamento constante através da competência, Criatividade e curiosidade e que ela quer profissionais que busquem uma atuação profissional variada. O segundo fator com menor média foi Bem-estar (3,80; $dp=1,15$), cujo item com menor média foi o item 22 (3,19; $dp=1,58$) *“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”*. Apesar de ter sido a segunda menor, considera-se esta média como moderada, indicando que os colaboradores não percebem completamente a preocupação com relação à qualidade de vida no trabalho por parte da organização, deixando de propiciar satisfação plena aos colaboradores. Ao se correlacionar o fator com maior média, Prestígio, e o com menor média, Autonomia, obteve-se o índice de 0,612, o que significa que eles se relacionam positivamente e não são adjacentes. Este resultado está de acordo com a literatura, pois, observando-se a figura circular dos tipos motivacionais de valores, observa-se que estas duas dimensões não estão completamente opostas, as duas estão próximas do pólo Autopromoção.

Com relação à dualidade - “Autotranscendência versus Autopromoção” - observou-se que as dimensões Coletividade (autotranscendência) e Realização, Domínio e Prestígio (autopromoção) que estão nestes pólos opostos obtiveram índice

de correlação de 0,874; 0,650 e 0,753 respectivamente, o que significa que nesta organização não representam pólos opostos, indo contra a literatura.

Na dimensão “Abertura à mudança versus Conservação”, os fatores Autonomia e Bem-estar (Abertura à mudança) e os fatores Tradição e Conformidade (Conservação) obtiveram os seguintes índices de correlação: Autonomia e Tradição (0,192); Autonomia e Conformidade (0,743); Bem-estar e Tradição (0,269); Bem-estar e Conformidade (0,696). Estes índices indicam que o fator Tradição está adjacente aos fatores Autonomia e Bem-estar na figura circular dos tipos motivacionais e estão de acordo com a literatura, pois os índices apresentaram correlações nulas e fracas.

Ao se analisar os itens de Criatividade, é possível observar que a dimensão com maior média foi Diversidade de Tarefas (3,64; dp=0,94), seguida de Dificuldades Organizacionais (3,57; dp=0,81), ambas com médias fortes. O item da dimensão Diversidade de Tarefas que apresentou maior média foi o item 5 (3,95; dp=1,34) *“As tarefas que realizo no meu trabalho exigem o melhor de mim”*. Isto significa que há diversidade de tarefas e que elas caracterizam estímulos à Criatividade. Em contrapartida, há barreiras à Criatividade, o que pode ser observado ao se verificar o item que obteve maior média na dimensão Dificuldades Organizacionais, que foi o item 19 (4,17; dp=1,05) *“Para se implementar uma idéia nova, é necessário ter a aprovação de vários níveis hierárquicos”*, demonstrando a dificuldade existente para implementação de idéias novas. Estes resultados demonstram que a Diversidade de Tarefas configura um incentivo à Pró-atividade, mas que a implementação de idéias novas encontra uma barreira, que é percebida pela média alta das Dificuldades Organizacionais.

As dimensões menos presentes na organização foram Estratégias da Organização (2,94; dp=0,86) e Salário (2,75; dp=1,27). O item do fator Estratégias da Organização que obteve menor média foi o item 48 (2,78; dp=1,25) *“A organização oferece diferentes oportunidades de interação com outras instituições, que favorecem a expressão de idéias novas e de valor”*, podendo-se inferir que a organização não tem vínculos com outras organizações que possibilitem interações a fim de estimular a Criatividade. O item do fator Salário que obteve menor média foi o item 36 (2,71; dp=1,44) *“O meu salário é condizente com o trabalho que realizo”*, indicando que há incongruência, na visão dos colaboradores, entre o salário que recebem e as atividades realizadas. Estes resultados não apresentam barreiras diretas à expressão da Pró-atividade.

Analisando-se a correlação entre Pró-atividade e Valores Organizacionais, observa-se que houve maior correlação entre a dimensão Autonomia ($r=0,421$; $p<0,01$), seguido de Bem-estar ($r=0,378$; $p<0,01$). Estes dados indicam que mesmo as

dimensões que apresentaram maior correlação, apresentam correlação moderada e fraca, respectivamente. Os resultados encontrados significam que os Valores Organizacionais Autonomia e Bem-estar são fatores que influenciam positivamente na expressão da Pró-atividade, o que corrobora com a literatura já que uma característica da Pró-atividade é a busca por melhorias no contexto de trabalho como um todo, demonstrando que se o colaborador tem autonomia para expor e colocar em prática suas idéias, conseqüentemente, desenvolverá sua capacidade Pró-ativa. Outro fator que também influencia positivamente na Pró-atividade é o Bem-estar, o qual sugere que o ambiente amigável, acolhedor incentiva a Pró-atividade. No entanto, é possível observar que estes dois Valores Organizacionais foram os que apresentaram menor média, significando que os colaboradores seriam mais Pró-ativos se estes dois valores estivessem mais presentes na organização.

O fator de Criatividade que apresentou maior índice de correlação com Pró-atividade foi Diversidade de Tarefas ($r=0,355$; $p<0,01$), seguido de Apoio do Gerente ($r=0,309$; $p<0,01$). Isto demonstra que, mesmo os fatores de Criatividade que obtiveram mais correlação com Pró-atividade, correlacionam-se de forma fraca, demonstrando que estes estímulos à Criatividade não interferem significativamente na apresentação da Pró-atividade por parte dos colaboradores, o que vai contra a literatura, pois se entende que trabalhadores que estejam inseridos em um ambiente com estímulos à Criatividade, serão mais criativos e, conseqüentemente, mais Pró-ativos, tendo em vista que a Criatividade é um antecedente da Pró-atividade.

A partir da análise da correlação entre Pró-atividade com os dados demográficos, os resultados corroboraram com a literatura, a qual afirma que não há correlação significativa com relação à idade e sexo (Kamia & Porto, 2009).

Através da análise da regressão múltipla padrão, observou-se que os Valores Organizacionais e a percepção de estímulos à Criatividade no ambiente de trabalho são preditores da Pró-atividade, sendo de 37% a variância explicada. Este resultado corrobora com a literatura, pois confirma que os antecedentes Valores Organizacionais e Criatividade são preditores da Pró-atividade. A partir desse resultado, pode-se afirmar que, para a amostra pesquisada, para a emissão de comportamentos Pró-ativos é relevante a presença de Valores Organizacionais de Autonomia; e dentre as medidas de Criatividade é relevante a Diversidade de Tarefas e a Disponibilidade de Recursos. Dito em outras palavras, quando a organização estimula os colaboradores a enfrentarem desafios, apresentam variedade nas tarefas exigidas e disponibilizam os recursos necessários para a realização das mesmas, possibilitando que os colaboradores exerçam sua autonomia, estes apresentarão comportamentos Pró-ativos, de acordo com os resultados deste estudo.

CAPÍTULO 5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo principal desta pesquisa foi verificar a correlação entre Pró-atividade, Valores Organizacionais e Criatividade, além de observar se estes dois últimos construtos são preditores para a Pró-atividade. Para isso, foi realizada coleta e análise de dados advindos de questionários auto-administrados aplicados na sede da Empresa Brasileira de Correios e Telégrafos (ECT).

Através das teorias pesquisadas, observa-se que a Pró-atividade é um construto complexo com múltiplas causas e que influencia o comportamento tanto individual quanto coletivo no ambiente de trabalho. Como se sabe, os Valores Organizacionais estão presentes nas organizações e também representam papel significativo na emissão de diversos comportamentos, dentre eles, os Pró-ativos. A Criatividade é um construto de amplitude micro que deve ser considerada ao se analisar a Pró-atividade de colaboradores. A partir disto, foi realizada esta pesquisa a fim de se analisar se os Valores Organizacionais e a percepção de estímulos e barreiras à Criatividade configuram preditores da Pró-atividade.

Os resultados obtidos apontam para uma correlação moderada entre os fatores de Pró-atividade e Valores Organizacionais, considerando que as dimensões Autonomia e Bem-estar contribuem para a expressão da Pró-atividade neste contexto de trabalho. Analisando-se a correlação entre Pró-atividade e Criatividade, também obteve-se uma fraca correlação, sendo Diversidade de Tarefas e Apoio ao Gestor os fatores que mais influenciam a emissão de comportamentos Pró-ativos pelos colaboradores.

Este estudo mostra-se relevante, pois buscou investigar não só uma variável contextual, os Valores Organizacionais, como também uma variável individual, Criatividade, como sendo preditores ou não da Pró-atividade. A análise da regressão múltipla apontou os dois fatores como preditores da Pró-atividade, o que confirma a literatura. No entanto, é necessário que haja mais estudos neste campo de pesquisa que investiguem a predição de outros construtos sobre a Pró-atividade e que mais pesquisas sejam realizadas em outras culturas organizacionais e em empresas de âmbito privado também.

Por fim, pode-se apontar a organização pesquisada como uma organização que possui colaboradores com alto grau de Pró-atividade, que observam a organização como uma empresa que tem como Valores Organizacionais buscar seu reconhecimento e ter grande influência na sociedade, ao mesmo tempo em que a organização proporciona um ambiente rico em estímulos à Criatividade.

Com relação às limitações deste estudo, cabe ressaltar o fato de que apesar de terem sido utilizados para as análises três instrumentos de coleta de dados distintos, os colaboradores responderam um bloco de questionário com cinco instrumentos e que todos configuram instrumentos quantitativos. A utilização de diversas escalas multidimensionais torna a escala extensa e cansativa. Sugere-se que, em pesquisas posteriores, sejam também utilizados métodos qualitativos a fim de se aprofundar em questões mais específicas acerca da expressão da Pró-atividade, dos Valores Organizacionais e dos estímulos e barreiras à Criatividade e que sejam aplicados somente os instrumentos a terem seus resultados analisados posteriormente. Outra limitação do estudo foi o fato de que a amostra, apesar de significativa, abrangeu apenas três setores da organização pesquisada. Desta forma, sugere-se que seja feita uma análise mais aprofundada de outros setores para verificar se a visão é compartilhada pelos colaboradores de toda a organização.

A partir da análise da literatura e dos achados do presente estudo, é possível levantar pontos que merecem ser aprofundados em estudos futuros, como por exemplo, estudos que correlacionem a Pró-atividade com outros construtos, tais como: Inovação, Empreendedorismo, Cidadania Organizacional, dentre outros. Desta forma, ao longo dos anos será possível obter maior conhecimento a respeito dos antecedentes, conseqüentes e correlatos da Pró-atividade. Além disso, sugere-se que sejam replicados os instrumentos em outras organizações a fim de se verificar se os dados encontrados neste estudo dizem respeito apenas à organização estudada ou se podem ser considerados uma visão dos colaboradores em geral de organizações públicas.

A pesquisa atingiu o objetivo proposto, além de contribuir na compreensão da Pró-atividade e da influência dos Valores Organizacionais e da Criatividade sobre a mesma. Espera-se que a revisão da literatura realizada no capítulo de fundamentação teórica também auxilie em pesquisas posteriores e norteie futuros estudos.

REFERÊNCIAS

- Alencar, E. M. L. S. (1995). *Criatividade*. 2ª Edição. Brasília: Ed. Universidade de Brasília.
- Alencar, E. M. L. S. (1996). *A gerência da Criatividade: abrindo as janelas para a Criatividade pessoal e nas organizações*. São Paulo: Makron Books.
- Alencar, E. M. L. S. (1998). *Promovendo um ambiente favorável à Criatividade nas organizações*. Revista de Administração de Empresas, 38(2), 18-25.
- Alencar, E. M. L. S. & Fleith, D. S. (2003) *Criatividade: múltiplas perspectivas*. Brasília: Editora UnB.
- Amabile, T. M. (1999). *Como (não) matar a Criatividade*. HSM Management, 3(12), 110-115.
- Bateman, T. S. & Crant, J. M. (1993). *The proactive component of organizational behavior: a measure and correlates*. Journal of Organizational Behavior. (14)2, 103-118.
- Bruno-Faria, M. F. & Alencar, E. M. L. S. (1996). *Estímulos e barreiras à Criatividade no ambiente de trabalho*. Revista de Administração. 31(2), 50-61.
- Bruno-Faria, M. F. & Alencar, E. M. L. S. (1998). *Indicadores de clima para a Criatividade: Um instrumento de medida da percepção de estímulos e barreiras à Criatividade no ambiente de trabalho*. RAUSP - Revista de Administração da Universidade de São Paulo, 33(4), 86-91.
- Bruno-Faria, M. S. (2003). *Criatividade, Inovação e Mudança Organizacional*. In: Lima, S. M.V. (Org.). *Mudança organizacional: Teoria e Gestão*. Rio de Janeiro: FGV.
- Bruno-Faria, M. F.; Veiga, H. M. S. & Macêdo, L. F. (2008). *Criatividade nas organizações: análise da produção científica nacional em periódicos e livros de Administração e Psicologia*. rPOT, 8(1), 142-163.

Crant, J. M. (2000). *Proactive behavior in organizations*. *Journal of Management*. 26(3) 435-462.

Crespo, M. L. F. (2004). *Construção de uma Medida de Clima Criativo em Organizações*. *Revista Estudos de Psicologia*, 21(2), 91-99.

Ferreira, M. C.; Fernandes, H. de A. & SILVA, A. P. C. (2009). *Valores Organizacionais: Um Balanço da Produção Nacional do Período de 2000 a 2008 nas Áreas de Administração e Psicologia*. *Revista de Administração Mackenzie*. 10(3).

Fonseca, C. A. M. & Bastos, A. V. B. (2003). *Criatividade e Comprometimento Organizacional: suas relações com a percepção de desempenho no trabalho*. *rPOT*, 3(1), 61-88.

Frese, M.; Fay, D.; Hilburger, T.; Leng, K. & Tag, A. (1997). *The concept of personal initiative: operationalization, reliability and validity in two german samples*. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*. 70, 139-161

Guardani, F. (2008). *A relação entre os Valores Organizacionais, as práticas e a confiança dos clientes em organizações do setor de serviços*.

Júnior, J. R. S.; Hunt, J. G. & Osborn, R. N. (1999). *Fundamentos de comportamento organizacional*. Páginas: 44, 65 e 200. Ed: Bookman

Kamia, M. & Porto, J.B. (2009) *Desenvolvimento e validação da escala de comportamento Pró-ativo nas organizações*. *Revista Avaliação Psicológica*, Porto Alegre, 8(3).

Mitjáns- Martinez, A. (2000). *A Criatividade nas organizações: o papel do líder*. *Universitas Psychologia*, 1(1), 59-79.

Oliveira, A. F. & Tamayo, A. (2004). *Inventário de Perfis de Valores Organizacionais*. *RAUSP*, 39(2) 129-140.

Porto, J. B. & Tamayo, A. (2005). *Valores Organizacionais e civismo nas organizações*. *Revista de Administração Contemporânea*, Curitiba, 9(1) 35-52.

Robbins, S. P. (2005). *Comportamento Organizacional*. 9ª Edição. São Paulo: Pearson Brasil.

Schwartz, S. H. (1992). *Universals in the content and structure of values: theoretical advances and empirical tests in 20 countries*. *Advances in Experimental Social Psychology*. 25(1), 1-65.

Tamayo, A.; Borges-Andrade, J. E. & Codo, W. (1996). *Trabalho, Organizações e Cultura. Organizadores: Capítulo XI: Valores Organizacionais*. São Paulo: Cooperativa de Autores Associados.

Tamayo, A. (2005). *Valores Organizacionais e Comprometimento Afetivo*. *Revista de Administração Mackenzie*, 6(3), 192-213.

Tamayo, A. (2007). *Contribuições ao Estudo dos Valores Pessoais, Laborais e Organizacionais*. UnB, Universidade Católica de Brasília. *Psicologia: Teoria e Pesquisa*. 23(n. especial), 017-024

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

Veiga, H. M. S. & Porto, J. B. (2009). *Escala de Comportamento Pró-ativo nas Organizações (ECPO)*. *Revista Avaliação Psicológica*.

ANEXO

Pesquisa Comportamento Proativo e Seus Antecedentes

Pesquisadora: Fabíola Alcântara Pereira Silva

formanda do curso de Psicologia do UniCEUB

Professora Orientadora: Heila Magali da Silva Veiga

Termo de Consentimento Livre e Esclarecido

Caro trabalhador,

Você está sendo convidado a participar de uma pesquisa sobre comportamento proativo, criatividade, normas e valores organizacionais. O estudo faz parte de meu trabalho final de conclusão de curso. Sou aluna de Psicologia do Centro Universitário de Brasília – UniCEUB.

Para a realização da pesquisa, preciso de sua ajuda para responder individualmente aos questionários em anexo. Neste sentido, solicito, pois, a sua colaboração para responder **TODAS** as questões, indicando sua opinião com relação a vários aspectos do seu ambiente de trabalho. É importante destacar que não existem respostas certas ou erradas, pois a resposta para cada questão deve ser baseada em suas opiniões pessoais.

Assumo compromissos fundamentais que garantirão a você a tranquilidade necessária para responder com sinceridade a pesquisa, como o **anonimato**, ou seja, você não precisará se identificar no questionário. Além disso, destaco que os dados serão analisados de maneira agrupada. A participação nessa pesquisa não resultará em nenhum tipo de dano ou desconforto aos seus participantes.

Acrescento ainda que, este instrumento de pesquisa também será utilizado na tese de doutorado de minha professora orientadora, Heila Magali da Silva Veiga, que faz parte do Programa de Pós-Graduação em Psicologia Organizacional e do Trabalho da UnB.

Após ler e receber explicações sobre a pesquisa, e ter meus direitos de:

- receber esclarecimento sobre os procedimentos, riscos, benefícios relacionados à pesquisa;
- retirar o consentimento a qualquer momento e deixar de participar do estudo;
- não ser identificado e ser mantido o caráter confidencial das informações relacionadas à privacidade.
- procurar as pesquisadoras para esclarecer dúvidas sobre a pesquisa nos e-mails: fabiola.alcantara@gmail.com e heila.veiga@gmail.com

Declaro estar ciente do exposto e desejar participar da pesquisa e, assim sendo:

() concordo em participar () não concordo em participar

Parte 1**Comportamento Proativo**

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.

1	Participo ativamente da empresa analisando as melhores práticas para o trabalho.	nunca	raramente	às vezes	frequentemente	sempre
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 oportunidades 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	Melhero 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.	nunca	raramente	às vezes	frequentemente	sempre

Parte 2**Escala de Valores**

Para responder a 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 responde a pergunta: Quanto esta organização aqui descrita se parece com aquela na qual você trabalha?

1	Esta organização estimula os empregados a enfrentarem desafios. Para ela, os desafios tornam o trabalho do empregado mais interessante.	é muito parecida	é parecida	é mais ou menos parecida	é pouco parecida	não se parece	não se parece em nada
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.	é muito parecida	é parecida	é mais ou menos parecida	é pouco parecida	não se parece	não se parece em nada
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.	é muito parecida	é parecida	é mais ou menos parecida	é pouco parecida	não se parece	não se parece em nada
8	Esta organização acha que é importante ser competente. Ela quer demonstrar o quanto é capaz.			é mais ou menos parecida			
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.						
15	Esta organização acredita no valor da honestidade. Ela honra seus compromissos com pessoas e organizações com as quais se relaciona.						
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.			é mais ou menos parecida			
23	Esta organização valoriza empregados curiosos. Ela gosta de empregados que procuram se informar a respeito do trabalho.	é muito parecida	é parecida	é mais ou menos parecida	é pouco parecida	não se parece	não se parece em nada
24	Esta organização gosta de empregados que mostram suas habilidades. Ela procura desenvolver a competência desses empregados.	é muito parecida	é parecida	é mais ou menos parecida	é pouco parecida	não se parece	não se parece em nada

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.	é muito parecida	é parecida	é mais ou menos parecida	é pouco parecida	não se parece	não se parece em nada
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.						
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.	é muito parecida	é parecida	é mais ou menos parecida	é pouco parecida	não se parece	não se parece em nada
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.	é muito parecida	é parecida	é mais ou menos parecida	é pouco parecida	não se parece	não se parece em nada
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.						

Parte 3 Estímulos e Barreiras à Criatividade no Ambiente de Trabalho

A seguir, encontram-se itens que retratam estímulos ou barreiras à criatividade no ambiente de trabalho. No espaço ao lado de cada afirmativa sobre o ambiente em que trabalha, marque um X na opção que melhor corresponda à sua percepção, conforme códigos descritos abaixo. Escolha apenas uma resposta para cada item.

1	Meus colegas de trabalho me incentivam na produção de novas idéias.						
2	A Organização onde eu trabalho propicia treinamentos para o desenvolvimento do potencial criador dos funcionários.						
3	Na minha Organização, as estratégias são claras e bem definidas.						
4	Tenho mobiliário suficiente para guardar meu material de trabalho.						
5	As tarefas que realizo no meu trabalho exigem o melhor de mim.						
6	O gerente costuma ouvir apenas as idéias dos colaboradores com quem ele tem mais afinidade.						
7	As tarefas a mim atribuídas me estimulam na busca de novos conhecimentos para a realização						
8	Sinto-me incentivado a produzir idéias novas a partir da interação com meus colegas de trabalho.						
9	O meu salário me motiva a trabalhar nesta Organização.						
10	Na Organização, há dificuldade de comunicação entre as áreas dificultando o compartilhamento de idéias.						
11	O gerente elogia as idéias novas e de valor que são apresentadas pelos empregados.						
12	Meus colegas elogiam quando apresento uma boa idéia no trabalho.						
13	Sinto que realizo trabalhos importantes para a Organização.						
14	Os prazos para a realização das tarefas são muito curtos.						
15	O mobiliário onde trabalho é adequado, o que ajuda a evitar doenças osteomoleculares (DORT ou LER).						
16	Sinto-me à vontade para agir de forma diferente dos meus colegas.						

17	O gerente acredita que somente é correta a maneira como ele realiza o trabalho.	discordo totalmente	discordo um pouco	em dúvida	concordo um pouco	concordo plenamente
18	Tenho liberdade para oferecer sugestões onde trabalho.					
19	Para se implementar uma idéia nova, é necessário ter a aprovação de vários níveis hierárquicos.					
20	Disponho dos recursos tecnológicos necessários ao exercício de minhas funções como, por exemplo, telefone e computador com acesso a internet.					
21	A troca de idéias com colegas de trabalho me estimula a produzir idéias novas.					
22	Não tenho o tempo de que necessito para desenvolver idéias novas no trabalho.					
23	As atividades pelas quais sou responsável exigem mais tempo do que disponho.					
24	Tenho liberdade para decidir como realizar as tarefas a mim atribuídas.					
25	Os curtos prazos para a realização das tarefas prejudicam a sua qualidade.					
26	As tarefas que realizo são estimulantes.					
27	A Organização incentiva a produção de idéias novas a partir de diferentes ações (ex: concursos, banco de idéias, programas de criatividade, estímulo à apresentação de novos projetos).					
28	Quando apresento uma idéia nova, sou incentivado pelos meus colegas de trabalho a levá-la adiante.					
29	A Organização oferece acesso a uma variedade de fontes de informação (livros, artigos, vídeos, dentre outros) que contribuem para o surgimento de idéias novas e de valor.					
30	O espaço físico no local de trabalho é adequado para o número de funcionários.					
31	As regras vigentes na Organização dificultam a introdução de idéias criativas.					
32	Meu gerente não submete as idéias que o grupo de trabalho propõe à avaliação da instância superior, visando análise e possível aprovação.					
33	O clima entre os colegas é de confiança e respeito mútuo.					
34	Eu tenho os recursos materiais de que necessito para a realização do meu trabalho.					
35	O excesso de serviços impede que eu tenha tempo para refletir sobre o melhor modo de realizá-los.	discordo totalmente	discordo um pouco	em dúvida	concordo um pouco	concordo plenamente
36	O meu salário é condizente com o trabalho que realizo.					
37	O meu gerente estimula os funcionários na busca de novas idéias e soluções para os problemas da Organização.					
38	A Organização tem como uma de suas diretrizes a busca da criatividade.					
39	Disponho dos equipamentos necessários para a realização das minhas atividades					

40	No meu local de trabalho, as pessoas mostram boa vontade em ajudar uns aos outros.					
41	A Organização em que trabalho facilita a troca de informações entre os setores.					
42	A falta de conhecimento das atividades do setor impede que o gerente discuta as idéias novas com seus colaboradores.					
43	Não tenho tempo para experimentar novas formas de execução das tarefas sob a minha responsabilidade.					
44	Sinto-me estimulado(a) por poder realizar algumas atividades de diferentes maneiras.					
45	Sinto-me à vontade para agir de forma diferente do meu gerente imediato.					
46	Há dificuldades na comunicação entre os setores que criam e os que executam as normas na minha Organização					
47	A falta de pessoal para a realização do trabalho limita o tempo para criar.					
48	A Organização oferece diferentes oportunidades de interação com outras instituições, que favorecem a expressão de idéias novas e de valor.					
49	A minha atividade exige que eu ofereça respostas novas aos problemas.					
50	Tenho liberdade para expor minhas idéias onde trabalho.					

Parte 4

Normas Sociais

Nesse questionário você vai ler algumas situações que poderiam ter ocorrido na organização para a qual você trabalha. Por favor, suponha que estas situações ocorreram em seu Departamento (Unidade). Qual seria reação das pessoas que ocupam cargo semelhante ao seu diante da situação.

Abaixo de cada situação, marque um número indicando o quanto você pensa que os seus colegas de trabalho iriam aprovar ou desaprovar o comportamento apresentado pela personagem central da situação. Marque o número "10" se você pensa que eles iriam "aprovar fortemente" o comportamento, marque o número "-10" se você pensa que eles iriam "desaprovar fortemente" o comportamento, marque o número "0" se você pensa que eles seriam "indiferentes" ao comportamento da personagem central da situação, ou marque qualquer número entre "10" e "-10" que considere adequado para expressar sua opinião.

1 Ana teve uma idéia sobre como melhorar o seu trabalho e apresentou-a ao seu chefe imediato, entretanto, ele disse que não seria possível levá-la adiante. A despeito da negativa, ela não desistiu e continuou trabalhando em sua idéia. Por fim, conseguiu convencer a sua chefia e colegas de trabalho para lhe apoiarem e colocou em prática sua idéia. Qual seria a reação típica dos seus colegas de trabalho quanto ao comportamento de Ana?

↩ desaprova fortemente aprova fortemente →

2 Joana acabou de aprender uma nova ferramenta em seu curso que pode ser aplicada em seu ambiente de trabalho, contudo, se ela propuser tais mudanças ao seu superior, isso poderá gerar mais trabalho para ela e seus colegas. Em razão disso, ela decide não falar nada e deixar tudo como está. Qual seria a reação típica dos seus colegas de trabalho quanto ao comportamento de Joana?

$\Leftarrow$ desaprova fortemente aprova fortemente $\Rightarrow$

-10	-9	-8	-7	-6	-5	-4	-3	-2	-1	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
-----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

3 João é um trabalhador que não se contenta em fazer apenas o que está determinado. Ele sempre procura novas maneiras de melhorar o seu trabalho e vive dando sugestões. Sua última idéia de melhorias para a organização se for colocada em prática poderá acarretar em mais trabalho para ele e seu grupo. Mesmo assim, ele decide apresentar a idéia aos seus superiores. Qual seria a reação típica dos seus colegas de trabalho quanto ao comportamento de João?

⇐ desaprova fortemente aprova fortemente ⇐

-10	-9	-8	-7	-6	-5	-4	-3	-2	-1	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
-----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

4 Pedro chega pontualmente ao seu trabalho todos os dias e faz estritamente aquilo que foi determinado pelos seus superiores. Ele cumpre com todas as suas obrigações, porém tem como lema fazer apenas o que está determinado. Ele não busca por mudanças, não dá sugestões, como ele diz "se ainda não quebrou, não há porque consertar". Qual seria a reação típica dos seus colegas de trabalho quanto ao comportamento de Pedro?

⇐ desaprova fortemente aprova fortemente ⇐

-10	-9	-8	-7	-6	-5	-4	-3	-2	-1	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
-----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

5 Rodrigo não gosta de ouvir as sugestões de mudanças apresentadas por seus colegas. Se alguém traz alguma idéia de melhoria ele é o primeiro a dizer que não vai dar certo, que é melhor deixar tudo como está. Qual seria a reação típica dos seus colegas de trabalho quanto ao comportamento de Rodrigo?

⇐ desaprova fortemente aprova fortemente ⇐

-10	-9	-8	-7	-6	-5	-4	-3	-2	-1	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
-----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

6 Paulo é um trabalhador que acredita que a mudança é algo essencial para o seu trabalho, em razão disso, está sempre buscando novas maneiras de realizar o seu trabalho, e encorajando seus colegas de trabalho a fazer o mesmo. Qual seria a reação típica dos seus colegas de trabalho quanto ao comportamento de Paulo?

⇐ desaprova fortemente aprova fortemente ⇐

-10	-9	-8	-7	-6	-5	-4	-3	-2	-1	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
-----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

Parte 5

Dados Demográficos

- 51 Sexo: (1)masculino (2)feminino 52 Idade: _____ anos
- 53 Estado civil: (1)solteiro (2)casado (3)viúvo (4)desquitado/divorciado (5)relacionamento estável
- 54 Cargo ou patente: _____ 55 Nome/sigla do grupo de trabalho: _____
- 56 O seu grupo de trabalho é formado por quantas pessoas? _____
- 57 Tempo de serviço nesta organização: _____ anos e _____ meses
- 58 Tempo de serviço no cargo atual: _____ anos e _____ meses
- 59 Escolaridade: (1)segundo grau completo (2)superior incompleto (3)superior completo (4)especialização incompleta (5)especialização completa (6)mestrado (7)doutorado
- 60 Considerando que a criatividade no contexto do trabalho compreende o processo de geração de idéias novas e de valor que produzam novos processos, produtos ou serviços ou o aprimoramento desses, trazendo alguma contribuição para a Organização, responda à seguinte questão: A organização em que trabalho caracteriza-se pela criatividade:
(1)sempre (2)quase sempre (3)às vezes (4)muito raramente (5)nunca

A sua participação é muito importante para a realização de nossa pesquisa.

Obrigada pela colaboração!