CENTRO UNIVERSITÁRIO DE BRASÍLIA

FACULDADE DE CIÊNCIAS DA EDUCAÇÃO E SAÚDE – FACES

CURSO: PSICOLOGIA

IMPACTO DOS VALORES ORGANIZACIONAIS NA EXPRESSÃO DE COMPORTAMENTOS PRÓ-ATIVOS

- ESTUDO DE CASO EM UMA INSTITUIÇÃO PÚBLICA FEDERAL-

Morena Todde Nogueira

Brasília,

Dezembro/ 2009.

MORENA TODDE NOGUEIRA

IMPACTO DOS VALORES ORGANIZACIONAIS NA EXPRESSÃO DE COMPORTAMENTOS PRÓ-ATIVOS

- ESTUDO DE CASO EM UMA INSTITUIÇÃO PÚBLICA FEDERAL-

Monografia apresentada a Faculdade de Ciência da Educação e Saúde (FACES), do Centro Universitário de Brasília (UniCEUB), com vistas a obtenção do grau de psicólogo.

Professora Orientadora Msc.: Heila Magali da Silva Veiga

BRASÍLIA

Dezembro/2009.

Centro Universitário de Brasília - UniCEUB

Faculdade de Ciências da Educação e Saúde– FACES

Curso de Psicologia

Esta monografia foi aprovada pela comissão examinadora composta por:

Prof.ª Msc. Heila Magali da Silva Veiga

Prof. ª Msc. Leida Maria de Oliveira Mota

Prof.° Msc. Kleuton Izidio Brandão e Silva

A Menção Final obtida foi:

BRASÍLIA

Dezembro/2009.

AGRADECIMENTOS

Agradecer, nesse momento, é uma pequena forma de tentar retribuir às pessoas que participaram, direta ou indiretamente, da concretização deste sonho, o curso de graduação em Psicologia. Por isso, não poderia deixar de lembrar o mérito que cada uma dessas pessoas possuiu nesse trajeto.

Primeiro, agradeço infinitamente à minha mãe e heroína, Graciela, que apesar das dificuldades, encontrou forças para tornar possível a minha graduação. Transformando todos os empecilhos em realidade, alegrias e orgulho. Obrigada por acreditar em mim! Agradeço, ainda, à minha família por me aturar nos momentos de estresse e desespero ao longo do curso.

Ao meu amigo e companheiro Vitor, obrigada por estar presente em todos os momentos da minha vida. Cada um dos objetivos traçados para o futuro se deve a sua presença e a tudo que planejamos juntos. Além de sua ajuda para a realização deste trabalho, muito obrigada por estar comigo e fazer parte da minha vida!

Às amigas Elita, Marina, Priscila, Maria Nise, Gabriela. Luísa e Jéssica que conquistei ao longo do curso. Obrigada pela companhia e pelas trocas de aprendizagem. Agradeço, ainda, a todos os mestres e professores com quem tive a honra de conviver e tirar lições que carregarei não somente para a profissão que escolhi como também para a vida. E um agradecimento especial à minha orientadora e mestre Prof.ª Heila Magali da Silva Veiga por toda atenção, postura, dedicação e profissionalismo ao longo do semestre.

SUMÁRIO

LISTA DE ILUSTRAÇÕES v

LISTA DE FIGURAS v
LISTA DE TABELAS vi
RESUMO vii

Introdução 1
Capítulo 1- Fundamentação Teórica 4

1.1 Comportamento Pró-ativo 4
1.1.1 Construção do conceito. 4
1.1.2 Distinção entre pró-atividade e outros construtos. 8
1.1.3 Medida de comportamento pró-ativo no Brasil 13
1.1.4 Antecedentes do comportamento pró-ativo 14
1.2 Valores organizacionais acerca dos valores pessoais 15
1.2.1 Teoria de valores de Schwartz 16
1.2.2 Valores organizacionais 20
1.2.3 Medidas de valores organizacionais no Brasil 23
1.2.4 Estudos de valores organizacionais no Brasil 28
Capítulo 2 – Metodologia 32

2.1 Organização 32
2.2 Amostra 32
2.3 Instrumento 33
2.4 Procedimento de Coleta e Análise de Dados 35
Capítulo 3 – Apresentação dos Resultados 37

Capítulo 4 – Discussão 50

Considerações Finais 56

Referências 59

Anexo 63

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Modelo dos antecedentes de comportamento pró-ativo..... 15

Figura 2: Estrutura bidimensional dos tipos motivacionais 19

Figura 3: Estrutura teórica dos valores organizacionais 22

LISTA DE TABELAS

Tabela 1: Síntese da análise do conceito de pró-atividade nas organizações..... 12

Tabela 2: Tipos motivacionais de valores 18

Tabela 3: Fatores do IPVO, metas dos valores organizacionais e coeficientes alfa 27

Tabela 4: Exemplo de itens de cada fator..... 35

Tabela 5: Valor de média e significado 38

Tabela 6: Valore de média e interpretação 38

Tabela 7: Pró-atividade..... 39

Tabela 8: Valores organizacionais – fator Autonomia 40

Tabela 9: Valores organizacionais – fator Bem-estar 41

Tabela 10: Valores organizacionais – fator Realização 41

Tabela 11: Valores organizacionais – fator Domínio 42

Tabela 12: Valores organizacionais – fator Prestígio 43

Tabela 13: Valores organizacionais – fator Conformidade 43

Tabela 14: Valores organizacionais – fator Tradição 44

Tabela 15: Valores organizacionais – fator Preocupação com a coletividade 45

Tabela 16: Fatores dos valores organizacionais em ordem decrescente de média 45

Tabela 17: Correlação entre fatores de valores organizacionais e comportamento pró-ativo.... 46

Tabela 18: Médias e Desvios Padrão dos fatores Bem-estar e Conformidade em função da área de atuação 47

Tabela 19: Médias e Desvios Padrão do fator Tradição em função da idade 48

Tabela 20: Médias e Desvios Padrão do fator Domínio em função da escolaridade 49

Tabela 21 – Índice de significância do fator Domínio em função da escolaridade 49

RESUMO

Devido ao aumento da competitividade e a complexidade da economia global, cada vez mais as organizações têm valorizado os comportamentos de iniciativa no ambiente de trabalho, pois os mesmos agregam valor e se tornam um diferencial competitivo. Dentre os comportamentos de iniciativa, um que vem ganhando destaque na literatura, é a pró-atividade. O comportamento pró-ativo é definido como conjunto de comportamentos extra-papel em que o trabalhador busca espontaneamente por mudanças no seu ambiente de trabalho, visando metas de longo prazo que beneficiam a organização. A literatura aponta que variáveis contextuais e individuais possuem relação com a pró-atividade. Entretanto, poucas são as pesquisas que relacionam os valores organizacionais, núcleo da cultura organizacional, com o comportamento pró-ativo. Sendo assim, o objetivo geral desse estudo foi analisar as relações entre valores organizacionais e expressão de comportamentos pró-ativos. Para a realização desta pesquisa, foram aplicados dois instrumentos, o primeiro refere-se à escala de pró-atividade (ECPO), adaptada e revalidada por Veiga e Porto (no prelo) e o segundo refere-se ao Inventário de Perfis de Valores Organizacionais (IPVO), desenvolvido por Oliveira e Tamayo (2004), que busca avaliar a percepção dos funcionários sobre os valores praticados na sua empresa. Além dos questionários, realizou-se pesquisa documental, com base no manual para ingressantes. A pesquisa foi aplicada em uma organização governamental, ligada ao poder executivo e apresentou uma amostra não probabilística por conveniência de 123 funcionários, que representa 12% dos colaboradores da organização. Destes 56,1% eram homens e 36,6% mulheres. A partir dos resultados obtidos, observa-se o valor conformidade como o mais presente na organização. Além disso, mostram que o grau de pró-atividade dos trabalhadores pesquisados é de 3,63 (dp= 0,67). Verificam-se, ainda, correlações positivas entre os valores organizacionais de Autonomia e Preocupação com a Coletividade com a expressão de comportamentos pró-ativos. Os achados permitem inferir que os trabalhadores pesquisados percebem a organização como uma instituição conservadora e tradicional, mas, apesar disso, manifestam comportamentos pró-ativos. O estudo em questão contribuiu para uma maior reflexão sobre o impacto dos valores organizacionais na promoção da pró-atividade individual e levanta novas questões a serem respondidas em estudos futuros.

Palavras Chaves: Comportamento pró-ativo, valores organizacionais e comportamento organizacional.

É crescente entre gestores e estudiosos, no meio acadêmico, investigações acerca da influência dos aspectos macro, referentes à organização, no nível micro, relativo ao indivíduo. Essa demanda emerge de instituições públicas e privadas, pois reconhecem que o alcance das metas no competitivo mundo das organizações depende do intelectual humano que possuem. A pró-atividade é cada vez mais necessária para os trabalhadores na conjuntura atual, seja pela redução do nível de supervisão pelos gestores, seja pelo aumento da efetividade ou mesmo pela necessidade de melhoria dos processos de trabalho.

Dessa forma, esse trabalho justifica-se pela importância do tema na atualidade e pelo fato de haverem poucas pesquisas no Brasil que relacionem valores organizacionais, aspecto macro organizacional, e comportamento pró-ativo.

O comportamento pró-ativo, variável critério desse ensaio, está inserido no campo de estudos do comportamento organizacional micro, pois tem como foco de análise o indivíduo. Observa-se na literatura que não há consenso entre os pesquisadores quanto a sua conceituação. No entanto, o presente trabalho utilizará a definição de Kamia e Porto (2007), as quais entendem o comportamento pró-ativo como "um conjunto de comportamentos extra papel em que o trabalhador busca por mudanças no seu ambiente de trabalho, solucionando e antecipando-se aos problemas, visando metas de longo prazo que beneficiam a organização". Contudo, para que o trabalhador seja pró-ativo, é essencial que existam aspectos na organização que favoreçam a emissão de tais comportamentos, conforme afirmam Veiga, Porto, Lima e Canova (2008), em estudos recentes que abordam o tema, tais aspectos serão discutidos neste ensaio.

Toda empresa possui uma cultura organizacional, que forma sua identidade social, tornando-a distinta em relação às demais organizações. Essa cultura organizacional é expressa de diferentes maneiras e tem por base os valores e as crenças. Os valores organizacionais são de extrema importância para a construção social da organização, e têm sido utilizados para explicar

as mudanças da sociedade, julgar ações, além de diferenciar nações, grupos e organizações. Em suma, valores organizacionais são entendidos como "princípios ou crenças, organizados hierarquicamente, relativos a tipos de estrutura ou a modelos de comportamento desejáveis que orientam a vida da empresa e estão a serviço de interesses individuais, coletivos ou mistos" (Tamayo & Gondim, 1996; Tamayo, Mendes & Paz, 2000; Oliveira & Tamayo, 2004). Diante do exposto, a autora deste ensaio percebe a necessidade de verificar o impacto que os valores organizacionais exercem no comportamento pró-ativo dos indivíduos que compõem uma dada organização.

Baseando-se, então, nesse problema de pesquisa, o presente trabalho tem como objetivo geral medir a influência que os valores organizacionais exercem na expressão de comportamentos pró-ativos em uma entidade pública federal, mediante o alcance dos seguintes objetivos específicos:

- verificar as relações entre valores da organização e comportamentos pró-ativos;

- verificar se dados demográficos (sexo, idade, escolaridade) influenciam na expressão de comportamentos pró-ativos e na percepção de valores organizacionais;

- verificar se há diferença no comportamento pró-ativo em função dos dados funcionais (área de atuação e tempo de serviço na organização);

Visando refletir sobre as presunções a serem desenvolvidas, este trabalho estrutura-se em capítulos e tópicos seguidos de desenvolvimento que envolva o tema. O primeiro capítulo dedica-se ao embasamento teórico, onde serão abordados comportamento pró-ativo e valores organizacionais. O primeiro tópico apresentará a definição do conceito de pró-atividade, distinção entre outros construtos, busca por medida validada para a realidade brasileira, apesar da escassez de literatura na língua portuguesa, e antecedentes do comportamento pró-ativo. O segundo tópico

apresentará a teoria de valores e conceituará valores organizacionais, além de abordar as medidas de valores organizacionais validadas no Brasil, bem como estudos já realizados sobre o tema.

O segundo capítulo refere-se à metodologia e irá descrever a organização, aspectos da amostra, dos instrumentos e procedimentos de coleta e análise de dados. O terceiro e quarto capítulos são compostos, respectivamente, pela apresentação dos resultados e discussão, seguida de considerações finais. Ao final, encontram-se as referências bibliográficas e o instrumento de pesquisa.

Capítulo 1- Fundamentação Teórica

Este capítulo apresentará, em primeiro lugar, a variável Comportamento pró-ativo, seguido da variável, Valores Organizacionais. No tópico do comportamento pró-ativo, será abordada sua definição, a distinção do conceito com outros construtos, antecedentes e medida existente para a realidade brasileira. No caso dos valores organizacionais, será apresentada sua definição, a partir dos valores pessoais, estudos realizados no Brasil e, por fim, medidas existentes.

1.1 Comportamento Pró-ativo

1.1.1 Construção do conceito.

Desde a última década do século XX, várias pesquisas que abordam o tema pró-atividade vêm sendo realizadas. Porém, não há consenso entre os pesquisadores quanto à definição do conceito. Segundo Crant (2000), a dificuldade em diferenciá-lo reside no fato de pesquisadores adotarem diferentes enfoques, ao tentarem identificar antecedentes e consequentes do comportamento pró-ativo. Kamia (2007) ressalta, ainda, que a pró-atividade pode ser confundida com outros conceitos, como cidadania organizacional, empreendedorismo, inovação e comportamento de expressão que serão discutidos no decorrer deste capítulo.

Bateman e Crant (1993, citados por Kamia & Porto, 2007) foram os precursores dos estudos sobre pró-atividade e definiram, inicialmente, que este construto está ligado a traços de personalidade. Esses autores desenvolveram uma medida para *personalidade pró-ativa,* cujo objetivo era medir *disposição pessoal em direção ao comportamento pró-ativo,* identificando diferenças entre as pessoas, na medida em que elas agiam para influenciar o ambiente. Definiram,

ainda, a personalidade pró-ativa como um protótipo de pessoas que altera o seu ambiente, sem se deixar limitar pelas forças situacionais. Ainda segundo esses autores, pessoas de personalidade pró-ativa buscam por oportunidades de mudanças; visando melhorias; mostram iniciativa; antecipam e solucionam problemas; são ativas e perseverantes; mostram-se ativamente envolvidas com o mundo a sua volta e envolvem-se em atividades profissionais que ressaltem suas redes interpessoais de trabalho e que potencialize suas carreiras e orientação por metas de longo prazo.

Na busca de literatura sobre o tema, Pozzebon, Freitas e Petrini (1999) deparam-se com os estudos de Crant (1995, 1996) sobre predisposição para a pró-atividade, através de uma abordagem centrada no estudo da disposição pessoal, sendo esta definida como "tendência para iniciar e manter ações que alteram diretamente o ambiente ao redor". Os autores aceitam o conceito de pró-atividade como medida da personalidade pró-ativa, proposto por Bateman e Crant (1993, citados por Kamia & Porto, 2007) e definem comportamento pró-ativo como "comportamento que altera diretamente os ambientes". Acreditam, ainda, que, como todo comportamento, possui causas pessoais e situacionais.

A construção do conceito esbarra na definição de iniciativa pessoal, proposta por Frese, Kring, Soose e Zempel (1996, citados por Kamia, 2007) que resulta em uma tomada de ação individual voltada para o trabalho. No ano seguinte, os autores assumiram a existência de uma aposição entre a escala de personalidade pró-ativa de Bateman e Crant (1993, citados por Kamia 2007) e o conceito de iniciativa pessoal, definido pelos próprios autores. A partir disso, iniciou-se uma discussão que abarca identificação de similaridades e diferenças de medidas do construto. Para Kamia (2007), Bateman e Crant preocupavam-se com uma medida de personalidade, enquanto Frese e colaboradores buscavam uma medida de comportamento no trabalho.

Outra divergência refere-se à discussão levantada por Parker, Turner e Willians (2006, citados por Kamia, 2007) quanto à falta de concordância encontrada na literatura com relação ao fato do comportamento pró-ativo ser considerado no papel ou extrapapel. Outros autores (Crant, 2000; Fay e Frese, 2001, citados por Kamia, 2007), porém, não fazem essa diferenciação, para eles o que existem são graus diferentes de pró-atividade.

Para VanDyne e LePine (1998, citados por Kamia, 2007), o comportamento no papel é aquele requerido ou esperado, que regula e guia performances no trabalho e sua ausência gera repreensões e consequências negativas. No que se refere ao comportamento extrapapel, este é considerado positivo e é valorizado pelos supervisores, mas a sua ausência não traz consequências negativas. Dessa forma, Kamia (2007) conclui que a diferenciação entre comportamento no papel e extrapapel é importante para a definição do comportamento pró-ativo. Assim, para o desenvolvimento deste ensaio, utiliza-se a definição da autora que considera comportamento pró-ativo como comportamento extrapapel, ou seja, sua ausência não acarreta punições para o indivíduo, além de ser um comportamento valorizado que diferencia os empregados.

Com base na literatura revista, Kamia e Porto (2007, p. 04) definem comportamento pró-ativo nas organizações como:

> Um conjunto de comportamentos extrapapel em que o trabalhador busca espontaneamente por mudanças no seu ambiente de trabalho visando metas de longo prazo que beneficiam a organização. Esses comportamentos são restritos à organização, e podem se manifestar de diferentes formas no contexto de trabalho e envolvem três dimensões básicas: 1) Busca ativa por oportunidades de mudança; 2) Planejamento e execução de idéias; e, 3) Enfrentamento de obstáculos. Esta definição envolve as seguintes características: a) comportamento

extrapapel; b) iniciativa; c) metas organizacionais de longo prazo que beneficiam o sistema; e d) busca ativa por oportunidades e mudanças.

A partir da descrição acima, é possível destrinchar o conceito. Sendo assim, o *comportamento extrapapel* engloba todo o comportamento que não é formalmente requerido pela organização. Nesse sentido, remete ao indivíduo que se antecipe às situações, configurando, assim, ato espontâneo em ação de iniciativa deste para com a organização; *iniciativa* inclui a ação de ser o primeiro a propor ou realizar algo, dispensando ordens de outras pessoas, além de estar ligada a traços de caráter que levam o indivíduo a empreender ou tomar decisões por conta própria (Houaiss, 2001); o comportamento pró-ativo envolve, também, planejamento e ações de mudanças orientadas por *metas de longo prazo*, essas metas direcionam a ação e permitem que a pessoa trabalhe previamente, antecipando as demandas futuras e melhorando o ambiente de trabalho; por fim, para a autora, pró-atividade não se trata, meramente, de antecipar problemas, mas também de executar mudanças, mesmo que seja necessário realizar rupturas. Além disso, é indispensável estar atento às oportunidades em que é pertinente propor mudanças. Porém, para ser considerado um fator pró-ativo, a mudança deve ser intencional e trazer um resultado positivo (Kamia, 2007).

Uma crítica levantada por Veiga (2009) quanto à definição de pró-atividade, acima exposta, é que não necessariamente o trabalhador deve focar no longo prazo. Para ela, o aspecto central desse construto é que ele é direcionado a metas, as quais podem ou não ser de longo prazo. Após definir a variável critério do estudo, o tópico seguinte apresenta a distinção de pró-atividade e outros construtos já mencionados.

1.1.2 Distinção entre pró-atividade e outros construtos.

Conforme exposto anteriormente, o comportamento pró-ativo é facilmente confundido com outros construtos como *cidadania organizacional, empreendedorismo, inovação e comportamento de expressão,* pois esses também são considerados como positivos para a organização. Além disso, tanto o Comportamento Pró-ativo como Cidadania Organizacional e Comportamento de Expressão são comportamentos extrapapel, o que também ajuda a confundir os construtos (Kamia, 2007). Abaixo segue a diferenciação dos conceitos:

Cidadania Organizacional

Katz e Kahn (1978) defendem a idéia de que comportamentos inovadores e espontâneos são importantes para a sobrevivência e efetivação da organização. Tais comportamentos englobam os seguintes elementos: (a) Atividades de cooperação com os demais membros da organização; (b) Ações protetoras do sistema; (c) Sugestões criativas para melhoria organizacional; (d) Autotreinamento para maior responsabilidade organizacional e (e) Criação de clima favorável para a organização no ambiente externo. Esses elementos, denominados cidadania organizacional, além de importantes para a sobrevivência e efetivação da organização, facilitam a realização de metas organizacionais (Porto & Tamayo, 2005).

Porto e Tamayo (2003) definem cidadania organizacional como "atos espontâneos dos trabalhadores que beneficiam o sistema organizacional, e que permitem formas particulares de manifestação e que não preveem retribuição formal pelo sistema organizacional". Outra definição semelhante é apresentada por Siqueira (2003, p.168). Para ela, comportamentos de cidadania organizacional são definidos como "um conjunto de ações espontâneas dos empregados, as quais

trazem consequências benéficas à organização como um todo, não incluídas nas exigências do papel formal, nem nos esquemas formais de recompensas e sanções previstos pela organização".

Para Kamia (2007), as similaridades encontradas entre comportamento pró-ativo e cidadania organizacional consistem no fato de ambos os conceitos irem além das atividades formalmente requeridas e contribuírem, indiretamente, para a efetividade organizacional. Entretanto, são essencialmente diferentes, pois a cidadania organizacional envolve conformidade e o comportamento pró-ativo segue no caminho inverso. De acordo com Frese e colaboradores (1996, citado por Kamia, 2007), conformidade refere-se à conscientização em atender e aderir às regras.

Empreendedorismo

O empreendedorismo relaciona-se positivamente com pró-atividade. Para Chiavenato (2004), o empreendedor é a pessoa que inicia e/ou opera um negócio, para realizar uma idéia ou projeto pessoal, assumindo riscos e responsabilidades, além de inovar continuamente. Nesse sentido, Frese e colaboradores (1997, citados por Kamia, 2007) associaram empreendedorismo e iniciativa por entender que ambos implicam no uso de produção, criação, estratégias ativas e superação de problemas, caso ocorra.

Para Kamia (2007), a similaridade entre os dois construtos deve-se ao fato de que ambos envolvem iniciativa; entretanto, o empreendedorismo, segundo Chiavenato (2004), está relacionado ao início de um negócio e possui uma implicação comercial que o comportamento pró-ativo não possui. Outra diferenciação refere-se ao trabalho realizado por Lopez e Souza (2006), os quais sugerem que empreendedorismo seja formado por duas dimensões que incluem: prospecção e inovação, gestão e persistência. Essas dimensões envolvem fatores como criatividade, inovação e liderança, que podem ser benéficos para a pró-atividade, mas não

indispensáveis para a ocorrência desta. Da mesma forma que a pró-atividade faz parte do empreendedorismo, mas, por si só, não faz um empreendedor.

Inovação

Rank, Pace e Frese (2004, citados por Kamia, 2007) definem inovação "como a aplicação e a introdução intencional de uma idéia útil ou novidade dentro de uma função, grupo, organização de idéias, processos ou procedimentos". Com base na pesquisa de 1994 do *Australian Bureau of Statistics* (ABS), as inovações organizacionais baseiam-se: (a) na implantação de técnicas avançadas de gerenciamento; (b) na introdução de estruturas organizacionais significativamente modificadas; (c) na implantação de orientações estratégicas corporativas novas ou substancialmente modificadas (Manual de Oslo, 2005).

Miguel e Teixeira (2009) definem inovação como "uma fonte de vantagem competitiva que consiste em uma melhoria incremental ou radical feita pelas organizações em seus produtos, tecnologia ou processos, e é produto da interação dos conhecimentos de agentes internos e externos à organização". Para Kamia (2007), a inovação implicaria transformar as regras de trabalho e implementar novas idéias, melhorando e desenvolvendo a organização como um todo.

Assim, a pró-atividade assemelha-se ao conceito de inovação, pois ambos colocam idéias em prática, além de requererem iniciativa. A principal diferença diz respeito ao foco de cada conceito. Segundo Kamia (2007), o foco da inovação é a implementação de novas idéias, enquanto o foco do comportamento pró-ativo é a prevenção e solução de problemas que visam atingir metas de longo prazo.

Comportamento de Expressão

O comportamento de expressão é definido por Van Dyne e LePeni (1998, citados por Kamia 2007) “como um comportamento que enfatiza a expressão de intenção de desafio construtivo, para melhorar mais do que meramente criticar”. Para esses autores, expressar significa dar sugestões inovadoras para mudança e recomendar modificações para procedimentos padrão, mesmo que outros discordem. Esse comportamento é importante, quando o ambiente da organização é dinâmico e novas idéias promovem a melhoria contínua.

Segundo Whitey e Cooper (1989, citados por Kamia 2007), comportamentos de expressão normalmente ocorrem, quando as pessoas estão insatisfeitas com o trabalho. Nessa situação, os empregados têm quatro opções de respostas: (a) podem dirigir a atenção para algo que não é importante no contexto de trabalho, não fazendo coisa alguma sobre sua situação – comportando-se de forma negligente; (b) podem trabalhar para melhorar a situação, através da expressão do problema; (c) podem buscar oportunidades melhores de trabalho ou (d) podem ficar e suportar a organização.

Para Kamia (2007), o comportamento pró-ativo demanda algumas ações de expressão, mas difere do comportamento de expressão em três pontos. Primeiramente, o comportamento pró-ativo, além de comunicar os problemas, sugere novas idéias e novos procedimentos para melhorar o sistema e o ambiente de trabalho, e ainda executa as ações propostas. Segundo, o comportamento pró-ativo tende, sempre, a desafiar o *status quo*. E, por fim, o comportamento de expressão é concretizado, levando em consideração questões de nível individual, enquanto o comportamento pró-ativo visa metas de longo prazo da organização.

A partir do exposto até aqui, apresenta-se na tabela 1 a comparação entre os conceitos apresentados, desenvolvida por Kamia e Porto (2007). Essa comparação permite inferir que o comportamento pró-ativo engloba aspectos semelhantes aos construtos estudados, mas possui diferenças que o caracterizam como um construto específico. Em síntese, a pró-atividade difere

de cidadania organizacional, pois não envolve conformidade e está sempre a desafiar o *status quo*, diferenciando-se, dessa forma, de comportamentos de expressão. Profissionais que expressam comportamentos pró-ativos tendem a antecipar-se às situações problemas, sugerindo novas idéias e colocando-as em prática. Contudo, apesar de requerer iniciativa, o comportamento pró-ativo não possui uma implicação comercial, aspecto este caracterizado pelo empreendedorismo. Levando em consideração as definições apresentadas, o construto que melhor representa os objetivos do presente ensaio é o comportamento pró-ativo. No tópico seguinte, é analisada a medida existente no Brasil para aferir o comportamento pró-ativo.

Tabela 1: Síntese da análise do conceito de Pró-atividade nas organizações.

	Características	Cidadania Organizacional	Empreende-dorismo	*Voice Behavior*	Inovação	Pró-atividade
Aspectos da definição	Beneficia a organização	sim	sim	sim	Sim	sim
	Utilização de novas idéias	não	não	não	Sim	não
	Comportamento extrapapel	sim	sim	sim	Depende	sim
	Ligadas a metas organizacionais de longo prazo	não	sim	não	Depende	sim
	Desafia *status quo*	não	sim	sim	Sim	sim
	Espontaneidade	sim	sim	sim	Depende	sim
Dimensões	Busca ativa por oportunidades de mudanças	não	sim	sim	Sim	sim
	Planejamento e execução de idéias	não	sim	não	Sim	sim
	Enfrentamento de obstáculos	não	sim	sim	Não	Sim

1.1.3 Medida de comportamento pró-ativo no Brasil

Na busca de literatura e escalas de pesquisas validadas para a realidade brasileira sobre comportamento pró-ativo, foi encontrada apenas uma medida, a escala desenvolvida por Kamia e Porto (2007). A idéia surgiu pelo fato de não haver uma medida validada no Brasil sobre pró-atividade nas organizações. Em revisão da literatura internacional, as autoras encontraram dois instrumentos de medida que se aproximava do conceito de pró-atividade. O primeiro refere-se ao estudo de Bateman e Crant e o segundo ao de Frese e colaboradores, os quais serviram de base para a construção da escala de medida de comportamento pró-ativo nas organizações.

A construção da escala seguiu as três etapas propostas por Wegener e Fabrigar (2004, citados por Kamia, 2007) para medidas quantitativas. A primeira etapa refere-se à especificação das metas dos itens e formulação de uma suposição teórica que guiará a construção. A segunda diz respeito ao conjunto de itens possíveis que precisa ser gerado, ressaltando a interdependência entre a medida e a teoria. Para isso, é preciso escrever os componentes do construto em forma de comportamento, a partir dos quais o respondente optaria entre escores mais altos ou baixos, dependendo do comportamento que o mesmo apresenta (Kamia & Porto, 2007).

A partir disso, apresenta-se a terceira etapa que está relacionada ao desenvolvimento dos itens individuais e seleção dos itens finais da escala. Os itens foram organizados em uma escala unipolar, a fim de se verificar a freqüência de comportamentos emitidos em um *continuum* de cinco pontos, numa progressão que vai de “nunca” a “sempre”. A escala foi então submetida à etapa de análise de juízes, na qual mestres e doutores nas áreas de Administração e Psicologia verificaram a adequação dos itens ao conceito e análise de semântica (Kamia, 2007).

A amostra foi composta por 346 funcionários de empresas do ramo de serviços. Após exposta ao procedimento de Análise Fatorial Exploratória (PAF), a escala foi validada, a partir da obtenção de índice de confiabilidade, utilizando-se o *alfa* de *Cronbach* e resultados que apontam

boa consistência para os fatores selecionados (acima de 0,95). Os resultados obtidos indicam que a escala apresenta elevada qualidade psicométrica e, por essa razão, será adotada neste trabalho. Assim, após explanar acerca da medida adotada para mensurar comportamento pró-ativo, apresenta-se, na seção seguinte, uma síntese da literatura acerca dos antecedentes desta variável.

1.1.4 Antecedentes do comportamento pró-ativo

Crant (2000) realizou uma análise de estudos científicos sobre antecedentes e consequentes do comportamento pró-ativo e, nesse estudo encontrou uma literatura com diferentes enfoques sobre definições e medidas da pró-atividade. Neste mesmo estudo, o autor sugeriu um modelo teórico no qual se colocam diferenças individuais e fatores contextuais como antecedentes do comportamento pró-ativo (vide Figura 1). Segundo o autor, os fatores individuais podem ser divididos em duas categorias: (a) construtos do comportamento pró-ativo, ou seja, aspectos disposicionais, como personalidade pró-ativa, iniciativa pessoal e autoeficácia e (b) outras diferenças individuais como necessidade de realização e envolvimento com o trabalho. Entre os antecedentes contextuais, destaca-se a cultura organizacional, normas organizacionais, sugestões operacionais, suporte gerencial e ajuste público ou privado.

A fim de ampliar os conhecimentos acerca do tema, Kamia (2007) investigou o poder preditivo dos valores pessoais sobre o comportamento pró-ativo. Para isto, realizou uma pesquisa com uma amostra de 346 trabalhadores de diferentes organizações públicas e privadas. Para medir o comportamento pró-ativo, foi utilizada a escala validada por Kamia e Porto (2007), a qual foi descrita no tópico anterior. Já para aferir os valores pessoais, foi usado o *Personal Values Questionnaire* (PVQ), desenvolvido por Schwartz (2005) e adaptado e validado no Brasil por Porto e Tamayo (2007). Os resultados confirmaram as hipóteses para a predição dos valores

pessoais na expressão de comportamentos pró-ativos, sendo o tipo motivacional estimulação o que mais contribuiu.

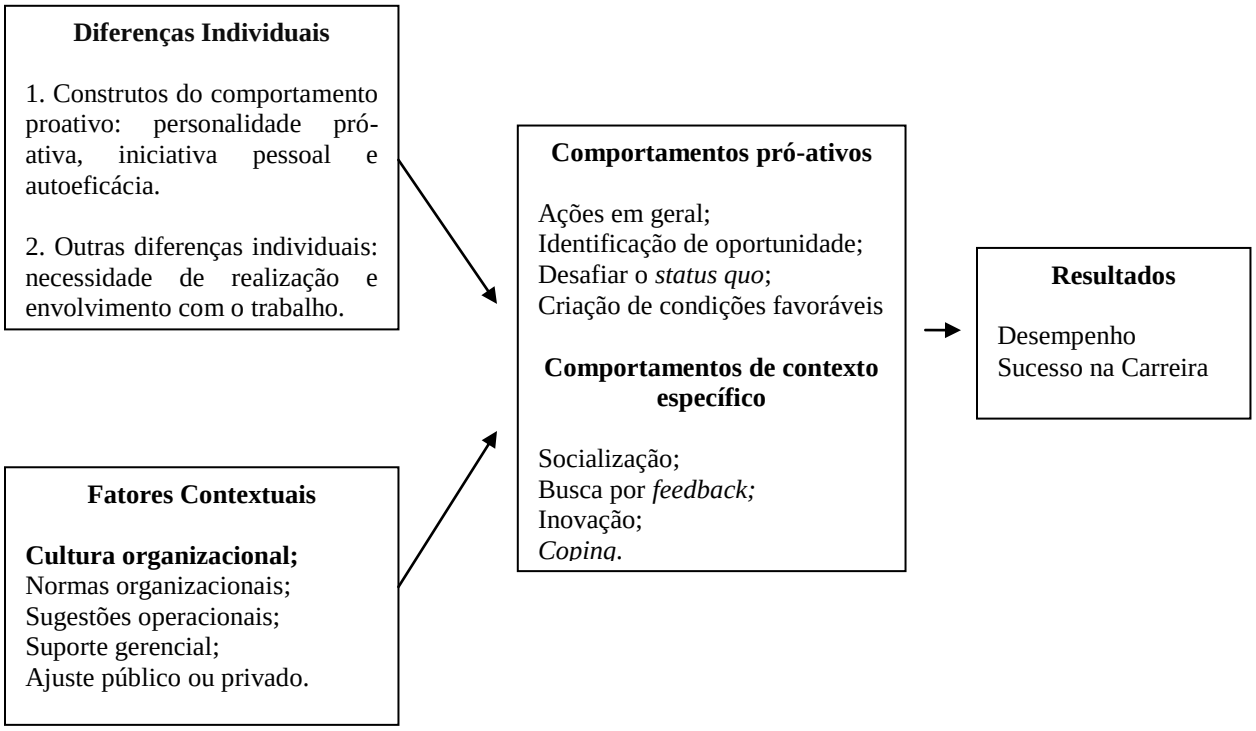

Figura 1: Modelo dos antecedentes de comportamento pró-ativo, adaptado de Crant (2000).

Dentre os antecedentes contextuais de comportamento pró-ativo, tem-se a cultura organizacional. Este construto é muito amplo, assim, a autora deste ensaio optou por investigar os valores organizacionais, os quais segundo Tamayo (1996) são o núcleo da cultura organizacional. Os valores organizacionais, apresentados a seguir, constituem a variável antecedente deste estudo.

1.2 Valores organizacionais acerca dos valores pessoais

Este tópico visa desdobrar o conceito de valores organizacionais, com base nos valores pessoais, para contribuir com a geração de conhecimento sobre o impacto dos valores organizacionais na expressão de comportamentos pró-ativos.

1.2.1 Teoria de valores de Schwartz

Diversas áreas do conhecimento, entre elas a Filosofia, a Antropologia e a Sociologia preocupam-se com o estudo dos valores humanos. A Psicologia, desde metade do século XX, passou a contribuir com seu ponto de vista sobre os valores, a partir do indivíduo. A finalidade era, e ainda é, identificar um conjunto de valores que estejam presentes nas pessoas, de diversas culturas, sem se preocupar em definir quais são os valores preferenciais ou corretos. Vale ressaltar que todos os valores são importantes para compreender o pensamento e ações humanas (Tamayo, 2005).

Várias teorias foram criadas para estudar os valores humanos, uma delas é a teoria proposta por Schwartz, que, segundo Tamayo (2005), é uma das mais utilizadas e aquela que abarca a complexidade das relações entre os valores e o comportamento. Em razão disso, foi escolhida para o desenvolvimento deste trabalho. Valores são definidos por Tamayo (1996, p 178) como:

> "princípios transituacionais que expressam interesses ou desejos, relativos a tipos motivacionais, ordenados segundo a sua ordem de importância e que orientam a vida do indivíduo. Nesse sentido, os valores são metas fixadas pelos indivíduos, relativas a estados de existência ou a padrões de comportamentos desejáveis".

Tamayo (1996) acrescenta que sua raiz é de ordem motivacional e que os valores apresentam uma hierarquia, baseada no grau de importância que eles têm na vida do indivíduo e,

ainda, uma função que faz com que esses valores sejam determinantes da rotina diária, uma vez que orientam e determinam a forma de pensar, agir e sentir.

Alguns autores vinculam os valores às necessidades, relacionando a fonte dos valores com as exigências universais do ser humano (Schwartz & Bilsky,1987, citados por Oliveira e Tamayo, 2004; Tamayo, 1996). Essas exigências são compostas, basicamente, por: necessidades biológicas do organismo, por necessidades sociais de interação e por necessidades sócio-institucionais e de bem-estar dos grupos. O indivíduo, para poder dar conta da realidade, deve reconhecer essas necessidades e aprender respostas adequadas para sua satisfação, as quais devem ocorrer, mediante formas específicas e definidas culturalmente (Oliveira & Tamayo, 2004).

Schwartz (2005a) desenvolveu uma estrutura de compreensão dos valores, que é reconhecida mundialmente. A teoria de valores descreve aspectos da estrutura psicológica humana cabível a todas as culturas; assim, suas proposições se aplicam a todas elas (Porto, 2005). Ele se manteve fiel à idéia de que existe um conjunto de motivações universais que dão origem e organizam os diversos valores nas diferentes culturas (Gouveia, Martinez & Milfont, 2001).

Para constatar tal fato, realizou uma pesquisa baseada em dados de 210 amostras de 67 países, localizados em todos os continentes, totalizando 64.271 participantes. As amostras incluem grupos diversos, em termos de geografia, cultura, língua, religião, idade, gênero e ocupação. Para a pesquisa, o autor utilizou o Inventário de Valores de Schwartz (SVS), que foi traduzido para 46 línguas. O instrumento, composto por 57 itens, requer que os respondentes indiquem a importância de cada item de valor como “um princípio orientador em minha vida”, em uma escala de noves pontos, numerada de 7 (suprema importância) a -1 (oposto aos meus valores). Os dados foram colhidos entre os anos de 1988 e 2002.

A teoria identifica dez tipos motivacionais, tais quais: Hedonismo, Realização, Poder, Autodeterminação, Estimulação, Conformidade, Tradição, Benevolência e Segurança. A tabela a seguir mostra a caracterização dos tipos motivacionais de valores, conforme Porto e Tamayo (2003).

Tabela 2: Tipos Motivacionais de Valores

Tipos	Metas	Alfa
Hedonismo	Busca de prazer e gratificação para si mesmo.	0,76
Realização	Busca de sucesso pessoal, através da demonstração de competência, de acordo com as regras.	0,76
Poder	Busca da preservação de uma posição social, dentro de um sistema social.	0,65
Autodeterminação	Busca de independência de pensamento e ação.	0,45
Estimulação	Busca de novidade e estimulação na vida.	0,72
Conformidade	Restrição de ações e impulsos que podem magoar outros ou violar as expectativas sociais e normas.	0,63
Tradição	Respeito, compromisso e aceitação dos costumes e idéias de uma cultura ou religião.	0,53
Benevolência	Preocupação com o bem-estar de pessoas próximas.	0,67
Segurança	Busca de segurança, harmonia e estabilidade da sociedade, dos relacionamentos e do *self*.	0,7
Universalismo	Compreensão e proteção do bem-estar de todos e da natureza.	0,62

Segundo Schwartz (2005a), apesar da teoria discriminar 10 tipos motivacionais, ela postula que, em um nível básico, os valores formam um *continuum* de motivações relacionadas. Esse *continnum* apresenta uma estrutura circular (Figura 2), onde é compartilhada por tipos motivacionais adjacentes. Quanto mais próximos dois tipos motivacionais estão, em qualquer direção ao redor do círculo, mais semelhantes são suas motivações subjacentes. Quanto mais distantes, mais antagônicas são suas motivações (Schwartz, 2005b).

Para Oliveira e Tamayo (2004), os tipos motivacionais de valores estão organizados em duas dimensões bipolares, conforme Figura 2. A primeira dimensão contrasta *abertura à mudança versus conservação,* esta captura o conflito entre a ênfase no pensamento e ações independentes do indivíduo (estimulação, autodeterminação e hedonismo), favorecendo a

mudança e, do outro lado, valores que dão ênfase à auto-restrição, preservação de práticas tradicionais e proteção de estabilidade (segurança, conformidade e tradição). A segunda dimensão contrasta *autopromoção versus autotranscendência* e captura o conflito entre a ênfase na aceitação dos outros como iguais e a preocupação com seu bem-estar (universalismo e benevolência) e a busca pelo próprio sucesso relativo e domínio sobre os outros (poder e realização).

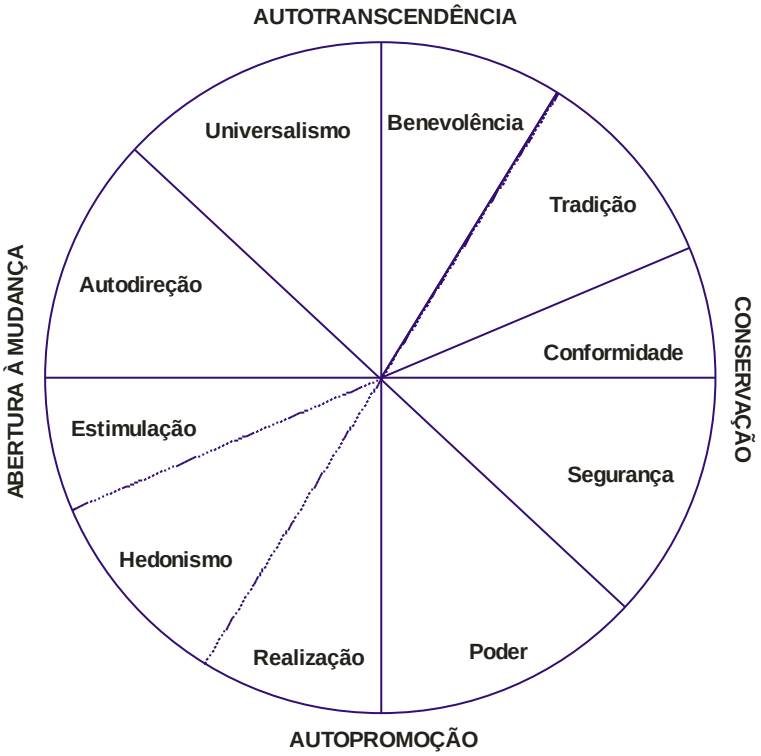

Figura 2: Estrutura Bidimensional dos tipos motivacionais

Os valores também foram estudados por Schwartz (1999, citado por Oliveira e Tamayo, 2004) em nível cultural, pois concebem ideias que são compartilhadas sobre o que é bom, correto e desejável em uma sociedade. Para Rokeach (1973, citado por Schwartz, 2005b), os valores também representam exigências e demandas culturais.

A teoria de valores pessoais possui relevância acadêmica e social. Além disso, diversos estudos mostram que eles afetam o comportamento (Kamia, 2007; Schwartz, 2005b; Tamayo, 2005). A partir dessa abordagem foi desenvolvida a teoria de valores organizacionais, a qual é exposta no tópico seguinte.

1.2.2 Valores organizacionais

Segundo Oliveira e Tamayo (2004), os valores organizacionais têm sua origem nos valores pessoais, pois são sempre introduzidos por pessoas, estas podem ser: o fundador, os gestores e os próprios trabalhadores. Para estes autores grande parte dos valores organizacionais é uma transferência de princípios e metas do indivíduo para o ambiente organizacional. Enfim, a compreensão dos valores organizacionais apóia-se nos valores pessoais, que alguns especialistas chamam de valores básicos por constituírem o fundamento de todos os outros (Oliveira e Tamayo, 2004).

Valores organizacionais são entendidos como *princípios ou crenças, organizados hierarquicamente, relativos a tipos de estrutura ou a modelos de comportamento desejáveis que orientam a vida da empresa e estão a serviço de interesses individuais, coletivos ou mistos* (Tamayo & Gondim, 1996; Tamayo, Mendes & Paz, 2000; Oliveira & Tamayo, 2004). Contudo, os valores organizacionais devem ser diferenciados dos valores pessoais, pois o sistema de valores de uma organização não coincide, necessariamente, com os valores de seus empregados. (Tamayo, Mendes & Paz, 2000).

Tamayo e Gondim (1996) salientam quatro aspectos na definição de valores organizacionais, tais quais: aspectos cognitivos, motivacionais, a função dos valores e a organização hierárquica dos mesmos. O primeiro aspecto constitui um elemento básico, já que

valores são crenças sobre o que é desejável ou não para a organização e expressam respostas privilegiadas a problemas organizacionais. O aspecto motivacional refere-se ao esclarecimento de metas da organização. Assim, os valores funcionam como necessidades que determinam o comportamento orientado a um fim. O terceiro aspecto constitui a função dos valores; estes orientam a vida da empresa, que guia os comportamentos de seus membros, assim como o julgamento que estes membros fazem de outros e dos eventos da organização. Por fim, os valores são organizados de forma hierárquica, que indica o grau de prioridade de determinados comportamentos, metas ou estratégias. Assim, organizações são diferenciadas não por possuírem valores diferentes, mas sim, pelo grau de importância que atribuem aos valores.

A estrutura axiológica de uma empresa define a natureza das crenças e dos princípios que dominam na organização e o tipo de motivação característico da mesma e, esta estrutura pode ser descrita como um sistema estável de valores (Tamayo, Mendes & Paz, 2000).

Da mesma forma que indivíduos e grupos, as organizações, para Tamayo (1996), possuem exigências universais, as quais precisam ser satisfeitas, a fim de garantir sua sobrevivência. Para este autor, toda organização tem por objetivo enfrentar três problemas fundamentais: a necessidade de conciliar os interesses individuais e coletivos, uma vez que essa relação é inevitável; a necessidade de estabelecer uma estrutura que garanta o alcance de metas e objetivos; e a conciliação entre interesses da organização e do meio social e natural.

Seguindo a abordagem cultural de valores, Tamayo (1996) propõe três dimensões bipolares (Figura 3), que representam as alternativas de respostas das organizações e das sociedades aos problemas citados anteriormente: *autonomia (individualismo) versus conservadorismo (coletivismo); hierarquia versus igualitarismo e domínio versus harmonia*. Mendes e Tamayo (2001) afirmam, posteriormente, que essas dimensões permitem o

entendimento da cultura organizacional, na medida em que resultam do estudo das dimensões culturais que fazem parte das sociedades.

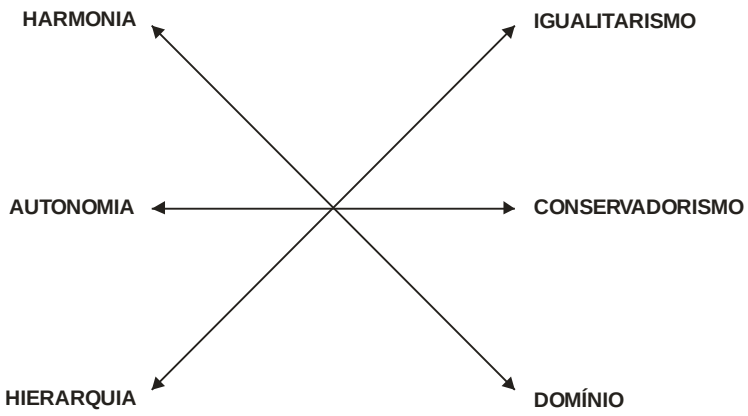

Figura 3: Estrutura teórica dos valores organizacionais

Autonomia versus Conservadorismo

Esta dimensão representa um contínuo, onde estão localizadas as tentativas para conjugar tanto os interesses individuais quanto os coletivos formados pela organização. Organizações que privilegiam valores típicos de conservação ressaltam a manutenção do *status quo. C*onsequentemente, repreendem comportamentos que perturbam as normas e tradição da organização. Em contrapartida, organizações onde predominam valores de autonomia encontram-se os valores relacionados à percepção dos indivíduos como independentemente capazes de fixar seus interesse e metas, desde que estejam em harmonia com a organização. (Oliveira & Tamayo, 2004).

Hierarquia versus Igualitarismo

Esta dimensão refere-se ao impasse em definir o sistema social, as funções a serem executadas e as relações entre as diversas unidades e membros da empresa. O primeiro extremo

enfatiza a hierarquia como forma de garantir que colaboradores possam comprometer-se com a missão da organização. Valores que expressam preferência pela hierarquia enfatizam a definição e distribuição de recursos e papéis sociais na organização (Tamayo, Mendes & Paz, 2000). O extremo igualitarismo expressa a preocupação em distribuir a responsabilidade pelo funcionamento da empresa, diminuindo, assim, os níveis de autoridade e promovendo um gerenciamento de forma participativa.

Domínio versus Harmonia

Esta última dimensão expressa a necessidade das organizações em definir o tipo de relacionamento que terá com o meio físico e social (Oliveira & Tamayo, 2004). O primeiro extremo predomina a tentativa de afirmação da organização, através de domínio de recursos materiais e tecnológicos. Segundo Tamayo, Mendes e Paz (2000), sua interação com a natureza pode ser devastadora e sua relação com as demais organizações pode ser definido pelo desejo de sucesso e domínio em impor seus produtos e sua imagem. Por outro lado, organizações que enfatizam valores de harmonia procuram o sucesso através do desenvolvimento de relações harmoniosas com a natureza e outras organizações. A seguir, apresentam-se as medidas de valores organizacionais.

1.2.3 Medidas de valores organizacionais no Brasil

Visando atender à realidade brasileira, foram desenvolvidas três escalas de valores organizacionais, a saber: Escala de Valores Organizacionais – EVO (Tamayo & Gondim, 1996); Inventário de Valores Organizacionais - IVO (Tamayo, Mendes & Paz, 2000) e Inventário de Perfil de Valores Organizacionais - IPVO (Oliveira & Tamayo, 2004) que serão apresentadas a seguir. A primeira escala tem por base a teoria de valores culturais, sendo as duas últimas

baseadas na teoria de valores de Schwartz. Todos os questionários apresentam elevada qualidade psicométrica, com índices de confiabilidade entre 0,70 e 0,90 e apontam a importância da pesquisa sobre valores organizacionais.

A Escala de Valores Organizacionais (EVO), desenvolvida por Tamayo e Gondim (1996), busca avaliar os valores organizacionais compartilhados, a partir da percepção das pessoas sobre os valores das organizações.

Para esta pesquisa, os autores contaram com uma amostra de 537 sujeitos de diferentes empresas públicas e privadas. A construção dos itens partiu de uma amostra representativa de valores organizacionais, que resultou em um total de 565 valores. Através de uma análise de conteúdo, os autores identificaram a similaridade de alguns valores, conservando, nestes casos, uma única descrição; resultando, assim, uma relação de 48 valores. Após análise fatorial, outros 10 itens foram eliminados por não apresentarem cargas fatoriais significativas. A partir da lista de valores apresentados pelos participantes, os autores revelaram cinco fatores com valores relacionados que receberam tratamento estatístico para validação, são eles:

1. Eficácia/Eficiência – este primeiro fator mede a percepção que os sujeitos têm da prioridade exigida pela empresa, no que se refere à eficácia e eficiência apresentada na produtividade e na qualidade do produto. É composto por nove valores (eficácia, eficiência, qualidade, produtividade, comprometimento, planejamento, pontualidade, competência e dedicação).
2. Interação no Trabalho – significa a valorização das interações positivas no trabalho, de modo que, quanto maior o escore, mais importante é para os funcionários. Os valores contidos neste fator são: abertura, coleguismo, amizade, cooperação, criatividade, democracia, benefícios, flexibilidade, competitividade e sociabilidade.

3. Gestão – os valores contidos neste fator referem-se à gestão de tipo tradicional e hierárquica. Assim, escores elevados indicam que os funcionários percebem a gestão da organização como tradicional e hierárquica, enfatizando a supervisão. Os valores relacionados são: tradição, hierarquia, obediência, fiscalização, supervisão, organização e postura profissional.
4. Inovação – este fator faz referência ao incentivo da organização em relação a pesquisas, integração interorganizacional e modernização dos recursos materiais. Os valores associados são: incentivo à pesquisa, integração interorganizacional, modernização de recursos materiais e probidade.
5. Respeito ao Servidor – escore elevado para este fator revela a meta de valorização dos funcionários. É composto por oito valores, sendo eles: respeito, reconhecimento do mérito, qualificação dos recursos humanos, polidez, honestidade, plano de carreira, harmonia e justiça.

O Inventário de Valores Organizacionais (IVO), desenvolvido por Tamayo, Mendes e Paz (2000), pretende avaliar a percepção dos funcionários sobre os valores existentes e praticados na sua organização, assim como os valores que os funcionários desejam que a sua organização privilegie.

A Escala de Valores Organizacionais (EVO) foi o ponto de partida para o desenvolvimento do IVO. Mas, apesar da validade desse instrumento, Tamayo, Mendes e Paz (2000) identificaram que alguns tipos motivacionais propostos teoricamente não estavam adequadamente representados e que seria necessário aprimorar a medida de valores organizacionais, através de uma abordagem teórica.

Após validação em uma amostra de 1.010 funcionários de cinco diferentes organizações do Distrito Federal, o IVO é composto por 36 itens, que descrevem características

organizacionais representativas dos diversos valores organizacionais como, por exemplo, fidelidade à organização (conservadorismo); capacidade de inovar na organização (autonomia); respeito às pessoas com cargo de chefia (hierarquia); distribuição do poder pelos diversos níveis (igualitarismo); capacidade de influenciar pessoas na organização (domínio); intercâmbio com outras organizações (harmonia) (Porto, 2005).

Para Tamayo, Mendes e Paz (2000), o Inventário de Valores Organizacionais permite avaliar as prioridades da organização, a partir dos seis tipos de valores culturais de Schwartz. Os resultados da pesquisa confirmam os pressupostos teóricos e indicam que esta escala pode ser utilizada em pesquisas, diagnósticos organizacionais, intervenções e estudos da cultura organizacional.

Segundo Oliveira e Tamayo (2004, p. 129), as metas organizacionais apresentam alguma correspondência com os valores pessoais. Para esses autores, *a coexistência cotidiana no ambiente organizacional de valores pessoais e organizacionais constitui um elemento, por si só, suficiente para justificar a relevância da pesquisa.* Deste modo, elaboram o Inventário de Perfis de Valores Organizacionais (IPVO) que busca analisar a relação dos valores organizacionais com os valores pessoais, com base no conteúdo motivacional dos valores pessoais.

Após validação em uma amostra de 833 funcionários vinculados a organizações públicas e privadas, o instrumento é composto por 48 descrições de perfis de organizações, avaliados por uma escala não numérica.

Os resultados da análise fatorial indicaram oito fatores com coeficientes de precisão satisfatórios, são eles: autonomia, bem-estar, realização, domínio, prestígio organizacional, tradição, conformidade e preocupação com a coletividade.

Esses fatores confirmam a similaridade motivacional entre os valores organizacionais e os valores pessoais. Os oito fatores obtidos correspondem a nove das motivações pessoais, como

pode ser observado na Tabela 3. O fator autonomia representa os tipos motivacionais autodeterminação e estimulação. Vale ressaltar que esses dois tipos motivacionais são adjacentes, indicando que ambos possuem metas semelhantes. Da mesma forma, os tipos universalismo e benevolência integraram um único fator, denominado preocupação com a coletividade. Por fim, os itens correspondentes ao fator Poder, nas organizações, desdobraram-se em dois diferentes fatores: prestígio e domínio. Apenas o tipo motivacional segurança não configurou fator algum. Para os autores da pesquisa, essa ausência pode ser explicada por deficiência na formulação dos itens ou pelo fato de haver ambiguidade do atributo na concepção dos sujeitos.

Tabela 3: Fatores do IPVO, correspondência, metas dos valores organizacionais e coeficientes Alfa.

Fatores	Correspondência	Metas	Alfa
Autonomia	Autodeterminação e Estimulação	Oferecer desafios no trabalho, estimular a curiosidade.	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.	0,8
Domínio	Poder	Obter lucros, ser competitiva e dominar o mercado.	0,8
Prestígio	Poder	Ter prestígio, ser reconhecida e admirada por todos, 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
Preocupação c/ Coletividade	Benevolência e Universalismo	Promover a justiça e a igualdade na organização, bem como a tolerância, a sinceridade e a honestidade.	0,86

O trabalho de Oliveira e Tamayo (2004) aponta que a Escala de Valores Organizacionais, desenvolvida por Tamayo e Gondim (1996), foi construída com base exclusivamente empírica, a partir de um levantamento de valores organizacionais, realizado em diversas empresas, ou seja, sem uma teoria que justificasse a sua estrutura. Em contrapartida, os resultados das pesquisas realizadas por Tamayo e colaboradores (2000) e Oliveira e Tamayo (2004) indicam consistência para as hipóteses formuladas. Assim, estes modelos contribuem na

identificação e avaliação dos valores organizacionais. O IPVO é usado por diversos autores (Veiga, 2009; Miguel & Teixeira, 2009) e, por isso, optou-se por utilizá-lo na presente pesquisa.

A literatura (Tamayo & Gondim, 1996; Tamayo, Mendes & Paz, 2000; Oliveira e Tamayo, 2004.) relata que os valores organizacionais influenciam no comportamento do trabalhador. Como a variável critério deste estudo é a pró-atividade, foi feita uma busca na literatura, a fim de verificar se tais relações já haviam sido investigadas. Esse levantamento resultou em apenas um trabalho (Veiga, Porto, Lima & Canova 2008). Assim, decidiu-se buscar estudos que investigassem as relações entre valores organizacionais e outros comportamentos de iniciativa no trabalho, pois como discutido anteriormente, a pró-atividade apresenta similaridades com tal construto. Esse novo levantamento resultou nos trabalhos sobre Valores Organizacionais e Civismo nas Organizações de Porto e Tamayo (2005) e Valores Organizacionais e a Criação do Conhecimento Organizacional Inovador de Miguel e Teixeira (2009), os quais serão apresentados no tópico seguinte.

1.2.4 Estudos de valores organizacionais no Brasil

É importante fazer um levantamento dos estudos realizados no Brasil, a fim de ampliar o conhecimento acerca do assunto, bem como estimular sua forma de utilização nas próximas pesquisas.

Sendo assim, destaca-se o trabalho realizado por Veiga, Porto, Lima & Canova (2008), sobre *Valores organizacionais e comportamento pró-ativo nas organizações.* O objetivo da pesquisa era determinar o poder preditivo dos valores organizacionais sobre os comportamentos pró-ativos a fim de compreender o papel do contexto organizacional na promoção da pró-atividade individual. Para esta pesquisa, participaram 359 funcionários de diferentes organizações do Distrito Federal, sendo 39,3% do sexo masculino, 57,4% do sexo feminino; 39,8% eram

casados; 24,5% possuíam superior completo; a média de idade foi de 34 anos (dp=10,56) e de tempo de serviço de 80 meses (dp=73,25).

Os valores organizacionais foram medidos por meio do Inventário de Valores Organizacionais (IVO), desenvolvido por Tamayo, Mendes e Paz (2000). Já a pró-atividade, foi medida pela Escala de Comportamento Pró-ativo - ECPO, desenvolvida por Kamia e Porto (2007).

Os resultados indicaram que os valores organizacionais harmonia, domínio, autonomia, conservadorismo, hierarquia e igualitarismo foram preditores (R^2= 0,16; p<0,000) do comportamento pró-ativo e, dentre as variáveis, a autonomia foi a que mais contribuiu para a explicação da pró-atividade. Os resultados apontam, ainda, que fatores culturais da organização podem influenciar o comportamento pró-ativo. De acordo com a amostra pesquisada, políticas organizacionais que visam dar autonomia aos trabalhadores, abertura para expor sugestões e capacidade de inovar são fatores organizacionais que favorecem o comportamento pró-ativo.

Porto e Tamayo (2005) realizaram uma pesquisa denominada *Valores organizacionais e civismo nas organizações,* que teve como objetivo investigar os tipos motivacionais de valores organizacionais que se relacionam com os comportamentos de civismo nas organizações.

Participaram do estudo 458 funcionários de quatro organizações do Centro-Oeste, sendo duas empresas públicas, uma privada e uma cooperativa. A idade média foi de 34,14 anos com desvio padrão de 8,59. Grande parte dos funcionários possuía de um a cinco anos de serviço na empresa; 51% eram do sexo feminino; 40% tinham curso superior completo, e todos possuíam, pelo menos, curso médio completo.

Para a coleta de dados, os autores elaboraram um questionário composto por duas escalas psicometricamente validadas. A primeira refere-se à Escala de Civismo nas Organizações de Porto e Tamayo (2003). A outra escala é o Inventário de Valores Organizacionais, validada

por Tamayo, Mendes e Paz (2000). Os questionários foram aplicados, individualmente, no local de trabalho dos participantes.

Os resultados obtidos indicam que os valores organizacionais são preditores do comportamento de civismo nas organizações. Valores de autonomia apresentam-se como preditores de todos os comportamentos de civismo, sendo o principal preditor destes comportamentos. Os valores de harmonia predizem os fatores autotreinamento. A hierarquia prediz ações protetoras e os valores de domínio predizem a criação de clima favorável à organização. Contudo, os pólos igualitarismo e conservação não se constituíram como preditores de civismo. Os autores do estudo sugerem que pesquisas futuras poderiam investigar a hipótese de que a adequação dos valores individuais aos valores organizacionais seria melhor preditor dos comportamentos do que os valores organizacionais.

Com relação ao tema *Valores organizacionais e criação do conhecimento organizacional inovador*, Miguel e Teixeira (2009) pretendem identificar a relação entre valores organizacionais e a criação do conhecimento inovador. Para isto, utilizaram uma metodologia de pesquisa exploratória descritiva, empregando o método quantitativo.

Para a coleta de dados, as pesquisadoras utilizaram um questionário fechado, do qual fez parte um caderno formado por valores organizacionais e outro composto por assertivas relativas à criação do conhecimento, além de um terceiro, destinado a variáveis demográficas. Os valores organizacionais foram medidos pelo Inventário de Perfis de Valores Organizacionais – IPVO, desenvolvido por Oliveira e Tamayo (2004). Para medir a segunda variável, as autoras construíram e validaram uma escala. De acordo com a literatura, desenvolveram os itens que foram aplicados a uma amostra não probabilística de 106 trabalhadores de oito organizações.

A análise fatorial apontou uma solução de cinco fatores com índices de confiabilidade *Alfa* de *Cronbach* superior a 0.7 e explicou 65,2% da variância. Dentre os fatores, destacam-se:

(1) estímulos ao enfrentamento de desafios (*alfa*= 0,91); (2) compromisso consciente com a empresa (*alfa*= 0,91); (3) processo decisório participativo (*alfa*= 0,87); (4) conversão do conhecimento (*alfa*= 0,83) e (5) orientação ao ambiente externo (*alfa*= 0,75).

Ao correlacionar as medidas, constatou-se elevada correlação positiva entre estímulos ao enfrentamento de desafios e valores de autonomia e realização. Além destas, fatores de criação de conhecimento inovador relacionados ao enfrentamento de desafios, compromissos conscientes com a empresa, processo decisório participativo e conversão do conhecimento também possuem correlação alta e positivamente com os valores organizacionais de autonomia, bem-estar, preocupação com a coletividade e realização. Isto significa dizer que, quando os empregados percebem as organizações como preocupadas com o bem-estar e comunidade, que os deixam agir com independência e valorizam a sua competência, sentem-se mais estimulados com a empresa e processos de conversão do conhecimento.

Os trabalhos acima citados, quando analisados conjuntamente, permitem inferir que a percepção dos valores organizacionais está relacionada com pró-atividade nas organizações, sendo autonomia o valor que mais explica a pró-atividade. Com base no referencial teórico apresentado, este ensaio parte do pressuposto de que os valores organizacionais formam os pilares da cultura organizacional e influenciam os comportamentos dos trabalhadores. Assim, a percepção que trabalhadores têm acerca dos valores organizacionais irá influenciar na expressão de comportamentos pró-ativos.

Capítulo 2 – Metodologia

Nessa seção, são apresentados os aspectos metodológicos do trabalho, considerando a organização, amostra pesquisada, instrumentos utilizados e os procedimentos de coleta e análise de dados.

2.1 Organização

O presente estudo de campo foi aplicado em uma entidade pública governamental, vinculada ao Poder Executivo. Contudo, a instituição pesquisada prefere preservar sigilo quanto ao nome. A referida entidade possui mais de 6.000 servidores divididos em secretarias das quais se têm por base deste ensaio apenas uma secretaria, totalizando 952 servidores.

Sua missão consiste em promover políticas universais, articuladas com as políticas de desenvolvimento que assegurem condições dignas para a sociedade, além de estimular ao empreendedorismo e às atividades econômicas orientadas pela autogestão.

Tem como visão "Um país democrático e coeso, no qual a iniqüidade foi superada, todas as brasileiras e todos os brasileiros têm plena capacidade de exercer sua cidadania, a paz social e a segurança pública foram alcançadas, o desenvolvimento sustentado e sustentável encontrou o seu curso, a diversidade, em particular a cultural, é valorizada. Uma nação respeitada e que se insere soberanamente no cenário internacional, comprometida com a paz mundial e a união entre os povos".

2.2 Amostra

A pesquisa foi aplicada a uma amostra não probabilística, por conveniência, de 145 servidores, sendo considerados válidos 123 questionários, o que representa 12,9% dos

trabalhadores da instituição. Os demais foram desconsiderados por apresentarem mais de 10% dos itens em branco ou por não consentirem sua participação.

Na amostra válida, averigua-se que 56,1% são homens e 36,6% mulheres. No que se refere a estado civil, 45,5% são solteiros, 35,8% casados, 4,1% possuem relacionamento estável, 5,7% são divorciados e apenas 1 viúvo. A pesquisa englobou quatro setores da organização, dentre os respondentes, sendo que 38,2% representam a área de Recursos Logísticos; 35% a Ouvidoria, 20,3% trabalham no Recursos Humanos e 5,7% compõem a amostra de Planejamento e Gestão Estratégica. A escolaridade é distribuída entre 34,1% que possuem formação superior completa e 25,2% que estão cursando ensino superior; 23,6% possuem o ensino médio completo; enquanto 7,3% são pós-graduados e 2,4% não concluíram a especialização. A média de idade é 32 anos com desvio padrão de 10,66, sendo a idade mínima de 18 anos e a máxima de 61. Em média, os participantes trabalham na organização há 6 anos (dp= 9,755), sendo que o funcionário mais antigo está afiliado à empresa há 39 anos e o mais novo há 3 meses.

2.3 Instrumento

Para a coleta de dados, foi utilizado um questionário fechado, formado por um bloco dividido em cinco partes. A primeira refere-se à escala de pró-atividade. Em seguida, apresentam-se as escalas de valores organizacionais, percepção de estímulos e barreiras à criatividade e, por fim, normas sociais. A quinta parte do questionário corresponde aos dados demográficos e funcionais tais quais: sexo, idade, estado civil, cargo, grupo de trabalho, tempo de serviço na organização, tempo de serviço no cargo atual e escolaridade. O questionário conta, também, com o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido - TCLE, que contém uma breve explanação acerca da proposta do presente estudo, além de observações quanto ao sigilo que protege os participantes.

Para o estudo em questão apenas as escalas relativas a comportamento pró-ativo e valores organizacionais serão utilizadas, pois as escalas restantes constituem outro estudo empírico.

A Escala de Comportamento Pró-ativo - ECPO (Kamia e Porto, 2007) possui instruções introdutórias. Sua composição engloba uma lista de comportamentos que podem ser apresentados por trabalhadores dentro de uma organização. Este instrumento é composto por 27 itens. Porém, para o estudo em questão, será utilizada a versão reduzida e revalidada por Veiga e Porto (no prelo), composta por 13 itens com índice de confiabilidade de 0,94. Ao pesquisando cabe pontuar com que freqüência exprime esses comportamentos, utilizando uma escala do tipo *likert* de cinco pontos, que varia de 1 (nunca) a 5 (sempre). Dentre os 13 itens, tem-se como exemplo: *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 (Oliveira e Tamayo, 2004) inicia-se com instruções gerais acerca de seu devido preenchimento. O instrumento composto por 48 itens, divididos em oito fatores, descreve algumas organizações e cabe ao trabalhador ler todas as descrições e avaliar o quanto cada umas dessas organizações assemelha-se à organização para a qual trabalha. Para isto, utiliza-se uma escala de seis degraus: “é muito parecida”, “é parecida”, “é mais ou menos parecida”, “é pouco parecida”, “não se parece” e “não se parece em nada”. Na Tabela 04, são apresentados exemplos de itens de cada fator e seus respectivos números.

Tabela 04: Exemplo de itens de cada fator

Fator	Exemplo de item	Itens
Autonomia	Para esta organização, é importante ser criativa. Ela gosta de ser original	1, 13, 23, 26, 29, 30, 40, 46
Bem-estar	Esta organização oferece oportunidades de diversão aos empregados. Ela acha importante que eles tenham prazer no trabalho	5, 9, 14, 22, 32, 48
Realização	Para esta organização, planejar metas é essencial. Ela considera a realização das metas uma prova de sua competência	4, 8, 20, 24, 36
Domínio	Esta organização busca o domínio do mercado. Ela quer eliminar a concorrência.	10, 18, 37, 39, 42, 45
Prestígio	Esta organização influencia outras organizações. Ela tem muito prestígio.	7, 25, 33, 35
Tradição	A tradição é uma marca desta organização. Ela tem práticas que dão continuidade aos seus costumes.	6, 12, 19, 31, 47
Conformidade	Esta organização acredita que as regras são importantes. Para ela, os empregados deveriam obedecê-las	11, 17, 27, 28, 34, 41, 43
Preocupação com a coletividade	Para esta organização, todas as pessoas devem ser tratadas com igualdade. Na visão dela, as pessoas merecem oportunidades iguais	2, 3, 15, 16, 21, 38, 44

Além dos questionários utilizados, a organização apresentou alguns documentos, os quais continham informações sobre a visão, missão e objetivos setoriais da instituição. As informações da análise documental e da pesquisa quantitativa serão discutidas à luz da teoria no capítulo de discussão.

2.4 Procedimento de Coleta e Análise de Dados

Primeiramente, houve um encontro com o gestor da organização, o qual indicou ao diretor de Recursos Humanos. A ambos foi entregue um projeto de pesquisa, contendo explicitações acerca do tema, da metodologia a ser utilizada, bem como o instrumento de pesquisa a ser aplicado (ver anexo). Em seguida, foram agendadas as datas e horários oportunos para coleta de dados.

Os questionários foram aplicados a quatro setores da secretaria, de maneira coletiva, em dias e horários diferentes. Os funcionários permaneciam em seus próprios postos de trabalho e

com a autorização dos gestores de cada setor, dava-se início a uma explanação oral, com o intuito de apresentar os objetivos da pesquisa e instruções de preenchimento. Em uma pequena dose de conscientização quanto à importância da participação de todos, foi esclarecido que, apesar disso, a pesquisa não consistia caráter de obrigatoriedade na participação. Foi ainda garantido o sigilo quanto à identificação de cada participante e que os dados seriam analisados de forma agrupada. A participação era agradecida, antecipadamente, e os questionários recolhidos no mesmo dia.

Para identificar as possíveis relações entre valores organizacionais e expressão de comportamentos pró-ativos, esta pesquisa fez uso do programa SPSS 14.0 – *Statistical Package for the Social Sciences*. Os dados obtidos pelos questionários foram organizados e tabulados em um banco de dados no SPSS, compondo, desse modo, as informações necessárias para realizar análises estatísticas.

Para apuração dos dados como um todo, realizou-se análises das porcentagens, média, moda e desvio padrão das respostas, pois estes são os indicadores centrais de uma tendência entre um grupo estudado. Buscando encontrar relações entre as médias obtidas, foram aplicados testes de comparação de médias. Para tanto, o método adequado de cálculo de que fez uso este ensaio é o Teste-t (*Teste Student*) para médias até duas condições e a ANOVA *one way*, para tratar médias de três ou mais condições.

Capítulo 3 – Apresentação dos Resultados

Neste capítulo, são apresentados os resultados da pesquisa, com intuito de divulgar os itens e fatores avaliados que possuem relação com o propósito do presente ensaio. Com o objetivo de descrever as repostas dos sujeitos pesquisados como um todo, computou-se os valores de média, moda e desvio padrão de cada um dos itens nas Tabelas 07 a 15, expandindo, desse modo, a visualização de cada um dos itens e como estes foram percebidos pelos colaboradores.

Conforme Guéguen (1999), essas escalas juntas refletem as inclinações centrais de um grupo com também graus de dispersão, além de simples resumo de informações dos dados. Dessa forma, a moda corresponde à categoria ordenada mais freqüente e a média ao valor intermediário dado pelo coeficiente da divisão da soma das diferentes respostas. O desvio padrão (dp) indica discrepâncias, no momento da marcação da resposta, ou seja, acusa a heterogeneidade do grupo pesquisado.

Um desvio padrão com valores elevados (dp>0,90) denota a presença de divergência entre respostas, em que, apesar da média inclinar a uma determinada conclusão, esse valor não é consensual, pois houve respostas com marcações extremas, positivas ou negativas. Na presença de um valor baixo para desvio padrão (dp<0,90), lê-se que a resposta foi homogênea dentre a amostra.

A Tabela 05 ilustra os valores de médias e seus respectivos significados para as escalas de pró-atividade e valores organizacionais, os quais quanto mais próximos as médias estiverem de 1 ponto, *menos* os comportamentos do fator podem ser percebidos como realidade pelos respondentes; e quanto mais próximas de 5 ou 6 pontos, *mais* tais fatores se aproximam da realidade percebida pelos mesmos.

Tabela 05: Valor de média e significado

Valor da Média	Significado para Pró-atividade	Significado para Valores Organizacionais
1	Nunca	Não se parece em nada
2	Raramente	Não se parece
3	Ás vezes	É pouco parecida
4	Frequentemente	É mais ou menos parecida
5	Sempre	É parecida
6	---	É muito parecida

Conforme Tabela 06, valores de médias entre 1 a 2,49 são considerados pontos fracos, ou seja, não são avaliados como característicos à organização; valores de médias entre 2,5 a 3,49 são considerados pontos moderados; e valores de médias superiores a 3,5 podem ser considerados pontos fortes, característicos à organização.

Tabela 06: Valor de média e interpretação

Médias	Interpretação
1 a 2,49	Ponto fraco
2,5 a 3,49	Ponto moderado
> 3,5	Ponto forte

Na Tabela 07, pode-se observar que o comportamento pró-ativo apresenta valor de média igual a 3,63 e desvio padrão 0,67, o que equivale dizer que os colaboradores, de modo geral, apresentam comportamentos esperados pelo profissional pró-ativo, e que essa concepção é homogenia, de modo geral. A maioria dos itens recebeu médias elevadas, dentre as quais se destacam os itens número 3 - *Busco conhecimento prévio para planejar e implementar ações de melhorias* ($\bar{x}$= 3,95, dp= 0,91) e número 11 - *Observo a rotina do meu setor de trabalho e penso em como poderia melhorá-lo.* ($\bar{x}$= 3,95, dp= 0,86). Em ambos os casos, observa-se consenso entre os respondentes. Os itens número 7 - *Efetuo mudanças visando à melhoria da organização*

($\bar{x}$= 3,13, dp= 0,99) e número 9 - *Melhoro os sistemas e práticas organizacionais* ($\bar{x}$= 3,21, dp= 0,98) receberam os menores valores de médias, porém não há homogeneidade.

Tabela 07: Pró-atividade

Item	Média	Moda	dp
1. Participa ativamente da empresa analisando as melhores práticas para o trabalho.	3,53	4	1,15
2. Ao planejar a implementação de melhorias no trabalho, penso em como ajudar os meus pares a se adaptarem às novas práticas.	3,88	4	1,01
3. Busco conhecimento prévio para planejar e implementar ações de melhorias.	3,95	4	0,91
4. Coloco minhas idéias de melhoria em prática.	3,64	4	1
5. Crio oportunidades para agir de forma a melhorar esta organização.	3,56	4	1
6. Dou novas sugestões para melhorar esta organização.	3,48	3	0,92
7. Efetuo mudanças visando à melhoria da organização.	3,13	4	0,99
8. Busco aprender novos conhecimentos que trarão benefícios futuros para a organização.	3,92	3	1
9. Melhoro os sistemas e práticas organizacionais.	3,21	4	0,98
10. Não espero respostas prontas, busco ativamente por alternativas.	3,72	4	1,02
11. Observo a rotina do meu setor de trabalho e penso em como poderia melhorá-lo.	3,95	4	0,86
12. Se percebo que os sistemas ou práticas organizacionais podem ser melhorados coloco em prática novas idéias que tragam melhorias para a empresa.	3,46	3	0,92
13. Se percebo que os sistemas ou práticas organizacionais podem ser melhorados sugiro novas idéias que tragam melhorias para a empresa.	3,64	4	0,99
Total Pró-atividade	3,63	3	0,67

A Tabela 08 consiste da apresentação dos itens que compõem o fator autonomia ($\bar{x}$= 3,31, dp= 1,08). Nesta, o item de maior média foi o número 26 - *Esta organização procura se aperfeiçoar constantemente. Para ela, o aperfeiçoamento é uma forma de melhorar a qualidade de seus produtos e serviços.* ($\bar{x}$= 3,92, dp= 1,35). Os outros itens receberam avaliação moderada e desvios padrão elevados, o que indica que não há consenso entre as respostas.

Tabela 08: Valores Organizacionais – fator Autonomia

Item	Média	Moda	dp
01. Esta organização estimula os empregados a enfrentarem desafios. Para ela, os desafios tornam o trabalho do empregado mais interessante.	3,11	3	1,29
13. Esta organização incentiva o sucesso profissional dos empregados. Ela os estimula a trabalharem de maneira competente.	3,48	3	1,52
23. Esta organização valoriza empregados curiosos. Ela gosta de empregados que procuram se informar a respeito do trabalho.	3,26	5	1,57
26. Esta organização procura se aperfeiçoar constantemente. Para ela, o aperfeiçoamento é uma forma de melhorar a qualidade de seus produtos e serviços.	3,92	5	1,35
29. Esta organização valoriza empregados que buscam realização no trabalho. Ela reconhece quando um empregado tem objetivos profissionais.	3,35	4	1,46
30. Para esta organização, é importante ser criativa. Ela gosta de ser original.	3,25	4	1,44
40. Esta organização deseja que o empregado tenha uma vida profissional variada. Ela valoriza o empregado que tem experiências profissionais diferentes.	3,14	4	1,47
46. Esta organização incentiva o empregado a ser criativo. Ela estimula a criação de produtos e serviços originais.	2,97	2	1,48
Total Autonomia	3,31	3	1,08

De acordo com as questões que avaliam o bem-estar ($\bar{x}$= 2,87, dp= 1,12), observa-se que o item 05 – *É muito importante, para esta organização, ajudar seus empregados. Ela deseja cuidar do bem-estar deles* destaca-se por apresentar a maior média ($\bar{x}$= 3,54, dp= 1,36). Isto quer dizer que os participantes percebem a preocupação da organização para com o bem-estar de seus funcionários. Contudo, não há homogeneidade. O item 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* recebeu a menor média ($\bar{x}$= 2,1, dp= 1,41). Os restantes dos itens receberam médias moderadas.

Tabela 09: Valores Organizacionais – fator Bem-estar

Item	Média	Moda	dp
05. É muito importante, para esta organização, ajudar seus empregados. Ela deseja cuidar do bem-estar deles.	3,54	4	1,36
09. Esta organização oferece oportunidades de diversão aos empregados. Ela acha importante que eles tenham prazer no trabalho.	2,85	1	1,5
14. Nesta organização, os empregados são premiados. A satisfação deles com a organização é uma meta importante.	2,94	3	1,5
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.	2,1	1	1,41
32. Esta organização preocupa-se com a qualidade de vida dos empregados. Ela realiza projetos sociais que contribuem para o bem-estar deles.	2,92	2	1,5
48. Esta organização propõe atividades que dão prazer ao empregado. Na visão dela, é importante o empregado sentir-se satisfeito consigo mesmo.	2,85	1	1,53
Total Bem-estar	2,87	3	1,12

No fator realização, os participantes avaliaram todos os itens positivamente, apresentando média geral igual a 3,85 e desvio padrão de 1,02, representando heterogeneidade entre as respostas. O item número 08 - *Esta organização acha que é importante ser competente. Ela quer demonstrar o quanto é capaz,* recebeu a maior média ($\bar{x}$= 4,16, dp= 1,31), seguido do item 36 - *Para esta organização, planejar metas é essencial. Ela considera a realização das metas uma prova de sua competência* ($\bar{x}$= 4,05, dp= 1,46).

Tabela 10: Valores Organizacionais – fator Realização

Item	Média	Moda	dp
04. Esta organização valoriza a competência. Para ela, é importante que o empregado demonstre as habilidades e os conhecimentos que possui.	3,72	5	1,69
08. Esta organização acha que é importante ser competente. Ela quer demonstrar o quanto é capaz.	4,16	5	1,31
20. Nesta organização, é importante que os empregados conheçam bem o trabalho que fazem. Ela reconhece os empregados competentes.	3,82	5	1,46
24. Esta organização gosta de empregados que mostram suas habilidades. Ela procura desenvolver a competência desses empregados.	3,51	3	1,4
36. Para esta organização, planejar metas é essencial. Ela considera a realização das metas uma prova de sua competência.	4,05	5	1,46
Total Realização	3,85	4	1,02

A Tabela 11, referente ao fator domínio, apresenta valores iguais a 2,72 para média geral e 1,15 para desvio padrão geral de seus itens, que, se comparados aos demais fatores de valores estudados, representam a menor média e maior desvio padrão. Para este fator, o questionário dispõe de seis itens para avaliá-lo. Todos receberam médias moderadas, com exceção do item número 18 - *Esta organização busca o domínio do mercado. Ela quer eliminar a concorrência,* o qual foi avaliado pelos respondentes como não característico à organização ($\bar{x}$= 2,16, dp= 1,41).

Tabela 11: Valores Organizacionais – fator Domínio

Item	Média	Moda	dp
10. É importante para esta organização ser rica. Ela quer ter lucros nos negócios.	2,68	1	1,6
18. Esta organização busca o domínio do mercado. Ela quer eliminar a concorrência.	2,16	1	1,41
37. Esta organização acha importante ser competitiva. Ela quer ganhar novos mercados.	2,75	1	1,59
39. O prazer para esta organização é obter lucros. Ela sente-se satisfeita quando os rendimentos superam as despesas.	2,56	1	1,65
42. Esta organização considera a segurança dos negócios muito importante. Ela está atenta às ameaças do mercado.	3,17	2	1,66
45. Esta organização estimula, nos clientes, o desejo de adquirir novidades. Ela encoraja os clientes a provarem produtos e serviços novos.	2,95	2	1,57
Total Domínio	2,72	2	1,15

Para avaliar o fator prestígio, o questionário dispõe de quatro itens (07, 25, 33 e 35) e apresenta média geral de 4,19 e desvio padrão igual a 1,06. Todos os itens receberam avaliação elevada para este fator, destacando o item número 35 - *Esta organização tem influência na sociedade. Ela acha importante ser respeitada por todos,* com maior média ($\bar{x}$= 4,7, dp= 1,26).

Tabela 12: Valores Organizacionais – fator Prestígio

Item	Média	Moda	dp
07. Esta organização influencia outras organizações. Ela tem muito prestígio.	3,81	4	1,44
25. Esta organização tem prestígio na sociedade. Ela acha importante ser admirada por todos.	4,15	5	1,46
33. Esta organização tem prestígio. Ela oferece produtos e serviços que são respeitados pelos clientes.	4,11	5	1,38
35. Esta organização tem influência na sociedade. Ela acha importante ser respeitada por todos.	4,7	5	1,26
Total Prestígio	4,19	4	1,06

Na Tabela 13, é possível observar a descrição dos itens que formam o fator conformidade, que, dentre todos os fatores estudados, foi o que obteve maior média ($\bar{x}$= 4,66 e dp= 0,82). Neste fator, observa-se consenso entre os respondentes. O valor mais expressivo dentro dessa categoria foi o item número 28, o qual destaca que o respeito à hierarquia faz parte das tradições da organização estudada, com média igual a 5,02 (dp= 1,09).

Tabela 13: Valores Organizacionais – fator Conformidade

Item	Média	Moda	dp
11. Para esta organização, é importante que os empregados se comportem de forma educada no ambiente de trabalho. Ela acredita que as boas maneiras devem ser praticadas.	4,85	5	1,14
17. Esta organização acha importante ter modelos de comportamento definidos. Para ela, os empregados devem ter um jeito correto de se comportar no trabalho.	4,41	5	1,35
27. Esta organização acredita que as regras são importantes. Para ela, os empregados deveriam obedecê-las.	4,87	6	1,14
28. O respeito à hierarquia faz parte das tradições desta organização. Para ela, a hierarquia deve ser respeitada pelos empregados.	5,02	5	1,09
34. Esta organização acredita que a cortesia é importante. Para ela, as boas maneiras fazem parte do relacionamento entre os empregados e as organizações.	4,57	5	1,3
41. Nesta organização, as regras de convivência são consideradas importantes. Para ela, os empregados, clientes e outras organizações deveriam respeitá-las.	4,29	5	1,37
43. Esta organização acredita que os empregados devem aceitar o trabalho que têm a fazer. Para ela, os empregados devem cumprir suas obrigações.	4,63	5	1,35
Total Conformidade	4,66	4	0,82

O fator Tradição é composto por cinco itens (06, 12, 19, 31 e 47) e apresenta média elevada igual a 3,87 e desvio padrão 0,9, representando homogeneidade nas respostas. O item 47

- *O comportamento do empregado, nesta organização, deve mostrar respeito aos costumes. Para ela, a tradição deve ser preservada*, recebeu maior média ($\bar{x}$= 3,87, dp= 1,34), seguido dos itens 31 e 12, com médias 3,92 (dp= 1,29) e 3,9 (dp= 1,38), respectivamente. O item 19 - *Esta organização evita mudanças. Ela prefere manter sua forma de trabalhar*, apresentou a menor média ($\bar{x}$= 3,57). Porém, não há consenso entre os participantes.

Tabela 14: Valores Organizacionais – fator Tradição

Item	Média	Moda	dp
06. A tradição é uma marca desta organização. Ela tem práticas que dão continuidade aos seus costumes.	3,8	5	1,43
12. Esta organização preserva os costumes antigos. Ela respeita a tradição.	3,9	4	1,38
19. Esta organização evita mudanças. Ela prefere manter sua forma de trabalhar.	3,57	4	1,53
31. Esta organização procura manter práticas consagradas. Ela acredita que é importante trabalhar sempre do mesmo modo.	3,92	5	1,29
47. O comportamento do empregado, nesta organização, deve mostrar respeito aos costumes. Para ela, a tradição deve ser preservada.	4,15	4	1,34
Total Tradição	3,87	4	0,9

A Tabela 15 apresenta os resultados de média e desvio padrão de cada item que compõe o fator preocupação com a coletividade ($\bar{x}$=4,01, dp= 1,06). Todos os itens receberam médias elevadas e o desvio padrão indica heterogeneidade entre as respostas. Contudo, destacam-se os itens número 38 - *Esta organização acredita que a pessoa deve ser honesta em qualquer situação. Dizer a verdade faz parte dos princípios desta organização*, que recebeu a maior média - 4,74 (dp = 1,26) e número 02 - *A sinceridade entre as pessoas é encorajada por esta organização. Ser verdadeiro com os outros é importante para ela*, com menor média - 3,47 (dp= 1,47).

Tabela 15: Valores Organizacionais – fator Preocupação com a coletividade

Item	Média	Moda	dp
02. A sinceridade entre as pessoas é encorajada por esta organização. Ser verdadeiro com os outros é importante para ela.	3,47	3	1,47
03. Para esta organização, todas as pessoas devem ser tratadas com igualdade. Na visão dela, as pessoas merecem oportunidades iguais.	3,53	2	1,63
15. Esta organização acredita no valor da honestidade. Ela honra seus compromissos com pessoas e organizações com as quais se relaciona.	4,23	5	1,38
16. Para esta organização, é importante que todas as pessoas sejam tratadas de maneira justa. É importante, para ela, respeitar os direitos dos outros.	4,06	5	1,55
21. Esta organização acha importante ser fiel a seus empregados e clientes. Ela cumpre seus compromissos com eles.	3,83	5	1,44
38. Esta organização acredita que a pessoa deve ser honesta em qualquer situação. Dizer a verdade faz parte dos princípios desta organização.	4,74	5	1,26
44. Esta organização considera a lealdade importante. Ela é leal às pessoas e organizações próximas dela.	4,19	5	1,39
Total Preocupação com a coletividade	4,01	4	1,06

Para facilitar a visualização e comparação dos valores organizacionais com maiores e menores médias, foi criada a Tabela 16. Nesta, pode-se observar que o valor mais presente na organização, segundo a amostra, foi conformidade, seguido de prestígio e preocupação com a coletividade. O valor avaliado como menos característico foi domínio, apesar de apresentar média moderada.

Tabela 16: Fatores dos valores organizacionais em ordem decrescente de média

Fator	Média	Moda	dp
Conformidade	4,66	4	0,82
Prestígio	4,19	4	1,06
Preocupação com a Coletividade	4,01	4	1,06
Tradição	3,87	4	0,9
Realização	3,85	4	1,02
Autonomia	3,31	3	1,08
Bem-estar	2,87	3	1,12
Domínio	2,72	2	1,15

Com a finalidade de verificar se os valores organizacionais e comportamento pró-ativo estão correlacionados, foram realizadas análises de correlação. Para a interpretação dos resultados, foram considerados os seguintes valores de referência: até 0,20 - quase nula; 0,21 a 0,40 - fraca, 0,41 a 0,69 – moderada; 0,70 a 0,89 - forte e maiores que 0,90 - elevada.

Tabela 17: Correlação entre fatores de valores organizacionais e comportamento pró-ativo

Correlações									
	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)	(8)	(9)
Pró-atividade (1)	1								
Autonomia (2)	**0,217***	1							
Bem-estar (3)	0,059	**0,787****	1						
Realização (4)	0,168	**0,818****	**0,741****	1					
Domínio (5)	-0,023	0,457**	0,484**	0,376**	1				
Prestígio (6)	0,161	0,503**	0,441**	0,538**	0,301**	1			
Conformidade (7)	0,091	0,488**	0,457**	0,584**	0,216**	0,469**	1		
Tradição (8)	0,039	0,186*	0,239**	0,15	0,206**	0,339**	0,249**	1	
Preocupação - coletividade (9)	**0,261****	**0,715****	0,628**	**0,742****	0,241**	0,554**	0,656**	0,167	1
Respondentes	123	123	123	123	123	123	123	123	123

** Correlação é significativa para 0,01
* Correlação é significativa para 0,05

A Tabela 17 mostra que a maior correlação encontrada entre pró-atividade foi com o fator preocupação com a coletividade (r= 0,26, p < 0,01). Contudo, destaca-se que essa correlação é fraca. Verificou-se, ainda, que a Pró-atividade se correlaciona com o fator Autonomia (r= 0,21, p < 0,05), sendo esta também uma correlação fraca. As correlações entre Pró-atividade e outros fatores de valores organizacionais apresentaram valores nulo.

Ao analisar as relações entre as dimensões de valores organizacionais, verifica-se que a maior correlação foi encontrada entre Autonomia e Realização (r= 0,81, p < 0,01). Em segundo lugar, tem-se Bem-estar e Autonomia (r= 0,78, p < 0,01). Em terceiro aparecem significativas correlações entre realização e Preocupação com a Coletividade (r= 0,74, p < 0,01) e Bem-estar e Realização (r= 0,74, p < 0,01). Verificou-se, ainda, que Autonomia se correlaciona com o fator Preocupação com a Coletividade (r= 0,71, p < 0,01).

Um dos objetivos da pesquisa é investigar se há diferenças no grau de pró-atividade e na percepção de valores organizacionais, em função de variáveis demográficas e funcionais. Sendo assim, foram realizadas análises de comparação entre médias. A partir da obtenção dos valores de médias, nos resultados apurados, aplicou-se Teste-t, para cálculo de diferenças entre duas condições e Anova *one way*, para mais de duas condições.

O Teste-t foi realizado, para verificar se havia diferença no grau de pró-atividade, em função do gênero. Essa análise mostrou que as diferenças não são significativas. Com o intuito de analisar se existiam diferenças no grau de pró-atividade, em razão da área de atuação, foi realizada a análise de variância ANOVA *one-way*. Para essa análise, os cargos foram agrupados em três categorias, sendo a primeira composta por Recursos Humanos e Planejamento Estratégico; a segunda por Recursos Logísticos e a terceira, Ouvidoria. A primeira categoria mescla áreas distintas de atuação. Isso ocorreu, devido ao percentual reduzido de funcionários atuantes na área de Planejamento Estratégico. As médias encontradas foram diferentes, Recursos Humanos e Planejamento Estratégico ($\bar{x}$= 3,70, dp= 0,58), Recursos Logísticos ($\bar{x}$= 3,82, dp= 0,56); Ouvidoria ($\bar{x}$= 3,37, dp= 0,78) e essas são significativas (F= 5,317, p= 0,06).

Tabela 18: Médias e Desvios Padrão dos fatores Bem-estar e Conformidade em função da área de atuação

Fator	Área de atuação	N	Média	Dp
Bem-estar	Recursos Humanos e Planejamento Estratégico	32	3,04	1,08
	Recursos Logísticos	47	2,56	1,14
	Ouvidoria	43	3,08	1,08
Total		122	2,87	1,12
Conformidade	Recursos Humanos e Planejamento Estratégico	32	4,69	0,73
	Recursos Logísticos	47	4,42	0,92
	Ouvidoria	43	4,93	0,7
Total		122	4,67	0,82

Foram obtidas, também, diferenças significativas, em função da área de atuação para valores organizacionais nos fatores bem-estar (F= 3,025, p= 0,052) e conformidade (F= 4,554, p= 0,012). A tabela 18 apresenta as médias dos respectivos fatores, onde N representa o número de respondentes em cada setor.

Para analisar se as diferenças em função do tempo de serviço eram significativas, foram unidos os grupos, sendo 1 de 0 a 1 ano de tempo de serviço, 2 de 2 a 15 anos e 3 para os profissionais com mais de 16 anos de atuação na organização. O resultado mostrou diferença significativa apenas para o fator tradição (F= 3,255, p= 0,042), em que profissionais com até 1 ano de casa apresentam média de 4,05, diminuindo para 3,86 aqueles que possuem de 2 a 15 anos e atingindo média igual a 3,50 para os que possuem mais de 16 anos como empregado. Isso significa dizer que profissionais com pouco tempo de casa percebem melhor que a organização valoriza a tradição, quando comparados aos que possuem mais tempo de serviço. Em relação à pró-atividade e tempo de serviço, essas diferenças não foram encontradas.

No tocante às diferenças entre idade e pró-atividade, essas não foram encontradas. Porém, quando relacionadas as variáveis idade e valores organizacionais, observam-se diferenças significativas para o fator tradição (F= 5,18, p= 0,007). A Tabela 19 apresenta as médias e desvios padrão para o fator tradição, em função da idade. Como se observa, os mais novos percebem que a empresa preconiza mais a tradição.

Tabela 19: Médias e Desvios Padrão do fator Tradição em função da idade

Fator	Idade	N	Média	dp
Tradição	18 a 30 anos	61	4,14	0,81
	31 a 43 anos	33	3,74	0,82
	> 43 anos	23	3,53	1
Total		117	3,91	0,89

Foi realizada, também, análise de variância, para verificar se existiam diferenças entre valores organizacionais, em função da escolaridade. Essa análise confirmou diferenças significativas para o fator domínio. Ao inspecionar a Tabela 20, verifica-se que a maior média foi encontrada entre os profissionais que possuem segundo grau completo. Esse resultado mostra que os trabalhadores com menor escolaridade (segundo grau completo) percebem que domínio é um fator preponderante na organização.

Tabela 20: Médias e Desvios Padrão do fator Domínio em função da escolaridade

Fator	Escolaridade	N	Média	dp
Domínio	Segundo grau completo	29	3,09	1,22
	Superior incompleto	31	2,87	1,13
	Pós-graduação	54	2,35	1,02
Total		114	2,68	1,14

Na Tabela 21, é possível observar o nível de significância para comparação entre o fator domínio, em função da escolaridade, em que $p < 0,05$.

Tabela 21 – Índice de significância para comparação entre o fator Domínio em função da escolaridade

	Soma dos Quadrados	DF	Média dos Quadrados	F	Significância
Entre Grupos	11,76	2	5,88	4,782	0,01
Dentro do Grupo	136,501	111	1,23		
Total	148,262	113			

Também foram encontradas diferenças significativas para pró-atividade, em função da escolaridade (F= 4,775, p= 0,01). As médias foram diferentes, em que profissionais pós-graduados apresentam maior valor de média ($\bar{x}$= 3,80, dp= 0,63), seguidos dos profissionais que possuem apenas o segundo grau completo, com média igual a 3,59 (dp= 0,58) e, por último, aparecem os profissionais com ensino superior incompleto, com menor valor de média - 3,33 (dp= 0,80).

Capítulo 4 – Discussão

A partir da apresentação dos resultados obtidos através dos questionários IPVO e ECPO e tendo por base a fundamentação teórica estudada, é possível realizar inferências nessa seção, além de confirmar ou descaracterizar presunções a respeito de valores organizacionais ou do comportamento pró-ativo.

De acordo com Tamayo, Mendes e Paz (2000), os empregados possuem, de certa forma, uma visão dos valores que predominam na sua organização e, independente dessa percepção estar correta ou errada, ela influenciará o comportamento expresso por eles. São os valores que orientam a vida organizacional e sustentam as atitudes e comportamentos de seus membros, motivando-os para a obtenção de metas e objetivos (Tamayo, 2004), mas, para isto, é necessário que esses valores sejam percebidos e assimilados por seus funcionários.

A fim de conhecer os valores organizacionais da empresa estudada, utilizaram-se duas estratégias previstas na literatura (Tamayo, 1996). A primeira consistiu na análise de documentos da organização, para identificar os valores esposados por ela. A segunda estratégia visou estudar os valores organizacionais, a partir da percepção que os empregados têm dos valores existentes e praticados pela organização, sendo esta avaliada através de pesquisa quantitativa. Além destas, Sego, Hui e Law (1997, citados por Oliveira e Tamayo, 2004) adotam outra estratégia, que consiste em utilizar a média dos valores pessoais dos membros da organização, como estimativa dos valores organizacionais.

Para este estudo, somente as estratégias descritas por Tamayo (1996) foram utilizadas e, a partir delas, foi possível verificar se os valores percebidos pelos colaboradores estão em consonância com os prescritos pela organização, de forma a motivá-los para o alcance de metas e objetivos.

O fator conformidade destacou-se por apresentar maior valor de média. Isso possibilita inferir que os trabalhadores percebem este valor como o mais característico à organização e que esta noção, de modo geral, é compartilhada pelo grupo. Analisando a Tabela 17, observa-se que esta percepção é melhor disseminada entre funcionários que atuam nas áreas Recursos Humanos e Planejamento Estratégico. Este valor indica que a organização visa à preservação de práticas tradicionais, dando prioridade ao respeito, às regras e aos modelos de comportamento, tanto no ambiente de trabalho quanto nos relacionamentos com outras organizações (Oliveira e Tamayo, 2004). Contudo, ao analisar os documentos oficiais, percebe-se que este não é um valor prescrito pela organização. Foi possível observar que este fator não possui correlação com o comportamento pró-ativo e este resultado confirma a literatura estudada.

O segundo valor percebido como mais característico à organização foi prestígio. Todas as médias dos itens que compõem este fator foram elevadas. Assim, presume-se dizer que, na visão de seus funcionários, a organização tem como missão ser reconhecida e admirada por todos, além de prezar pela qualidade dos serviços prestados à sociedade. Em contrapartida, esta percepção não é consensual, pois assume alto valor para desvio padrão (dp= 1,06). O fator Prestígio configura o tipo motivacional poder. Neste caso, há uma busca por prestígio, *status* social, autoridade, poder social e domínio sobre as pessoas e recursos (Schwartz, 2005a). Tais metas não condizem com o foco principal do comportamento pró-ativo e na presente pesquisa não foram encontradas correlações entre as variáveis, confirmando, assim, a literatura.

Ao analisar os dois tipos motivacionais mais presentes na organização, segundo a percepção dos trabalhadores, pode-se observar que estes aparecem em diferentes pólos da estrutura bidimensional e apresentam motivações subjacentes (Schwartz, 2005b). O fator conformidade encontra-se na dimensão conservação, a qual enfatiza a preservação e proteção de

práticas tradicionais. Por outro lado, o fator prestígio configura a dimensão autopromoção, indicando o interesse da organização por sucesso.

O fator preocupação com a coletividade apresentou média elevada e configura-se como um dos valores mais característicos à organização. Porém, esta não é uma visão consensual. Além disso, apresentou maior correlação com o comportamento pró-ativo, apesar de não ser estatisticamente significativo. Este fator remete-se aos tipos motivacionais universalismo e benevolência, os quais também apresentaram correlação positiva para a pró-atividade, segundo estudo realizado por Kamia (2007). Assim, os resultados da pesquisa corroboram com a literatura estudada. Esses resultados podem indicar que as metas organizacionais, relacionadas ao comportamento pró-ativo, extrapolam os interesses financeiros e englobam o bem-estar dos colegas e a preservação do ambiente organizacional e da natureza. Sendo esta, também, uma meta prescrita pela organização.

Um aspecto que precisa ser investigado, com relação aos valores prescritos pela organização, consiste no princípio de estimular ao empreendedorismo e às atividades econômicas orientadas pela autogestão. Este princípio está relacionado à dimensão abertura à mudança. Contudo, os participantes percebem a organização estando mais voltada para o respeito às regras e às normas, sendo que este aspecto localiza-se na dimensão oposta, conservação.

Ao observar os resultados referentes à pró-atividade, pode-se inferir que os trabalhadores apresentam comportamentos pró-ativos. De modo geral, a expressão desses comportamentos é homogênea. Essa ocorrência difere da literatura, quando correlacionado a pró-atividade e o valor mais presente na organização pesquisada, conformidade. Segundo Kamia (2007), a pró-atividade não envolve valores de conformidade e está sempre a desafiar o *status* quo. Contudo, esses resultados podem ser explicados pelo fato da maioria da amostra pesquisada trabalhar na empresa há pouco tempo e, conforme Gruman, Saks e Zweig (2006, citados por

Veiga, 2009), socialização é antecedente de comportamentos pró-ativos em trabalhadores novatos na organização.

Ao relacionar pró-atividade e valores organizacionais, verificou-se que aquela possui correlação com os fatores autonomia e preocupação com a coletividade. Esse resultado corrobora com os achados de Veiga e colaboradores (2008), pois os estudos realizados por estes autores indicam que os valores organizacionais são preditores do comportamento pró-ativo e aponta autonomia como o valor organizacional que mais contribui para a explicação da pró-atividade. Entretanto, há de se destacar que a relação encontrada nesse estudo entre valores organizacionais e pró-atividade é quase nula ($R= 0,217$, $p < 0,01$).

Porto e Tamayo (2005) pesquisaram valores organizacionais e comportamento de civismo nas organizações e encontraram resultados semelhantes aos de Veiga e colaboradores (2008). Nessa pesquisa, os resultados apontam, também, que valores organizacionais são preditores de civismo, sendo o valor Autonomia o principal preditor desse comportamento. A pesquisa realizada por Porto e Tamayo é relevante, ao passo que indica similaridades entre os construtos pró-atividade e civismo. Apesar das relações entre pró-atividade e valores organizacionais confirmarem a literatura, vale ressaltar que as correlações encontradas para estas variáveis são fracas.

Uma hipótese a ser analisada refere-se às influências de dados demográficos, como gênero, idade e escolaridade, na expressão de comportamentos proativos. Os resultados encontrados foram significativos apenas para pró-atividade, em função da escolaridade. Nessa análise, profissionais prós-graduados tendem a exprimir com maior freqüência ou maior vigor comportamentos pró-ativos. Isso pode ser explicado pelo fato desses profissionais apresentarem maior grau de instrução (Schwartz, 2005a), conhecendo, dessa forma, a necessidade de exprimir tais comportamentos nos dias atuais, caracterizados pela competitividade de mercado.

Além disso, devem existir cargos de nível hierárquico maior e com mais possibilidades de serem pró-ativos. Contudo, não há como fazer inferências, pois a maioria dos respondentes da amostra optou por não indicar o cargo no questionário. No estudo apresentado por Kamia (2007), não foram percebidas relações entre variáveis demográficas, denotando, assim, que estas não influenciam a emissão de comportamentos pró-ativos. Porém, estas diferenças podem ser observadas na presente pesquisa.

Ao relacionar os valores organizacionais em função dos dados demográficos, são notórias as diferenças quanto às variáveis idade e escolaridade. No quesito idade, as diferenças referem-se apenas ao fator tradição. Estas são apresentadas na Tabela 16, a qual demonstra que profissionais entre 18 e 30 anos conseguem perceber melhor a tradição como um valor preservado pela organização ($\bar{X}$= 4,14), sendo esta uma percepção consensual (dp= 0,81). Essas diferenças podem ser explicadas, conforme estudos realizados por Schwartz (2005a), os quais relatam que pessoas mais jovens priorizam valores como hedonismo, estimulação e autodeterminação. Assim, quando essas pessoas encontram-se inseridas em organizações que expressam valores opostos, estes são mais fáceis de serem percebidos.

Em relação às diferenças entre valores organizacionais e escolaridade, nota-se, conforme Tabelas 17 e 18, que profissionais com menor escolaridade percebem que domínio é um fator preponderante na organização.

Outra hipótese pretende verificar se há diferença na expressão de comportamentos pró-ativos em função dos dados funcionais, área de atuação e tempo de serviço. Foram encontradas diferenças para área de atuação e observa-se que profissionais que atuam no Recursos Logísticos tendem a expressar mais comportamentos pró-ativos, quando comparados às demais áreas. Essas diferenças podem ser explicadas pelas atividades que se realizam nas áreas pesquisadas ou mesmo pela influência de seus gestores, que, segundo estudos realizados por Bateman e Crant

(1999, citados por Veiga, 2009) apontam o papel do comportamento dos gestores na emissão de comportamentos proativos pelos subordinados.

Em síntese, a organização pesquisada configura-se, na visão de seus colaboradores, como uma instituição conservadora, que busca prestígio na sociedade, através dos serviços prestados. A média de pró-atividade atinge elevado valor e oscila, em função da escolaridade e da área de atuação. Quanto à percepção dos valores organizacionais, esta também é diferenciada, quando considerados os dados demográficos idade e escolaridade. Como se pode perceber, a relação entre valores organizacionais e comportamento proativo é algo complexo e necessita de maiores pesquisas.

Considerações Finais

A pesquisa desenvolvida no presente estudo teve por objetivo investigar o impacto dos valores organizacionais na expressão de comportamento pró-ativos, a partir da análise dos documentos oficiais da empresa e da percepção dos funcionários, com relação aos valores organizacionais.

Pode-se observar que, segundo os dados analisados, em alguns aspectos, a teoria estudada foi confirmada e a conclusão sugere que ainda há espaço para a realização de muitos outros estudos. A pesquisa apontou leve correlação entre valores organizacionais e comportamento pró-ativo, sendo os valores de Autonomia e Preocupação com a Coletividade os que mais afetam a expressão da pró-atividade na organização. É interessante ampliar o estudo para outras culturas organizacionais e contextos que objetivem alcançar novas relações ou até relações com mais consistência entre as mesmas variáveis.

A literatura de comportamento pró-ativo nas organizações apresenta que tanto variáveis contextuais, como valores organizacionais, quanto variáveis individuais, como valores pessoais, são preditores desse comportamento. Essa constatação também pode ser observada no estudo em questão. Porém, modelos mais complexos que abarquem outras variáveis podem ser necessário para a compreensão da pró-atividade. Assim, sugerem-se, para estudos posteriores, a realização de pesquisas envolvendo outras variáveis, sendo estas do contexto organizacional, como, por exemplo, normas e políticas organizacionais, estímulos e barreias à criatividade, entre outros, além de variáveis individuais como personalidade, iniciativa pessoal e autoeficácia.

Em linhas gerais, a organização pesquisada caracteriza-se, na visão de seus colaboradores, como uma instituição conservadora, pois, para eles, esta enfatiza a manutenção do *status quo* e a interdição de comportamentos que perturbem as normas e a tradição. Além disso,

visa o prestígio na sociedade e a manutenção de relações sociais equilibradas com os empregados e com o meio social.

Conclui-se que há um antagonismo entre a percepção dos valores organizacionais por parte dos colaboradores e os prescritos pela organização. Uma análise minuciosa sobre essa discrepância configura-se em importante meio para desenvolver estratégias que possam ser utilizadas por gestores e que favoreçam a assimilação da missão e metas da organização por parte dos funcionários. Todavia, para que os valores organizacionais sejam assimilados e influenciem o comportamento dos funcionários, é necessário que estes se sintam participantes do processo de escolha destes valores. Para isso, sugere-se que a organização invista em pesquisas que levem em consideração as necessidades e expectativas dos colaboradores.

Cabe ainda ressaltar algumas limitações do estudo. A primeira refere-se ao fato de que não foram realizadas análises semânticas dos instrumentos para aplicação na organização. E, no decorrer da coleta de dados, alguns participantes comentaram que não identificaram o instrumento de pesquisa voltado para a iniciativa pública. Outra limitação diz respeito à amostra, esta composta, em sua maioria, por recém contratados, podendo, assim, apresentar vieses. Assim, seria interessante que estudos futuros verificassem a adequação da estrutura para outras amostras. Além disso, recomenda-se realizar análise semântica dos instrumentos a serem utilizados.

É verdadeiro afirmar que são consistentes os estudos já realizados sobre comportamento pró-ativo, mas longe de esgotar as pesquisas sobre o assunto. Novas investigações sobre o tema devem diferenciar-se das pesquisas já realizadas, para que se possa enriquecer o acervo nacional de estudos desenvolvidos nessa área, pois é de grande relevância, na medida em que empresas buscam profissionais cada vez mais proativos, para atingir vantagens competitivas para suas organizações. Espera-se que o resultado da pesquisa, bem como a revisão da literatura realizada,

ao longo deste estudo, contribua para a compreensão da importância dos valores organizacionais e o impacto desses princípios no comportamento pró-ativo de seus colaboradores.

Referências

Chiavenato, I. (2004). *Empreendedorismo: dando asas ao espírito empreendedor.* São Paulo: Saraiva.

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

Gouveia, V. V., Martinez, E. & Milfont, T. L. (2001). A Estrutura e o conteúdo universais dos valores humanos: análise fatorial confirmatória da tipologia de Schwartz. *Estudos de Psicologia,* Natal, 6(2), 133-142.

Guéguen, N. (1999). *Manual de Estatística para Psicólogos: Manuais Universitários 10*. Lisboa: Climepsi Editores

Houaiss, A. (2001). *Dicionário Houaiss de Sinônimos e Antônimos.* 1º Edição. Rio de Janeiro: Objetivas.

Kamia, M. (2007). *Valores Pessoais como Antecedentes do Comportamento Pró-ativo nas Organizações.* Dissertação de Mestrado. Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Presbiteriana Mackenzie.

Kamia, M. & Porto, J.B. (2007) Desenvolvimento e validação da escala de comportamento pró-ativo nas organizações. *Anais*, XXXI Encontro da ANPAD, Rio de Janeiro, RJ.

Katz, D. & Kahn, R. L. (1978). *Psicologia social das organizações.* São Paulo: Atlas.

Lopez JR, G. S & Souza, E. C. L. (2006). Instrumento de Medida da Atitude Empreendedora – IMAE: Construção e Validação de uma Escala. *Anais*, XXX Encontro da ANPAD, Salvador, Bahia.

Mendes, A. M & Tamayo, A. (2001). Valores organizacionais e prazer-sofrimento no trabalho. *PsicoUSF*, 6, 39-46.

Miguel, L. A. P. & Teixeira, M. L. M. (2009). Valores organizacionais e criação do conhecimento organizacional inovador. *Revista de Administração Contemporânea*,13(1), 36-56.

OECD (Organização para Cooperação e Desenvolvimento Econômico) (2005). *Manual de Oslo: Diretrizes para coleta de dados sobre Inovação.* III Edição.

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

Porto, J. B. & Tamayo, A. (2003). Escala de valores relativos ao trabalho: EVT. *Psicologia: Teoria e Pesquisa*, Brasília, 19(2) 145-152.

Porto, J. B. (2005). Mensuração de valores no Brasil. In: Tamayo, A. & Porto, J. B. *Valores e comportamentos nas organizações.* (pp. 96 a 119) Porto Alegre: Artmed.

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

Pozzebon, M.; Freitas, H. M. R. & Petrini, M. (1999) A Definição de Categorias para o Estudo de Comportamentos Pró-ativos na Recuperação de Informações. *RAC,* 3(2) 97-118.

Schwartz, S. H. (2005a). Valores humanos básicos: seu contexto e estrutura intercultural. In: Tamayo, A. & Porto, J. B. *Valores e comportamentos nas organizações.* (pp. 21 a 55) Porto Alegre: Artmed.

Schwartz, S. H. (2005b). Validade e aplicabilidade da Teoria de Valores. In: Tamayo, A. & Porto, J. B. *Valores e comportamentos nas organizações.* (pp. 56 a 95) Porto Alegre: Artmed.

Siqueira, M.M (2003) Proposição e análise de um modelo para comportamentos de cidadania organizacional. *RAC*, edição especial, 165-184.

Tamayo, A. (1996). Valores Organizacionais. In: Tamayo, A. Borges-Andrade, J. E. & Codo, W (Orgs.), *Trabalho, Organizações e Cultura* (pp. 175-193). São Paulo: Cooperativa de Autores Associados.

Tamayo, A. (2005). Impacto dos valores pessoais e organizacionais sobre o comprometimento organizacional. In: Tamayo, A. & Porto, J. B. *Valores e comportamento nas organizações.* (pp. 160 a 186) Porto Alegre: Artmed.

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

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

Veiga, H. M. S.; Porto, J.; Lima, R.R. & Canova, K.R. (2008) Valores Organizacionais e Comportamento Pró-ativo nas Organizações. *Anais* do III Congresso Brasileiro de Psicologia Organizações e trabalho – CBPOT, Florianópolis, SC, 16 a 19 de julho de 2008.

Veiga, H. M. S.(2009). *Comportamento Pró-ativo e seus Antecedentes Contextuais e Individuais.* Projeto de Qualificação de Doutorado. Programa de Pós-Graduação em Psicologia Organizacional e do Trabalho da Universidade de Brasília. Manuscrito não publicado.

Veiga, H. M. S. & Porto, J. (no prelo). Revalidação da escala de comportamento pró-ativo nas organizações.

Anexo

Pesquisa Comportamento Proativo e Seus Antecedentes

Pesquisadoras: Morena Todde Nogueira e Priscila Giseli Calderaro
formandas 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 nosso trabalho final de conclusão de curso. Somos alunas de Psicologia do Centro Universitário de Brasília – UniCEUB.

Para a realização da pesquisa, precisamos de sua ajuda para responder individualmente aos questionários em anexo. Neste sentido, solicitamos, 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.

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

Acrescentamos ainda que, este instrumento de pesquisa também será utilizado na tese de doutorado de nossa 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: morenatn@gmail.com e priscila_calderaro@hotmail.com

Declaro estar ciente do exposto e desejar participar da pesquisa e, assim sendo:
( ) concordo em participar ( ) não concordo em participar

Brasília, 2009.

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 freqüência você faz cada uma das ações listadas abaixo. Você deve responder utilizando a escala à direita. Por favor, não deixe nenhum item em branco.

		nunca	raramente	às vezes	freqüentemente	sempre
1	Participo ativamente da empresa analisando as melhores práticas para o trabalho.					
2	Ao planejar a implementação de melhorias no trabalho, penso em como ajudar os meus pares a se adaptarem às novas práticas.					
3	Busco conhecimento prévio para planejar e implementar ações de melhorias.					
4	Coloco minhas idéias de melhorias em prática.					
5	Crio 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	Melhoro os sistemas e práticas organizacionais.					
10	Não espero respostas prontas, busco ativamente por alternativas.					
11	Observo a rotina do meu setor de trabalho e penso em como poderia melhorá-la.					
12	Se percebo que os sistemas ou práticas organizacionais podem ser melhorados coloco em prática novas idéias que tragam melhorias para a empresa.					
13	Se percebo que os sistemas ou práticas organizacionais podem ser melhorados sugiro novas idéias que tragam melhorias para a empresa.	nunca	raramente	às vezes	freqüentemente	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?

		é muito parecida	é parecida	é mais ou menos parecida	é pouco parecida	não se parece	não se parece em nada
1	Esta organização estimula os empregados a enfrentarem desafios. Para ela, os desafios tornam o trabalho do empregado mais interessante.						
2	A sinceridade entre as pessoas é encorajada por esta organização. Ser verdadeiro com os outros é importante para ela.						
3	Para esta organização, todas as pessoas devem ser tratadas com igualdade. Na visão dela, as pessoas merecem oportunidades iguais.						
4	Esta organização valoriza a competência. Para ela, é importante que o empregado demonstre as habilidades e os conhecimentos que possui.						

		é muito parecida	é parecida	é mais ou menos parecida	é pouco parecida	não se parece	não se parece em nada
5	É muito importante, para esta organização, ajudar seus empregados. Ela deseja cuidar do bem-estar deles.						
6	A tradição é uma marca desta organização. Ela tem práticas que dão continuidade aos seus costumes.						
7	Esta organização influencia outras organizações. Ela tem muito prestígio.						
8	Esta organização acha que é importante ser competente. Ela quer demonstrar o quanto é capaz.						
9	Esta organização oferece oportunidades de diversão aos empregados. Ela acha importante que eles tenham prazer no trabalho.						
10	É importante para esta organização ser rica. Ela quer ter lucros nos negócios.						
11	Para esta organização, é importante que os empregados se comportem de forma educada no ambiente de trabalho. Ela acredita que as boas maneiras devem ser praticadas.						
12	Esta organização preserva os costumes antigos. Ela respeita a tradição.						
13	Esta organização incentiva o sucesso profissional dos empregados. Ela os estimula a trabalharem de maneira competente.						
14	Nesta organização, os empregados são premiados. A satisfação deles com a organização é uma meta importante.						
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.						
23	Esta organização valoriza empregados curiosos. Ela gosta de empregados que procuram se informar a respeito do trabalho.						
24	Esta organização gosta de empregados que mostram suas habilidades. Ela procura desenvolver a competência desses empregados.						

		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.						
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.						
43	Esta organização acredita que os empregados devem aceitar o trabalho que têm a fazer. Para ela, os empregados devem cumprir suas obrigações.						

		é muito parecida	é parecida	é mais ou menos parecida	é pouco parecida	não se parece	não se parece em nada
44	Esta organização considera a lealdade importante. Ela é leal às pessoas e organizações próximas dela.						
45	Esta organização estimula, nos clientes, o desejo de adquirir novidades. Ela encoraja os clientes a provarem produtos e serviços novos.						
46	Esta organização incentiva o empregado a ser criativo. Ela estimula a criação de produtos e serviços originais.						
47	O comportamento do empregado, nesta organização, deve mostrar respeito aos costumes. Para ela, a tradição deve ser preservada.						
48	Esta organização propõe atividades que dão prazer ao empregado. Na visão dela, é importante o empregado sentir-se satisfeito consigo mesmo.						

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.

		discordo totalmente	discordo um pouco	em dúvida	concordo um pouco	concordo plenamente
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.					

		discordo totalmente	discordo um pouco	em dúvida	concordo um pouco	concordo plenamente
17	O gerente acredita que somente é correta a maneira como ele realiza o trabalho.					
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.					
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					

		discordo totalmente	discordo um pouco	em dúvida	concordo um pouco	concordo plenamente
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.

❶ 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 ⇨

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

❷ 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?

⇦ 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

❸ 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

❹ 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

❺ 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

❻ 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

1 Sexo: (1)masculino (2)feminino

2 Idade:_____anos

3 Estado civil: (1)solteiro (2)casado (3)viúvo (4)desquitado/divorciado (5)relacionamento estável

4 Cargo ou patente:_____

5 Nome/sigla do grupo de trabalho:_____

6 O seu grupo de trabalho é formado por quantas pessoas?_____

7 Tempo de serviço nesta organização:_____anos e _____meses

8 Tempo de serviço no cargo atual?_____anos e _____meses

9 Escolaridade: (1)segundo grau completo (2)superior incompleto (3)superior completo (4)especialização incompleta (5)especialização completa (6)mestrado (7)doutorado

10 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!