

Universidade Presbiteriana Mackenzie
Centro de Ciências Sociais e Aplicadas
Programa de Pós-Graduação em Administração de Empresas

Valores Pessoais como Antecedentes do
Comportamento Proativo nas Organizações

Meiry Kamia

São Paulo

2007

Meiry Kamia

**Valores Pessoais Como Antecedentes do
Comportamento Proativo nas Organizações**

**Dissertação apresentada ao Programa de
Pós-Graduação em Administração de
Empresa da Universidade Presbiteriana
Mackenzie para obtenção do título de
Mestre em Administração de Empresas.**

Orientadora: Profa. Dra. Juliana Barreiros Porto

São Paulo

2007

Reitor da Universidade Presbiteriana Mackenzie

Professor Dr. Manassés Claudino Fonteles

Decano de Pesquisa e Pós-Graduação

Professora Dra. Sandra Maria Dotto Stump

Diretor do Centro de Ciências Sociais e Aplicadas

Professor Dr. Reynaldo Cavalheiro Marcondes

**Coordenadora do Programa de Pós-Graduação em Administração de
Empresas**

Professora Dra. Eliane Pereira Zamith Brito

AGRADECIMENTOS

Agradeço a Deus pela inspiração, motivação e por me acompanhar em mais esta empreitada da minha vida.

À minha querida amiga e orientadora, Juliana Barreiros Porto, que, com imensa sabedoria, inteligência e doçura, iluminou e guiou meus passos por todo o caminho. Minha eterna gratidão por ter me proporcionado a oportunidade de aprender e crescer como pessoa.

Aos professores Maria Luisa Mendes Teixeira, Álvaro Tamayo, Ronaldo Pilatti e Cláudio Torres, pelas observações e sugestões que enriqueceram o trabalho.

Ao Mario Kuniy, por seu amor, companheirismo, respeito e paciência, e pelo privilégio de saber que posso contar sempre com seu apoio, seja nos momentos de glória, seja nos momentos de angústia.

Aos meus pais, que me ensinaram a perseverar e a me entregar com todo amor a tudo a que me proponho fazer.

A Carolina Ioca, pela amizade, apoio eterno e revisão final do texto em inglês.

A todos os meus amigos de mestrado e do grupo MackGval com os quais compartilhei alegrias e dificuldades, em especial: Fábria, Luiz Ayres, Luiz Adamo, Marcelo, Otávio, Letícia, Bruno, Rogério, Edson, Miriam, Jonas, Álvaro e Ricardo.

Aos meus familiares e amigos, pela compreensão nas ausências e pelo apoio direto e indireto na pesquisa.

A todas as pessoas que participaram ativamente da pesquisa, seja respondendo aos questionários, seja auxiliando na divulgação do site da pesquisa. Sem vocês, esta dissertação não teria sido possível.

Por fim, agradeço ao Mackpesquisa pelo financiamento recebido.

RESUMO

Pesquisas sobre proatividade ganharam força nos últimos quinze anos por conta do aumento da competitividade e complexidade da economia global. Nesse contexto, o comportamento proativo tem se mostrado um dos determinantes mais críticos para o sucesso organizacional. O comportamento proativo é definido como sendo um conjunto de comportamentos extrapapel em que o trabalhador busca espontaneamente por mudanças no seu ambiente de trabalho, solucionando e antecipando-se aos problemas, visando metas de longo prazo que beneficiam a organização. A literatura aponta para o fato de que os valores pessoais possuem forte relação com o comportamento. Entretanto, até o momento, pouco foi investigado a respeito da relação entre os valores pessoais como antecedentes do comportamento proativo no ambiente organizacional. Este estudo buscou investigar a relação entre os valores pessoais e seu impacto sobre o comportamento proativo nas organizações. Este trabalho caracteriza-se por ser uma pesquisa, descritiva e transversal. Foram utilizados como instrumentos de medida o *Personal Values Questionnaire* (PVQ) já validado, e a escala de Comportamento Proativo nas Organizações (ECPO) que foi desenvolvida e validada neste estudo. O ECPO apresentou bons índices de confiabilidade, sendo indicado para utilização em pesquisas e diagnóstico organizacional. As duas escalas foram respondidas por uma amostra de 369 trabalhadores. Após eliminação dos casos extremos, a amostra ficou constituída por 325 funcionários. A análise de regressão linear mostrou que os valores predizem o comportamento proativo, e o tipo motivacional mais significativamente relacionado foi o tipo Estimulação. Entretanto, o impacto dos valores sobre o comportamento proativo foi baixo, explicando apenas 6,7% do comportamento. Essa baixa predição talvez indique a existência de variáveis moderadoras que afetam o impacto dos valores sobre o comportamento. As implicações e limitações dessa pesquisa são discutidas no trabalho.

Palavras-chaves: Valores Pessoais, Comportamento Proativo, Iniciativa

Pessoal.

ABSTRACT

Due to the increase of complexity and competitiveness in the global economy, researches on pro-activity have gained strength in the last fifteen years. From this perspective, the proactive behavior has acted as one of the most critical determinant for the organizational success. The proactive behavior is defined as a set of “non-formal” behaviors that allow the workers to spontaneously search for changes in the work environment, looking forward to solutions and aiming to long term goals that provide benefits to the company. Literature points to the fact that personal values are strongly connected to the behavior. However, up to the moment, little has been investigated regarding the relation between personal values as the antecedent of the proactive behavior in the organizational environment. This study aimed to investigate the relation between personal values and its impact on the proactive behavior in organizations. It is characterized as a descriptive and transversal research. Some instruments were used as measurement tools, such as the Personal Values Questionnaire (PVQ) – already validated – and the scale of Proactive Behavior in Organizations (ECPO), which has been developed, used and validated in this study. The ECPO presented good levels of reliability, being nominated to be used in researches and organizational diagnosis. Those two scales were answered by a sample of 369 workers. After eliminating extreme cases, the sample was constituted of 325 employees. The linear regression analysis showed that values predict the proactive behavior, and the most significant motivational type is Stimulation. However, the impact of the values over the proactive behavior was low, justifying only 6.7% of the behavior. This low prediction may indicate the existence of variable mediators that affect the impact of the values on the behavior. The implications and limitations of this research are argued in this work.

Key-words: personal values, proactive behavior, personal initiative.

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Síntese da análise do conceito de proatividade nas organizações	30
Quadro 2 – Tipos motivacionais: definições e conceitos	65

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Cargas Fatoriais, Alpha de Cronbach, Variância Explicada e Comunalidades da Escala de Comportamento Proativo nas Organizações	97
Tabela 2 – Matriz de Correlação Parcial	108
Tabela 3 – Coeficientes de Regressão	110

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Estrutura Teórica de relações entre valores	66
Figura 2 – Modelo da Pesquisa	84
Figura 3 – Gráfico da Curva Sinusoidal resultante das análises mostrando as relações de congruência e antagonismo entre os tipos motivacionais	109

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	12
2. REFERENCIAL TEÓRICO	17
1. COMPORTAMENTO PROATIVO	17
1. Comportamento Proativo e outros constructos	26
2. Antecedentes do Comportamento Proativo	31
3. Medidas do Comportamento Proativo	41
2. VALORES PESSOAIS	46
1. Definição de Valores	47
2. Valores e outros constructos	55
3. Sistemas de Valores	61
4. Valores e Comportamento	67
3. METODOLOGIA	81
1. Problema e Objetivos da Pesquisa	81
2. Estratégias de Pesquisa, Abordagem Metodológica e Hipóteses	83
4. ESTUDO 1: CONSTRUÇÃO E VALIDAÇÃO DA ESCALA DE COMPORTAMENTO PROATIVO NAS ORGANIZAÇÕES	92
1. Construção da Escala de Comportamento Proativo nas Organizações	92
2. Amostra da Validação	94

3. Procedimento	95
4. Resultado da Validação	95
5. Comparação entre Grupos	97
6. Discussão	99
5. ESTUDO 2: IDENTIFICAR O PODER PREDITIVO DOS VALORES PESSOAIS SOBRE O COMPORTAMENTO PROATIVO	101
1. Instrumentos da Pesquisa	101
1. Escala de Valores Pessoais	101
2. Seleção do Local da Amostra	104
3. Seleção dos Respondentes da Pesquisa	104
4. Administração dos Instrumentos da Pesquisa	105
5. Caracterização da Amostra	106
6. ANÁLISE DE DADOS	106
1. Análise de Pressupostos	106
2. Correlações entre Valores Pessoais e Comportamento Proativo	106
3. Regressão Linear Múltipla entre Valores Pessoais e Comportamento Proativo	107
7. DISCUSSÃO	111
8. CONCLUSÃO	117
REFERÊNCIAS	121
ANEXO 1	127
ANEXO 2	128
ANEXO 3	129
ANEXO 4	132

1. INTRODUÇÃO

Nas últimas décadas do século XX, a humanidade começou a vivenciar uma mudança de paradigmas tão profunda que pode ser comparada, em grau de importância, à Revolução Industrial do Século XVIII. Essa mudança, pela qual ainda estamos passando, caracteriza-se por sua penetração em todos os domínios da atividade humana, e seu impacto transformou nossa ‘cultura material’ em novos mecanismos que se organizam em torno da tecnologia da Informação (CASTELLS, 2005).

Pode-se dizer que os fatores que impulsionaram o advento dessa mudança foram a necessidade de as empresas expandirem seus negócios e encontrarem novos mercados que absorvessem a crescente capacidade de produção de bens e serviços, e os grandes avanços da tecnologia. E tudo isso acabou impactando na estruturação e funcionamento das organizações, alterando sistemas de trabalho, modelos de estrutura, políticas, relação homem-trabalho, relações interpessoais, entre outros (CASTELLS, 2005). Em outras palavras, o modelo de causa e efeito, mecânico e previsível, predominante na era industrial moderna foi substituído por um outro, onde a ordem, a desordem, os conflitos e as incertezas atuam simultaneamente, fazendo parte de nossa tomada de decisão.

Para lidar com as incertezas e rapidez de respostas demandadas do mundo moderno, as organizações tiveram de descentralizar e delegar poderes aos funcionários. Atualmente, o

desafio das organizações contemporâneas é o de serem capazes de lidar com a competitividade e complexidade da economia global. Segundo Bateman e Crant (1993), a proatividade, por estar ligada a comportamentos que mostram iniciativa, capacidade de planejar ações e agir além dos limites das tarefas, trazem benefícios para as organizações, o que talvez justifique o fato de as pesquisas sobre proatividade terem ganhado força a partir da última década do século XX.

O comportamento proativo pode trazer resultados benéficos tanto para o indivíduo como para a organização (BATEMAN; CRANT, 1993). No nível individual, a proatividade está relacionada com realização pessoal, potencial para liderança transformacional e atividades cívicas e extracurriculares de estudantes (BATEMAN; CRANT, 1993). No nível organizacional, a proatividade pode ser um importante elemento da performance de serviços da empresa (JONG; RUYTER, 2004) que, conseqüentemente, pode ter um impacto positivo no faturamento da empresa (BATEMAN; CRANT, 1999). A proatividade da organização também pode ser medida por meio do número e da freqüência de instruções de novos produtos, serviços e processos; na quantidade de recursos dedicados à inovação, e em que freqüência a firma é a primeira ou a segunda a se mover. O nível de proatividade da firma reflete sua capacidade de criar demandas e dirigir mercados, e diferencia empresas líderes e seguidoras em sua indústria (BATEMAN; CRANT, 1999).

Pesquisas como as de Bateman & Crant (1993), Crant (2000) e Parker et al (2006), consideram o comportamento proativo como sendo um processo que possui antecedentes, o comportamento em si, e conseqüências. Tal processo surge no nível individual, mas também pode ser operacionalizado no nível grupal e organizacional (PARKER et al, 2006). Também

pode ocorrer em diversos contextos, estar ligado a processos e resultados, e pode ser limitado ou preparado por meio do contexto gerencial (CRANT, 2000). Esta pesquisa focará o nível individual da proatividade dentro do contexto organizacional.

Os antecedentes do comportamento proativo, no nível do indivíduo, podem ser: as diferenças individuais e fatores ambientais (CRANT, 2000). No caso das diferenças individuais, elas podem ser características ligadas à personalidade, e no caso dos fatores ambientais, podem ser variáveis como, por exemplo, cultura organizacional (CRANT, 2000), trabalho autônomo, confiança nos parceiros de trabalho e supervisão de suporte (PARKER et al, 2006), recuperação e engajamento no trabalho (SONNENTAG, 2003).

A literatura revista indicou que foram estudados como antecedentes do comportamento proativo variáveis como os traços de personalidade, necessidade de realização, auto-eficácia, responsabilidade, envolvimento no trabalho, necessidade de dominância, ação orientada, concentração no problema e execução de planos, entre outros. Entretanto, nenhum dos estudos analisados utilizou os valores pessoais como antecedentes do comportamento proativo.

Os estudos dos valores humanos apontam para a existência da relação entre valores e comportamento. Por exemplo, para Kluckhohn (1951), os valores são idéias que formulam os compromissos com a ação, ou seja, instigam a conduta. Para Schwartz (2005), os valores são fontes de motivação, que ligam valores ao comportamento. Os resultados das pesquisas realizadas por Rokeach (1973) e Bardi e Schwartz (2003) também confirmaram que valores têm impacto no comportamento humano.

Diante do acima exposto, propôs-se como objetivo deste trabalho a investigação da influência dos valores pessoais sobre o comportamento proativo. Para isso, fez-se necessária a descrição da hierarquia de valores dos trabalhadores da amostra, seguida da descrição do grau de comportamento proativo deles e, por fim, a identificação do poder preditivo dos valores pessoais sobre o comportamento proativo. Também fez parte dos objetivos deste estudo a construção da escala de medida do comportamento proativo.

Baseado no pressuposto apresentado por Rokeach (1973) de que “conhecendo os valores de uma pessoa podemos ser capazes de prever como ele irá se comportar em diversas situações experimentais ou da vida real” (p. 122), este estudo teve o objetivo de ampliar o conhecimento acerca de quais valores estariam positivamente relacionados ao comportamento proativo. Sabe-se que o comportamento proativo é benéfico à organização, portanto, o conhecimento dessa relação ajudaria as organizações a elaborarem planos de atração e retenção de funcionários proativos, além de manter tais comportamentos no dia-a-dia empresarial, por meio da estimulação de valores que estejam positivamente relacionados em detrimento dos valores que estejam negativamente relacionados, salvo questões éticas.

Cientificamente falando, o estudo aprofunda a compreensão do comportamento proativo sob o enfoque de uma perspectiva ainda não encontrada na literatura que é a dos valores pessoais como antecedentes do comportamento proativo. A pesquisa também contribuirá com a construção da escala de medida do comportamento proativo, a qual poderá ser útil em futuras pesquisas.

Procurou-se manter a congruência entre o nível da teoria, coleta de dados, instrumentos utilizados e análises estatísticas utilizadas. Tal congruência é importante para evitar conclusões equivocadas, o que poderia comprometer a validade da pesquisa (KLEIN, DANSEREAU; HALL, 1994). Dessa forma, o nível de análise desta pesquisa realizou-se no plano individual e, portanto, desenvolveu-se sobre uma teoria que contemple os valores individuais que é a teoria de Valores Pessoais de Schwartz (2005). Foi utilizado como instrumentos de medidas o Personal Values Questionnaire (PVQ) desenvolvido por Schwartz (2005), traduzido e validado por Tamayo e Porto (*in press*) e a Escala de Comportamento Proativo nas Organizações, construída e validada nesta pesquisa. A amostra foi composta por 369 trabalhadores e o contexto foi o ambiente de trabalho desses indivíduos.

O capítulo a seguir trata do referencial teórico. No terceiro capítulo são discutidas as questões metodológicas. O quarto capítulo destina-se à construção e validação da Escala de Comportamento Proativo (ECPO). O quinto capítulo abrange a identificação do poder preditivo dos valores pessoais sobre o comportamento proativo. O sexto capítulo aborda a análise de dados, o sétimo, as discussões e, por fim, o último capítulo refere-se à conclusão da pesquisa.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

Este capítulo apresentará, em primeiro lugar, a variável dependente que é o Comportamento Proativo, seguido da variável independente, Valores Humanos. No caso do comportamento proativo, será abordada a sua definição, a diferenciação com outros constructos, seus antecedentes e medidas existentes. No caso dos valores humanos, será abordada a definição do conceito, sua diferenciação com outros constructos, os sistemas de valores e, por fim, a relação entre valores e comportamento.

1. COMPORTAMENTO PROATIVO

Proatividade é uma das palavras de ordem no mundo contemporâneo. Sem dúvidas, todas as empresas buscam funcionários que sejam proativos. Mas, afinal, o que é proatividade?

Na literatura acadêmica, a proatividade tem sido um conceito de difícil definição, além de ser confundida com cidadania organizacional, inovação e comportamento de expressão (*voice behavior*). Segundo Crant (2000), a dificuldade em diferenciar o conceito ocorreu pelo fato de os pesquisadores terem adotado diferentes enfoques na tentativa de identificarem antecedentes

e conseqüentes do comportamento proativo, e isso trouxe certa confusão para encontrar uma definição única do conceito proatividade nos diversos estudos.

Bateman e Crant (1993) defendiam que a proatividade estivesse ligada a traços de personalidade. Os autores desenvolveram uma medida de “personalidade proativa”, a qual dimensionava a “disposição pessoal em direção ao comportamento proativo” (CRANT, 1996) cuja intenção era a de identificar diferenças entre pessoas, na medida em que elas agiam para influenciar o ambiente. A personalidade proativa foi definida por Bateman e Crant (1993) como sendo um protótipo de pessoa que altera o ambiente, não se deixando limitar pelas forças situacionais. Pessoas de personalidade proativa buscam por oportunidades de mudanças visando melhorias, mostram iniciativa, antecipam e solucionam problemas, são ativas, perseveram até alcançarem seus objetivos, mostram-se mais ativamente envolvidas com o mundo a sua volta, envolvem-se em atividades profissionais que ressaltem suas redes interpessoais de trabalho que potencializam suas carreiras (CRANT, 1996). É importante enfatizar que as ações de mudanças ocasionadas pelo comportamento proativo são orientadas por metas de longo prazo (BATEMAN; CRANT, 1999). Em contraste, as pessoas pouco proativas tendem a falharem ao identificarem oportunidades de mudança, mostram pouca iniciativa, são mais passivas às forças situacionais, reagem ao ambiente e são moldadas por ele, ao invés de provocarem mudanças, não se antecipam às situações e desistem com mais facilidade (BATEMAN; CRANT, 1993; CRANT, 1996).

Em 1996, Frese et al propuseram o conceito de Iniciativa Pessoal, definida como sendo uma

síndrome comportamental que resulta em uma tomada de ação individual e de iniciativa, voltada para o trabalho, e que vai além do que é formalmente requerido num dado trabalho. Mais especificamente, iniciativa pessoal é caracterizada pelos seguintes aspectos: 1) é condicionada à missão da organização; 2) tem foco de longo prazo; 3) possui metas direcionadas e ação orientada; 4) é persistente em

face às barreiras e contratemplos, e 5) iniciativa e proatividade (p. 38, tradução nossa).

No ano seguinte, em 1997, Frese et al assumiram a existência de uma coincidência entre a escala de personalidade proativa de Bateman e Crant (1993) e o conceito de iniciativa proposto por Frese et al (1996), e os resultados da pesquisa de 1997 reforçaram a existência de um alto grau de variância comum entre eles. Por esse motivo, Frese et al (1997) enfatizaram que a formulação de um construto de iniciativa pessoal se fazia necessária. A posição dos autores nesse artigo foi de que a iniciativa pessoal possuía uma relação importante com o comportamento observável.

Em 2000, Crant preconizou que iniciativa e proatividade dividiam o mesmo domínio comportamental, pois ambas incorporavam o emprego de mudanças no ambiente de trabalho, e ambas possuíam tendências comportamentais em direção ao comportamento proativo. Entretanto, Crant (2000) não definiu o comportamento proativo, mas sugeriu que ele seria um conjunto amplo de comportamentos que poderiam ocorrer em situações diversas.

A discussão prosseguiu em 2001, com o artigo de Fay e Frese, que afirmaram que o conceito de iniciativa pessoal proposto por Frese et al (1996) envolvia o conceito de proatividade formulado por Bateman e Crant (1993). Porém, ao mesmo tempo, os estudiosos assumiam que os conceitos eram similares, e que tal similaridade entre as medidas sugeria um mesmo construto, o que confirmou o discurso de Crant (2000). Fay e Frese (2001) argumentaram que a diferença entre iniciativa pessoal de Frese et al (1996) e personalidade proatividade de Bateman e Crant (1993) encontrava-se no nível da medida. Enquanto Bateman e Crant

preocupavam-se com uma medida de personalidade, Frese et al buscavam uma medida de comportamento no trabalho.

Ao pesquisar sobre Recuperação, Engajamento no Trabalho e Comportamento Proativo, Sonnentag (2003) utilizou a definição de Personalidade Proativa de Crant (2000) para definir o comportamento proativo, e incluiu a definição de Iniciativa Pessoal de Frese et al (1996) como fazendo parte do comportamento proativo sem, contudo, fazer nenhuma observação ou justificativa para isso. Sonnentag (2003) propõe em sua pesquisa que os traços de comportamento proativo sejam medidos por traços de iniciativa pessoal e traços de busca de aprendizagem, para os quais utilizou o instrumento de Frese et al (1996) e o de Vandewalle (1997, apud SONNENTAG, 2003) respectivamente.

Parker et al (2006) também chamaram a atenção para a existência de diversos rótulos utilizados para o conceito de proatividade. E, assim como Frese et al (1997), Crant (2000) e Fay e Frese (2001), Parker et al (2006) também concordam que o conceito de iniciativa proposto por Frese (1996) é muito similar ao de Bateman e Crant (1993), contudo, não aprofundaram a discussão. Baseados no artigo de Crant (2000), Parker et al (2006) observaram que os estudos que relacionavam o comportamento proativo no nível individual tinham seu foco em iniciativa e ação orientada para o futuro, as quais objetivavam as mudanças e melhorias das situações ou do próprio indivíduo.

Outra discussão levantada por Parker et al (2006) foi a falta de concordância encontrada na literatura com relação ao fato de o comportamento proativo ser no papel ou extrapapel. Os autores afirmam que alguns estudos como o de Morrison e Phelps (1999) e o de Speier e Frese

(1997) definem o comportamento proativo como sendo no papel ou extrapapel, ou seja, um ou outro. Em contrapartida, pesquisas como as de Crant (2000), Griffin et al (in press apud PARKER et al, 2006) e Fay e Frese (2001) consideram que os empregados podem se engajar em todas as atividades de trabalho, incluindo tarefas contextuais, porém com diferentes graus de proatividade, não sendo necessário o confinamento da proatividade em apenas um domínio contextual. Entretanto, Parker et al (2006) ignoraram a importante diferenciação entre comportamento no papel e extrapapel feita por VanDyne e LePine em 1998, os quais argumentaram que essa diferenciação é de fundamental importância por ser utilizada como parâmetro de diferenciação entre os empregados e seus pares, e pelos supervisores. Segundo VanDyne e LePine (1998), o comportamento no-papel é o comportamento requerido ou esperado e é a base que regula e guia a performance do trabalho, além disso, a sua ausência leva a repreensões e a conseqüências negativas. Por outro lado, o comportamento extrapapel é considerado positivo e é valorizado pelos supervisores, mas a sua ausência não traz conseqüências negativas. Dessa forma, é possível concluir que a diferenciação entre o papel e extrapapel é importante para a definição do comportamento proativo e neste estudo comportamento proativo é considerado como comportamento extrapapel, pois a sua ausência não acarreta punições para o indivíduo e é um comportamento valorizado que diferencia os empregados.

Retomando o foco sobre a iniciativa e a proatividade, ao analisar os estudos acima explicitados, é possível perceber que o conceito de personalidade proativa proposto por Bateman e Crant (1993) e o de iniciativa pessoal proposto por Frese et al (1996), possuem características comuns, com exceção do nível da medida que, para Bateman e Crant (1993), encontra-se no nível de padrão comportamental, caracterizado como traço de personalidade, e

para Frese et al (1997) situa-se no comportamento observável. Também é possível afirmar que tanto Crant (2000) como Fay e Frese (2001) sugerem a existência de um construto em comum, conforme idéia defendida por Crant (2000) de que ambos possuem tendências comportamentais em direção ao comportamento proativo, mas que não é definido pelo autor. Diante disso, pensou-se que o estudo dos significados das palavras Iniciativa e Proatividade aprofundaria a compreensão e, conseqüentemente, auxiliaria na definição de qual das duas palavras seria a mais representativa do construto proposto por esta pesquisa. O dicionário HOUAISS et al (2006) define a palavra “iniciativa” como sendo:

(1) ação daquele que é o primeiro a propor e/ou a realizar qualquer coisa (ex.: tomar a iniciativa de fazer algo); (2) traço de caráter que leva alguém a empreender alguma coisa ou tomar decisões por conta própria; disposição natural; ânimo pronto e enérgico para conceber e executar antes que outros (ex.: <uma mulher de iniciativa, pessoa com espírito de iniciativa <embora muito jovem, ele já mostrou que tem iniciativa).

Enquanto a palavra “proativo” é aplicada a alguém que “visa antecipar futuros problemas, necessidades ou mudanças; antecipatório (ex.: medidas proativas)”. Comparando as definições de “iniciativa” e “proativo” do dicionário, é possível levantar duas questões fundamentais: (1) a palavra iniciativa estaria muito mais ligada a traços de caráter, ou seja, traços de personalidade, do que ao comportamento em si; (2) a iniciativa estaria ligada a uma ação primeira, um impulso para fazer algo, mas não traz a preocupação com antecipação de problemas futuros, necessidades ou mudanças, que são característicos da definição de Comportamento Proativo proposto por esta pesquisa. Por outro lado, a palavra “proativo” traz a essência do conceito trabalhado nesta pesquisa que é a antecipação de problemas futuros, necessidades e mudanças. Além disso, o presente estudo tem seu foco voltado para o comportamento e não para traços de caráter, como indica a palavra “iniciativa”. Por tais razões, considerou-se que a palavra “proativo” é a que melhor define o comportamento estudado nesta pesquisa.

A análise permitiu perceber que as definições de proatividade e iniciativa propostas por Bateman e Crant (1993) e Frese et al (1997) respectivamente, extrapolam os significados obtidos no dicionário. Frese et al (1997), por exemplo, especificam a definição dentro do contexto organizacional, inserindo as idéias de ser extrapapel, ser consistente com a missão da organização, ter ações orientadas por metas de longo prazo e ser persistência às barreiras. Bateman e Crant (1993) por sua vez, acrescentaram à definição do dicionário as idéias de não se deixar limitar por forças situacionais, efetuar mudanças ambientais, identificar oportunidades de mudanças e atuar nelas, perseverar até que as mudanças ocorram. Também é importante enfatizar a contextualização desses comportamentos. Neste estudo, o comportamento em questão refere-se estritamente ao contexto organizacional.

Com base na literatura revista e nos argumentos acima explicitados, este estudo define o Comportamento Proativo 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. Tais comportamentos são restritos à organização e podem manifestar-se de diferentes formas no contexto de trabalho e envolvem três dimensões básicas: 1) Busca ativa por oportunidades de mudança; 2) Planejamento e execução de idéias; e, 3) Enfrentamento de obstáculos. Essa definição abrange as seguintes características que serão descritas a seguir: a) comportamento extrapapel; b) iniciativa; c) metas organizacionais de longo prazo que beneficiam o sistema; e e) busca ativa por oportunidades e mudanças.

Comportamento Extrapapel. De forma ampla, o comportamento extrapapel englobaria todo comportamento que vai além do que é formalmente requerido pela organização, ou seja, é o

comportamento que não é formalmente definido pela organização. Esses comportamentos espontâneos além dos requisitos do papel são importantes para a sobrevivência e para a efetividade da organização (KATZ; KHAN, 1976). Segundo Van Dyne e LePine (1998), o comportamento extrapapel 1) não é especificado pelas regras prescritas, 2) não é formalmente reconhecido pelo sistema de gratificação formal, e 3) não é uma fonte de conseqüências punitivas quando não são realizados no âmbito do trabalho. Apesar de não ser formalmente reconhecido, o comportamento extrapapel é muito valorizado pelos supervisores porque em ambientes dinâmicos é impossível especificar e antecipar todos os tipos de comportamentos desejados dos empregados.

Este estudo considera o comportamento proativo como um tipo de comportamento extrapapel, pelo fato de depender da iniciativa do indivíduo em antecipar-se às situações, por resolver problemas visando a sua não reincidência, por não ser formalmente reconhecido pelo sistema, e por não ser uma fonte de conseqüências punitivas, caso não seja realizado no âmbito do trabalho.

Iniciativa. O comportamento proativo inclui iniciativa do sujeito, ou seja, o ato espontâneo. Inclui a ação de ser o primeiro a propor algo, sem ser necessário alguém dizer o que fazer (FERREIRA, 2005). Também pode estar ligado a traços de caráter, que levam o indivíduo a empreender alguma coisa ou tomar decisões por conta própria (HOUAISS et al, 2006).

Metas de longo prazo. O comportamento proativo envolve planejamento e ações de mudanças orientadas por metas organizacionais de longo prazo. Pensar em longo prazo é pensar preventivamente. Um exemplo dado por Frese et al (1996) para explicitar a diferença entre

curto e longo prazo é o caso de um trabalhador de produção que se vê diante de uma máquina quebrada. Ele tem duas saídas: ou ele pede simplesmente para um técnico consertar a máquina, que é uma resolução de curto prazo, ou ele pode usar uma estrutura de longo prazo, reconhecendo que o mesmo problema pode ocorrer futuramente. Pensando nisso, ele pode se esforçar para prevenir a quebra da máquina ou ele mesmo aprender a consertar a máquina. Ao pensar em performances futuras, o trabalhador está pensando em longo prazo, e esse é um fator fundamental para a proatividade, que é a base para a superação de problemas, negociação de dificuldades, e para pensar em formas alternativas para a execução das tarefas (FRESE et al, 1996).

As metas de longo prazo direcionam a ação e permitem que a pessoa trabalhe preventivamente visualizando o futuro, solucionando problemas, antecipando demandas futuras e melhorando o ambiente de trabalho. Também é importante pontuar que essas metas de longo prazo não são individuais e seus propósitos devem estar vinculados aos objetivos da organização.

Busca ativa por oportunidades e mudanças. Proatividade não é meramente antecipar problemas, mas também executar mudanças visando a melhorias, mesmo que para isso seja necessário realizar rupturas. É preciso utilizar os atributos de flexibilidade e adaptabilidade, tanto para se preparar para eventualidades futuras, como também para fazer o negócio progredir no presente (BATEMAN; CRANT, 1999). Isso significa estar atento às oportunidades que surgem no momento e, rapidamente, abraçá-las. Porém, é importante atentar para a qualidade da mudança. Nem todas as mudanças são proativas. Segundo Bateman e Crant (1999), as mudanças podem ser provocadas de forma não intencional e podem trazer ou não resultados positivos. Para ser considerada um fator proativo, a mudança

deve ser intencional e trazer um resultado positivo. É possível também acontecer de as pessoas modificarem suas percepções, mas não modificarem a realidade. Isso também não é considerado proativo. A proatividade tem um compromisso com a ação. A questão da consciência das escolhas de entrar em determinada situação também faz parte da proatividade. Ao fazer escolhas conscientes, a pessoa se torna mais comprometida com o resultado da ação. A mudança também pode se dar ao fazer as mesmas coisas de forma diferente, isso cria novas circunstâncias e altera a rotina.

1. COMPORTAMENTO PROATIVO E OUTROS CONSTRUCTOS

O conceito de Comportamento Proativo é facilmente confundido com outros construtos como Comportamento de Cidadania Organizacional, Empreendedorismo, *voice behavior* (comportamento de Expressão) e Inovação, pelo simples fato de que todos são comportamentos considerados positivos para a organização. Além disso, tanto o Comportamento Proativo como o Comportamento de Cidadania Organizacional e *voice behavior* são comportamentos extrapapel, o que ajuda a confundir os construtos. Abaixo, segue a diferenciação dos construtos.

Cidadania Organizacional.

Katz e Kahn (1976) defendem a idéia de que os comportamentos que vão além da prescrição formal são importantes para a sobrevivência e efetividade da organização. Tais

comportamentos englobam: 1) atividades de cooperação com os demais membros da organização; 2) ações protetoras ao sistema ou subsistema; 3) sugestões criativas para melhoria organizacional; 4) autotreinamento para maior responsabilidade organizacional e 5) criação de clima favorável para a organização no ambiente externo. Esse conjunto de requisitos, denominado cidadania organizacional, é muitas vezes negligenciado, porém é de fundamental importância para a sobrevivência e a efetividade organizacional, além de facilitarem a realização de metas organizacionais.

A cidadania organizacional é definida como sendo “atos espontâneos dos trabalhadores que beneficiam o sistema organizacional, que permitem formas particulares de manifestação e que não prevêem retribuição formal pelo sistema organizacional” (PORTO e TAMAYO, 2003, p. 393).

As similaridades encontradas entre Comportamento Proativo e Cidadania Organizacional consistem no fato de ambos os conceitos irem além das atividades formalmente requeridas, e ambos contribuírem indiretamente para a efetividade organizacional. Entretanto, os conceitos são essencialmente diferentes, sendo que a principal diferença entre eles está no fato de a Cidadania Organizacional envolver conformidade. Segundo o minidicionário Aurélio da Língua Portuguesa (FERREIRA, 2005), conformidade significa ter a mesma forma, é concordar, é estar consoante com as circunstâncias. De acordo com Frese et al (1996), a conformidade possui uma conotação passiva e refere-se à conscientização em atender e aderir às regras. Muitas vezes, o comportamento proativo segue no caminho inverso da conformidade, porque para propor mudanças, em algumas situações, é preciso ir contra a conformidade, é não aderir às regras, é desafiar o *status quo*. Essa conotação passiva, segundo Frese et al (1996), faz com

que os trabalhadores precisem da aprovação do supervisor, enquanto no comportamento proativo, a iniciativa parte do próprio trabalhador.

Empreendedorismo

O empreendedorismo está positivamente relacionado com proatividade. Frese et al (1997) associaram empreendedorismo e iniciativa por entender que ambos “implicam no uso de produção, criação e estratégias ativas e superação de problemas em caso deste ocorrer.” Crant (2000, p. 141) encontrou associação positiva entre Escores de Presidentes de Empresas Proativos e o aumento nas vendas das empresas, e também com uma postura empreendedora mais agressiva, que faz a firma buscar por oportunidades e assegurar uma posição no mercado, o que mostra o aspecto prático do empreendedorismo. Na definição de Hisrich (1990, citado por FRESE et al, 1996), empreendedorismo refere-se a um conjunto de comportamentos que incluem demonstração de iniciativa, pensamento criativo, organização social, mecanismos econômicos para transformar recursos e situações em práticas de negócios e aceitar riscos e falhas.

A similaridade entre o comportamento proativo e empreendedorismo é que ambos envolvem iniciativa, entretanto, o empreendedorismo, segundo Frese et al (1996), está relacionado ao início de um negócio e tem uma implicação comercial que o comportamento proativo não possui. Além disso, o empreendedorismo exige pensamento criativo, organização social e mecanismos econômicos que permeiam a abertura do negócio. Já a proatividade não necessita disso. Uma outra forma de diferenciação pode ser dada por meio do trabalho de Lopez e Souza (2006), os quais sugerem que o empreendedorismo seja formado por duas dimensões que incluem a prospecção e inovação, e gestão e persistência. Dimensões que envolvem, entre

outros fatores, inovação, criatividade e liderança, que podem ser benéficos para a proatividade, mas não necessariamente imprescindíveis para que a proatividade ocorra. Da mesma forma que a proatividade faz parte do empreendedorismo, mas ela por si só, não faz um empreendedor.

Voice Behavior ou Comportamento de Expressão

O Comportamento de Expressão (voice) é definido por Van Dyne e LePine (1998) como sendo um comportamento “que enfatiza a expressão de intenção de desafio construtivo para melhorar mais do que meramente criticar. *Expressar* (voice) é dar sugestões inovadoras para mudança e recomendar modificações para procedimentos padrão mesmo que outros discordem” (p. 109, tradução nossa). É um comportamento “importante quando o ambiente da organização é dinâmico e novas idéias facilitam a melhoria contínua” (p. 109, tradução nossa). O comportamento de *Expressão* ocorre quando o empregado dirige-se aos diretores e lhes comunica idéias, submete a eles sugestões, discute sobre a dinâmica dos subordinados, problemas, políticas e práticas organizacionais, sobre o que é necessário ser feito e como deveria ser feito (JANSSEN et al, 1998).

Segundo Whitey e Cooper (1989), comportamento como o de *Expressão* normalmente ocorre quando as pessoas estão insatisfeitas com o trabalho. Mais especificamente, em situações de insatisfação com o trabalho, os empregados têm quatro opções de respostas: 1) eles podem dirigir a atenção para o que não é importante para o trabalho e não fazer nada sobre sua situação no trabalho, o que seria um comportamento de *negligência*; 2) eles também podem trabalhar para melhorar a situação, por meio da *expressão* do problema (voice); 3) eles podem buscar um trabalho melhor e *sair* ou 4) eles podem, simplesmente, ficar e suportar a organização, demonstrando *lealdade*. Essa última resposta é consistente com um dos

resultados encontrados por Boroff e Lewin (1997), que demonstraram uma forte correlação negativa entre a lealdade dos empregados e o uso de *expressão* de queixa (voice) e comportamento de *saída*, evidenciando que os empregados leais tendem a permanecer “em silêncio”.

O Comportamento Proativo demanda algumas ações de expressão, mas não é a mesma coisa. Primeiramente, o Comportamento Proativo não só comunica os problemas, ele também sugere novas idéias e novos procedimentos que melhorem o sistema e o ambiente de trabalho, assim como executa as ações propostas; em segundo lugar, o Comportamento Proativo não se limita pela boa vontade do gerente, ao contrário, muitas vezes o Comportamento Proativo desafia o *status quo*, abalando, se necessário, as relações de trabalho, em prol dos objetivos da empresa; terceiro, o comportamento de expressão é realizado levando em consideração questões de nível individual (o custo da ação para o indivíduo, a eficácia da ação e a atratividade do contexto), enquanto o comportamento proativo visa especificamente às metas de longo prazo da organização.

Inovação

Rank et al (2004) definem a 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. Tal novidade deve ser relevante para adoção e designada para beneficiar significativamente um indivíduo, grupo, organização ou a ampla sociedade. A inovação implicaria transformar as regras de trabalho, implementar novas idéias, seja no papel, seja nos grupos de trabalho, melhorando e desenvolvendo a organização como um todo.

Apesar de o comportamento proativo englobar aspectos da inovação, eles não são a mesma coisa. As principais semelhanças entre os construtos são que ambos colocam idéias em prática e ambos requerem iniciativa. A principal diferença entre a inovação e o comportamento proativo é que o foco da inovação é a implementação de novas idéias, enquanto o foco do comportamento proativo está na prevenção e solução de problemas para atingir metas de longo prazo.

A partir do exposto até aqui, apresenta-se no Quadro 1 a comparação entre os conceitos apresentados.

	Características	Cidadania Organizacional	Empreendedorismo	Comportamento de Expressão	Inovação	Comportamento Proativo
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	Não necessariamente	sim
	Ligadas a metas organizacionais de longo prazo	não	sim	não	Não necessariamente	sim
	Desafia status quo	não	sim	sim	sim	sim
	Espontaneidade	sim	sim	sim	Não necessariamente	sim
Dimensões	Busca ativa por oportunidades de mudança	não	sim	sim	sim	sim
	Planejamento e execução de idéias	não	sim	não	sim	sim
	Enfrentamento de obstáculos	não	sim	sim	não	sim

Quadro 1: Síntese da análise do conceito Proatividade nas Organizações

Fonte: Análise do próprio autor

2. ANTECEDENTES DO COMPORTAMENTO PROATIVO

Em 2000, Crant fez uma análise dos estudos científicos sobre antecedentes e conseqüências do comportamento proativo, onde encontrou uma literatura com diferentes enfoques sobre o entendimento, medidas e definição da proatividade. Neste estudo, Crant (2000) sugeriu um modelo teórico no qual se colocam diferenças individuais e fatores contextuais como antecedentes do comportamento proativo. No caso das diferenças individuais, elas podem ser divididas em: a) construtos do comportamento proativo (personalidade proativa, iniciativa pessoal, auto-eficácia e provocação de mudanças), cuja estrutura é especialmente designada para capturar a disposição em direção ao comportamento proativo ou potencial para comportamentos proativos; e b) outras diferenças individuais (ex.: envolvimento no trabalho, metas orientadas, desejo por feedback, necessidade de realização) – que consistem em variáveis associadas com comportamentos proativos específicos. Os fatores contextuais também são considerados antecedentes, porque estão associados com a decisão de se comportar de uma forma proativa. Alguns exemplos de antecedentes contextuais seriam: a cultura organizacional, normas organizacionais, sugestões operacionais, suporte gerencial, ajuste público ou privado. Crant (2000) não testa empiricamente o modelo, mas traz um bom panorama das pesquisas já realizadas até aquela época.

As pesquisas sobre iniciativa também seguem na mesma linha, considerando antecedentes individuais e contextuais. Estudos como os de Bateman e Crant (1993), Frese et al (1997) e Sonnentag (2003) focam os antecedentes individuais. Outros, como os de Frese et al (1996),

Crant (2000), Fay e Frese (2001), Jong e Ruyter (2004) e Parker et al (2006) consideram antecedentes individuais juntamente com os contextuais. A maioria das pesquisas utilizou escalas ou questionários como instrumentos de medida, amostra de trabalhadores e, como procedimento estatístico, a análise de regressão multivariada.

O estudo de Bateman e Crant (1993) teve como objetivo: 1) introduzir o comportamento proativo como um construto que identifica diferenças entre as pessoas na medida em que elas agem para influenciar seus ambientes; 2) medir e correlacionar o comportamento proativo como uma disposição pessoal; 3) desenvolver e validar a escala de personalidade proativa; 4) determinar a relação entre escala proativa com os domínios de personalidade do big five: neuroticismo, extroversão, abertura, nível de socialização, e desejo de realização e, por fim, 5) relacionar a escala proativa com três traços de personalidade (lócus de controle, necessidade de realização e necessidade de dominância) e com três variáveis critérios (atividades cívicas e extracurriculares, natureza de suas realizações pessoais e liderança transformacional). O estudo foi dividido em três partes: I) validação da escala, para a qual foi utilizada uma amostra de 282 estudantes; II) relação entre a escala de personalidade proativa e os domínios do big five, cuja amostra foi de 130 estudantes; e III) relação entre a escala com os três traços de personalidade e variáveis critérios, cuja amostra foi de 148 estudantes de MBA. Foram utilizados questionários validados para medida dos construtos. No estudo II, utilizou-se como procedimento estatístico a Análise Fatorial Exploratória, cujos resultados apontaram para uma correlação positiva com desejo de realização (ou vontade) ($r = 0.43$, $p < 0.0001$) e extroversão ($r = 0.25$, $p < 0.01$). Não houve uma correlação significativa com abertura ($r = 0.17$), nível de socialização ($r = -0.09$) e neuroticismo (estabilidade emocional) ($r = -0.16$). O teste exploratório revelou que a medida proativa não está relacionada com habilidade mental geral ($r = -0.14$,

n.s.). E também não mostrou correlação significativa com locus controle ($r = 0.18$, n.s.), mas foi significativa com necessidade de realização ($r = 0.45$, $p < 0.01$) e com necessidade de dominância ($r = 0.43$, $p < 0.01$). Com relação às variáveis critérios, a escala proativa mostrou relação significativamente positiva com atividades extracurriculares, direcionado a mudanças construtivas (parcial $r = 0.29$, $p < 0.01$), realização pessoal refletindo mudanças (parcial $r = 0.21$, $p < 0.05$) e liderança carismática (parcial $r = 0.33$, $p < 0.01$).

Em 1997, Frese, Fay, Hilburger, Leng e Tag desenvolveram uma pesquisa longitudinal que teve como objetivo principal operacionalizar o construto de Iniciativa Pessoal, que é considerada por eles como sendo uma síndrome comportamental composta por diversos fatores. Participaram da pesquisa trabalhadores com idades entre 18 e 65 anos, moradores de duas cidades diferentes da Alemanha, uma localizada na Alemanha Oriental e outra na Alemanha Ocidental. A pesquisa longitudinal foi dividida em quatro etapas: na primeira, participaram 463 pessoas, na segunda, 202 pessoas adicionais e na terceira, a amostra foi de 543 e, na quarta, 506 participantes. A pesquisa utilizou métodos que incluíram entrevistas e questionários baseados na escala de medida da Iniciativa Pessoal. Foram utilizadas escalas para medir a iniciativa qualitativa e quantitativa no trabalho, necessidade de realização, ação orientada, concentração no problema e equilíbrio emocional e satisfação no trabalho. Para as variáveis “superação de barreiras”, enfoque ativo e iniciativa em direção à educação foram utilizadas entrevistas. A auto-avaliação e avaliação espositada de iniciativa foram medidas por um questionário desenvolvido neste estudo. Calculou-se a correlação entre as escalas e os resultados confirmaram a hipótese de que a iniciativa pessoal é uma síndrome comportamental composta por partes inter-relacionadas. A iniciativa pessoal mostrou correlação positiva com

necessidade de realização, ação orientada, concentração no problema e equilíbrio emocional, planejamento de carreira e execução de planos, e muito baixa em satisfação no trabalho.

Ainda na linha dos estudos que focam os antecedentes individuais está a pesquisa de Sonnentag (2003), que examinou a relação entre os resultados relativos ao trabalho com a recuperação dos empregados nos momentos de lazer. O estudo utilizou uma amostra de 147 empregados que preencheram um questionário e uma avaliação diária durante o período de 5 dias de trabalho consecutivos. A Análise Multinível mostrou uma relação diretamente positiva entre o nível de recuperação diário com o nível diário de envolvimento no trabalho e comportamento proativo (iniciativa pessoal, busca de aprendizagem) durante os dias de trabalho subsequentes. Os dados sugeriram flutuações diárias no comportamento e atitudes no trabalho, com evidências de que tais flutuações estejam relacionadas à experiência prévia e oportunidade de recuperação em domínios extra-trabalho.

Inclusa nos estudos que consideram antecedentes individuais e contextuais, encontra-se a pesquisa de Frese et al (1996), que teve como objetivo principal comparar a iniciativa pessoal no trabalho entre a Alemanha Oriental e Ocidental. Um estudo de caráter representativo longitudinal foi conduzido na Alemanha Oriental e um transversal na Alemanha Ocidental. O estudo foi dividido em duas partes: a primeira abrangeu, diferenças trans-seccionais entre a Alemanha Oriental e Ocidental em iniciativa, controle e complexidade, utilizando dados coletados em 1991. Na segunda parte, focalizou-se a atenção seletiva e socialização com dados de um estudo longitudinal. A amostra foi a mesma utilizada na pesquisa de Frese et al (1997) descrita acima. Foram utilizados procedimentos de análise de variância e a Análise Multivariada de Covariância (MANOVA) para controle de variáveis como gênero, estado civil,

entre outros. Os instrumentos utilizados foram entrevistas e escalas. Os resultados confirmam a hipótese lançada de que a iniciativa pessoal é mais baixa na Alemanha Oriental do que na Alemanha Ocidental, por conta do alto controle e da baixa complexidade no trabalho. Os alemães orientais sofrem uma supervisão mais restritiva, “taylorística” e burocrática do que os alemães ocidentais. Portanto, esse estudo demonstrou que a socialização tem influência positiva sobre a iniciativa pessoal e, quanto menor o controle e maior a complexidade, mais altos serão os níveis de iniciativa pessoal.

Em 2001, Fay e Frese desenvolveram uma pesquisa com o objetivo de validar um procedimento de entrevista de iniciativa pessoal. O estudo realizado na Alemanha Oriental foi organizado em duas partes, sendo que a primeira parte reuniu o resultado de 11 amostras, compostas por estudantes, trabalhadores de fábrica, proprietários de pequenos negócios e gerentes de nível médio. A análise estatística utilizada foi a Análise de Regressão Hierárquica. Por meio do uso de diversas escalas, a pesquisa mostrou que a iniciativa pessoal está relacionada a uma rede de variáveis, com base em: a) suportes ambientais; b) conhecimento, habilidades e habilidades cognitivas; c) variáveis de personalidade e orientações; e d) comportamento e performance, confirmando as hipóteses construídas para a pesquisa. A segunda parte do estudo apresentou uma nova análise que avalia a influência de parâmetros motivacionais (controle de aspiração, auto-eficácia e orientação para mudança) e habilidades cognitivas em iniciativa pessoal dentro de um estudo longitudinal na Alemanha Oriental. Os resultados implicam que habilidade cognitiva e orientações motivacionais determinam as mudanças em iniciativa pessoal de forma independente. As orientações motivacionais de controle de aspiração, auto-eficácia e orientação para mudanças têm efeito de longo prazo sobre a iniciativa pessoal.

A pesquisa realizada por Jong e Ruyter (2004) teve a intenção de desenvolver um modelo conceitual de comportamento de recuperação adaptativo *versus* proativo de times auto-gerenciados em serviços de operações de recuperação. Para testar empiricamente o modelo conceitual, dados de empregados do banco, clientes e de arquivos foram coletados. Na amostra foram utilizados 809 questionários respondidos por empregados do banco, e 1.724 questionários respondidos por clientes de grupos SMTs (*self-management teams*). As hipóteses foram testadas, utilizando-se o modelo de regressão e modelo linear hierárquica multivariada. Os resultados mostram que o suporte inter-time e intra-time em comportamentos de recuperação adaptativos e proativos tem efeitos no nível individual. Também foi possível verificar que as diferenças cognitivas individuais de empregados e interpretações do ambiente de trabalho determinam as práticas do comportamento de recuperação adaptativo e proativo. Um contexto organizacional que suporte e encoraje tomada de decisões autônomas, reconheça a importância de sistematicamente identificar e gerenciar queixas, acaba promovendo serviços de recuperação como um esforço de time e prepara os empregados para resolverem problemas isolados e idiossincráticos e desenvolvem conhecimentos exclusivos.

Claes et al (2005) investigaram a unidimensionalidade das formas abreviadas da Escala de Personalidade Proativa (PPS: Bateman e Crant, 1993) para além dos dados Americanos e Britânicos. A amostra utilizada foi obtida por meio de duas empresas multinacionais do ramo das telecomunicações (total N= 1.022). A análise da confiabilidade interna foi testada pelo alpha de Cronbach e foi verificado se a média das correlações inter-item estava entre .20 e .30. A unidimensionalidade da escala de 10 itens, de 6 itens, de 5 itens e 4 itens foi testada por meio da análise de confiabilidade e análise de fator de amostras independentes em três países

(Bélgica, N= 822; Finlândia, N= 100; Espanha, N= 100). Os resultados revelaram que as versões da escala de 5 e 4 itens não tiveram confiabilidade interna na Bélgica, Finlândia e Espanha, enquanto as duas outras formas abreviadas da escala tiveram. A análise de fatores evidenciou que o fator solução da escala de 10 itens do PPS foi uma solução sub-ótima. A escala de 6 itens, entretanto, mediu a personalidade proativa de maneira internamente consistente e a partir de um único fator. O total do escore da escala foi calculado por escores adicionais dos 6 itens. Em uma amostra separada da Bélgica (N= 499), as correlações da escala de 6 itens com o original de 17 itens provou ser satisfatória com $r = .92$. Na discussão da pesquisa, Claes et al (2005) refletem sobre a questão da unidimensionalidade do construto da personalidade proativa, sugerindo que as evidências apontam para a multidimensionalidade, a própria estrutura teórica sugere isso. O lado proativo da consciência - positivamente relacionada com personalidade proativa – contém aspectos como realização (implica ter iniciativa, ter metas-orientadas, comprometimento), ordem (implica ser organizado), persistência (implica perseverar), e moralidade (implica ser consciente). Claes et al (2005) chamam a atenção para a similaridade dos constructos de personalidade proativa e iniciativa pessoal, que foram definidos como um set de comportamentos simultâneos que implicam duas dimensões fortemente relacionadas (superar barreiras e o enfoque proativo).

Apesar de não ser objetivo da pesquisa de Claes et al (2005), ao cruzar dados da personalidade proativa com as definições das dimensões de Hofstede, foram encontrados dados de influência cultural sobre a personalidade proativa. Os autores sugerem que culturas com pouca distância do poder possam promover personalidade proativa, porque aumentam a responsabilidade pessoal e inovação. Alto individualismo pode suportar a personalidade proativa desde que enfatize a iniciativa pessoal, inovação e atividades de ação. De acordo com esse raciocínio, os

pólos masculinidade-feminilidade contêm elementos que podem facilitar a personalidade proativa. Baixa evitação da incerteza pode tolerar a inovação e prever possíveis encorajamentos da personalidade proativa. Dinamismo e perseverança em orientação de longo prazo também podem facilitar a personalidade proativa. A Finlândia apresentou pouca distância do poder (facilitando a proatividade), pouca feminilidade (não está clara a relação com proatividade) e alto individualismo (facilitando a proatividade). Os Belgícos, situados entre os respondentes Finlandeses e Espanhóis, tiveram escore médio em personalidade proativa. A Espanha mostrou forte evitação da incerteza (inibidor da proatividade) e uma orientação de curto prazo (inibidor da proatividade), o que não surpreende o fato de terem tido baixos escores de personalidade proativa.

Parker et al (2006) desenvolveram uma pesquisa para testar um modelo de antecedentes (individuais e ambientais) da proatividade via mecanismos motivacionais-cognitivos. Foi utilizada uma amostra de trabalhadores britânicos (N=282). Foram adotados como procedimentos estatísticos a Análise Fatorial Exploratória, a Análise de Validade Discriminante. O modelo de hipótese estrutural foi testado, utilizando-se o Programa LISREL VIII (Joreskog e Sorbom, 1993 apud PARKER et al, 2006), com covariância obtida por PRELIS 2. A auto-avaliação do comportamento proativo no trabalho (implementação de idéia proativa e solução de problema proativo) foi validado em oposição à classificação da avaliação de uma sub-amostra (N=60) de trabalhadores. Com a exceção de supervisão de suporte, cada antecedente foi importante, embora por via de diferentes processos. Personalidade proativa foi positivamente relacionada com comportamento proativo no trabalho via auto-eficácia, orientação flexível e trabalho autônomo. Confiança nos parceiros de trabalho também foi associada com comportamento proativo via orientação flexível.

Ao fazer uma leitura das pesquisas acima descritas, é possível tecer algumas considerações com relação aos antecedentes individuais. As variáveis que tiveram maior destaque dentre os estudos foram os traços de personalidade, que foram considerados como antecedentes do comportamento proativo por Crant (2000) e Fay e Frese (2001). A necessidade de realização também teve correlação positiva com o comportamento proativo (BATEMAN & CRANT, 1993). A necessidade de realização, segundo Bateman e Crant (1993), é entendida como sendo um traço instrumental que se diferencia de traços cognitivos e afetivos. Os traços instrumentais fariam parte de uma classe de comportamentos que produzem impacto no ambiente, enquanto os traços cognitivos teriam uma amplitude de processamento de informações ou pensamentos, e, por fim, os traços afetivos seriam comportamentos que possuem um forte componente emocional.

A auto-eficácia também foi considerada como antecedente do comportamento proativo por Crant (2000) e Fay e Frese (2001), porém mostrou funcionar como variável mediadora na relação entre a personalidade proativa e o comportamento proativo no estudo de Parker et al (2006).

Responsabilidade foi positivamente associada com comportamento proativo nos estudos de Crant (2000) e Bateman e Crant (1993). A orientação para mudanças também mostrou ser um antecedente do comportamento proativo na pesquisa de Fay e Frese (2001). Outras variáveis individuais que mais se destacaram nas pesquisas foram: necessidade de realização (CRANT, 2000 ; BATEMAN & CRANT, 1993 ; FRESE et al, 1997), envolvimento no trabalho, metas orientadas e desejo por feedback (CRANT,2000), a necessidade de dominância (BATEMAN E

CRANT, 1993), assim como conhecimentos e habilidades (FAY E FRESE, 2001), a ação orientada, concentração no problema e execução de planos (FRESE et al, 1997) e o nível de recuperação diário (SONNENTAG, 2003).

É interessante citar algumas contradições encontradas nas pesquisas, por exemplo, com relação ao fator inteligência. A pesquisa realizada por Bateman e Crant (1993) empregou como instrumento de medida o Wonderlic Personnel Test, que é um teste de 12 minutos padronizado do 'geral G' que, por sua vez, é um fator primário entre diversos fatores da compreensão da inteligência adulta. O teste resultou em uma não-relação da personalidade proativa com a inteligência geral. Por outro lado, a pesquisa desenvolvida por Fay e Frese (2001), na qual foi utilizado o teste RAVEN de inteligência, possibilitou observar uma correlação positiva com iniciativa pessoal. Fay e Frese (2001) argumentam que a habilidade cognitiva é importante para executar tarefas de médio e alto grau de complexidade e dificuldade. A não concordância nos resultados pode ser devido aos instrumentos utilizados.

3. MEDIDAS DO COMPORTAMENTO PROATIVO

Na revisão da literatura internacional, foram encontrados dois instrumentos de medida que se aproximam do conceito de proatividade proposto pelo presente estudo. O primeiro e mais utilizado é o de Bateman e Crant (1993) e o segundo o de Frese et al. (1996) que serão discutidos a seguir.

Em 1993, Bateman e Crant desenvolveram a Escala de Personalidade Proativa. Trata-se de uma escala Likert, com variação entre 1 a 7, composta por 17 itens, cujo coeficiente alpha é de 0.89. O instrumento de medida de Personalidade Proativa é baseado no construto de disposição proativa, é uma “medida de disposição pessoal em direção ao comportamento proativo, a qual intenciona identificar diferenças entre pessoas na medida em que elas agem para influenciar seus ambientes” (CRANT, 1996, p. 43, tradução nossa). Essa disposição proativa estaria ligada a diferenças individuais de personalidade e explicaria o grau em que as pessoas diferem no nível de proatividade (BATEMAN; CRANT, 1993). Resumindo, a escala tem como objetivo medir a disposição pessoal em direção ao comportamento proativo, mas não o comportamento proativo em si.

Em 1996, Frese et al desenvolveram uma pesquisa cujo objetivo foi verificar diferenças nos níveis de iniciativa pessoal no trabalho, comparando trabalhadores da Alemanha Oriental e Ocidental. Para a medida da variável iniciativa no trabalho, foram utilizados multimétodos. Os entrevistados eram questionados sobre comportamentos de iniciativa passados. Ao dar um exemplo sobre iniciativa, o entrevistador perguntava sobre a natureza do problema ou atividade, indagando se a idéia partira do próprio entrevistado ou de alguma outra pessoa. Frese et al (1996) fazem uma distinção entre a iniciativa quantitativa e a iniciativa qualitativa. A iniciativa quantitativa é caracterizada pelo tipo de ação que requer somente energia adicional, ao passo que a iniciativa qualitativa é aquela utilizada quando a situação pede novas idéias, metas e estratégias que vão além do que é esperado do trabalhador no seu desempenho formal, ou até mesmo a solução de problemas complexos.

Foi desenvolvido um roteiro de entrevista de iniciativa no trabalho de natureza qualitativa e quantitativa composta pelas quatro questões a seguir: 1) Durante os últimos dois anos, você submeteu sugestões para melhorias do trabalho? 2) Durante os últimos dois anos, você procurou seu chefe porque existiam problemas no trabalho? 3) Você pode se lembrar de alguma situação durante o último ano na qual você procurou as causas de algo que não funcionou corretamente? e 4) Você mudou alguma coisa em seu trabalho durante o último ano (ex.: seqüências de atividades, adicionou outras atividades, etc.)? Os autores utilizaram expressões como “quanto?”, “qual deles?”, “explique em detalhes”, “fez por si mesmo ou teve ajuda de outros?”, “você tipicamente faz isso em seu trabalho?”. Cada item foi codificado constituindo uma escala de iniciativa de cinco pontos, sendo 1 = muito pouca [quantitativo/qualitativo] iniciativa, e 5 = muita iniciativa.

Depois de analisar a iniciativa no trabalho qualitativa e quantitativa, Frese et al (1996) elaboraram uma escala para medida de Iniciativa Educacional composta pelas cinco questões a seguir: 1) Os sujeitos intencionam participar de alguma educação continuada no futuro? (sim, não); 2) Eles têm feito alguma coisa concreta para alcançar isso? (1 = não se encarregaram de nenhum passo concreto, 2 = poucos passos concretos [ex.: um colega perguntou mas não uma instituição oficial], 3 = alguns passos concretos [ex.: aplicação], 4 = tempo preciso é fixo, 5 = participantes do momento); 3) Eles participaram de alguma educação continuada desde a última entrevista? [1 = não fizeram parte, 2 = baixa participação [possivelmente fizeram parte de um pequeno curso de poucos dias], 3 = metade, 4 = alta participação [iniciaram uma qualificação ou curso de longo prazo], 5 = participação muito alta [ex.: têm iniciado treinamento de requalificação ou estudos de longo prazo]; 4) Isso foi baseado em suas próprias decisões? [1 = companhias ou agências de desempregados demandaram isso, 2 = existia uma

demanda oficial, mas também interesse de alguns, 3 = metade, 4 = existia um interesse de alguns, mas também o interesse da companhia, 5 = foi alcançado somente por alguns, mesmo contra a resistência da companhia]; e 5) Planos de longo prazo para futuro ocupacional? [1 = nenhum plano, 2 = planos abstratos, 3 = metade, 4 = planos com certo grau de concretização, 5 = planos com um alto grau de concretização [ex.: aplicação]. Essa escala objetivou mensurar se os entrevistados participam ou já participaram de algum plano de educação continuada. A intenção também foi medir o quanto do interesse manifesto era uma idéia concreta ou abstrata.

Frese et al (1996) também levaram em consideração a avaliação do entrevistador com relação à iniciativa do entrevistado. Foram elaboradas dez questões para medir a impressão causada pelo entrevistado sobre o entrevistador, sobre o quanto de ação, de iniciativa, de planejamento e de metas orientadas o entrevistado parecia ter. As perguntas ao entrevistador foram: 1) Comportamento de entrevista-diálogo Ativo/ Inativo; 2) Comporta-se ativamente/passivamente; 3) Irá se comportar ativamente ou passivamente no futuro; 4) Metas-orientadas/facilmente divergiram das metas; 5) Motivação para agir/poderia até não fazer nada; 6) Precisa agir rapidamente/precisa adiar; 7) Internamente controlado/ externamente controlado; 8) Independente/ não independente; 9) realização-orientada/ realização não importante; e 10) Ambicioso/ não-ambicioso.

A capacidade de superar barreiras também foi analisada por meio de quatro questões: 1) Suponha por um momento, que você fosse dispensado de seu trabalho. O que você faria?; 2) Suponha por um momento, que você queira fazer uma educação aprofundada. O que você faria?; 3) Suponha por um momento, que seus colegas de trabalho sempre fazem seus trabalhos tão descuidadamente que você acaba tendo um trabalho adicional. O que você faz?; 4)

Suponha por um momento, que você trabalha com operadores de fábrica em uma máquina e essa máquina quebra. O que você faz?

Como a superação de barreiras é algo que se pode facilmente delegar a alguém, por exemplo, a um supervisor, também foi feita uma análise do entrevistador sobre o entrevistado a respeito da postura do entrevistado diante de cada superação de barreira – se o entrevistado mostrou-se ativo ou passivo. O critério de codificação para ser considerado ativo foi o de superar barreiras com as próprias atividades, não delegando a outros.

Todas as entrevistas foram coletadas por estudantes de Psicologia e Administração previamente capacitados para essa tarefa específica. As entrevistas foram escritas em forma reduzida (codificada), digitadas e, depois codificadas numericamente. Por uma questão de economia financeira, as entrevistas não foram gravadas e o conteúdo foi transcrito da forma em que surgiu. Frese et al (1996) optaram por utilizar o sistema de codificação pelo fato de os entrevistadores saberem quais tipos de respostas eles deveriam escrever, e foram orientados para anotarem somente respostas consideradas relevantes.

A análise multimétodos feita por Frese et al (1996) possibilitou conhecer a complexidade da iniciativa pessoal e fazer a diferenciação entre a iniciativa quantitativa e qualitativa, complexidade essa típica do método qualitativo, que permite a interpretação dos dados, assim como o julgamento subjetivo do entrevistador.

Ao fazer uma análise dos instrumentos acima encontrados na literatura, é possível observar que ambos não atendem à definição apresentada neste trabalho. No instrumento de Bateman e

Crant (1993) não é possível medir o comportamento proativo por ser uma escala de Personalidade, cujo objetivo é medir a disposição pessoal em direção ao comportamento proativo, mas não o comportamento proativo em si. Já a medida de Frese et al (1996) é interessante por utilizar uma abordagem multimétodos que garante maior validade ao estudo, entretanto, essa medida avalia aspectos não relacionados às organizações. Além de todos esses aspectos, não foi encontrada no Brasil outra medida sobre proatividade nas organizações. Esses motivos justificam a construção de uma escala cujo objetivo é medir o comportamento proativo nas organizações e não traços de personalidade.

2. VALORES PESSOAIS

Apesar de o tema “valores humanos” permear diversos estudos das ciências sociais, defini-lo ainda é um desafio, justamente por ser um conceito abstrato. Para Rohan (2000), a palavra *valor* tem sido utilizada de forma abusiva por psicólogos, antropólogos, políticos, cientistas e sociólogos, ou seja, é dado à palavra o significado que se escolhe dar de acordo com o interesse, o que torna o desafio de conceituar valores ainda mais difícil. Além da questão da conceituação, Agle e Cadwell (1999) chamam a atenção dos pesquisadores para o fato de que os valores humanos podem ser estudados em diversos níveis, e sugerem cinco níveis (individual, organizacional, institucional, social e global) por meio dos quais os valores podem ser estudados. O descuido do pesquisador em definir o nível de estudo pode levar o pesquisador a cometer erros como, por exemplo, o de supor que um resultado alcançado no nível cultural ocorra da mesma forma no nível individual (HOFSTEDE, 1980).

Este estudo focará o nível individual, cujas teorias ajudam a caracterizar as prioridades que orientam as pessoas, as bases motivacionais sobre as quais estão apoiados os valores e também ajudam a explicar as diferenças entre os indivíduos (ROS, 2006). Segundo Porto (2004), o estudo no nível individual pode ser pessoal ou social; os valores pessoais “se referem a princípios que guiam a vida do indivíduo e os sociais, à percepção do indivíduo sobre os princípios defendidos pelo grupo” (p. 04). Este estudo será baseado no nível dos valores pessoais.

1. DEFINIÇÃO DE VALORES

Em 1951, partindo da perspectiva da interação social, Kluckhohn definiu valor como sendo “uma concepção explícita ou implícita, própria de um indivíduo ou característica de um grupo, com relação ao desejável, que influencia a seleção dos modos, meios e fins de ação acessíveis” (p. 443). Essa concepção implícita teria uma conotação abstrata e generalizada que poderia se tornar explícita por meio do comportamento (ação) que, por sua vez, poderia ser verbalizado ou não-verbalizado, e expresso de forma clara ou não. Kluckhohn (1951) entende e enfatiza os valores como imbuídos na cultura, no grupo e na relação do indivíduo com a cultura e dentro de seu grupo. Por outro lado, também considera alguns valores como sendo parte integrante da personalidade, reconhecendo a existência e a importância das questões cognitivas, afetivas e de conduta, lançando subsídios para a questão motivacional dos valores. Em outras palavras, os valores, por sua capacidade avaliativa, auxiliam o indivíduo no processo de seleção e eleição de seus atos, o que demonstra um impulso dado pelos valores à ação. As questões envolvendo o valor como parte integrante da personalidade, o envolvimento de questões cognitivas, afetivas e de conduta, a função avaliativa e a questão motivacional serão mais tarde retomadas e desenvolvidas por Rokeach (1973) e Schwartz e Bilsky (1987).

Ainda segundo Kluckhohn (1951), os valores ajudam a criar normas de conduta e metas de ação, na linha do continuum aprovação-desaprovação, que permitem a sobrevivência e o bem-

estar do grupo. Tal idéia parece ter influenciado Schwartz e Bilsky (1987), servindo como uma das bases para uma das três necessidades universais humanas da teoria de estrutura de valores.

Essa discussão sobre aprovação-desaprovação proposta por Kluckhohn (1951) favorece o aprofundamento de reflexões acerca do desejado e desejável. Entende-se por desejável aquilo que é sentido ou pensado como o que é correto querer. Enquanto o desejado está mais ligado às necessidades pessoais de cada indivíduo. O conflito entre o *desejável* e o *desejado* é importante porque os valores são construções sociais e, como seres sociais, os indivíduos se vêem o tempo todo “negociando” com o mundo aquilo que desejam ter (*desejado*) com aquilo que acham que o mundo deseja que eles tenham (*desejável*). Estar em sintonia com o grupo social é um fator importante para a manutenção da auto-estima. Quando fazemos algo que está muito fora das regras sociais, sofremos com punições ou sentimentos de vergonha e culpa (KLUCKHOHN, 1951). Por outro lado, assegurar aquilo que é desejado nos faz caminhar para a melhor maneira de viver (ROHAN, 2000). Encontrar o equilíbrio entre o desejado e o desejável parece ser um grande desafio para os seres humanos.

Em 1973, Rokeach aprofunda o estudo da relação entre valores e comportamentos, no livro *The Nature of Human Value*, onde define valores como sendo “crenças em que um modo específico de conduta ou estado-final de existência é pessoalmente ou socialmente preferível em relação a um modo de conduta ou estado de existência oposto” (p.05). Essas crenças são trans-situacionais, encontram-se hierarquicamente organizadas e apresentam as seguintes características:

- 1) o número de valores que uma pessoa possui é relativamente pequeno; 2) todos os homens, em qualquer lugar, possuem os mesmos valores em diferentes graus; 3) valores são organizados dentro de sistemas de valores; 4) os antecedentes dos

valores humanos podem ser relacionados à cultura, sociedade e personalidade; 5) as conseqüências dos valores humanos serão manifestadas em todos os fenômenos que os cientistas sociais possam considerar como valiosos para investigar e entender. (ROKEACH, 1973, p. 03, tradução nossa)

Rokeach (1973) distingue dois tipos de valores: 1) terminais, que correspondem às necessidades da existência humana e podem ser: a) pessoais (auto-realização, felicidade, harmonia interna) e b) sociais ou interpessoais (segurança familiar, segurança nacional, igualdade); e 2) instrumentais, que são os meios que utilizamos para alcançar os fins da existência humana, que podem ser: a) morais (ser honesto, responsável) e b) competência (auto-realização, ser eficaz, imaginativo).

Rokeach (1973) concorda com a visão de Kluckhohn (1951) ao considerar que os valores servem de base para guiar a conduta, permitindo que as pessoas tenham um posicionamento particular em temas sociais como religião, política, entre outros. Ao se posicionarem, as pessoas são capazes de diferenciar as outras pessoas de si mesmas, compararem competências e racionalizarem a respeito de seus próprios sentidos, atitudes, crenças e ações, que podem ser ou não aceitáveis pela sociedade e por si mesmas. Tais julgamentos, de serem ou não aceitáveis e competentes, têm um importante peso na manutenção e melhoria da auto-estima.

Rokeach (1973) corrobora e amplia a idéia de Kluckhohn (1951) de que os valores envolvem aspectos cognitivos, afetivos e comportamentais, e estuda os três aspectos de forma separada e mais aprofundada. Segundo Rokeach (1973), o **aspecto cognitivo** refere-se ao entendimento que o indivíduo tem sobre o que é desejável para a sociedade, ou “o modo correto de se comportar”; o **aspecto afetivo** diz respeito aos sentimentos com relação a essas crenças e, uma vez que esses dois aspectos foram ativados, podem conduzir o indivíduo a uma ação (**aspecto**

comportamental). Esses três aspectos podem levar à confusão entre o conceito de valores e atitudes e, para evitar confusão, Rokeach (1973) faz uma distinção entre atitudes e valores: segundo o autor, todas as atitudes das pessoas podem ser entendidas como expressão de valor e todos os valores das pessoas podem ser percebidos como manutenção e aumento do sentimento de autoconsideração. Outra diferença é que os valores são crenças trans-situacionais, enquanto as atitudes são crenças específicas sobre um objeto ou uma situação.

Outra consideração formulada por Rokeach (1973) com relação aos valores é que eles possuem um dinamismo equilibrado, ou seja, a hierarquia de valores pode mudar com o tempo, mas nada que seja rápido demais a ponto de tornar inconsistentes as atitudes e ações das pessoas, e nada estático demais que impeça o desenvolvimento e amadurecimento da pessoa. Esse autor também observou que devido à centralidade dos valores para o autoconceito e auto-estima, seriam as atitudes e as condutas que se modificariam para estabelecer a coerência entre os valores e não o contrário. Também percebeu que, muitas vezes, as pessoas não são conscientes dos valores que guiam suas condutas, por isso, desenvolveu uma técnica denominada “técnica de auto-confrontação”, que tem como objetivo modificar atitudes e condutas. Ao desenvolver essa técnica, Rokeach (1973) trouxe duas importantes contribuições para o estudo dos valores: a primeira foi o estabelecimento de uma relação funcional entre valores, atitudes e comportamento, e a segunda foi o desenvolvimento de um modelo de mudança de atitude e de conduta.

Uma terceira contribuição importante deixada por Rokeach (1973) foi o desenvolvimento do instrumento de medida de valores denominado *Rokeach Values Survey* (RVS), que mais tarde

foi utilizado por Schwartz e Bilsky (1987) para o desenvolvimento da teoria de estrutura de valores humanos e outros instrumentos de medida de valores. O instrumento de Rokeach era composto por 36 valores divididos em duas partes iguais: 18 valores correspondiam aos valores terminais, que se referiam a metas gerais da existência, e 18 valores instrumentais, que expressam comportamentos ou qualidades morais e que são aplicados como meios para alcançar os fins da existência humana. Trata-se de uma escala ordinal em que o indivíduo deve ordenar independentemente, em ordem de importância, a lista de valores terminais e instrumentais. Entretanto, Rokeach (1973) não apresentou uma teoria sobre a estrutura e organização de valores (ROS, 2006). Essa brecha só foi coberta em 1987, com a construção da teoria de estrutura de valores por Schwartz e Bilsky.

A teoria de valores descreve aspectos da estrutura psicológica humana que são fundamentais e comuns a toda a humanidade. A teoria é embasada por três requisitos básicos universais da existência humana: 1) as necessidades biológicas dos indivíduos como organismos biológicos; 2) requisitos de ação social coordenada; e 3) necessidade de sobrevivência e bem-estar dos grupos. Esses três requisitos básicos trazem o aspecto universal da teoria.

A definição de valores dada por Schwartz e Bilsky (1987) é a de que são “princípios ou crenças, sobre comportamentos ou estados desejáveis, que transcendem situações específicas, que guiam a seleção ou avaliação de comportamentos e eventos e que são ordenados por sua importância” (p. 551). Para os autores, valores estão relacionados a metas ou interesses, os quais podem ser expressos individualmente, coletivamente ou envolvendo ambos os modos.

Os valores, segundo Schwartz (2005), possuem cinco principais características: 1) São crenças intrinsecamente ligadas à emoção e não idéias objetivas e frias – ou seja, possuem aspecto afetivo; 2) valores são um construto motivacional – referem-se a objetivos desejáveis; 3) valores transcendem situações e ações específicas - são objetivos abstratos – esse conceito distingue valores de normas e atitudes, esses últimos referem-se a ações, objetos ou situações específicas; 4) valores guiam a seleção e avaliação de ações, políticas, pessoas e eventos; 5) valores são ordenados pela importância relativa aos demais. Todos os cinco aspectos citados podem ser encontrados nos trabalhos de Rokeach (1973) e Kluckhohn (1951).

Assim como para Kluckhohn (1951) e Rokeach (1973), Schwartz e Bilsky (1987) também consideram que os valores estejam organizados em um sistema e que possuem conotação motivacional, e o que difere um valor de outro é o tipo de objetivo ou motivação que o valor expressa. Em 1992, Schwartz agrupou os valores em 10 tipos motivacionais universais (autodeterminação, estimulação, hedonismo, realização, poder, segurança, conformidade, tradição, benevolência, universalismo). Esses 10 tipos motivacionais são organizados dentro de uma hierarquia que varia de indivíduo para indivíduo. Alguns pares motivacionais são complementares e outros competem entre si. É importante enfatizar a existência do aspecto continuum dos valores, ou seja, não existe um corte delimitador permanente. Indivíduos também podem buscar valores antagônicos, ou seja, não é necessário ter uma coerência lógico-racional na organização dos valores.

Os valores possuem diversas funções, dentre elas, podem-se citar a auto-justificação, a manutenção da auto-estima, a defesa do ego, a função avaliativa, o auxílio na resolução de

conflitos e na tomada de decisões, a função motivadora, de auto-realização, função social e de conduta. A seguir serão explicitadas com mais detalhes as funções dos valores:

Auto-justificação, manutenção da auto-estima e defesa do ego: valores são padrões específicos da espécie humana (ROCKEACH, 1973), são partes integrantes do eu (KLUCKHOHN, 1951; ROCKEACH, 1973), e as pessoas utilizam os valores prioritários para se auto-justificar, manter a auto-estima (ROHAN, 2000) e também como defesa do ego, protegendo-o de impulsos inaceitáveis (ROKEACH, 1973). É por meio da capacidade racional de se auto-justificar por meio da linguagem que o sujeito será capaz de manter ou aumentar a auto-estima, sem se preocupar tanto com o que a sociedade deseja ou não com relação aos seus motivos, sentimentos e ações (ROKEACH, 1973).

Função avaliativa, de resolução de conflitos e tomada de decisão: para Kluckhohn et al (1951), Schwartz e Bilsky (1987, 1990), Schwartz (1992, 2005) e Rohan (2000), os valores possuem função avaliativa que auxilia na avaliação de eventos e comportamentos. Tal avaliação, por sua vez, ajuda os indivíduos a fazerem escolhas, solucionar conflitos e tomarem decisões, as quais estão relacionadas aos valores prioritários (ROKEACH, 1973; ROHAN, 2000).

Função motivadora: segundo Kluckhohn (1951), a motivação tem origem biológica e os valores canalizam essa motivação para determinadas metas ou interesses que podem ir das mais abstratas às mais imediatas e urgentes metas biológicas. Tais metas visam satisfazer as necessidades pessoais e emocionais dos indivíduos (ROKEACH, 1973, SCHWARTZ & BILSKY, 1987, 1990; SCHWARTZ, 1992, 2005; KLUCKHOHN, 1951). O grau de

motivação é influenciado pela história particular do indivíduo e da influência da cultura sobre ele (KLUCKHOHN, 1951).

Função de guia de conduta: os valores cumprem uma função social importante, impondo os limites do que é permissível ou não, indicando as conseqüências das escolhas e das ações para partes de um sistema ou para o sistema como um todo (KLUCKHOHN, 1951). Os valores organizam sistemas de ações, localizam coisas, atos, formas de conduta, metas de ação, na linha contínua “aprovação-desaprovação”. (KLUCKHOHN, 1951, p.443). Os valores ajudam os indivíduos a criarem normas e regras de conduta que permitem a sobrevivência e o bem-estar do grupo (KLUCKHOHN, 1951). Os valores tornam-se guias do comportamento cotidiano, dos quais os indivíduos têm pouca consciência sobre sua influência (SCHWARTZ, 2005). Para Rokeach (1973), os valores são padrões multifacetados que guiam condutas de diversas formas: 1) auxiliam os indivíduos a se colocarem em uma particular posição quando em discussão de temas sociais; 2) também predispõem os indivíduos a favorecerem uma tendência política, ideológica e religiosa em particular; 3) os valores também auxiliam o indivíduo no ato de falar de si mesmo para outros; 4) servem de guia para avaliação, julgamentos, elogios ou sentimentos de culpa de si mesmo ou de outros; 5) os valores desempenham um papel fundamental para os processos que envolvem comparação, pois nos ajudam a julgar e escolher; 6) os valores também contribuem para os indivíduos persuadirem e influenciarem outras pessoas, posto que nos contam o que as outras pessoas valorizam ou não; 7) os valores protegem o eu e trabalham na manutenção e aumento da auto-estima.

Função social: segundo Kluckhohn (1951), a vida social não seria possível sem os valores, porque não haveria como atingir metas de grupos, os indivíduos não conseguiriam o que

desejam e necessitam das outras pessoas em termos pessoais e emocionais, não haveria unidade de propósito e um grau de ordem que são indispensáveis para o bem viver social. Pode-se dizer que os valores funcionam como uma espécie de “cola social” que dá sentido e direção ao grupo e, conseqüentemente, às pessoas.

Função de auto-realização: Rohan (2000) ressalta que uma das funções mais importantes dos valores é servir de guia do que chamou de “melhor forma de viver”. A busca pela melhor forma de viver dá ao ser humano o “colorido especial” e o “sentido para a vida”, que é a base da esperança. Rokeach (1973) acentua que certos valores instrumentais e terminais exercem essa função de auto-realização, que seria a busca pela melhor forma de viver.

2. VALORES E OUTROS CONSTRUTOS

O conceito valores é facilmente confundido com atitudes, crenças, normas sociais, ideologia, traços de personalidade e necessidades. Este capítulo tem o objetivo de esclarecer e diferenciar cada um dos conceitos.

Valores e Atitudes:

Definição de atitude: inúmeras são as definições de atitude. Um estudo realizado por Allport (1935, apud RODRIGUES, 1999) compilou mais de cem definições. Nesse estudo, define-se atitude como sendo “uma organização duradoura de crenças e cognições em geral, dotada de

uma carga afetiva pró ou contra um objeto social definido, que predispõe a uma ação coerente com as cognições e afetos relativos a este objeto”. (RODRIGUES, 1999, p. 97-98). As atitudes envolvem, portanto, tudo aquilo que conhecemos sobre um dado objeto, pessoa ou situação específica (componente cognitivo), existe um sentimento pró ou contra àquele objeto ou situação específica (componente afetivo), que predispõe a ação (componente comportamental). As atitudes são orientações que nos ajudam a avaliar e nos posicionar frente a situações ou objetos, sejam físicos ou sociais (ROS, 2006). Sendo assim, as atitudes podem ser consideradas “como bons preditores do comportamento manifesto. Dir-se-á, porém, que nem sempre se verifica absoluta coerência entre os componentes cognitivo afetivo e comportamental das atitudes” (RODRIGUES, 1999, p. 101). Entretanto, de acordo com os teóricos da dissonância cognitiva, o ideal para o bem-estar do indivíduo é que ele tenha coerência entre aquilo que ele pensa, sente e a forma como se comporta (ROS, 2006).

- Diferenciação entre valores e atitudes: diversas são as formas com que os valores se diferenciam das atitudes. Tais conceitos podem ser distinguidos quanto ao:
 - Número: Valores existem em menor número que as atitudes e crenças (FEATHER, 1995, apud ROS, 2006). “Uns poucos valores podem encerrar uma infinidade de atitudes” (RODRIGUES, 1999, p.106).
 - Abstração e generalidade: valores são mais abstratos (FEATHER, 1995, apud ROS, 2006) e vão além das atitudes (ROHAN, 2000), no sentido de ser um

conceito mais amplo. Valores são ordenados de forma hierárquica de importância, enquanto as atitudes não (SCHWARTZ, 1992).

- Centralidade relativa ao self: valores são mais centrais ao self que as atitudes, ocupando posição central em redes de atitudes e crenças (ROKEACH, 1973; ROHAN, 2000).
- Especificidade: atitudes referem-se a objetos, ações ou situações específicas, enquanto valores transcendem aos objetos e situações (ROKEACH, 1973; SCHWARTZ, 2005; ROHAN, 2000). Os valores são crenças que envolvem modos de conduta e estados-finais desejáveis, ao passo que as atitudes são encontradas, direta ou indiretamente, em objetos ou situações específicas. Valores somam-se em dúzias, já as atitudes podem ser milhares (ROKEACH, 1973). Rohan (2000) propõe que o termo atitude seja utilizado para avaliações de entidades específicas, e o termo valores seja reservado para discussões de guias trans-situacionais abstratos.
- Dinamismo: Para Rokeach (1973), valor é um conceito mais dinâmico que atitude e possui uma ligação imediata com motivação.
- Padrão: Para Rokeach (1973), valor é um padrão e a atitude não. Valores servem de base padrão para avaliações favoráveis ou desfavoráveis de inúmeras atitudes de objetos e situações.

- Influência no comportamento: valores são determinantes das atitudes e comportamento (ROKEACH, 1973). Valores guiam o comportamento (ROS, 2006).
- Relação entre valores e atitudes: segundo Rokeach (1973), ainda faltam pesquisas que examinem com mais profundidade a relação entre valores e atitudes. Sabe-se que alguns, mas nem todos os valores podem estar relacionados a uma determinada atitude, porém ainda não é possível prever todos os valores que possam estar suportando determinada atitude.

Valores e Crenças:

- Diferenciação entre valores e crenças: Kluckhohn (1951) diferencia valores de crenças pelo “sentimento vinculado ao primeiro e pelo compromisso com a ação nas situações que compreendem diversas alternativas possíveis. Se você se sente comprometido em agir por uma crença, então existe algum elemento valorativo implicado.” (p. 484). A crença relaciona-se ao que é real ou possível. Os interesses são coisas que me afetam e nos afetam. Os valores significam um conceito que trata daquilo que beneficia a mim e aos outros, é o melhor possível. Outra forma de distinguir valores de crenças é que as crenças referem-se principalmente a categorias como “verdadeiro” ou “falso”, “correto” ou “incorreto”, enquanto os valores referem-se a categorias como “bom” ou “mau”, “justo” ou “injusto”.

Valores e Normas Sociais:

- Definição de normas sociais: normas sociais são aprendidas e nos “prescrevem os tipos de comportamentos que devemos adotar em situações específicas” (RODRIGUES, 1999, p. 24). As normas sociais especificam o que é considerado agressão e o que é considerado pró-social. As normas sociais são aplicadas à sociedade como um todo e os limites entre o certo e errado são sancionados por ela, ou seja, são consensuais (RODRIGUES, 1999).
- Diferenciação entre valores e normas sociais: Ros (2006) compactua com a diferenciação sugerida por Rokeach (1973, p. 19), o qual distancia valores de normas sociais por meio de três aspectos: 1) valores podem referir-se ao modo de comportar ou estado-final da existência, a norma social refere-se somente ao modo de se comportar; 2) valor transcende a situações específicas; ao contrário da norma social, que é uma prescrição ou proscrição de comportamento de um específico como em uma específica situação, e 3) valor é mais pessoal e interno, enquanto a norma social é consensual e externa à pessoa.

Valores e Ideologia:

- Definição de ideologia: segundo o minidicionário Aurélio (FERREIRA, 2005), ideologia é “1. um conjunto de idéias que tem por base uma teoria política ou econômica. 2. modo de ver, próprio de um indivíduo ou de uma classe”.

- Diferenciação entre valores e ideologia: a ideologia possui uma ênfase sobre o aspecto cognitivo e é mais explícita que os valores, além do fato de a ideologia ter um significado pejorativo que os valores não possuem. (KLUCKHOHN, 1951)
- Relação entre valores e ideologia: para Rohan (2000), as ideologias possuem ligação com os valores prioritários. É por isso que muitas pessoas, ao sentirem que estão tomando a melhor decisão, tendem a se comportar de acordo com seus princípios e são capazes de convencer outras pessoas por meio do discurso de que a sua forma de pensar é a mais correta, moral e ética. Uma ideologia pode conter um pequeno ou um grande número de valores associados, por isso, a retórica da ideologia pode ser manipulada, depende da quantidade e intensidade de valores associados às idéias. Uma ideologia pode conectar quase todas as coisas, ações ou atividades dos valores prioritários e “pode ser relevante para uma ampla variedade de situações pela virtude dos valores prioritários nela associados” (ROHAN, 2000, p. 269).

Valores e Traço:

- Diferença entre valores e traço: Rokeach (1973) diferencia valores de traço pelo fato de que a prioridade de um sistema de valores pode ser alterada no decorrer da vida, ou por meio de terapia, ou mesmo por algum acontecimento significativo na vida do indivíduo, enquanto um traço não pode ser alterado por meio de manipulação, educação ou psicoterapia. E argumenta que a maior vantagem em pensar valores como um sistema dinâmico ao invés de um conjunto de traços é que, dessa forma, é possível

considerar que mudanças podem ocorrer como resultado de transformações nas condições sociais.

Valores e Necessidades:

- Diferenciação entre valores e necessidades: para Cropanzano et al (1993) e Rokeach (1973), as necessidades tendem a focar o que envolve o indivíduo, e podem ser conscientes ou inconscientes. Os valores, por sua vez, são representações cognitivas e transformações de necessidades, não somente as de âmbito individual, como também das demandas sociais e institucionais, sendo o homem o único animal capaz de tais representações e transformações. As necessidades, uma vez transformadas em valores, “são capazes de serem defendidas, justificadas, advogadas, e exortadas como desejáveis pessoalmente e socialmente.” (ROKEACH, 1973, p.20). No entanto, é comum verificar confusão na diferenciação entre esses conceitos pelo fato de estarem profundamente relacionados (FRENCH e KAHN, 1962 apud CROPANZANO et al, 1993). Psicólogos da personalidade, como Murray, enfatizam as necessidades. De outro lado, pesquisadores cross-cultural como Triandis discutem os valores (CROPANZANO et al, 1993).
- Relação entre necessidades e valores: valores e necessidades estão estreitamente associados e a relação entre um sistema de valores e um sistema de metas ou necessidades é necessariamente complexa. (KLUCKHOHN, 1951). Algumas propriedades de valores e necessidades são similares (ROKEACH, 1973). Pode-se dizer que os valores surgem das necessidades e as criam (KLUCKHOHN 1951;

ROKEACH, 1973; SCHWARTZ & BILSKY, 1987, 1990; SCHWARTZ, 2005). Um valor pode servir a algumas necessidades, satisfazer umas e inibir outras. (KLUCKHOHN, 1951) Todavia, é importante diferenciar as necessidades satisfeitas cujas bases se encontram orientadas por valores, daquelas necessidades resultantes de, por exemplo, comer uma boa comida (KLUCKHOHN, 1951). Rokeach (1973) encontrou relações parecidas com a teoria da motivação humana de Maslow, evidenciando que quanto maiores forem as necessidades básicas dos indivíduos, maior ênfase será dada para valores envolvendo conforto material, conformidade, religião. Em contrapartida, quanto menor forem as necessidades básicas, maior será a ênfase em valores como amor, competência e auto-realização. Porém, Rokeach (1973) alerta para que se tenha “cautela ao inferir necessidades nesses valores, porque valores não são isomórficos com necessidades.” (p. 20).

3. SISTEMA DE VALORES

Schwartz e Bilsky (1987) trouxeram grandes contribuições para o estudo de valores ao proporem uma Teoria de Estrutura de Valores baseada nas três exigências humanas universais: 1) necessidades biológicas; 2) necessidades sociais de interação para coordenação interpessoal e 3) demandas para sobrevivência e bem-estar do grupo social. A teoria também defende que os valores também se referem à relação entre similaridades e diferenças. Schwartz e Bilsky (1987) utilizam a distinção proposta por Rokeach (1973) entre valores terminais, que correspondem aos estados finais de existência e instrumentais, que são os meios que utilizamos

para alcançar os fins da existência humana. Nesse primeiro estudo, Schwartz e Bilsky (1987) definiram oito domínios motivacionais de valores, a saber: prazer, segurança, poder social, realização, autodeterminação, pro-social, conformidade restritiva e maturidade. Citam como relevância do estudo os seguintes itens: 1) valores como variável independente permite prever, identificar e interpretar mais eficientemente as atitudes e comportamentos, e utilizar de forma mais confiável os domínios de valores em oposição aos valores singulares; 2) também permite trabalhar da mesma forma com variáveis de estrutura social; e 3) comparações cross-cultural podem ser definidas de três formas: a) similaridades e diferenças; b) realizar comparações e c) estabelecer relações das estruturas entre domínio de valores em diversas culturas. A amostra foi composta por 331 Alemães e 455 Israelenses e o instrumento utilizado foi o *Rokeach Value Survey*, constituído por 36 valores (18 instrumentais e 18 terminais). Os resultados da pesquisa comprovaram a existência das regiões distintas entre os domínios motivacionais de valores, a organização estrutural entre domínios motivacionais, assim como a relação de similaridades e diferenças. Com relação ao tipo de meta (terminais e instrumentais), Schwartz e Bilsky começam a questionar a importância da distinção entre eles. Tal questionamento começou a ser esclarecido no estudo relatado a seguir.

Em 1990, Schwartz e Bilsky realizaram um segundo estudo com a intenção de ampliar o tamanho da amostra e verificar se a teoria seria válida para outras culturas. Foram examinados dados de “cinco sociedades caracterizadas por substanciais diversidades sócio-econômicas: culturais, lingüísticas e geográficas (que são Austrália, Estados Unidos, Hong Kong, Espanha e Finlândia)” (SCHWARTZ & BILSKY, 1990, p. 878). O instrumento utilizado foi o mesmo do estudo anterior *Rokeach Value Survey*, em sua forma original, com 36 valores, em inglês. O instrumento foi traduzido localmente. Nesse estudo, a definição de valores foi elaborada a

partir de três elementos do seu conteúdo: 1) tipo de meta: terminal ou instrumental; 2) interesses: individuais, coletivos ou ambos e 3) domínio motivacional: tipos universais de motivações expressados pelos valores. Da mesma forma que o estudo anterior, foi hipotetizada a questão dos conflitos e compatibilidades entre os domínios motivacionais. Os resultados da pesquisa comprovaram as hipóteses postuladas com relação aos conflitos e compatibilidades entre os domínios motivacionais, interesses e tipos de meta. Nesse último item, entretanto, Schwartz e Bilsky (1990) começaram a perceber que as pessoas não faziam muita distinção entre valores terminais e instrumentais e começaram a questionar se as diferenças apresentadas nos resultados não seriam porque os valores eram apresentados em colunas diferentes, interferindo no resultado.

Schwartz prossegue desenvolvendo a teoria de estrutura de valores e, em 1992, traz novas contribuições. Nesse trabalho, Schwartz propõe uma revisão da teoria de 1987 e 1990 e introduz novos valores instrumentais. Enfatiza que seu estudo é de nível de análise individual. Nesse estudo, foram analisadas 40 amostras, em 20 países, representando 13 línguas diferentes e diversos tipos de religião. A escala de Rokeach foi alterada, passando a ser composta por 56 valores. As mudanças ocorreram com a inclusão e modificação de domínios motivacionais. Foram definidos 11 tipos motivacionais: 1) Autodeterminação; 2) Estimulação; 3) Hedonismo (substituiu o domínio “prazer”); 4) Realização; 5) Poder; 6) Segurança; 7) Conformidade (substituiu o domínio “conformidade restritiva”); 8) Tradição; 9) Espiritualidade (foi retirada mais tarde); 10) Benevolência (substituiu o domínio “pro-social”); 11) Universalismo (inclui o tipo maturidade nesse domínio).

Os resultados confirmaram as hipóteses previstas com exceção do domínio espiritualidade. A não confirmação do domínio pode ter se dado pelo fato de que as pessoas possam encontrar significados através da busca de outros tipos de valores; e também porque existem tipos distintos de espiritualidade, cada um contendo um subconjunto diferente de valores específicos. Sendo assim, a espiritualidade estaria “distribuída” entre os outros tipos motivacionais. Dessa forma, foram confirmados 10 tipos motivacionais. Verificou-se a compatibilidade de 09 tipos motivacionais, e também os tipos de valores que podem fazer emergir conflitos sociais e psicológicos. Schwartz (1992) enfatizou novamente a questão do continuum motivacional. Nesse estudo ainda não foi possível considerar uma estrutura universal, mas Schwartz (1992) confirmou que a distinção entre valores terminais e instrumentais não afeta a maneira como as pessoas se referem aos valores. A partir desse estudo, ele não mais utilizou essa distinção, e continuou desenvolvendo a teoria de valores.

Em 2005, Schwartz apresenta a teoria de valores como uma teoria unificadora para o campo da motivação humana, que organiza as diferentes necessidades, motivos e objetivos propostos em outras teorias. Também propõe que essa teoria de valores descreva “aspectos da estrutura psicológica humana que são fundamentais, aspectos presumivelmente comuns a toda a humanidade. Conseqüentemente, suas suposições devem se aplicar a todas as culturas.” (p.21).

Schwartz (2005) considerou que a estrutura de valores contém 10 tipos motivacionais que são discriminados a seguir:

Tipo Motivacional	Objetivo que o define	Exemplos
Auto determinação	Pensamento e ação independente – escolher, criar, explorar	Criatividade, liberdade, escolha de objetivos próprios, curiosidade, independência.
Estimulação	Excitação, novidade, desafio na vida.	Uma vida variada, uma vida excitante, ousadia.
Hedonismo	Prazer ou gratificação sensual	Prazer, vida de prazer, auto-indulgência.
Realização	Sucesso pessoal por meio de demonstração de competência de acordo com padrões sociais.	Ambição, capacidade, influência, ser bem-sucedido.
Poder	Status social e prestígio, controle ou domínio sobre pessoas e recursos.	Autoridade, saúde, poder social, preservação da imagem pública, reconhecimento social.
Segurança	Segurança, harmonia e estabilidade da sociedade, dos relacionamentos e de si mesmo. Dividem-se em: individual e grupal.	Individual: ex.: saúde Social: ex.: segurança nacional. Unificação dos dois subtipos: ordem social, segurança da família, reciprocidade, senso de pertencer.
Conformidade	Restrição de ações, inclinações e impulsos que tendem a chatear ou prejudicar outros e que violam expectativas ou normas sociais.	Obediência, autodisciplina, polidez, respeito para com os pais e idosos. Lealdade, responsabilidade.
Tradição	Respeito, compromisso e aceitação dos costumes e idéias que a cultura ou a religião do indivíduo fornecem.	Respeito à tradição, humildade, devoção, ciência dos limites, moderação. Vida espiritual.
Benevolência	Preservar e fortalecer o bem-estar daqueles com que o contato pessoal do indivíduo é mais freqüente (grupo “interno”).	Honestidade, piedade, responsabilidade, lealdade, amizade verdadeira, amor maduro. Senso de pertencer, sentido da vida, uma vida espiritual.
Universalismo	Compreensão, agradecimento, tolerância e proteção do bem-estar de todas as pessoas e da natureza.	Mente aberta, justiça social, igualdade, um mundo em paz, mundo de beleza, unidade com a natureza, sabedoria, proteger o meio ambiente. Harmonia interior, uma vida espiritual.

Quadro 2: Tipos Motivacionais, definições e exemplos

Fonte: Schwartz, 2005

Esses tipos motivacionais estão estruturados dentro de um sistema dinâmico, dentro do qual, alguns pares motivacionais são complementares, enquanto outros competem entre si. Quanto mais semelhantes forem as motivações subjacentes, mais próximas elas estarão, e quanto mais antagônicos são as motivações subjacentes, mais distantes se encontrarão na estrutura.

Os valores estão dispostos de modo a formar um *continuum* que dá origem à estrutura circular exposta na Figura 1. Nesta representação gráfica é possível observar como se dá a dinâmica do *continuum* entre os tipos motivacionais adjacentes.



Figura 1. Estrutura Teórica de Reações entre Valores.

dação da teoria com a aplicação do instrumento *Inventário de Valores de Schwartz* (SVS). Foram analisadas 210 amostras de 67 países localizados em continentes habitados – altamente diversos em termos de geografia, cultura, língua, religião, idade, gênero e ocupação. Os resultados da pesquisa confirmaram a distinção dos tipos motivacionais e a estrutura de relações dinâmicas de conflitos e compatibilidade entre os tipos motivacionais. Também foi observado que os itens de valores tinham significados muito semelhantes para indivíduos de diversas culturas, e as evidências encontradas de que a teoria de estrutura de valores pode ser considerada universal eram muito fortes.

Para Rohan (2000), a teoria de Schwartz trouxe grandes contribuições para os estudos de valores, principalmente porque não apenas auxilia no entendimento dos componentes do sistema de valores humanos, como também aumenta a compreensão sobre como as pessoas diferem umas das outras em “termos de organização da dinâmica dos valores prioritários nos dez tipos contidos no sistema de valor” (p. 262). A teoria de estrutura de valores de Schwartz também traz contribuições para estudos ligados à predição, identificação e interpretação de atitudes e comportamentos, e também para os estudos cross-cultural, porque permite estabelecer relações entre as estruturas de domínios em diversas culturas, realizar comparações e observar diferenças e similaridades de forma mais apurada. (SCHWARTZ & BILSKY, 1987).

4. VALORES E COMPORTAMENTO

Autores como Kluckhohn (1951), Rokeach (1973), Schwartz e Bilsky (1987) e Schwartz (1992) comungam a idéia de que uma das principais funções dos valores é a função motivacional, a qual predispõe os indivíduos a buscarem metas que visam satisfazer suas necessidades pessoais e emocionais. Kluckhohn (1951) argumenta que os valores servem de guia para os comportamentos e organizam a ação por meio da questão da aprovação e desaprovção. Na visão de Kluckhohn (1951), comportamentos expressam valores e, portanto, uma forma de detectá-los seria observando os comportamentos verbais e não-verbais das pessoas. Para Rokeach (1973), os valores guiam ações e atitudes e expressam necessidades

(metas) humanas. Rokeach defende que os valores fazem parte do eu e que as pessoas se esforçam para serem autênticas, agindo de acordo com seus valores alinhados a seu autoconceito. O autor considera que, “conhecendo os valores de uma pessoa podemos ser capazes de prever como ele irá se comportar em diversas situações experimentais ou da vida real. (...)” (ROKEACH, 1973, p. 122). Schwartz (2005) explica que as pessoas tomam os valores como bases sobre as quais elas definem comportamentos considerados socialmente apropriados, justificam suas exigências sobre os outros e eliciam comportamentos desejáveis. Sendo assim, é possível supor que a ação motivacional dos valores implica comportamentos, pois se deduz que, por meio deles, os indivíduos consigam alcançar suas metas.

Schwartz (2005) afirma que valores afetam comportamentos quando são ativados. Os valores mais importantes, ou prioritários, são mais acessíveis, por chegarem mais facilmente à consciência, portanto, possuem probabilidades maiores de serem ativados. A ativação dos valores pode ocorrer em diversas situações de nossas vidas (ROKEACH, 1973), especialmente em eventos que envolvam julgamentos críticos ou favoráveis (HOFSTEDE, 1980).

Situações em que o sujeito precisa escolher entre duas questões que lhe são importantes também podem ativar os valores. O sujeito, provavelmente, tenderá a seguir o valor que lhe é prioritário em relação ao outro. Quanto maior for a prioridade do valor, maior será a probabilidade de esse valor guiar a escolha e o comportamento (SCHWARTZ, 2005).

Schwartz (2005) menciona um outro processo que liga valores a comportamento, o qual ocorre quando os valores são tidos como fonte de motivação. Conforme exposto em discussão anterior entre valores e necessidades, ambos estão estreitamente relacionados. Valores surgem

das necessidades e as criam (KLUCKHOHN, 1951; ROKEACH, 1973; SCHWARTZ & BILSKY, 1987, 1990; SCHWARTZ, 2005). Necessidades que sejam diferentes de, por exemplo, “comer uma boa comida”, são guiadas por valores e, ao perceber a oportunidade de atingi-las (principalmente quando envolvem valores de alta prioridade) o indivíduo reage de forma afetiva, automática e positiva e tende a ter comportamentos que facilitam o alcance de sua satisfação. Os exemplos acima citados têm o intuito de mostrar que valores geram comportamentos.

Segundo Schwartz (2005), as ações planejadas estimulam a manifestação de comportamentos que expressem valores, porque o planejamento faz com que o indivíduo tenha de entrar em contato com a importância de seus valores, os quais, por sua vez, influenciam suas escolhas e, conseqüentemente, o seu comportamento. Entretanto, esse é um processo que ocorre, em grande parte, fora da consciência do sujeito.

A fim de esclarecer a existência de uma relação positiva entre valores e comportamentos, e identificar quais valores estariam correlacionados a quais tipos de comportamentos, Rokeach (1973) desenvolveu uma pesquisa na qual foram selecionados comportamentos que eram exibidos em uma ampla variedade de temas e que poderiam ser confrontados na sociedade civil Americana, tais como direitos civis, religião, política, a guerra do Vietnam, o estilo de vida hippie, e ocupações que escolhemos. Os resultados das pesquisas apontam que os valores estão significativamente relacionados a todos os tipos de comportamentos, os quais podem variar do mais específico ao mais generalizado. A comparação das pesquisas analisadas revelou que três valores em particular “uma vida confortável”, “igualdade” e “salvação” estão significativamente relacionados à metade dos comportamentos e atitudes estudados ou até

mais, o que sugere, segundo a análise do autor, que valores socioeconômicos, políticos e religiosos são os determinantes mais poderosos de atitudes e comportamento. Valores como “ser limpo”, “obediente” e “polido” predizem atitudes mais frequentemente que comportamentos. De forma inversa, valores como “vida excitante”, “um mundo em paz”, “amor maduro”, “prazer”, “ser capaz”, “desculpa”, “ajuda”, “honestidade”, “auto-controle”, predizem comportamentos mais frequentemente que atitudes. E certos valores como “auto-respeito”, “amizade verdadeira” parecem ser os que menos predizem atitudes e comportamentos. Entretanto, o autor deixa claro que não há razão para pensar que todos os valores precisam necessariamente servir de base para guiar todas as atitudes e ações, assim como não há razão para esperar que qualquer valor ou atitude precise predizer perfeitamente um comportamento.

Rokeach (1973) também trouxe importantes contribuições para o desenvolvimento do estudo sobre valores e comportamento, ao elaborar um modelo que envolve mudança de valores, atitudes e comportamentos denominado “técnica de auto-confrontação”. Essa técnica baseia-se na suposição de que contradições inconscientes dentro do sistema de crenças total das pessoas são psicologicamente mal-adaptadas e, conseqüentemente, indesejáveis. E quando essas contradições tornam-se conscientes para o indivíduo, isso pode funcionar como fator motivador para modificar tal situação. Em outras palavras, a mudança de valores, atitudes e comportamentos tende a ser iniciada a partir do momento em que a pessoa passa a ter consciência das contradições dentro de seu próprio sistema de crenças. As contradições violariam a concepção do si mesmo como uma pessoa competente e moral. Estar em sintonia com o que se valoriza é importante para o indivíduo, porque tal sintonia o faz sentir-se como se estivesse mantendo-se nos mais altos níveis de competência e moralidade. Dessa forma, a

técnica desenvolvida por Rokeach (1973) consiste em tornar conscientes as contradições e confrontar as atitudes com os valores dos indivíduos, de modo a provocar um mal-estar psicológico que serve de impulso para a mudança. Os resultados de suas pesquisas mostraram que valores, dos mais específicos aos mais generalizados, estão relacionados de forma significativa a todos os tipos de atitudes e comportamentos. Rokeach (1973) encontrou evidências de que certos valores poderiam prever certos tipos de atitudes e de comportamentos. Entretanto, apesar do poder de predição, o autor enfatizou que os valores não servem como base para guiar todas as atitudes e ações.

Influenciado pelo trabalho de Rokeach (1973) e Kluckhohn (1951), Schwartz (1994) desenvolveu a teoria de estrutura dos valores humanos contendo os dez tipos motivacionais conforme exposto no capítulo anterior. Em 1996, estudando a relação entre valores e comportamento, Schwartz fez críticas às pesquisas que utilizavam os valores de forma isolada, justamente como o modelo utilizado por Rokeach. Para Schwartz, o fato de selecionar valores de forma isolada e associá-los com atitudes, comportamentos ou outras variáveis de interesse e verificar a relação empírica faz sentido, porém, traz resultados insatisfatórios. O autor citou três principais problemas que surgem nesse tipo de modelo: 1) a confiabilidade de qualquer valor isolado é muito baixa; 2) a ausência de teoria-guia que ajude a selecionar os valores utilizados na pesquisa pode fazer com que se excluam valores que tenham uma relação igual ou até mais significativa para o fenômeno em questão do que aqueles selecionados. É o caso, por exemplo, de Rokeach (1973) que omite valores de poder e tradição e a lista de valores de Kahle (1983, apud SCHWARTZ, 1996), cujos itens não contemplam valores de universalismo, tradição e conformismo; e 3) os modelos anteriores falham em não considerar que os valores situam-se em um sistema integrado de relações coerentes e que implicam troca entre valores

prioritários conflitantes. Os valores podem ter um fraco impacto no comportamento, exceto quando existe uma situação de conflito, ou seja, quando um comportamento tem como consequência a promoção de um (ou mais) valor(es) conflitante(s). A presença do conflito aciona os valores, tornando-os conscientes e são utilizados para guiar princípios. Na ausência de conflitos, os valores podem passar despercebidos, submersos nos comportamentos prescritos do dia-a-dia.

Schwartz (1996) defende que os valores devem ser tratados como um sistema totalmente integrado nas relações com comportamento e não de forma isolada. O autor testou o modelo, realizando três estudos utilizando a prioridade de valores relacionada aos seguintes comportamentos: cooperativo, de voto em eleição nacional e disposição para contato com membros de um grupo estrangeiro. Os três estudos confirmaram que a utilização da prioridade de valores, baseada na teoria de sistema de valores, permite uma maior consistência na predição de comportamentos do que o uso de valores isolados. O conjunto de valores compartilha um núcleo de significado que abrange indivíduos e culturas, sua variância compartilhada é a medida mais valiosa de seleção de metas motivacionais. Em contraste, valores isolados provavelmente apresentam significados idiossincráticos.

Schwartz (1996) pontua que a grande vantagem da utilização do sistema integrado de valores é que ele permite verificar se o grau da relação entre os tipos de valores e comportamento é positivo, negativo ou neutro. E com isso, é possível verificar se os tipos de valores são competitivos entre si e qual o grau de previsão de comportamento numa situação que envolva conflito entre esses valores.

Uma vez estabelecido que a utilização do sistema integrado de valores seria o melhor modelo, na visão de Schwartz, para o estudo da relação valores e comportamento, em 2003, a atenção de Schwartz, juntamente com Bardi, voltou-se para esclarecer se os valores estariam relacionados a comportamentos gerais ou se somente determinados valores estariam relacionados a determinados comportamentos. E com que força essa relação dar-se-ia através do tempo, situação e domínio do comportamento.

Bardi e Schwartz (2003) discutem os estudos que defendem que valores guiam comportamento, como é o caso de Rokeach (1973) e Allport (1961, apud BARDI; SCHWARTZ, 2003), em contraposição aos estudos que defendem que valores predizem comportamentos em somente algumas situações, como é o caso de Kristiansen e Hotte (1996), e McClelland (1983 apud BARDI; SCHWARTZ, 2003). Apesar da existência de muitos outros estudos que discutem tais relações, Bardi e Schwartz (2003) concluem que eles não deixam claro se valores relacionam-se com comportamento de forma geral ou se relacionam-se apenas com alguns comportamentos.

A principal questão de Bardi e Schwartz (2003) estava nos comportamentos mais espontâneos, e não nos comportamentos planejados. Estudos anteriores, como o realizado pelo próprio Schwartz (1996), já haviam mostrado que valores predizem escolhas (ex.: comportamento de voto em partido político). Contudo, em situações de escolhas, as pessoas optam cuidadosamente após pesar os prós e contras das alternativas. E se os valores estivessem relacionados a comportamentos somente quando eles se tornassem conscientes por meio da reflexão para uma escolha, então os efeitos dos valores sobre os comportamentos seriam

limitados a poucas situações. E o contrário ocorreria, se os valores afetassem os comportamentos também de forma não-consciente.

Bardi e Schwartz (2003) partem da estrutura de valores que os dispõe em uma estrutura circular onde se pode notar a congruência e incongruência entre eles. Os valores seriam considerados congruentes quando as ações que os expressam fossem compatíveis com outro valor (ex.: ações que promovem o bem-estar de outros poderiam estar relacionadas com universalismo e benevolência, portanto, os valores seriam congruentes) e seriam considerados incongruentes quando suas ações fossem conflitantes e contra a meta do outro valor (ex.: tradição e hedonismo, a tradição requereria auto-obrigação e hedonismo buscaria o prazer sensual). E sugerem que os comportamentos estariam organizados seguindo a mesma estrutura motivacional de conflitos e congruência dos valores, e que também estariam dispostos em uma estrutura circular, de forma que estariam alocados próximos aos valores que eles expressam e aos valores motivacionalmente compatíveis, e ao mesmo tempo, alocados afastados dos valores que os violam. Essa composição implicaria que cada comportamento estaria significativamente relacionado a todos os valores e vice-versa, e não somente atrelado aos valores que os expressam diretamente.

Com base nos pressupostos acima, Bardi e Schwartz (2003) examinaram a relação dos 10 tipos motivacionais com diversos comportamentos comuns para avaliar até que ponto o comportamento poderia se generalizar. Foram gerados 10 conjuntos de 6 a 10 comportamentos que expressavam os dez tipos motivacionais. Os autores realizaram três estudos que exploraram um conjunto de valores relacionando-o a uma ampla gama de comportamentos comuns e espontâneos que os expressam, e os resultados revelaram

correlações substanciais entre a maioria dos valores e seus comportamentos correspondentes. Entretanto, os pesquisadores notaram que algumas relações entre valores-comportamentos eram mais fortes do que outras. A explicação para esse fenômeno, além da não confiabilidade da medida, foi de que a do grupo social relevante exerceria uma pressão normativa fazendo com que as pessoas se comportassem em conformidade com as normas mesmo quando elas fossem opostas aos seus valores. E se os indivíduos sentissem que seus valores não são valorizados pelo grupo, eles sentiriam pouca pressão externa para emitirem comportamentos que os expressem. Em outras palavras, quanto mais normativo for o comportamento, mais fraca será a relação com os valores que os expressam. Sendo assim, pode-se afirmar que a pressão normativa pode enfraquecer a relação entre valores e comportamento. Isso pode nos levar a pensar sobre o efeito moderador das normas sociais sobre a relação valores e comportamentos.

Ros (2006) assinala que a relação valores e comportamentos não é uma relação direta e sim mediada pelas atitudes. A autora baseia-se em pesquisas anteriores como, por exemplo, a de Leoni, Perugini e Ercolani (1999, apud ROS, 2006), que comparam três modelos que consideram a função instrumental da atitude em relação às normas subjetivas, controle percebido, desejo, intenção, frequência ou infrequência de comportamento no passado. Os resultados comprovaram o efeito mediador da atitude sobre a intenção de comportamento.

Outros estudos citados por Ros (2006) como os de Macias (1999), Martinez-Sanches e Ros (1999) e Homer e Kahle (1988), sinalizam que os valores atuam indiretamente sobre o comportamento humano, seja por meio das atitudes, da ativação da norma pessoal, da norma subjetiva ou do autoconceito.

Melena e Bassili (1995) também acreditam que a relação valores e comportamentos seja mediada pela atitude, e estudam o efeito moderador da autovigilância na relação atitudes e valores. A pesquisa sobre medidas políticas estudou as atitudes favoráveis e desfavoráveis a respeito da cota de empregos em favor da mulher e da proibição de filmes pornográficos. Foram escolhidos os valores de igualdade, mérito, liberdade, religiosidade e respeito pela autoridade, por sua relação direta com essas atitudes. Participaram da pesquisa 714 estudantes da Universidade de Toronto. A autovigilância é entendida como a observação de si mesmo, no sentido de controlar as ações levando em conta o que é “desejável” para a sociedade. Os resultados demonstraram que a relação entre atitudes e valores é mais forte entre indivíduos com nível de autovigilância baixo do que entre indivíduos com alta pontuação em autovigilância. Isso significa que pessoas que são mais autovigilantes tendem a expressar opiniões que são menos consistentes com seus valores e atitudes do que indivíduos menos focados em autovigilância. Isso porque as pessoas mais focadas em autovigilância tendem a responder às questões levando em conta o que se esperam delas e não o que elas pensam de verdade.

Kristiansen e Zanna (1994), assim como Rokeach (1973) e Melena e Bassili (1995), também partem do pressuposto de que os valores determinam as atitudes das pessoas em relação aos temas específicos, e que essas atitudes, por sua vez, guiam comportamentos. Kristiansen e Zanna (1994) revisaram uma função relevante dos valores apresentada por Rokeach (1973) de que as pessoas podem utilizar os valores como defesa do ego. Tal defesa dar-se-ia por meio da racionalização da justificativa de suas atitudes, com base nos conceitos socialmente compartilhados sobre o que é considerado bom. Tal defesa egóica tem a função de auxiliar na

manutenção e/ou aumento da auto-estima do indivíduo. Mas, em contrapartida, ela pode produzir vieses que afetam a relação valores-attitudes sobre o julgamento das pessoas acerca de determinados temas e até mesmo prejudicar o raciocínio sobre esses temas. Os dados também sugerem que as pessoas, em sua tentativa de racionalizar a justificativa, podem ter divergências de percepções de valores inter-grupais exageradas que, por sua vez, podem prejudicar atitudes e justificar a discriminação. Kristiansen e Zanna (1994) citam um trabalho realizado por eles em 1988, em que analisaram a relação valor-atitude. Os resultados demonstraram consistência com o argumento de Rokeach (1973) de que pessoas com diferentes atitudes nem sempre mostram prioridades de valores diferentes, o que sugere que as pessoas podem fazer uso dos valores defensivamente, ou seja, podem apelar para valores que lhes pareçam ter um apelo especial e, portanto, poderiam ser usados para racionalizar e justificar uma atitude. Os resultados apontados pela pesquisa de Kristiansen e Zanna (1994) são importantes para auxiliar na reflexão sobre o porquê de as pesquisas que associam valores-attitudes-comportamentos demonstrarem efeitos tão pequenos, que variam de não-significantes para $r^2=.01$, como constatado no resultado das análises de diversas pesquisas realizadas por Kristiansen e Hotte, em 1996. Os baixos efeitos na relação valores-attitudes-comportamentos fizeram Kristiansen e Hotte (1996) suporem que deveriam existir diversos fatores moderadores que afetavam o impacto dos valores sobre as atitudes e, por sua vez, sobre os comportamentos. Como os autores focavam os valores específicos, concluíram com base na revisão teórica que a natureza do raciocínio moral e o self deveriam ser considerados.

Para o estudo, Kristiansen e Hotte (1996) elaboraram um modelo integrador que incluía variáveis de autoconceito, desenvolvimento moral e raciocínio moral, como moderadores da relação valor-atitude-comportamento.

Na questão sobre o raciocínio moral, Kristiansen e Hotte (1996) basearam-se nos três níveis morais delineados por Kolberg, a saber: a) nível pré-convencional – nível em que a criança preocupa-se de forma egoísta com a obediência, evitando a punição e por auto-satisfação; b) nível convencional – corresponde a adolescentes típicos e à maioria dos adultos, onde o raciocínio moral encontra-se envolvido com o desejo de aprovação e conformidade com as regras sociais e convencionais; e c) nível pós-convencional – onde se encontram somente 10 a 20% dos adultos. Nível em que as pessoas estão mais confiantes de seus valores internos como guia de suas atitudes e comportamentos.

Kristiansen e Hotte (1995) supuseram que, assim como o nível de raciocínio moral poderia moderar a relação valor-atitude-comportamento, a natureza da orientação moral das pessoas também poderia apresentar esse papel. A orientação moral pode seguir dois caminhos, um deles é baseado no enfoque da teoria do desenvolvimento cognitivo, de “justiça orientada”, em que o agente moral é descrito como autônomo e por meio de considerações racionais e imparciais de suas obrigações e do que é considerado correto, é capaz de determinar qual princípio deve seguir. O segundo seria a “orientação cuidadosa”, que é voltada para o cuidado com os outros e baseia-se na responsabilidade e nas relações.

No caso do esclarecimento do *self*, Kristiansen e Hotte (1995) nortearam-se pelo pressuposto de Rokeach (1973) de que valores estão integrados ao *self* e que, por esse motivo, poder-se-ia

supor que pessoas com esclarecimento maior da articulação do autoconceito mostrariam relações mais consistentes entre valor-atitude-comportamento. Kristiansen e Hotte (1995) também integram ao modelo os dois esquemas de *self* de Markus e Kitayama (1991, apud KRISTIANSSEN; HOTTE, 1995), que propõem que as pessoas se socializam culturalmente como sendo independente ou interdependente em relação aos outros. As pessoas de sociedades ocidentais possuem características mais independentes com relação às outras, enquanto em sociedades orientais prevalece a interdependência. Portanto, é provável que pessoas de sociedades orientais são propensas a se adaptar mais ao contexto, tendendo, dessa forma, a demonstrar menor consistência entre seus valores, atitudes e comportamentos, do que pessoas com esquema de *self* independente.

Segundo o modelo integrativo, provavelmente, as pessoas com orientação para a justiça e raciocínio moral convencional tendam a seguir tanto as normas pessoais como as sociais. Pessoas orientadas para o bem-estar dos outros seriam mais afetadas pelo contexto e, portanto, mostrariam baixa consistência na relação valor-atitude-comportamento, pelo fato de suas atitudes e comportamentos serem determinados pelas situações. Já as pessoas com orientação moral de justiça no nível de desenvolvimento de raciocínio pós-convencional, provavelmente, expressariam atitudes e comportamentos que expressassem seus valores.

Com relação aos estudos relacionando valores e comportamento proativo, recentemente, Fischer e Smith (2006) desenvolveram uma pesquisa cujo objetivo era examinar se os valores moderavam a relação entre percepções de procedimentos de justiça e duas variáveis de resultado do trabalho (comprometimento organizacional e aspectos proativos de comportamento extra-papel). As hipóteses propostas foram três: 1) A relação entre justiça

percebida e comprometimento seria mais forte para empregados que valorizavam a abertura a mudança e fraco para aqueles que valorizavam a conservação; 2) A associação entre procedimentos de justiça e auto-relato de comportamento extra-papel obediente seria mais forte entre aqueles que valorizavam a abertura a mudança e fraco para aqueles que valorizavam conservação; e 3) a associação entre procedimento de justiça e comportamento extra-papel proativo seria mais forte naqueles que valorizavam a abertura a mudança e fraco para aqueles que valorizavam o conservadorismo. A amostra foi formada por empregados alemães e estudantes ingleses de Psicologia. Para a medida dos Valores Individuais foi utilizada a escala de Schwartz (1992), que demonstrou um alpha de Cronbach para conservação (Ingleses: .84; Alemães .75) e abertura a mudança (Ingleses: .87; Alemães .84) satisfatórios. O Comportamento Extra-Papel foi medido por quatro itens selecionados que envolviam consciência, obediência e escala de obediência. E mais cinco itens de proatividade que englobavam participação social, comportamento de expressão, iniciativa individual e pessoal. A consistência interna para comportamento de obediência foi de .82 nos ingleses e .80 nos alemães. E a consistência interna para o comportamento proativo foi de .70 nos ingleses e .75 nos alemães. O procedimento estatístico utilizado foi a análise de regressão múltipla. Os resultados suportaram as hipóteses 1 e 2, mas não suportaram a terceira hipótese. Nenhum efeito moderador foi encontrado para o Comportamento Extrapapel Proativo, apesar de os valores de abertura a mudança terem mostrado alta associação com relatos de comportamento proativo nas duas amostras.

Ao analisar os resultados de estudos anteriores é possível afirmar a existência da relação entre valores e comportamento. Por outro lado, os resultados nos mostram tamanhos de efeitos pequenos nessa relação, o que pode ser um indicador da existência da força de outras variáveis

mediadoras e moderadoras afetando a relação. A relação entre valores e comportamento é bastante complexa e parece haver um longo caminho para desvendar como esta relação se dá, quantos e quando os valores influenciam as atitudes e comportamentos, e quantas variáveis moderam essa relação. Pouco também tem sido pesquisado sobre a relação entre valores e o comportamento proativo como foi visto. Percebeu-se na pesquisa de Fischer e Smith (2006), que os valores não apresentaram efeito moderador entre percepção de justiça e variáveis de resultado do trabalho. Esta pesquisa pretende estudar a relação entre valores e comportamento proativo tendo como variável independente os valores pessoais e como variável dependente o comportamento proativo.

3. METODOLOGIA

1. PROBLEMAS E OBJETIVOS DA PESQUISA

É possível observar, por meio das pesquisas que estudaram os antecedentes do comportamento proativo, a ênfase dada sobre as variáveis individuais. Entretanto, nenhuma das pesquisas explorou diretamente a influência dos valores pessoais sobre o comportamento proativo. Tal ausência indica uma possibilidade de estudo, uma vez que, segundo Rokeach (1973), os valores são considerados como determinantes de todos os tipos de comportamentos tidos como sociais – “de ação social, atitudes e avaliações ideológicas, julgamento moral e justificativas do self e de outros” (p. 24). Outros estudos como o de Kluckhohn (1951), Ros (2006), Bardi e Schwartz (2003), Porto (2004) e Schwartz (2005), também ratificam a influência dos valores sobre o comportamento. Sendo assim, pode-se supor que, em algum grau, os valores pessoais sejam determinantes do comportamento proativo. Com base nessa questão, formulou-se o objetivo geral desta pesquisa:

Objetivo Geral: Investigar a influência dos valores pessoais sobre o comportamento proativo nas organizações.

Para a medição dos valores pessoais, será utilizado o instrumento desenvolvido por Schwartz (2005), o Perfil de Valores Pessoais (PQ), que será descrito no capítulo sobre os instrumentos de medida. O PQ levantará a hierarquia de valores dos sujeitos respondentes, e tal levantamento constitui o primeiro objetivo específico da pesquisa:

Objetivo Específico 1: Descrever a hierarquia de valores de trabalhadores da amostra.

Com relação à medida de comportamento proativo foram encontrados dois instrumentos na literatura. O primeiro e mais utilizado é o de Bateman e Crant (1993) e o segundo o de Frese et al. (1996). Entretanto, a escala de Personalidade Proativa de Bateman e Crant (1993) tem como objetivo medir a disposição pessoal em direção ao comportamento proativo, mas não o comportamento proativo em si, enquanto o objetivo desta pesquisa é a medição do comportamento proativo e não de traços de personalidade, nem da disposição pessoal.

Já a análise multimétodos aplicada por Frese et al (1996) é interessante principalmente do ponto de vista qualitativo. Entretanto, reafirmando o que foi dito anteriormente, optou-se na presente pesquisa, por trabalhar com o método quantitativo, cujo objetivo é o de “garantir a precisão dos resultados, evitar distorções de análise e interpretação, possibilitando, conseqüentemente, uma margem de segurança quanto às inferências” (RICHARDSON, 1999, p. 70). As entrevistas de Frese et al (1996), por serem instrumentos qualitativos, não permitem medir com precisão os fatores que compõem o comportamento proativo.

A falta de instrumentos adequados para a medição da variável dependente “comportamento proativo”, criou a necessidade que constituiu o segundo objetivo específico deste estudo:

Objetivo Específico 2: Construção da escala de medida do comportamento proativo nas organizações.

Uma vez construída e validada, a escala foi aplicada aos sujeitos da amostra com o objetivo de apurar o nível de comportamento proativo de cada indivíduo, formando o terceiro objetivo específico:

Objetivo Específico 3: Identificar o grau de emissão de comportamento proativo dos sujeitos trabalhadores da amostra.

Aplicados os instrumentos de medida para os valores pessoais e o comportamento proativo, foi testada a relação entre os valores pessoais e o comportamento proativo:

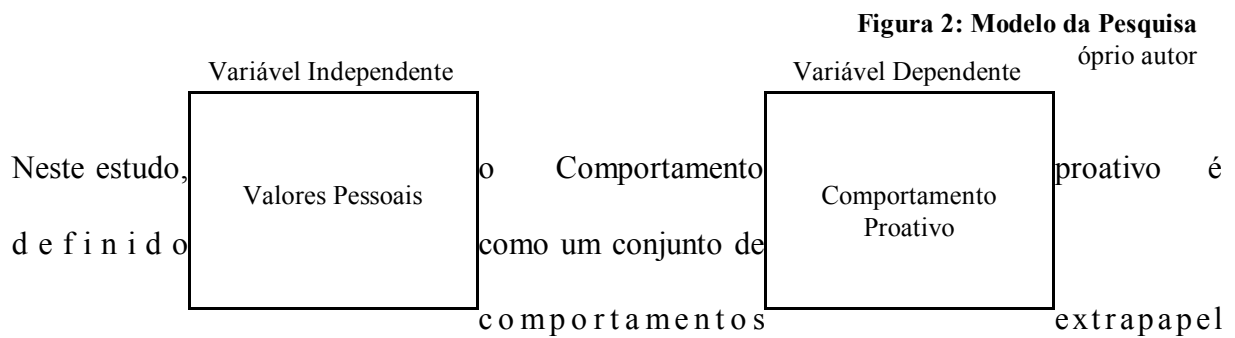
Objetivo Específico 4: Identificar o poder preditivo dos valores pessoais sobre o comportamento proativo.

2. ESTRATÉGIAS DE PESQUISA, ABORDAGEM METODOLÓGICA E HIPÓTESES

Segundo Hair et al (2005), os planos de pesquisa em administração podem ser agrupados em três categorias: (1) **Pesquisa Exploratória:** utilizada quando as questões de pesquisa são vagas ou quando existem poucas teorias disponíveis para orientação das previsões. O objetivo desse tipo de pesquisa é desenvolver uma melhor compreensão sobre uma questão ou situação; (2) **Pesquisa Descritiva:** Segundo Richardson (1999), essa categoria de pesquisa permite identificar, ordenar e classificar as características do fenômeno, e podem ser do tipo transversal ou longitudinal. O tipo transversal utiliza dados coletados em um determinado ponto no tempo, que são sintetizados estatisticamente. O longitudinal difere da pesquisa transversal por descrever os eventos ao longo do tempo; (3) **Pesquisa Experimental:** busca testar a causalidade de um evento. Este tipo de pesquisa permite “controlar, simultaneamente, grande número de variáveis e, por meio de técnicas estatísticas de correlação, especificar o grau pelo qual diferentes variáveis estão operando.” (RICHARDSON, 1999, p. 71).

Este estudo caracteriza-se como uma pesquisa descritiva porque é guiado por uma teoria, neste caso, a Teoria de Valores de Schwartz (1992), por meio da qual foram criadas as hipóteses que norteiam esta pesquisa. Além disso, também é uma pesquisa transversal, por se dar em um determinado ponto no tempo, ou seja, os dados serão coletados apenas uma vez.

O modelo elaborado para este estudo é constituído por duas variáveis: dependente e independente. Segundo Tabachnick e Fidell (2001), a variável independente é aquela que prediz ou que influencia a variável dependente, e a variável dependente é a que sofre a ação da variável independente. Neste estudo, a variável independente são os valores pessoais, e a variável dependente é o comportamento proativo (Figura 2).



em que o trabalhador busca espontaneamente 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. O Comportamento Proativo será medido por meio do auto-relato com relação à frequência de comportamentos característicos da proatividade. Esses comportamentos estão listados em uma escala de 7 pontos que varia de “nunca” a “frequentemente”, cujo conteúdo está especificado no capítulo quatro sobre a construção e validação da escala de Comportamento Proativo nas Organizações.

Os Valores Pessoais, por sua vez, são definidos como “princípios ou crenças, sobre comportamentos ou estados desejáveis, que transcendem situações específicas, que guiam a seleção ou avaliação de comportamentos e eventos e que são ordenados por sua importância” (SCHWARTZ, 1987, p. 551). Tal ordem de importância forma uma hierarquia de valores que é avaliada por meio do auto-relato dos indivíduos sobre o grau de importância dos valores como guia em suas vidas.

De acordo com o modelo de valores de Schwartz (2005), os valores estão agrupados em 10 tipos motivacionais, dispostos em uma estrutura circular e dinâmica, dentro da qual, alguns

pares motivacionais são complementares, enquanto outros competem entre si. Quanto mais distantes, mais antagônicos são as motivações subjacentes e mais distantes se encontrarão na estrutura. Tal estrutura possui duas dimensões “abertura a mudanças X conservação” e “autotranscendência X autopromoção” (ver figura 1, p. 67). Fischer e Smith (2006) realizaram um estudo utilizando o modelo de Schwartz e encontraram uma forte associação entre a dimensão de Abertura a Mudanças com os relatos de comportamento proativo, é possível elaborar a seguinte suposição: que o comportamento proativo esteja positivamente relacionado com o valor de Abertura a Mudanças e que essa relação diminua à medida que se torna mais distante no modelo estrutural, de forma que se torne neutra e, por fim, negativa quando chegar ao lado oposto do modelo circular. Essa relação vem explicitada com mais detalhes a seguir:

Segundo o modelo de Schwartz (2005), os valores de Autodeterminação e Estimulação localizam-se na dimensão de Abertura a Mudanças, a qual “captura o conflito entre a ênfase no pensamento e ações independentes do indivíduo, que favorecem a mudança” (p. 29). Os Valores de Autodeterminação têm como objetivo motivacional o pensamento e ação independentes, a possibilidade de escolher, criar, explorar. Comportamentos que expressem criatividade, liberdade de escolha de objetivos próprios, curiosidade e independência, representam esse tipo. O Comportamento Proativo envolve iniciativa pessoal, o que significa que o indivíduo provavelmente valoriza a ação independente, a liberdade de escolha e a criatividade, pois, segundo Bateman e Crant (1993), o indivíduo proativo não espera que as mudanças aconteçam por si só, ao contrário, eles próprios buscam por oportunidades de mudanças e são agentes causadores de tais mudanças nos ambientes de trabalho.

Valores de Estimulação têm como objetivo motivacional a excitação, a novidade, a ousadia e o desafio na vida. O Comportamento Proativo envolve realizar ações de mudanças orientadas por metas de longo prazo, o que significa, muitas vezes, correr o risco de a idéia não dar certo e, em certas ocasiões, ter de desafiar o status quo. O comportamento proativo também envolve ousadia, gosto pela novidade e o desafio de propor mudanças que tragam melhoria.

Diante do acima exposto, é possível traçar a primeira hipótese da pesquisa:

Hipótese 1: Valores de Autodeterminação e Estimulação apresentarão correlação positiva com o Comportamento Proativo.

Os Valores de Realização, Poder e Hedonismo encontram-se na dimensão da Auto-Promoção, a qual indica a “busca pelo próprio sucesso relativo e domínio sobre os outros” (SCHWARTZ, 2005, p. 29). Valores de Realização têm como objetivo motivacional a busca pelo sucesso pessoal por meio de demonstração de competência de acordo com padrões sociais. Ambição, capacidade, influência e vontade de ser bem-sucedido podem ser percebidas por meio de comportamentos que os expressam. O comportamento proativo está ligado ao planejamento e execução de idéias. Muitas vezes, para executar ações de mudanças é preciso contar com a ajuda de colegas de trabalho e com a própria chefia; ter influência sobre as outras pessoas pode ser um fator primordial, dependendo da idéia a ser executada. A vontade e a ambição para concretizar idéias de melhoria ajudam o indivíduo a enfrentar os obstáculos que surgem nesse processo.

Os Valores de Poder possuem como objetivo motivacional o status social, prestígio, controle ou domínio sobre pessoas e recursos. Indivíduos com alta pontuação nesse domínio buscam autoridade, poder social, preservação da imagem pública e reconhecimento social. Esses objetivos podem até ser alcançados por meio do comportamento proativo, entretanto, não fazem parte dos objetivos do comportamento proativo em si, por isso, supõe-se que esse domínio motivacional apresente correlação nula com o comportamento proativo.

Os Valores de Hedonismo, apesar de se encontrarem entre os domínios de estimulação e realização, têm como objetivos motivacionais o prazer, gratificação sensual ou auto-indulgência. Tais objetivos não se assemelham aos objetivos do comportamento proativo que envolve responsabilidade pelas ações praticadas pelo indivíduo. Colocar idéias em prática, buscar oportunidades de mudanças e desafiar o *status quo* não combinam com a vida de prazer retratada pelo domínio do hedonismo, ao contrário, requer muita responsabilidade por suas ações.

Resumindo, a dimensão da Auto-Promoção apresenta alguns aspectos que fazem parte do comportamento proativo, que é o caso dos valores de Realização, mas também apresenta aspectos que não se assemelham aos objetivos do comportamento proativo, tais como, o Poder e o Hedonismo, mas que também não chegam a ser opostos. Sendo assim, delinea-se a segunda hipótese da pesquisa:

Hipótese 2: Valores de Realização terá relação mais fraca que Estimulação com o Comportamento Proativo, enquanto que Poder e Hedonismo apresentarão correlação nula com o Comportamento Proativo.

Valores de Segurança, Conformidade e Tradição encontram-se na dimensão da Conservação, que busca a “auto-restrição submissa, preservação de práticas tradicionais e proteção da estabilidade” (SCHWARTZ, 2005, p. 29). Os valores de Segurança têm como meta motivacional a harmonia e estabilidade da sociedade, dos relacionamentos e da própria pessoa. Dividem-se em dois tipos: individual e social. No nível individual podem ser vistos em comportamentos que reflitam cuidados com a saúde, e no nível social, podem ser expressos, por exemplo, pela preocupação com a segurança nacional. Em casos de unificação dos dois subtipos, é possível perceber comportamentos que reflitam preocupação com a ordem social, segurança da família, reciprocidade, senso de pertencer a um grupo. O Comportamento Proativo demonstra preocupação com a sobrevivência da organização, por trabalhar com metas de longo prazo que beneficiem a organização. No entanto, o foco do Comportamento Proativo no indivíduo são as ações de mudanças no sentido de melhorar os sistemas existentes; a preocupação com a sobrevivência da organização e bem-estar de si e dos colegas de trabalho seria uma consequência do comportamento proativo e não o seu foco.

Valores de Conformidade têm como objetivos a restrição de ações, inclinações e impulsos que tendem a chatear ou prejudicar outros e que violam expectativas ou normas sociais. Reflete-se em comportamentos que expressem obediência, autodisciplina, polidez, respeito para com os pais e idosos, lealdade e responsabilidade. O Comportamento Proativo, muitas vezes, necessita desafiar o *status quo* para a implementação de novas idéias e práticas no ambiente de trabalho, o que significa, em algumas vezes, ter de enfrentar clima de tensão entre colegas de trabalho e chefia. Supõe-se que indivíduos que valorizem a conformidade apresentem baixa relação com o comportamento proativo.

Valores de Tradição têm como objetivo motivacional o respeito, o compromisso e aceitação dos costumes e idéias que a cultura ou a religião do indivíduo fornecem. O respeito à tradição, a humildade, a devoção, a ciência dos limites, a moderação e a vida espiritual refletem esse tipo motivacional.

Da mesma forma que os valores de segurança e conformidade, supõe-se que alta pontuação em valores de Tradição apresentem correlação negativa com o Comportamento Proativo, o qual envolve ações que vão além dos limites das tarefas. Emerge, então, a terceira hipótese:

Hipótese 3: Valores de Segurança, Conformidade e Tradição apresentarão correlação negativa com o Comportamento Proativo.

Valores de Benevolência e Universalismo encontram-se na dimensão da Autotranscendência, a qual “captura o conflito entre a ênfase na aceitação dos outros como iguais e a preocupação com seu bem-estar.” (SCHWARTZ, 2005, p. 29). Os Valores de Benevolência têm como metas a preservação e fortalecimento do bem-estar daqueles com quem o contato pessoal do indivíduo é mais freqüente (grupo “interno”). Podem ser observados em comportamentos que reflitam a honestidade, piedade, responsabilidade, lealdade, amizade verdadeira, amor maduro. Os valores de Benevolência, provavelmente, pouco impactariam o comportamento proativo pelo fato de os objetivos motivacionais não serem os principais objetivos do comportamento proativo, mas também não é o seu oposto.

Os Valores de Universalismo, por sua vez, têm como metas motivacionais a compreensão, o agradecimento, a tolerância e a proteção do bem-estar de todas as pessoas e da natureza. Porém, tais objetivos pouco se assemelham às características do comportamento proativo.

Com base nos argumentos acima apresentados, formula--se a quarta hipótese:

Hipótese 4: Valores de Benevolência e Universalismo apresentarão correlação nula com o Comportamento Proativo.

Os resultados dos testes das hipóteses ampliarão o conhecimento acerca do impacto dos valores humanos sobre o comportamento humano, ou seja, sua capacidade de predição do comportamento proativo.

Por não haver instrumento para a mensuração da variável dependente Comportamento Proativo, surgiu a necessidade da construção e validação de tal instrumento. Por conta disso, este estudo foi dividido em duas sessões; a primeira propõe-se descrever a construção e validação da ECPO (Escala de Comportamento Proativo nas Organizações) e a segunda destina-se a testar as hipóteses da pesquisa.

ESTUDO 1: CONSTRUÇÃO E VALIDAÇÃO DA ESCALA DE COMPORTAMENTO PROATIVO NAS ORGANIZAÇÕES

O objetivo deste estudo é desenvolver e validar um instrumento de medida de Comportamento Proativo nas Organizações. A seguir será apresentado o método, resultados e discussão referentes a esse objetivo.

1. Construção da Escala de Comportamento Proativo nas Organizações

A construção da escala seguiu as três etapas propostas por Wegener e Fabrigar (2004) para medidas quantitativas. A primeira etapa refere-se à especificação das metas dos itens e formulação de uma suposição teórica que guiará a construção. Não obstante, os autores chamam a atenção para o fato de que somente delimitar o construto não é o suficiente, é preciso considerar:

- a) Itens para cada componente do construto: no caso do Comportamento Proativo nas Organizações, foram considerados itens para “planejamento e ações de mudanças orientadas por metas organizacionais de longo prazo”, “busca por oportunidades de mudanças” e “enfrentamento de obstáculos/resolução de problemas”.
- b) População: a população será formada por profissionais com, no mínimo, o grau médio de escolaridade;
- c) Contexto no qual a medida será usada: esse questionário foi desenvolvido para avaliar o grau de comportamento proativo de funcionários que trabalham em organizações públicas e privadas de qualquer setor da economia.

A segunda etapa proposta por Wegener e Fabrigar (2004) diz respeito ao conjunto de itens potenciais que precisa ser gerado. É ressaltada a importância da interdependência entre a medida e a teoria, pois é só a partir dessa relação que é possível delinear as suposições fundamentais antes de construir a medida em questão. Para isso, é preciso ter uma definição precisa do construto e 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 apresenta. Essa segunda etapa foi cumprida por meio de leitura sobre pesquisas que envolviam o comportamento proativo e também pelo estudo de instrumentos já existentes para a medida do construto. Foram examinados instrumentos existentes relacionados ao tema proatividade, como a escala de personalidade de Bateman e Crant (1993) e os diversos instrumentos de medida utilizados por Frese et al (1996; 1997).

Com o objetivo de identificar amostras de comportamento a serem utilizadas na construção dos itens, foram realizadas entrevistas contendo sete perguntas sobre proatividade com uma população de 20 pessoas escolhidas aleatoriamente. As perguntas realizadas são descritas a seguir: 1) Pense em um colega de trabalho que seja proativo no ambiente laboral. Cite três comportamentos que o fazem ser considerado proativo no ambiente de trabalho; 2) Agora, pense em um colega de trabalho que você considera não-proativo no trabalho. Cite três comportamentos que o fazem não ser considerado proativo no trabalho; 3) O que é proatividade no trabalho? 4) O que as pessoas fazem para alcançar objetivos de longo prazo que beneficiam a organização? 5) Como enfrentar os obstáculos do dia-a-dia? 6) O que as pessoas fazem para prevenir o aparecimento de problemas futuros no trabalho? 7) Que tipo de mudanças as pessoas fazem para alterar o ambiente de trabalho para melhor? Aos entrevistados

que não sabiam o que era proatividade, foi explicado que eles poderiam pensar em “iniciativa no trabalho” como sinônimo nessa pesquisa. Com base na literatura e na análise do conteúdo das entrevistas, foram identificadas três categorias de comportamento proativo, a saber: 1) Busca ativa por oportunidades de mudança; 2) Planejamento e execução de idéias; e 3) Enfrentamento de obstáculos. Essas categorias guiaram a análise das entrevistas.

A partir daí, a construção da escala entrou na terceira etapa proposta por Wegener e Fabrigar (2004), relacionada à performance dos itens individuais e seleção dos itens finais da escala. Os itens foram dispostos em um continuum de 5 pontos, numa escala unipolar que vai de “nunca” a “sempre”. A escala foi então submetida à etapa de análise de juízes, na qual mestres e doutores na área da Administração e Psicologia verificaram a adequação dos itens ao conceito. Os itens receberam notas de 0 a 10 sobre clareza e pertinência e enquadramento em uma das três dimensões propostas. Foram eliminados os itens com média inferior a 8, e itens com boa pontuação, mas que eram redundantes. Após a avaliação de juízes, a escala foi submetida à análise semântica, da qual houve participação de uma amostra de 20 pessoas. Essa última análise evidenciou que os respondentes tendiam a responder nos pontos superiores da escala, dessa forma, optou-se em aumentar a escala de resposta para 7 pontos, com o intuito de capturar a sutileza da avaliação e aumentar a variabilidade.

2. Amostra da Validação

Participaram do estudo de validação da escala de Comportamento Proativo nas Organizações 346 funcionários de empresas do ramo de serviços (72,8%); indústria (12,7%) e comércio (14,5%). Com relação ao sexo, 56,1% dos participantes eram do sexo feminino. A média de

idade foi de 35,7 anos ($s=9,87$) e 61,6% não possuíam cargos de chefia. Cerca de 27% da amostra foi composta por empresas públicas. A média de tempo de serviço foi de 7,67 anos ($s=7,53$). Quanto à escolaridade, a maioria, 88,2% possuía grau superior completo, 9,8% superior incompleto, 1,7% grau médio completo, e 0,3% grau médio incompleto.

3. Procedimento

O questionário foi disponibilizado em um site na internet e a coleta de dados foi feita pelo mesmo veículo. Assim, os funcionários tiveram a liberdade de responder o questionário quando tivessem disponibilidade. Os respondentes foram contatados por meio de um e-mail-convite e utilizou-se o sistema de multiplicadores, ou seja, foi solicitado aos participantes que repassassem o e-mail contendo o link para a página da pesquisa para outras pessoas que se adequassem ao perfil da pesquisa (funcionários de empresas).

Para análise dos dados, foi utilizado o procedimento de Análise Fatorial Exploratória (AFE) para testar a validade de construto. Foi realizada a AFE pelo método de fatoração dos eixos principais. Para determinação do número de fatores foi utilizada a análise paralela, conforme sugere Horn (1965). Para testar a qualidade da medida também será avaliado o grau de confiabilidade e validade da medida. Neste estudo foi usado o *alfa de Cronbach*. Geralmente, aceita-se, como mínimo, o alfa de 0,70 (HAIR et al, 2005).

4. Resultados da Validação

Inicialmente foi verificada a pertinência do uso do método para os dados obtidos, analisando-se o tamanho da amostra, normalidade, linearidade das variáveis, multicolinearidade e singularidade e a fatorabilidade do R:

- Tamanho da Amostra e Dados omissos: O tamanho da amostra mostrou-se favorável, uma vez que se obteve 11,93 casos por item, quando Hair (2005) recomenda que a partir de 5 casos por fator já é possível realizar a análise. Como o questionário aplicado via internet não permitia que o respondente passasse para a próxima página, sem ter preenchido todos os itens, não houve casos omissos.
- Normalidade das variáveis: distribuições de 29 variáveis foram examinadas por desvio por meio do SPSS. Todas as variáveis mostraram-se negativamente desviadas. Seria indicada a transformação nesse caso, entretanto isso afetaria a interpretação dos fatores na escala, aumentando o nível de complexidade da escala. Assim, optou-se por prosseguir, ressaltando-se que isso poderia afetar os resultados das análises.
- Linearidade: também foram observadas falhas no teste de linearidade. Entretanto, novamente, as transformações foram desfavoráveis, considerando o conjunto de variável e as metas das análises.
- Multicolinearidade e singularidade: não foi observada multicolinearidade e houve correlações significativas entre as variáveis, o que favorece a análise fatorial.
- Fatorabilidade do R: O teste de adequação da amostra de Kaiser-Meyer-Olkin teve valor 0,94, demonstrando haver homogeneidade entre as variáveis. O quadrado do coeficiente de correlação múltipla (MAS) apresentou coeficientes acima de 0,93, indicando que as variáveis partilham de um fator comum. E o teste de esfericidade de Bartlett – AIC foi significativo (qui-quadrado aproximado = 5448,70; $p < 0,01$). Dessa forma, concluiu-se que a hipótese nula foi rejeitada, uma vez que as variáveis

apresentaram-se significativamente relacionadas. A análise da Matriz Anti-Imagem também apontou para a fatorabilidade, já que foram encontradas correlações inferiores a 0,30.

Para a extração dos fatores, foi realizada uma análise dos componentes principais e os resultados dos *eigenvalues* foram comparados com os resultados da análise paralela. A análise sinalizou para apenas 1 fator. O fator explicou 43% da variância total. Optou-se por manter nos fatores somente itens com carga fatorial acima de 0,50, porque seriam melhores representantes do fator. A tabela 2 apresenta a composição, carga fatorial, comunalidade, variância explicada e número de itens dos fatores primários. Desta forma, foram eliminados dois itens da escala, ficando a escala final composta por 27 itens. O cálculo de confiabilidade foi realizado utilizando-se o alfa de Cronbach, e os resultados apontaram boa consistência para o fator, acima de ,95.

Tabela 1 – Cargas fatoriais, alpha de Cronbach, variância explicada e comunalidade da Escala de Comportamentos Proativos nas Organizações.

Alpha de Cronbach	0,95	Comunalidades
Variância Total (%)	43%	
Factor Matrix(a)	Fator 1	
12) Crio oportunidades para agir de forma a melhorar esta organização.	,774	,598
27) Se percebo que os sistemas ou práticas organizacionais podem ser melhorados coloco em prática novas idéias que tragam melhorias para a empresa.	,756	,572
19) Implemento processos nos quais as pessoas possam melhorar o resultado de seus trabalhos.	,739	,547
20) Melhoro os sistemas e práticas organizacionais.	,736	,542
16) Efetuo mudanças visando à melhoria da organização.	,732	,536
14) Dou novas sugestões para melhorar esta organização.	,727	,529
26) Se percebo que os sistemas ou práticas organizacionais podem ser melhorados sugiro novas idéias que tragam melhorias para a empresa.	,723	,523
23) Participo ativamente da empresa, analisando as melhores práticas para o trabalho.	,705	,497
3) Antecipo soluções para os problemas da organização.	,697	,486
18) Busco aprender novos conhecimentos que trarão benefícios futuros para a	,680	,462

organização.

13) Desenvolvo novas habilidades para enfrentar obstáculos durante a implementação de mudanças.	,679	,461
21) Não espero respostas prontas, busco ativamente por alternativas.	,672	,451
11) Coloco minhas idéias de melhorias em prática.	,652	,425
9) Busco informações externas à organização para implementar mudanças que auxiliem no alcance das metas da empresa.	,637	,406
22) Observo a rotina do meu setor de trabalho e penso em como poderia melhorá-la.	,636	,404
8) Busco conhecimento prévio para planejar e implementar ações de melhorias.	,629	,396
2) Analiso o que poderia ser melhorado nas tarefas que executo.	,628	,394
6) Avalio as minhas ações e seus resultados em busca de oportunidade de melhoria.	,628	,394
5) Ao planejar a implementação de melhorias no trabalho, penso em como ajudar os meus pares a se adaptarem às novas práticas.	,623	,388
15) Dou suporte às pessoas em relação às mudanças.	,619	,383
10) Busco maneiras de agilizar os processos de trabalho para alcançar resultados organizacionais de forma rápida.	,616	,380
1) Analiso as tendências do mercado e aproveito aquelas que tragam melhorias para a empresa onde trabalho.	,592	,350
7) Busco apoio de meus colegas para implementação de idéias de melhorias organizacionais.	,584	,341
4) Ao implementar minhas idéias de melhoria, não desisto caso encontre resistências dos colegas de trabalho ou chefia.	,556	,309
25) Reflito sobre como minhas ações no presente repercutirão de forma positiva no futuro.	,551	,303
28) Sempre que algo sai errado, eu procuro uma solução.	,543	,294
17) Enfrento as resistências às mudanças dos meus colegas.	,513	,263

Fonte: dados da pesquisa

5. Comparação entre grupos

Depois de realizada a validação da escala, procedeu-se a testes de comparação de média para verificar diferenças nos comportamentos proativos para as variáveis demográficas e se a escala discriminaria entre grupos supostamente mais proativos, ou seja, empresários e chefes. Foi testada a normalidade da variável Proatividade (média para os 27 itens) e a normalidade foi

atingida. Assim, foram realizados Testes t e ANOVAs para as variáveis categóricas e correlação para as contínuas.

As correlações entre Proatividade e tempo de serviço e idade não foram significativas. O teste t para sexo também não foi significativo. Esses resultados apontam que os comportamentos proativos não parecem ser afetados por essas variáveis demográficas.

Para a variável chefia (estar em cargo de chefia), o teste t foi 3,06 ($p < 0,01$). E três amostras de vínculo empregatício foram comparadas. A primeira composta por autônomos e profissionais liberais (média=5,06, desvio-padrão=0,92), a segunda composta por funcionários de empresas públicas e privadas (média=5,06, desvio-padrão=0,92), e o terceiro grupo, formado por empresários (média=5,68, desvio-padrão=0,67). As amostras foram comparadas e os resultados apontaram para uma diferença significativa positiva no nível de proatividade no caso dos empresários com relação aos outros grupos ($F=10,63$, $p < 0,01$).

6. Discussão

Os resultados apresentados sinalizam que o construto Comportamento Proativo é unidimensional como apontado por Bateman e Crant (1993). Este construto reúne aspectos relacionados com o planejamento e implementação de ações de mudança, busca ativa e solução de problemas. O fator apresentou boa consistência e explicou 43% da variância total. A estabilidade do fator foi constatada por meio do alpha de Cronbach e indicou uma boa confiabilidade. O fator também apresentou boas cargas fatoriais, indicando que os itens são

bons representantes do conceito. Portanto, este instrumento pode ser utilizado com certa segurança para pesquisas e para intervenções organizacionais.

As análises sobre a relação entre Proatividade nas Organizações e variáveis demográficas demonstraram que a idade, o tempo de serviço e o sexo não influenciam na emissão desse tipo de comportamento. Porém, observou-se que ocupar cargos de chefia ou ser empresário influencia na emissão do comportamento. Esses dados reforçam a validade preditiva do construto, uma vez que, teoricamente, espera-se que esses profissionais apresentem maior proatividade em função de suas atuações e estão em sintonia com o estudo de Crant (1996).

Esses resultados devem ser destacados, posto que lançam novos desafios para os pesquisadores na área, pois não é possível afirmar que tais comportamentos são preditores do exercício da chefia ou da carreira de empresário, apesar de que uma hipótese viável é que pessoas mais proativas tendem a buscar esse tipo de trabalho. Por outro lado, também é possível supor que as pessoas nesses cargos necessitam apresentar mais comportamentos proativos. Assim, estudos futuros deveriam investigar essas relações por meio de outros delineamentos de pesquisa como, por exemplo, a pesquisa longitudinal.

5.

ESTUDO 2: IDENTIFICAR O PODER PREDITIVO DOS VALORES PESSOAIS SOBRE O COMPORTAMENTO PROATIVO

Este estudo tem o objetivo de atingir os demais objetivos específicos da pesquisa, quais sejam: (1) Descrever a hierarquia de valores dos trabalhadores da amostra; (2) Identificar o grau de emissão de comportamento proativo dos sujeitos e; (3) Identificar o poder de predição dos valores pessoais sobre o comportamento proativo. A seguir são apresentados método, resultados e discussão referentes a esses objetivos.

1. Instrumentos da Pesquisa

Para este estudo foram utilizadas a Escala de Comportamento Proativo nas Organizações (ECPO) descrita acima e a Escala de Valores Pessoais (PVQ) que será retratada a seguir. Além desses instrumentos, foram levantados dados demográficos como idade, sexo, tempo de serviço, cargo (de chefia ou não), grau de escolaridade, ramo da empresa no mercado.

1. Escala de Valores Pessoais

Este estudo valeu-se do Personal Values Questionnaire (PVQ) desenvolvido por Schwartz (2005) e validado por Tamayo e Porto (*in press*). O PVQ é um instrumento de medida de valores pessoais, construído a partir do *Schwartz Value Survey* (SVS), que é o instrumento mais utilizado para medir os 10 tipos motivacionais de Schwartz (SCHWARTZ, 2005). A

construção do PVQ deu-se por três motivos, a saber: a) as populações de áreas rurais com baixo índice de escolaridade apresentavam dificuldades de preenchimento do instrumento por exigir um grau de abstração e apresentar conceitos axiológicos fora de qualquer contexto específico; b) a aplicação em crianças também ficava prejudicada por conta da abstração necessária, e c) havia a necessidade de testar outras formas de medida para verificar se a teoria era válida independente do modelo utilizado.

O PVQ foi construído com base no mesmo modelo teórico de Schwartz dos 10 tipos motivacionais. Em sua versão original constavam 29 itens (TAMAYO; PORTO, *in press*), que foi ampliada para 40 itens na versão atual (SCHWARTZ, 2005). Os itens do questionário descrevem objetivos, aspirações ou desejos que implicitamente apontam para um tipo motivacional (SCHWARTZ, 2005). O sujeito da pesquisa deve responder à pergunta baseado em similaridades, ou seja, pede-se ao sujeito que identifique o “quanto essa pessoa se parece com você?”, as respostas possíveis vão de “se parece muito comigo”, “se parece comigo”, “se parece mais ou menos comigo”, “se parece pouco comigo”, “não se parece comigo”, “não se parece nada comigo”. A resposta verbal simplifica a tarefa do respondente e reduz o esforço cognitivo necessário no SVS, no qual era requerido que o respondente transformasse seu julgamento em número, em uma escala ordinal de 1 a 7. O trabalho de codificação das respostas verbais do PVQ é realizado pelo pesquisador que atribui valores que variam de um a cinco.

A validação da escala no Brasil foi realizada por Tamayo e Porto (*in press*). Entretanto, uma tentativa anterior de validação da escala fora realizada por Pasquali e Alves (2004). A tentativa não teve muito sucesso pelo fato de que os resultados obtidos e, principalmente, a

terminologia utilizada diferiam significativamente do modelo circular proposto por Schwartz (2005). Tamayo e Porto (*in press*) sugerem que a inexistência do modelo circular nos resultados se deva ao erro na escolha do tratamento estatístico utilizado. Pasquali e Alves (2004) utilizaram a análise fatorial exploratória para a validação da escala, entretanto, tal análise não é considerada adequada para a verificação do modelo circular proposto por Schwartz. Sem o modelo circular não é possível verificar a localização espacial dos tipos motivacionais, e conseqüentemente, não é possível confirmar a continuidade motivacional entre os tipos, assim como as relações de congruência e antagonismo (TAMAYO; PORTO, *in press*).

Para o processo de validação, foi utilizado o processo de tradução/retradução. Participaram da pesquisa 614 estudantes do ensino fundamental e médio. O procedimento estatístico utilizado foi o Escalonamento Multidimensional (MDS) com o método de escalonamento do coeficiente de alienação de Guttman, e os dados analisados pelo programa Systat, versão 10. Os resultados indicaram um coeficiente de alienação de 0,19. Uma vez que o valor aceitável é até 0,20, os resultados parecem adequados. Foram encontrados 7 dos 10 tipos motivacionais, sendo que alguns tipos motivacionais adjacentes se agregaram, formando uma região conjunta. Tal fenômeno também foi encontrado em diversas pesquisas realizadas por Schwartz (2005, apud TAMAYO; PORTO, *in press*). Apesar dos índices de confiabilidade terem sido baixos (Universalismo/Benevolência (3,97), Hedonismo/Autodeterminação (3,71), Segurança (3,46), Estimulação (3,34), Conformidade (3,25), Tradição (2,95), Poder/ Realização (2,50)), indicando a necessidade de aprimoramento de alguns tipos motivacionais, esses resultados não expressaram rejeição das hipóteses, uma vez que é possível identificar os valores, mesmo

agregados, e é possível averiguar a relação de congruência e oposição entre os tipos motivacionais, conforme afirmado em teoria.

Pela sua simplicidade de aplicação, entendimento e validade da escala, optou-se pela aplicação do PVQ para a medição da estrutura de valores pessoais da amostra da presente pesquisa.

2. Seleção do local da Pesquisa

A pesquisa foi disponibilizada em um site na internet e a coleta de dados foi realizada pelo mesmo veículo. Dessa forma, os funcionários tiveram a liberdade de responder ao questionário quando tivessem disponibilidade.

3. Seleção dos respondentes da pesquisa

Participaram da pesquisa funcionários de empresas públicas e privadas. O tamanho da amostra foi definido, levando-se em conta os três aspectos mencionados por Cohen (1992), a saber: a) o poder do teste desejado, b) o tamanho do efeito esperado e c) o nível de significância especificado pelo α . Para esta pesquisa foi definido um poder de 0,80, com α de 0,05 e tamanho do efeito pequeno de 0,08. Como quatro eram as variáveis independentes (Abertura a mudanças, Conservação, Autotranscendência e Autopromoção), o tamanho de amostra necessária seria de 212 indivíduos, no entanto, participaram da pesquisa 369 funcionários. E para garantir a maior heterogeneidade de participantes, foram incluídos na amostra de

conveniência funcionários de todos os setores da economia e de diferentes organizações, com o objetivo de aumentar o poder de generalização.

4. Administração dos instrumentos de pesquisa

Os participantes foram abordados por meio de um e-mail (ANEXO 1) que explicava os objetivos da pesquisa e solicitava a colaboração para responder aos questionários que se encontravam em um sítio na internet. Para acessar o sítio, bastava clicar sobre o *hiperlink* existente no próprio e-mail. A participação era voluntária e alguns participantes ainda contribuíram com a divulgação da pesquisa, repassando o e-mail com o link para os seus colegas pessoais ou de trabalho. Os primeiros vinte e-mails foram disparados para contatos pessoais da autora da pesquisa. Solicitou-se que cada respondente repassasse o link da pesquisa para pessoas conhecidas e que estivessem trabalhando. Calcula-se que ao todo foram repassados 1500 e-mails. O retorno obtido foi de 31% de questionários respondidos. Nesta pesquisa foram considerados apenas questionários respondidos por funcionários de empresas públicas e privadas. Questionários respondidos por voluntários, estagiários, profissionais liberais, empresários e autônomos, corresponderam a 6% do retorno total e não foram considerados nesta pesquisa.

Ao acessar o site da pesquisa, o respondente recebia informações a respeito do tema global da pesquisa, número de questionários e tempo estimado para o preenchimento dos questionários (ANEXO 2). Uma vez aceitas as condições, o respondente abria uma nova tela onde era apresentada a escala de valores pessoais (PQ) e, na tela seguinte, a Escala de Comportamento

Proativo. A última tela era destinada ao preenchimento de dados demográficos como sexo, idade, escolaridade, tempo de serviço, cargo de chefia, ramo de trabalho, tipo de empresa e vínculo empregatício. Não era possível deixar perguntas sem respostas e havia a possibilidade de retorno para reavaliação de uma questão já respondida. Findo o prazo para as respostas, o acesso eletrônico à página das pesquisas foi removido.

5. Caracterização da amostra

Participaram do estudo 369 funcionários de empresas públicas (6%) e privadas (94%). Das empresas privadas, 54% eram nacionais e 71% do ramo de serviços. Com relação aos dados demográficos, 56% da amostra pertenciam ao sexo feminino, 61% com idade entre 21 e 40 anos, 34% possuíam o grau superior e 53% eram pós-graduados. Com relação ao tempo de serviço, 54% estavam entre o primeiro e quinto ano de trabalho na empresa, e 61% não ocupavam cargo de chefia.

6. ANÁLISE DOS DADOS

O tratamento e análise dos dados contemplam: a) análises de pressupostos para uso da regressão; b) correlações parciais entre variáveis e c) regressão linear múltipla pelo método padrão.

1. Análises de Pressupostos

Antes da análise de correlação e regressão múltipla, os dados foram examinados quanto ao número de casos omissos, casos extremos e no que se refere à normalidade dos fatores. Como o questionário aplicado via internet não permitia que o respondente passasse para a próxima página sem ter preenchido todos os itens, não houve casos omissos. Os 44 casos extremos univariados foram identificados por meio do escore “Z”. Após todas as eliminações, o banco de dados ficou composto por 325 observações. O teste de Kolmogorov e Smirnov indicou distribuição normal e alta significância para o fator Proatividade (>0.05). Entretanto, para os fatores de valores pessoais, os resultados demonstraram baixa significância ($<0,05$) indicando a não-normalidade da distribuição dos fatores.

Realizou-se então, a transformação dos dados, conforme sugerido por Schwartz (2005) no capítulo relacionado à correção da escala de valores. Schwartz chama a atenção para o fato de que indivíduos diferem na maneira de usar a escala de resposta para valores. Alguns indivíduos tendem a utilizar toda extensão da escala, enquanto outros são propensos a responder conferindo pouca importância, e outros, muita importância para a maioria dos itens. Entretanto, o que interessa ao pesquisador são as prioridades dos sujeitos e não a importância relativa de diferentes valores para eles. Dessa forma, ao invés de se trabalhar utilizando o escore bruto dos dados, prosseguiu-se utilizando o desvio de cada fator em relação à média geral do indivíduo, calculando-se a média de importância de cada indivíduo para os 40 itens. Ainda, seguindo a orientação de Schwartz (2005), a correlação parcial foi utilizada para correlacionar prioridades axiológicas com a variável proatividade, a parcialização foi feita com

a média de julgamentos. Com a correção da escala, as variáveis deixaram de apresentar problemas de normalidade.

A linearidade entre a proatividade e as variáveis de valores foi analisada por meio dos gráficos interativos “*Scatterplot*” do SPSS. A maioria dos gráficos apresentou formato ovalado, o que demonstra que as variáveis encontram-se linearmente relacionadas. A exceção foi observada na variável Poder/Realização, cujo gráfico demonstrou um espaçamento maior do que os outros prejudicando a formação ovalada.

A colinearidade entre as variáveis foi analisada por meio do diagnóstico de colinearidade do módulo regressão do SPSS. A variável Poder/Realização indicou multicolinearidade e, por esse motivo, a variável foi retirada da análise, além da sua relação com proatividade ser praticamente nula.

2. Correlações entre Valores Pessoais e Comportamento Proativo

A correlação indica a tendência e a força da relação linear entre as variáveis comportamento proativo e valores pessoais. A matriz de correlação parcial (quadro 3) indica que as variáveis estão correlacionadas. O nível de significância $p < 0,05$ sinaliza que correlação significativa entre comportamento proativo e valores pessoais foi obtida somente pelas variáveis Estimulação e Tradição.

Tabela 2: Matriz de Correlação Parcial

Variáveis	Comportamento Proativo (VD)	Universalismo/Benevolência	Hedonismo/Autodeterminação	Segurança	Estimulação	Conformismo	Tradição	Poder/Realização
-----------	-----------------------------	----------------------------	----------------------------	-----------	-------------	-------------	----------	------------------

Universalismo/ Benevolência	.100	1.000						
Hedonismo/ Autodeterminação	.006	-.234**	1.000					
Segurança	.052	.084	-.398**	1.000				
Estimulação	.176**	-.223**	.312**	-.285**	1.000			
Conformismo	-.081**	-.037	-.454**	.066	-.393**	1.000		
Tradição	-.183	.091	-.355**	.053	-.291**	.321**	1.000	
Poder/ Realização	-.027	-.594**	.077	-.255**	.042	-.247**	-.493**	1.000
Média	.510	.561	.420	.167	-.357	-.090	-.947	-.448
Desvio Padrão	.811	.404	.486	.608	.850	.517	.695	.646

Fonte: dados da pesquisa

** $p \leq 0.01$

Conforme previsto em teoria (SCHWARTZ, 2005) e na validação da escala do PVQ (TAMAYO; PORTO, manuscrito não publicado), o modelo circular, contendo os tipos motivacionais e as relações de congruência e antagonismo, surge por meio das análises, e pode ser observado na curva sinusoidal na figura 3.

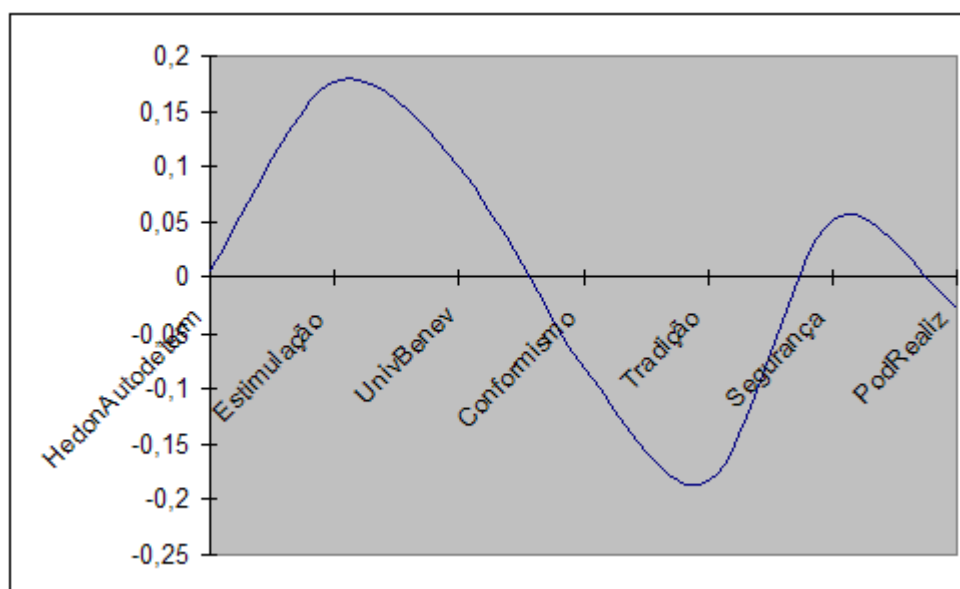


Figura 3: gráfico da curva sinusoidal resultante das análises mostrando as relações de congruência e antagonismo entre os tipos motivacionais

Fonte: dados da pesquisa

3. Regressão linear múltipla entre Valores pessoais e Comportamento Proativo

Segundo Levin e Fox (2006), a regressão preocupa-se com a intensidade ou a força de associação entre duas variáveis, considerando a especificidade da natureza dessa relação, nesse caso, de que a variável dependente é o comportamento proativo e a independente são os valores pessoais. Admite-se que os valores pessoais influenciam o comportamento proativo. Foi utilizado o software SPSS v.13 para realizar as análises.

O Coeficiente de Regressão Múltipla (R) apresentou valor de 0,290, o que exprime baixo poder de predição das variáveis independentes (valores pessoais) sobre a variável dependente (comportamento proativo).

O Coeficiente de Determinação (R^2) demonstra como a proporção da variância total da variável dependente proatividade é explicada pela variação da variável independente, que são as prioridades axiológicas. O valor de R^2 obtido na regressão foi muito baixo (.084), o que indica que somente 8% da variabilidade total do comportamento proativo são explicados pelas prioridades axiológicas. O mesmo pode-se dizer do Coeficiente de Determinação Ajustado (R^2 ajustado), que apresentou o valor de .067, o que significa que somente 6,7% da variabilidade total do comportamento proativo são explicados pelas prioridades axiológicas presentes no modelo de regressão linear ajustado.

A análise dos valores absolutos dos coeficientes de regressão padronizados permite-nos concluir que a variável Estimulação (.214), seguida de Tradição (-,163) e Universalismo/Benevolência (.150) são as que apresentam maiores contribuições relativas para explicar o comportamento proativo. A análise dos coeficientes de regressão indica, para $p <$

0.01, que as variáveis estimulação, universalismo/benevolência e tradição afetam significativamente o comportamento proativo.

Tabela 3: coeficientes de regressão

	B	β
Universalismo/ Benevolência	,302**	,150
Hedonismo/ Autodeterminação	-,043	-,026
Segurança	,128	0,096
Estimulação	,205**	,214
Conformismo	,068	,043
Tradição	-,189**	-,163
	Constante = 4,827	
	R² = ,084	
	R²ajustado = ,067	
	R = ,290	

Fonte: dados da pesquisa

**p>0,01

7. DISCUSSÃO

As análises estatísticas utilizadas para testar o modelo permitiram visualizar a disposição dos valores dentro do modelo circular proposto pela teoria de Schwartz (2005). Também foi possível verificar as relações de congruência e antagonismo dos tipos motivacionais com relação ao comportamento proativo.

A primeira hipótese previa correlação positiva entre valores de autodeterminação e estimulação e comportamento proativo. Os resultados apóiam essa hipótese para o tipo motivacional estimulação ($r=0,176$, $\beta = ,214$), mas não para o tipo motivacional autodeterminação, que foi nulo ($r=0,006$, $\beta = -,026$).

A segunda hipótese previa correlações nulas entre valores de realização, poder e hedonismo e comportamento proativo. A hipótese se confirma para hedonismo ($r=0,006$, $\beta = -,026$), poder e realização ($r=-0,027$).

A terceira hipótese previa correlações negativas para tipos motivacionais segurança, conformidade e tradição. Os resultados deram apoio à hipótese para valores de tradição ($r=-0,183$, $\beta = -,162$), e apresentaram correlação nula para segurança ($r=,052$, $\beta = ,096$) e conformidade ($r=-0,081$, $\beta = ,043$).

A quarta e última hipótese previa correlação nula para benevolência e universalismo. Entretanto, os resultados apontaram para uma correlação positiva ($r=0,100$, $\beta = ,150$) e rejeitou a hipótese.

Os valores de estimulação, que pertencem à dimensão de Abertura a Mudanças, foram os que apresentaram correlação significativa mais forte com o comportamento proativo, o que confirma em parte os resultados obtidos na pesquisa de Fisher e Smith (2006). Essa correlação se deve ao fato de que os valores de estimulação sejam representantes de objetivos motivacionais que envolvem excitação, ousadia e desafio na vida, que são requisitos necessários para uma das principais características do comportamento proativo que é a realização de ações de mudanças orientadas por metas de longo prazo. Para que tais ações se concretizem, é necessário que o indivíduo não se intimide em expor suas idéias em diversas situações, desafiando o *status quo*; que não tenha medo de mudanças e busque novidades; e

que não tenha medo de correr o risco de não dar certo. Essa ousadia e gosto pela novidade e o desafio de propor mudanças de melhoria podem ser observados no comportamento proativo.

O antagonismo entre valores proposto pelo modelo circular de Schwartz (2005) pôde ser percebido claramente nos resultados. Ao contrário da estimulação, que obteve a maior correlação positiva, estão os valores de tradição que obtiveram a maior correlação negativa com o comportamento proativo. Isso porque os valores de tradição têm como objetivo motivacional o respeito, o compromisso, a moderação, a devoção, a aceitação dos costumes e a vida espiritual, que são opostos aos valores de estimulação, portanto, antagônicos ao comportamento proativo. Os valores de conformidade, especialmente muito próximos da tradição, apresentaram correlação nula com o comportamento proativo. Tal resultado indica que o comportamento proativo não restringe ações e impulsos que tendam a contrariar os outros, ou violar expectativas e normas sociais, mas, por outro lado, isso também não significa que para a manifestação do comportamento proativo ações desse tipo sejam necessárias.

Os valores de universalismo e benevolência, previstos nas hipóteses como correlação nula, apresentaram a segunda maior correlação positiva com o comportamento proativo, apesar de não serem estatisticamente significativos. Tal resultado pode indicar que as metas organizacionais relacionadas ao comportamento proativo não se limitam ao crescimento financeiro. As metas, ao contrário, extrapolam esse limite, englobando o bem-estar dos colegas e a preservação do ambiente organizacional e da natureza. Valores de benevolência buscam a preservação e fortalecimento do bem-estar do grupo interno, envolvendo comportamentos que reflitam a honestidade, piedade, responsabilidade, lealdade, amizade verdadeira e o amor

maduro. Já os valores de universalismo envolvem a compreensão, o agradecimento, a tolerância e o bem-estar de todas as pessoas e da natureza.

O resultado da correlação entre os valores de segurança e o comportamento proativo foi nulo. Tal resultado talvez indique que o fato de o comportamento proativo estar positivamente relacionado aos valores de universalismo e benevolência neutralize os efeitos antagônicos previstos para os valores de segurança. Como valores de segurança envolvem a harmonia e estabilidade da organização, tal resultado talvez expresse que as mudanças propostas pelo comportamento proativo não trabalhem contra o bem-estar e a harmonia das pessoas na organização. Da mesma forma que, por outro lado, a necessidade de segurança não trabalha contra o comportamento proativo.

Valores de poder e realização também tiveram correlações nulas com o comportamento proativo, o que confirma a hipótese lançada. Com base nos resultados dos valores acima mencionados, que sugerem que o comportamento proativo também busca o bem comum, valores que se encontram na dimensão da auto-promoção, que buscam o domínio e próprio sucesso sobre os outros, não são focos do comportamento proativo. No caso do poder, há a busca do prestígio, status social, autoridade, poder social, domínio sobre as pessoas e recursos. Tais metas não condizem com o foco principal do comportamento proativo. A motivação para o comportamento proativo está, entre outras características, na resolução de problemas e ações de mudanças que tragam benefícios organizacionais e não no prestígio próprio, como visto nas correlações de universalismo e benevolência. O comportamento proativo preocupa-se também com o bem comum e não somente com o bem próprio, por conta disso, apresentou correlação nula com os valores de poder. Já os valores de realização, envolvem ambição e

busca pelo sucesso pessoal por meio de demonstrações de competências que, como visto, também não é foco do comportamento proativo.

Os valores de hedonismo e autodeterminação também tiveram correlações nulas com o comportamento proativo. A hipótese lançada para o hedonismo era de uma correlação negativa, enquanto para os valores de autodeterminação, a correlação seria positiva. Características do hedonismo que envolvem o prazer, a gratificação sensual e a indulgência não apresentaram relação com o comportamento proativo, o qual valoriza a responsabilidade por suas ações, iniciativa para colocar idéias em prática, desafiar o *status quo* e derrubar obstáculos. As características da autodeterminação que valorizam a ação independente, a liberdade de escolha, a criatividade, também não apresentaram relação com o comportamento proativo. Uma suposta justificativa para esse resultado é o fato de que a proatividade visa à realização de ações responsáveis que beneficiem o crescimento e desenvolvimento da organização e não ações que visem atingir apenas objetivos pessoais.

Os resultados apresentados pela presente pesquisa confirmam que os valores pessoais predizem o comportamento proativo. O tipo motivacional que se mostrou positivo e significativamente relacionado ao comportamento proativo foi o tipo estimulação, e o tipo mais antagônico, ou seja, mais negativamente relacionado foi o tipo tradição.

Os resultados evidenciaram a existência de relações de oposição entre as dimensões antagônicas de Autotranscendência *versus* Autopromoção e também entre as dimensões Abertura a Mudanças *versus* Conservação. As dimensões de Autotranscendência e Autopromoção apresentaram sinais opostos, como previsto na teoria. Os pólos de

Conservação e Abertura a Mudanças também apresentaram sinais antagônicos. Os valores de tradição tiveram correlação negativa, mas a exceção ocorreu para os valores de segurança e conformismo, que apresentaram relação nula, o que difere do predito na teoria e da disposição dos tipos motivacionais. As suposições para os casos dos tipos motivacionais segurança e hedonismo foram expostas anteriormente.

O objetivo geral desta pesquisa foi investigar o poder preditivo dos valores pessoais sobre o comportamento proativo. Os resultados apresentados na seção anterior oferecem suporte para a predição, porém com um poder baixo. A análise de regressão linear mostrou que os valores explicam apenas 6,7% do comportamento proativo.

Essa baixa predição confirma os resultados encontrados por Kristiansen e Hotte (1996) que, ao analisarem um conjunto de pesquisas que relacionavam valores-attitudes-comportamentos, perceberam que o poder preditivo dos valores sobre o comportamento era muito baixo. A suposição dos autores para explicar os baixos valores de predição dar-se-ia pela existência de diversas variáveis moderadoras que afetariam o impacto dos valores sobre o comportamento. Ros (2006) também concorda com Kristiansen e Hotte (1996) que a relação valores e comportamento não seja uma relação direta e sim mediada pelas atitudes, e também não descarta que variáveis como normas subjetivas, normas pessoais, controle percebido, desejo, intenção, frequência ou não da ação no passado e autoconceito afetem a relação entre valores e comportamento.

A pesquisa desenvolvida por Kristiansen e Zanna (1994) sobre a utilização dos valores como defesa do ego também pode nos auxiliar na compreensão do baixo impacto dos valores sobre o

comportamento. Os autores perceberam que tal defesa egóica poderia produzir viéses que afetariam a relação valor-atitude-comportamento, ou seja, o fato de as pessoas responderem levando em conta as normas sociais percebidas por eles como aceitáveis poderia fazer com que elas apelassem para valores que sustentem tais normas em detrimento de seus próprios valores.

Como se pode perceber, a relação entre valores e comportamento é algo complexo que, segundo estudos anteriores, envolvem outras variáveis. Entretanto, o foco principal deste estudo é o poder preditivo dos valores e não as variáveis que afetam essa relação e, dessa forma, é possível afirmar que os valores pessoais influenciam o comportamento proativo, apesar de outras variáveis também serem importantes para explicar o comportamento proativo.

8. CONCLUSÃO

Estudos sobre proatividade ganharam força nas últimas décadas do século XX por conta das profundas mudanças que alteraram os sistemas de trabalho, trazendo diversas conseqüências, especialmente, na relação homem-trabalho (CASTELLS, 2005). Com as organizações mais enxutas e competitivas, é necessário contar com funcionários que tenham comportamentos proativos, ou seja, que mostrem iniciativa, capacidade de planejar ações e agir além dos limites das tarefas e que tragam mudanças que beneficiem as organizações. Entretanto, na literatura

acadêmica compulsada, a proatividade tem sido um conceito de difícil definição, por conta dos diferentes enfoques dados nos estudos, fato que prejudicou também a elaboração de instrumentos de pesquisas confiáveis que meçam o comportamento proativo em si. Nesse sentido, constituíram-se como objetivos específicos desta pesquisa a definição do conceito, a construção e validação psicométrica da Escala de Comportamento Proativo nas Organizações – ECPO, identificação do grau de emissão de comportamento proativo dos sujeitos trabalhadores da amostra, e identificação do poder preditivo dos valores pessoais sobre o comportamento proativo.

A definição do conceito foi realizada e com relação aos objetivos do Estudo 1, relacionado à validação do ECPO (Escala de Comportamento Proativo nas Organizações), os resultados apontaram para uma estrutura unidimensional, conforme verificado na literatura. Os índices de confiabilidade acenam para a precisão da escala sendo adequada tanto para o uso em pesquisa quanto em diagnósticos organizacionais.

Com relação ao objetivo geral da pesquisa, o Estudo 2, que foi o de verificar o poder preditivo dos valores pessoais sobre o comportamento proativo, apresentou resultados que expressaram uma correlação positiva, principalmente entre o tipo motivacional estimulação, e uma correlação negativa, principalmente, com o tipo motivacional tradição, revelando o antagonismo da dimensão abertura a mudanças X conservação. Já as dimensões autopromoção e autotranscendência apresentaram antagonismo menos expressivo. Tais resultados são suportados pela teoria de valores de Schwartz (2005) e confirmam os achados em pesquisas anteriores (FISHER & SMITH, 2006). Sendo assim, conclui-se que o comportamento proativo está positivamente relacionado com objetivos motivacionais que envolvem excitação,

ousadia e desafio na vida. Isso porque a expressão de comportamentos proativos requer coragem para expor idéias em diversas situações, desafiar o *status quo*; não temer mudanças e buscar novidades. Este estudo também demonstrou que as metas do comportamento proativo extrapolam o crescimento financeiro da organização envolvendo também o bem-estar dos colegas, a preservação do ambiente organizacional e da natureza. Fato que pode ser observado pela correlação positiva com os valores de universalismo e benevolência. Por outro lado, os resultados mostraram que o comportamento proativo é antagônico aos valores do tipo tradição que envolvem a moderação, a devoção, a aceitação dos costumes e a vida espiritual.

Esses resultados contribuem para o estudo entre valores pessoais e comportamento proativo, pois mostram quais tipos motivacionais estão relacionados de forma positiva e negativa. Tal conhecimento pode ser de grande valia para as organizações que pretendam incentivar o comportamento proativo em suas práticas diárias. Salvo questões éticas, a organização pode:

- (1) incentivar práticas que estimulem os funcionários a exporem suas idéias sem medo de correrem o risco de não serem aceitas;
- (2) incentivar a busca por novidades que beneficiem a organização e o bem-estar das pessoas e da natureza;
- (3) dar a oportunidade para transformar as idéias de melhorias em práticas;
- (4) incentivar o debate sadio para que as pessoas possam exercitar-se enfrentar obstáculos por meio de argumentos, mostrando-lhes que é possível fazer mudanças sem prejudicar o bom relacionamento entre os colegas.

Tais práticas refletem os valores de Estimulação que pode ser incentivada no dia-a-dia organizacional, como também podem servir de guia para processos de seleção de candidatos.

No entanto, cabe ressaltar algumas limitações do estudo. A primeira delas refere-se à amostra que, por ter sido por conveniência pode apresentar vieses como, por exemplo, pessoas mais

proativas ou mais interessadas pelo estudo podem ter respondido ao questionário. Assim seria interessante que estudos futuros verificassem a adequação da estrutura para outras amostras. Além disso, a amostra selecionada é composta principalmente por indivíduos com grau superior completo e pós-graduados, sendo necessária uma validação com amostra com menor grau de escolaridade.

Sugestões para estudos futuros incluiriam a realização da pesquisa envolvendo outras variáveis mediadoras e moderadoras entre valores e comportamento, incluindo variáveis do contexto organizacional como, por exemplo, normas e políticas organizacionais, atitudes, cultura organizacional, entre outros. Ainda é preciso avançar nas pesquisas que envolvem a relação valor-comportamento de forma a esclarecer porque os índices dessa relação são tão baixos.

Conclui-se que foram obtidas como resultados desta pesquisa: (1) a validade de construto do Comportamento Proativo; (2) validade da ECPO; e (3) predição dos valores pessoais sobre o comportamento proativo.

A utilização da EPCO permitirá avanços teóricos nos estudos de Comportamento Organizacional, assim como para diagnóstico do nível de comportamento proativo nas organizações. Sabe-se que o comportamento proativo nas organizações traz resultados benéficos não só para o indivíduo como para a organização, por essa razão, conhecer quais valores impactam de forma positiva ou negativa sobre o comportamento proativo e conhecer o nível de comportamento proativo permitirão às organizações realizarem ações mais objetivas no sentido de incentivarem e a manterem o comportamento proativo em suas práticas diárias.

REFERÊNCIAS

AGLE, B. R, CALDWELL, C.B.. Understanding research on values in business. **Business and Society**, vol. 38, n. 3, pp. 326 – 387, sep. 1999.

BARDI, A.; SCHWARTZ, S. H. Values and Behavior: Strength and Structure of Relations. **Society for Personality and Social Psychology**. Vol. 29, No. 10. pp. 1207-1220. 2003.

BATEMAN, T. S.; CRANT, J. M. The Proactive Component of Organizational Behavior: A Measure and Correlates. **Journal of Organizational Behavior**. Vol. 14, No. 2, pp. 103-118. 1993.

BATEMAN, T. S.; CRANT, J. M. Proactive Behavior: Meaning, Impact, Recommendations. **Business Horizons**. May-June, 1999.

BOROFF, K. E.; LEWIN, D. Loyalt, Voice and Intent to Exit a Union Firm: A Conceptual and Empirical Analisis. **Industrial and Labor Relations Review**. Vol. 51, No.1, pp 50-6. 1997.

CASTELLS, M. **A Sociedade em Rede**. Vol. I. 8ª. ed – revista e ampliada. São Paulo: Paz e Terra. 2005.

CLAES, R.; BEHEYDT, C.; LEMMENS, B. Unidimensionality of Abbreviated Proactive Personality Scales across Cultures. **Applied Psychology: an international review**. Vol. 54, No. 4, pp. 476-489. 2005.

COHEN, J. A Power Primer. **Psychological Bulletin**. Vol. 112, No. 1, pp. 155-159. 1992.

CRANT, J. M. The Proactive Personality Scale as a Predictor of Entrepreneurial Behavior. **Journal of Small Business Management**. 1996.

CRANT, J. M. Proactive Behavior in Organizations. **Journal of Management**. Vol. 36, No. 3, pp. 435-462. 2000.

CROPANZANO, R.; JAMES, K.; CITERA, M. A Goal Hierarchy Model of Personality, Motivation and Leadership. **Research in Organizational Behavior**. Vol. 15, pp. 267-322. 1993.

FERREIRA, A. B. H. **Minidicionário Aurélio da Língua Portuguesa**. 6ª. edição revista e atualizada. Curitiba: Positivo. 2005.

FAY, D; FRESE, M. The Concept of Personal Initiative: An overview of Validity Studies. **Human Performance**. Vol. 14, No. 1. pp. 97-124. 2001.

FISHER, R.; SMITH, P. B. Who Cares About Justice? The Moderatin Effect of Values on the Link Between Organizational Justice and Work Behavior. **Applied Psychology: an International Review**. Vol. 55, No. 04, pp. 541-562. 2006.

FRESE, M.; KRING, W.; SOOSE, A.; ZEMPEL, J. Personal Initiative at Work: Differences Between East and West Germany. **Academy of Management Journal**. Vol. 39, No. 1, pp. 37-63. 1996.

FRESE, M.; FAY, D.; HILBURGER, T.; LENG, K.; TAG, A. The Concept of Personal Initiative: Operationalization, Reliability and Validity in Two German Samples. **Journal of Occupational and Organizational Psychology**. 70, p. 139-161. 1997.

HAIR Jr., J. F.; BABIN, B.; MONEY; A.H.; SAMOUEL, P. **Fundamentos de Métodos de Pesquisa em Administração**. Porto Alegre: Bookman. 2005.

HOFSTEDE, G. **Culture's consequences: International differences in work-related values**. CA: Sage Publications, 1980.

HORN, J. L. A Rationale and Test for the Number of Factors in Factor Analysis. **Psychometrika**, v. 30, n.2, pp. 179-185, jun., 1965.

HOUAISS, A.; VILLAR, M. S.; FRANCO, F. M. S. (Ed.) **Dicionário Eletrônico HOUAISS da língua portuguesa**. Versão 1.0.10. São Paulo: Objetiva. Março, 2006.

JANSSEN, O.; DE VRIES, T.; COZIJNSEN, A. J. Voicing by Adapting and Innovating Employees: An Empirical Sudy on How Personality and Environment Interact to Affect Voice Behavior. **Human Relations**. Vol. 51. No.7. 1998.

JONG, A. RUYTER, K. Adaptative versus Proactive Behavior in Service Recovery: The Role of Self-Managing Teams. USA. **Decisions Sciences**. Vol. 35, No. 3, Summer, 2004.

KATZ, D.; KAHN, R.L. **Psicologia Social das Organizações**. 2ª. edição. São Paulo: Atlas. 1976.

KLEIN, K.J.; DANSEREAU, F. & HALL, R. J. Levels Issues in Theory Development, Data Collection, and Analysis. **Academy of Management Review**. Vol. 19, No. 2, pp. 195-229. 1994.

KLUCKHOHN, C.K.M. Values and value orientation in the theory of action. In: PARSONS, T. & SHILDS, E. (eds). *Toward a general theory of action*, Cambridge, MA, Harvard University Press, p. 388-433, 1951.

KRISTIANSSEN, C. M.; HOTTE, A. M. Morality and the Self: Implications for the When and How of Value-Attitude-Behavior Relations. In: SELIGMAN, C.; OLSON, J.M.; ZANNA, M. P. **The Psychology of Values: The Ontario Symposium**, v.8, pp77-106. 1996.

KRISTIANSSEN, C. M.; ZANNA, M. P. The Rhetorical Use of Values to Justify Social and Intergroup Attitudes. **Journal of Social Issues**. v. 50, n.40, 00 47-65. 1994.

LEWIN, J.; FOX, J. A. **Estatística para Ciências Humanas**. 9ª. Ed. São Paulo: Pearson -Prentice Hall. 2006.

LOPEZ JR, G. S.; SOUZA, E. C. L. Instrumento de Medida da Atitude Empreendedora – IMAE: Construção e Validação de uma Escala. **ENANPAD 2006**. Salvador, Bahia, 2006.

MAROCO, J. **Análise Estatística com utilização do SPSS**. 2ª. Ed. Lisboa: Edições Silabo. 2003.

MELLENA, A.; BASSILI, J. N. On the Relationship Between Attitudes and Values: Exploring the Moderating Effects of Self-Monitoring and Self-Monitoring Schematicity. **Society for Personality and Social Psychology Bulletin**. v.21, p.885-892. 1995.

MORRISON, E. W.; PHELPS, C. C. Taking Charge at Work: Extrarole Efforts to Initiate Workplace Change. *The Academy of Management Journal*. V. 42, n.4, pp. 403-419, aug, 1999.

PARKER, S. K.; TURNER, N.; WILLIAMS, H. M. Modeling the Antecedents of Proactive Behavior at Work. **Journal of Applied Psychology**. Vol. 91, No. 3. pp. 636-652. 2006.

PASQUALI, L.; ALVES, A. R. Validação do Portraits Questionnaire – PQ de Schwartz para o Brasil. **Avaliação Psicológica**. v.3, n.2, pp. 73-82. 2004.

PORTO, J.B.; TAMAYO, A. Desenvolvimento e Validação da Escala de Civismo nas Organizações. **Estudos de Psicologia**. v.8, n.3, pp. 393-402, 2003.

PORTO, J. B. **Estrutura e Transmissão dos Valores Laborais: Um Estudo com Estudantes Universitários**. 2004. 144p. Tese (Doutorado em Psicologia). Universidade de Brasília. São Paulo, 2004.

PROCTER, P. **CAMBRIDGE: International Dictionary of English**. London: Cambridge University Press, 1995. 1774p.

RANK, J.; PACE, V. L.; FRESE, M. Three Avenues for Future Research on Creativity, Innovation, and Initiative. **Applied Psychology: and International Review**. Vol. 54, No. 4, pp. 518-528. 2004.

RICHARDSON, R. J. **Pesquisa Social: métodos e práticas**. 3ª. Ed. São Paulo: Atlas. 1999.

RODRIGUES, A.; ASSMAR. E.M.L.; JABLONSKI, B. **Psicologia Social**. 24ª. ed. Rio de Janeiro: Vozes. 1999.

ROHAN, Meg J. A Rose by Any Name? The Values Construct. **Personality and Social Psychology Review**. v. 4, n. 3, 2000.

ROKEACH, M. **The Nature of Human Values**. New York: The Free Press, 1973.

ROS, M. **Psicologia Social dos Valores: Uma Perspectiva Histórica**. In: ROS, M.; GOUVEIA, V. **Psicologia Social dos Valores Humanos**. Editora Senac: São Paulo, 2006.

_____. **Valores, Atitudes e Comportamento: uma nova visita a um tema clássico.** In: ROS, M.; GOUVEIA, V. **Psicologia Social dos Valores Humanos.** Editora Senac: São Paulo, 2006.

SCHWARTZ, S.H.; BILSKY, W. Toward a Universal Psychological Structure of Human Values. **Journal of Personality and Psychology.** Vol. 53, No.. 3, p. 550-562. 1987.

_____. Toward a Theory of the Universal Content and Structure of Values: Extensions and Cross-Cultural Replications. **Journal of Personality and Psychology.** Vol. 58, No. 5, pp. 878-891. 1990.

SCHWARTZ, S.H. Universal in the content and structure of values: theoretical advances and empirical tests in 20 countries. In: ZANNA, M. (Ed). **Advances in Experimental Social Psychology.** Orlando: Academic. Vol.. 25, p. 01-65. 1992.

_____. Valores Humanos Básicos: seu contexto e estrutura intercultural. In TAMAYO, A.; PORTO, J. B. **Valores e comportamento nas Organizações.** Petrópolis: Vozes, 2005.

SONNENTAG, S. Recover, Work Engagement, and Proactive Behavior: A New Look at the Interface Between Nonwork and Work. **Journal of Applied Psychology.** v. 88, n. 3, pp. 518-28. 2003.

SPEIER, C.; FRESE, M. 1997. Generalized Self-Efficacy As a Mediator and Moderator Between Control and Complexity at Work and Personal Initiative: A Longitudinal Field Study in East Germany. **Human Performance.** v.10, n. 2, pp 171-192. 1997.

TABACHNICK , B.; FIDELL, L. S. **Using Multivariate Statistics.** Fourth Edition. USA: Pearson Education Company. 2001.

TAMAYO, A.; PORTO, J. B. Validação do Questionário de Perfis de Valores (QPV). Manuscrito não publicado. 31p.

VAN DYNE, L.; LePINE, J.A. Helping and Voice Extra-Role Behaviors: Evidence of Construct and Predictive Validity. **Academy of Management Journal.** v. 41, n. 1, pp.108-119. 1998.

WEGENER, D. T.; FABRIGAR, L. R. Constructing and Evaluating quantitative Measures for Social Psychological Research. In: SANSONE, C.; MORF, C. C.; PANTER, A. T. (Eds). **The Sage Handbook of Methods in Social Psychology.** 2004.

WITHEY, M.J.; COOPER, W.H. (1989). Predicting Exit, Voice, Loyalty and Neglect. **Administrative Science Quarterly**. v. 34, n. 4, pp. 521-539. 1989.

ANEXOS

ANEXO 1: E-mail convite para participação da pesquisa

Caro NONONO

Preciso muito da sua ajuda. Estou na fase de coleta de dados da minha pesquisa do mestrado sobre comportamento no trabalho e preciso muito da sua colaboração para responder aos questionários.

O link abaixo abrirá uma página na internet que conterá 02 (dois) questionários, o primeiro aborda a sua visão sobre o que é importante na sua vida e o segundo trata sobre aspectos do comportamento no trabalho. E, por último, seus dados profissionais.

Por favor, separe em torno de 20 minutos para responder as questões a seguir. Suas respostas serão muito importantes para a qualidade do trabalho que será realizado a partir desta pesquisa. Você não deve se identificar, as respostas são individuais e confidenciais. Ressalto que nesses questionários não existem respostas certas ou erradas. O importante é a sua opinião sincera sobre o assunto.

<http://nome do link>

Como preciso de uma amostra de 1500 questionários respondidos, peço para que encaminhe o link para seus colegas e familiares que sejam funcionários de empresas. Não há restrição quanto a sexo, idade, religião, etc, basta que estejam trabalhando em uma empresa.

Desde já, agradeço a sua colaboração,

Qualquer dúvida, por gentileza, entre em contato (telefone da autora)

Obrigada,

Meiry Kamia

ANEXO 2: Primeira tela do site na internet contendo informações a respeito do tema global da pesquisa, número de questionários e tempo estimado para preenchimento dos questionários.

Comportamento no trabalho

Pesquisador: Meiry Kamia
mestranda

Orientadora: Juliana Porto
profa. Doutora

**Universidade Mackenzie
Pós-Graduação em Administração**

Objetivo da Pesquisa

Sou aluna de mestrado do Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Mackenzie e preciso da sua ajuda para a realização de uma pesquisa sobre comportamento no trabalho. Desde já agradeço a sua paciência e colaboração.

Você irá responder 02 (dois) questionários, o primeiro aborda a sua visão sobre o que é importante na sua vida e o segundo trata sobre aspectos do comportamento no trabalho. E, por último, seus dados profissionais.

Por favor, separe em torno de 20 minutos para responder as questões a seguir. Suas respostas serão muito importantes para a qualidade do trabalho que será realizado a partir desta pesquisa. Você não deve se identificar, as respostas são individuais e confidenciais. Ressalto que nesses questionários não existem respostas certas ou erradas. O importante é a sua opinião sincera sobre o assunto.

Preciso que você responda no máximo até 30/03/2007.

Clique no botão “responder à pesquisa”
Agradeço e conto com sua participação.
Meiry Kamia
(telefone da autora)

ANEXO 3: Escala de Valores Pessoais (PQ)

INSTRUÇÕES

Descrevemos resumidamente abaixo algumas pessoas. Leia cada descrição e avalie o quanto cada uma dessas pessoas é semelhante a você. Assinale com um "X" a opção que indica o quanto a pessoa descrita se parece com você.

	Quanto esta pessoa se parece com você?					
	Se parece muito comigo	Se parece comigo	Se parece mais ou menos comigo	Se parece pouco comigo	Não se parece comigo	Não se parece nada comigo
1) Pensar em novas idéias e ser criativa é importante para ela. Ela gosta de fazer coisas de maneira própria e original.						
2) Ser rica é importante para ela. Ela quer ter muito dinheiro e possuir coisas caras.						
3) Ela acredita que é importante que todas as pessoas do mundo sejam tratadas com igualdade. Ela acredita que todos deveriam ter oportunidades iguais na vida.						
4) É muito importante para ela demonstrar suas habilidades. Ela quer que as pessoas admirem o que ela faz.						
5) É importante para ela viver em um ambiente seguro. Ela evita qualquer coisa que possa colocar sua segurança em perigo.						
6) Ela acha que é importante fazer várias coisas diferentes na vida. Ela sempre procura novas coisas para experimentar.						
7) Ela acredita que as pessoas deveriam fazer o que lhes é ordenado. Ela acredita que as pessoas deveriam sempre seguir as regras, mesmo quando ninguém está observando.						
8) É importante para ela ouvir as pessoas que são diferentes dela. Mesmo quando não concorda com elas, ainda quer entendê-las.						
9) Ela acha que é importante não querer mais do que se tem. Ela acredita que as pessoas deveriam estar satisfeitas com o que têm.						
10) Ela procura todas as oportunidades para se divertir. É importante para ela fazer coisas que lhe dão prazer.						
11) É importante para ela tomar suas próprias decisões sobre o que faz. Ela gosta de ser livre para planejar e escolher suas atividades.						
12) É muito importante para ela ajudar as pessoas ao seu redor. Ela quer cuidar do bem-estar delas.						
13) Ser muito bem-sucedida é importante para ela. Ela gosta de impressionar as demais pessoas.						
14) A segurança de seu país é muito importante para ela. Ela acha que o governo deve estar atento a ameaças de origem interna ou externa.						

15) Ela gosta de se arriscar. Ela está sempre procurando aventuras.						
	Quanto esta pessoa se parece com você?					
	Se parece muito comigo	Se parece comigo	Se parece mais ou menos comigo	Se parece pouco comigo	Não se parece comigo	Não se parece nada comigo
16) É importante para ela se comportar sempre corretamente. Ela quer evitar fazer qualquer coisa que as pessoas possam achar errado.						
17) É importante para ela estar no comando e dizer aos demais o que fazer. Ela quer que as pessoas façam o que manda.						
18) É importante para ela ser fiel a seus amigos. Ela quer se dedicar às pessoas próximas de si.						
19) Ela acredita firmemente que as pessoas deveriam preservar a natureza. Cuidar do meio ambiente é importante para ela.						
20) Ser religiosa é importante para ela. Ela se esforça para seguir suas crenças religiosas.						
21) É importante para ela que as coisas estejam organizadas e limpas. Ela realmente não gosta que as coisas estejam bagunçadas.						
22) Ela acha que é importante demonstrar interesse pelas coisas. Ela gosta de ser curiosa e tentar entender todos os tipos de coisas.						
23) Ela acredita que todas as pessoas do mundo deveriam viver em harmonia. Promover a paz entre todos os grupos no mundo é importante para ela.						
24) Ela acha que é importante ser ambiciosa. Ela quer demonstrar o quanto é capaz.						
25) Ela acha que é melhor fazer as coisas de maneira tradicional. É importante para ela manter os costumes que aprendeu.						
26) Aproveitar os prazeres da vida é importante para ela. Ela gosta de se mimar.						
27) É importante para ela entender as necessidades dos outros. Ela tenta apoiar aqueles que conhece.						
28) Ela acredita que deve sempre respeitar seus pais e os mais velhos. É importante para ela ser obediente.						
29) Ela quer que todos sejam tratados de maneira justa, mesmo aqueles que não conhece. É importante para ela proteger os mais fracos na sociedade.						
30) Ela gosta de surpresas. É importante para ela ter uma vida emocionante.						
31) Ela se esforça para não ficar doente. Estar saudável é muito importante para ela.						
32) Progredir na vida é importante para ela. Ela se empenha em fazer melhor que os outros.						
33) Perdoar as pessoas que lhe fizeram mal é importante para ela. Ela tenta ver o que há de bom nelas e não ter rancor.						

34) É importante para ela ser independente. Ela gosta de contar consigo mesmo.						
	Quanto esta pessoa se parece com você?					
	Se parece muito comigo	Se parece comigo	Se parece mais ou menos comigo	Se parece pouco comigo	Não se parece comigo	Não se parece nada comigo
35) Contar com um governo estável é importante para ela. Ela se preocupa com a preservação da ordem social.						
36) É importante para ela ser sempre educada com os outros. Ela tenta nunca incomodar ou irritar os outros.						
37) Ela realmente quer aproveitar a vida. Divertir-se é muito importante para ela.						
38) É importante para ela ser humilde e modesta. Ela tenta não chamar atenção para si.						
39) Ela sempre quer ser aquela a tomar decisões. Ela gosta de liderar.						
40) É importante para ela se adaptar e se ajustar à natureza. Ela acredita que as pessoas não deveriam modificar a natureza.						

ANEXO 4: Escala de Comportamento Proativo nas Organizações

INSTRUÇÕES

Abaixo estão listados vários tipos de comportamentos que as pessoas podem ter dentro da organização onde trabalham. **Raramente as pessoas apresentam todos esses comportamentos, portanto leia com atenção cada frase e informe a frequência com que você fez esses comportamentos, nos últimos 6 meses.**

Faça um "x" à direita de cada afirmação, que melhor indique a frequência em que ocorrem as situações descritas. Para dar suas respostas, utilize os seguintes códigos:

- 1 - NUNCA**
2 - RARAMENTE
3 - POUCAS VEZES
4 - ALGUMAS VEZES
5 - MUITAS VEZES
6 - FREQUENTEMENTE
7 - SEMPRE

	1 Nunca	2 Raramente	3 Poucas Vezes	4 Algumas vezes	5 Muitas vezes	6 Frequentemente	7 Sempre
1) Analiso as tendências do mercado e aproveito aquelas que tragam melhorias para a empresa onde trabalho.							
2) Analiso o que poderia ser melhorado nas tarefas que executo.							
3) Antecipo soluções para os problemas da organização.							
4) Ao implementar minhas idéias de melhoria, não desisto caso encontre resistências dos colegas de trabalho ou chefia.							
5) Ao planejar a implementação de melhorias no trabalho, penso em como ajudar os meus pares a se adaptarem às novas práticas.							
6) Avalio as minhas ações e seus resultados em busca de oportunidade de melhoria.							
7) Busco apoio de meus colegas para implementação de idéias de melhorias organizacionais.							
8) Busco conhecimento prévio para planejar e implementar ações de melhorias.							
9) Busco informações externas à organização para implementar mudanças que auxiliem no alcance das metas da empresa.							
10) Busco maneiras de agilizar os processos de trabalho para alcançar resultados organizacionais de forma rápida.							
11) Coloco minhas idéias de melhorias em prática.							
12) Crio oportunidades para agir de forma a melhorar esta organização							
13) Desenvolvo novas habilidades para enfrentar obstáculos durante a implementação de mudanças.							

14) Dou novas sugestões para melhorar esta organização.							
15) Dou suporte às pessoas em relação às mudanças.							
	1 Nun ca	2 Rara ment e	3 Pouc as Veze s	4 Algu mas veze s	5 Muit as veze s	6 Freq üent eme nte	7 Sem pre
16) Efetuo mudanças visando à melhoria da organização.							
17) Enfrento as resistências a mudanças dos meus colegas.							
18) Busco aprender novos conhecimentos que trarão benefícios futuros para a organização.							
19) Implemento processos nos quais as pessoas possam melhorar o resultado de seus trabalhos.							
20) Melhoro os sistemas e práticas organizacionais.							
21) Não espero respostas prontas, busco ativamente por alternativas.							
22) Observo a rotina do meu setor de trabalho e penso em como poderia melhorá-la.							
23) Participo ativamente da empresa analisando as melhores práticas para o trabalho.							
24) Reflito sobre como minhas ações no presente repercutirão de forma positiva no futuro.							
25) Se percebo que os sistemas ou práticas organizacionais podem ser melhorados <u>sugiro</u> novas idéias que tragam melhorias para a empresa.							
26) Se percebo que os sistemas ou práticas organizacionais podem ser melhorados <u>coloco em prática</u> novas idéias que tragam melhorias para a empresa.							
27) Sempre que algo sai errado, eu procuro uma solução.							

