

Comportamento Pró-Ativo nas Organizações e sua Relação com Clima Organizacional

Proactive Behavior in Organizations and its Relationship with Organizational Climate

Heila Magali Silva Veiga¹, Juliana Barreiros Porto², Marcella Corrêa Laboissière³

RESUMO

Comportamento pró-ativo contribui para a efetividade organizacional e é definido como um conjunto de comportamentos em que o trabalhador busca espontaneamente por mudanças no seu ambiente de trabalho, implementa novas ideias e visa metas de longo prazo que beneficiem a organização. A fim de contribuir na compreensão dos antecedentes contextuais desse construto foram desenvolvidos dois estudos. O primeiro estudo teve o objetivo de construir e validar uma escala de clima organizacional para a pró-atividade, e o segundo analisar as relações entre o clima organizacional para a pró-atividade e o comportamento pró-ativo. Em ambos os estudos foi utilizada uma amostra de conveniência de 525 trabalhadores de quinze organizações públicas e privadas. A escala validada apresentou qualidade psicométrica e é formada por três dimensões, estrutura organizacional ($\alpha=0,68$), liderança e diversidade ($\alpha=0,82$) e ambiente interno e externo ($\alpha=0,88$). No segundo estudo, a regressão múltipla padrão mostrou que a variável preditora explicou 32% da variância do comportamento pró-ativo, sendo os fatores liderança e diversidade ($\beta=0,107$) e ambiente interno e externo ($\beta=0,484$) aqueles com contribuições significativas únicas. As repercussões dos resultados para compreensão do comportamento pró-ativo na organização serão discutidas.

Palavras-chave: pró-atividade, clima organizacional, clima organizacional para a pró-atividade.

ABSTRACT

Proactive behavior contributes to organizational effectiveness, and is defined as a set of role behaviors in which the individual searches spontaneously for changes in your work environment, implements new ideas and seeks long-term goals that benefit the organization. In order to contribute to the understanding of the contextual background of the construct two studies were developed. The first study was designed to build and validate a scale for organizational climate for proactivity, and the second to identify the impact of organizational climate for proactivity on proactive behavior. In both studies a convenience sample of 525 workers from 15 private and public organizations was used. The psychometric validated scale is composed of three dimensions, organizational structure ($\alpha= 0,68$), leadership and diversity ($\alpha= 0.82$) and internal and external environment ($\alpha= 0.88$). In the second study, a standard multiple regression revealed that leadership and diversity (factors ($\beta= 0,107$) and internal and external environment ($\beta= 0,484$) made significant contributions to the explanation of proactive behavior. The model explained 32% of the variance. The impact of the results for understanding of proactive behavior in organizations will be discussed.

Key words: proactivity, organizational climate, organizational climate for proactivity.

¹ Universidade Federal de Uberlândia - heila.veiga@gmail.com

² Universidade de Brasília – jporto@unb.br

³ Universidade Católica de Brasília - marcellacl@gmail.com

Os comportamentos de busca espontânea por mudanças no ambiente de trabalho que visam solucionar problemas e implementar ideias que beneficiam a organização são denominados de comportamentos pró-ativos nas organizações (Kamia & Porto, 2009). Esses comportamentos têm se tornado cada vez mais necessários para os trabalhadores na atualidade, seja pela redução do nível de supervisão pelos gestores, seja pelo aumento da efetividade no trabalho ou pela necessidade de melhoria dos processos de trabalho (Frese, Fay, Hilburger, Leng, & Tag, 1997). Estudos recentes apontam que os comportamentos pró-ativos promovem a criatividade (Kim, Hon, & Crant, 2009), favorecem a aprendizagem dos recém-chegados nas organizações (Grumam, Saks, & Zweig, 2006; Ashforth & Sluss, 2007) e o desempenho no trabalho (Poth & Bateman, 2006).

Apesar do destaque que o tema tem recebido, ainda são poucos os estudos sobre os seus antecedentes, especialmente no Brasil. No entanto, já há trabalhos que apontam que esses comportamentos podem ser promovidos por características organizacionais, além dos processos individuais (Crant, 2000; Parker, Williams, & Turner, 2006). A compreensão de como a organização influencia os seus funcionários a serem mais pró-ativos pode permitir intervenções organizacionais que promovam a efetividade organizacional e tornar-se uma ferramenta de interesse para os gestores.

PRÓ-ATIVIDADE NAS ORGANIZAÇÕES

Os estudos sobre pró-atividade nas organizações têm seu início com os trabalhos sobre personalidade pró-ativa de Bateman e Crant (1993) e iniciativa pessoal de Frese, Kring, Soose e Zempel (1996). Os primeiros definiram o construto como uma característica disposicional dos indivíduos, enquanto Frese *et al.* (1996) consideraram a iniciativa como comportamentos apresentados pelos trabalhadores que estão além daqueles prescritos pela organização (extra-papel). Estudos apontaram para a influência do contexto na emissão dos comportamentos, indicando que esse construto não é um traço completamente estável (Sonnentag, 2003). Assim,

Kamia e Porto (2009) defendem que comportamento de pró-atividade nas organizações é um conjunto de comportamentos dirigidos a metas em que o trabalhador busca espontaneamente por mudanças no seu ambiente de trabalho, que visam solucionar problemas e implementar ideias que beneficiam a organização. Esses comportamentos são restritos à organização, e podem se manifestar de diferentes formas no contexto de trabalho e envolvem três dimensões básicas: 1) Busca ativa por oportunidades de mudança; 2) Planejamento e execução de ideias; e, 3) Enfrentamento de obstáculos. No dicionário de língua portuguesa (Houaiss, 2006), iniciativa é definida como um traço de caráter; em decorrência disso, ao estudar esse construto, no país, a opção tem sido por denominá-lo de comportamento pró-ativo (Kamia & Porto, 2009; Veiga, Porto, Lima, & Canova, 2008; Alcântara & Veiga, 2010); contudo, reitera-se que ele é sinônimo de iniciativa pessoal – termo clássico na literatura internacional.

Os comportamento pró-ativos estão relacionados a outros construtos, mas não devem ser confundidos com eles. Entre esses conceitos, destacam-se a cidadania organizacional, a criatividade e a inovação. Cidadania organizacional refere-se a “atos espontâneos dos trabalhadores que envolvem dedicação ao sistema organizacional” (Porto & Tamayo, 2003, p. 394). Moon, Van Dyne e Wrobel (2005) defendem que os comportamentos de cidadania são multidimensionais e propõem um modelo circular (*circumplex model*) formado por dois eixos: organizacional/interpessoal e promoção/proteção, os quais formam quatro dimensões gerais: ajuda (interpessoal e promoção), inovação (organizacional e promoção), esportividade (interpessoal e proteção) e conformidade (organizacional e proteção). Segundo o referido modelo de cidadania organizacional, o comportamento pró-ativo estaria nos eixos organizacional e promoção e na dimensão de inovação. Assim, pode-se dizer que pró-atividade é uma dimensão dos comportamentos de cidadania organizacional, todavia essa dimensão é pouco explorada nos estudos clássicos de cidadania e a maioria dos instrumentos de medida não a contempla.

A distinção entre criatividade e inovação não é uma unanimidade na literatura, pois muitas vezes os termos são usados de forma intercambiável. Bruno-Faria (2003) propõe uma delimitação entre eles. Segundo a autora, a criatividade é

a geração de ideias, processos, produtos e/ou serviços novos (para aquele indivíduo/grupo ou naquele contexto), que possam produzir alguma contribuição valiosa para a organização e/ou para o bem-estar das pessoas que trabalham naquele contexto e que possuam elementos essenciais à sua implementação (Bruno-Faria, 2003, p. 137).

Já, a inovação se refere ao

resultado da implementação de ideias, processos, produtos e serviços originários de indivíduos, e/ou grupos na organização e da introdução de tecnologias e outros elementos novos (para os indivíduos ou naquele contexto) originados fora da organização, considerados como valiosos para os resultados da organização e/ou bem-estar das pessoas que nela trabalham (Bruno-Faria, 2003, p. 138).

Nessa perspectiva, para que uma ideia seja considerada criativa não basta ser nova, é preciso que seja passível de ser implementada, isto é, vire inovação. Apesar da diversidade de definições de criatividade e da diferenciação entre criatividade e inovação, as definições de ambas enfatizam a geração ou implementação de algo novo. Esse aspecto é o principal diferenciador para o conceito de pró-atividade. A pró-atividade não exige que a solução encontrada envolva algum tipo de novidade, pois é possível ser pró-ativo usando soluções antigas ou aperfeiçoando o que já está em vigor. Entretanto, para que a inovação ocorra é necessário certo grau de pró-atividade por parte dos membros da organização para planejar e executar novas ideias.

Com relação aos antecedentes de pró-atividade, Parker, Williams e Turner (2006) apontam para dois processos que subjazem à pró-atividade. O primeiro envolve um processo de decisão deliberada em que o indivíduo avalia os prováveis resultados desses comportamentos. Nessa linha são considerados antecedentes: controle e complexidade do trabalho (Frese

et al., 1996), autoeficácia (Frese *et al.*, 1996; Speier & Frese, 1997; Frese, Teng & Wijnen, 1999; Morrison & Phelps, 1999), crença do indivíduo sobre sua capacidade de lidar com as consequências negativas da sua iniciativa (Frese *et al.*, 1996), sentimento de responsabilidade pela mudança (Morrison & Phelps, 1999) e expectativa de melhoria do trabalho (Frese *et al.*, 1999).

O segundo processo envolve a relação entre a emissão dos comportamentos pró-ativos e o alcance de aspirações e metas pessoais. Os antecedentes trabalhados nessa linha são: motivação para o trabalho (Frese *et al.*, 1999), estilos de preferência cognitiva para adaptação-inovação (Janssen, De Vries, & Cozijnsen, 1998) e orientação flexível para o papel (Parker, 2000).

Além desses processos individuais, os estudos têm enfatizado a influência dos aspectos contextuais, tais como: estabelecimento de metas específicas (Staw & Boettger, 1990), características do trabalho como complexidade e controle, pressão e suporte da chefia (Ohly & Sonnentag, 2006), cargo de chefia (Staw & Boettger, 1990), restrições organizacionais (Fritz & Sonnentag, 2009), cultura organizacional (Crant, 2000), clima organizacional (Scott & Bruce, 1994) valores organizacionais (Veiga, Porto, Lima, & Canova, 2008), clima para a criatividade (Alcantara & Veiga, 2010; Couger, 1996; Isaken, Lauer, Ekvall, & Britz, 2001; Kwaniowska & Necka, 2004) e clima para iniciativa (Baer & Frese, 2003). Apesar desse incremento, são necessários novos estudos para compreender tais relações (Grant & Ashford, 2008). Deste modo, o presente estudo busca contribuir para a melhor compreensão da pró-atividade nas organizações ao estabelecer como objetivo precípua: investigar as relações entre o clima organizacional para a pró-atividade e o comportamento pró-ativo. Essa variável foi selecionada, pois a mesma fornece uma avaliação das características gerais e relativamente duradouras das organizações que influenciam o comportamento dos trabalhadores (Tamayo, 1996). Ao revisar a literatura verificou-se a necessidade de desenvolver um instrumento para aferir a variável relacionada com clima organizacional, em função disto, foi empreendido um estudo anterior com o objetivo de desenvolver tal medida.

CLIMA ORGANIZACIONAL PARA PRÓ-ATIVIDADE

Para a melhor compreensão do que está sendo denominado de clima organizacional para pró-atividade, é preciso discutir a definição de clima organizacional. O clima organizacional vem sendo estudado há vários anos como um construto importante, pois permite verificar a influência do contexto de trabalho no comportamento e desempenho dos trabalhadores (Martins, Oliveira, Silva, Pereira, & Souza, 2004; Puente-Palacios & Freitas, 2006). Um aspecto que ratifica a importância desse estudo é o número de revisões de literatura empreendidas (Koys & DeCotiis, 1991; Laros & Puente-Palacios, 2004; Neves & Neiva, 2008; Schneider & Reichers, 1983); contudo apesar da diversidade de trabalhos ainda falta clareza quanto a sua definição e dimensões constituintes (Martins *et al.*, 2004; Puente-Palacios, 2002).

Essa falta de delimitação teórica afeta negativamente o avanço na área, pela dificuldade em operacionalizar o construto, o que leva a problemas em sua medida e também na delimitação de seus antecedentes e consequentes (Puente-Palacios & Freitas, 2006). Para Koys e DeCotiis (1991), clima organizacional é definido como “fenômeno perceptual duradouro, construído com base na experiência, multidimensional e compartilhado pelos membros de uma unidade da organização, cuja função principal é orientar e regular os comportamentos individuais de acordo com os padrões determinados por ela” (p. 266). Puente-Palacios e Freitas (2006) dissecam cada um dos elementos constituintes dessa definição a fim de clarificar o construto.

Primeiro, o clima organizacional é uma medida perceptiva e não afetiva, diz respeito à percepção de ocorrência de práticas organizacionais pelo funcionário (Schneider & Reichers, 1983). Assim sendo, outros construtos caracterizados por sua natureza afetiva ou avaliativa (como, por exemplo, satisfação, comprometimento organizacional) não são componentes do clima organizacional. Ao utilizar a percepção dos trabalhadores acerca de um atributo no nível da organização, pode-se levantar o questionamento a respeito da pertinência dessa estraté-

gia. Todavia, pode ser mais inexato medir clima organizacional usando informações oriundas de um único ator da organização; e a percepção dos trabalhadores acerca do seu ambiente de trabalho é uma medida significativa desse ambiente (Couger, 1996).

Um segundo elemento constituinte da definição de clima organizacional é o fato de se tratar de um fenômeno duradouro; isso implica dizer que fatos esporádicos não constituem o clima organizacional. O terceiro elemento dessa definição diz que é construído com base na experiência cotidiana na organização, a qual transcende o simples conhecimento de práticas e normas organizacionais. Tais experiências são resultantes da interação e os conhecimentos e normas organizacionais são apreendidos nos relacionamentos estabelecidos com outros trabalhadores e por meio da observação.

Em quarto lugar, o clima organizacional é um conceito multidimensional. Essa concepção é comum a diversos autores, contudo não há um consenso quanto ao número e quais seriam tais dimensões (Puente-Palacios, 2002). Por fim, um elemento presente na definição é o fato de ser compartilhado pelos membros da organização. Tais “percepções emergem e se sustentam de maneira coletiva com base na atribuição de significados comuns outorgados pelos membros da organização aos eventos percebidos” (Puente-Palacios & Freitas, 2006, p.7).

Zohar e Luria (2005) apontam que uma tendência nos estudos de clima organizacional, ao invés de se estudá-lo como um construto geral, é investigar o clima organizacional em relação à facetas específicas como clima para a criatividade (Amabile & Gryskiewicz, 1989), clima para inovação (Dunegan, Tierney, & Duchon, 1992). A utilização dessa nova estratégia permite ao pesquisador investigar apenas as dimensões relevantes (Schneider, 2008). O levantamento da literatura mostrou a existência de uma medida específica de clima para a pró-atividade (Baer & Frese, 2003). Dada a exiguidade de instrumentos e a similaridade conceitual com criatividade e inovação, optou-se por analisar também as medidas de clima organizacional para a criatividade/inovação.

Para identificar as medidas existentes, para aferir clima organizacional para a criatividade/ inovação, Mathiesen e Einarsen (2004) fizeram um levantamento de literatura. A busca foi feita no *Psychinfo*, *ERIC*, *Social Citation Index* e para inclusão foram estabelecidos quatro critérios: a escala deveria definir claramente que avaliava características do ambiente organizacional que favorecem a criatividade e a inovação, ter disponíveis informações acerca da qualidade psicométrica, o instrumento deveria estar disponível para pesquisa e uso comercial, e deveria ter sido publicado em periódico internacional.

O levantamento redundou em cinco escalas, a de (1) Amabile, Conti, Coon, Lazenby e Herron (1996), a qual é chamada de *Keys*, (2) o *Creative Climate Questionnaire* (CCQ; Ekvall, 1996), (3) o *Situational Outlook Questionnaire* (SOQ; Isaken, Lauer, & Ekvall, 1999), (4) a de Siegel e Kaemmerer (1978), denominada de *Siegel Scale of Support for Innovation - SSSI*, (5) o *Team Climate Questionnaire* (TCI; Anderson & West, 1998). Uma análise detalhada das escalas mostrou que esse último avalia o clima do grupo, e como o objetivo nesse estudo é avaliar o clima organizacional, decidiu-se não considerar a mesma.

Amabile *et al.* (1996) propõem um instrumento para avaliar o clima para a criatividade (denominado de *Keys*). A medida foca na percepção individual das características do ambiente de trabalho que influenciam a criatividade. A medida é formada por seis dimensões: (1) encorajamento organizacional, é a percepção de que há a aceitação de riscos e instruções claras na organização de que a criatividade é valorizada (exemplo de item: as pessoas são encorajadas a resolver os problemas de forma criativa nessa organização), (2) encorajamento do supervisor, (3) encorajamento dos colegas de trabalho, o grupo se mostra aberto a ideias, aceita as contribuições de seus pares, (4) liberdade e autonomia, (5) disponibilidade de recursos, e (6) trabalho desafiador. Além desses aspectos que fomentariam a criatividade nas organizações, os autores apontam duas dimensões que funcionariam como obstáculos à expressão da criatividade, (1) pressão excessiva e (2) impedimentos organizacionais.

O instrumento composto por 78 itens foi validado numa amostra de mais de 12500 trabalhadores de mais de 50 organizações, a análise fatorial confirmou a estrutura hipotetizada, e a confiabilidade das escalas oscilou de 0,66 a 0,91. A fim de que a escala seja aprimorada são necessários novos estudos para melhorar a sua qualidade, especialmente porque diversos itens apresentam carga em mais de um fator (Mathiesen & Einarsen, 2004).

Com base na literatura e em sua experiência profissional na Volvo e em outras organizações suecas, foi desenvolvido o CCQ – *Creative Climate Questionnaire* (1996), que avalia o clima organizacional para a criatividade. Ekvall (1996) define o clima organizacional criativo como “um conjunto de atitudes, sentimentos e comportamentos que caracterizam a vida na organização” (p. 105). O instrumento foi validado usando uma amostra inicial de 190 engenheiros e, depois, uma de 237 pesquisadores e engenheiros. A medida é formada por dez dimensões: (1) mudança e envolvimento, o qual avalia o grau de envolvimento das pessoas nas atividades diárias da organização, (2) a autonomia que é dada aos trabalhadores na definição do modo de conduzir seu trabalho, (3) confiança: os trabalhadores podem contar com suporte pessoal dos colegas no ambiente de trabalho, (4) disponibilidade de tempo para explorar e desenvolver novas ideias, (5) playfulness/ humor, diz respeito a uma atmosfera de descontração no ambiente de trabalho, (6) conflito: mede a presença de tensões pessoais e emocionais na organização, (7) suporte de ideias: quando há um clima organizacional que dá suporte a novas ideias, essas são recebidas atentamente por colegas e chefia, as pessoas escutam umas às outras e encorajam novas ideias, (8) debate: a interlocução entre os trabalhadores proporciona uma análise acerca dos diferentes pontos de vista e troca de ideias, (9) aceitação de riscos: em um ambiente de trabalho em que há espaço para ariscar, as pessoas tem mais facilidade para apresentar suas ideias, e (10) dinamismo: existem coisas novas acontecendo constantemente e são frequentes as alterações na organização, ou seja, flexibilidade. Para cada uma das dimensões existem cinco itens, os quais são respondi-

dos com a utilização de uma escala do tipo Likert de quatro pontos, sendo 0 (não se aplica nem um pouco) a 3 (totalmente aplicável). Esse instrumento foi traduzido para a língua inglesa e essa versão foi denominada de *Situational Outlook Questionnaire (SOQ)*; Isaksen, et al., 2001). Em diversos estudos, a confiabilidade dos fatores dessa escala varia de 0,66 a 0,91 (Ekvall, 1996; Isaksen et al., 2001). No que diz respeito à estrutura fatorial desse instrumento, em alguns estudos são relatados nove e em outros dez, o que leva a incertezas acerca de sua qualidade psicométrica (Mathiesen & Einarsen, 2004).

Siegel e Kaemmerer (1978) construíram uma escala que avalia a percepção de suporte à inovação. O objetivo é avaliar os fatores do clima organizacional que estão presentes nas organizações inovadoras. Para eles, o clima organizacional é composto por um conjunto de aspectos, que são percebidos por quem trabalha na organização e que influencia e motiva o comportamento. As organizações inovadoras são definidas como “aquelas que estimulam à criatividade de seus membros” (p. 554); em contrapartida, a organização tradicional é aquela que não é orientada para estimular a criatividade de seus membros.

O instrumento foi desenvolvido a partir das experiências de Siegel e Kaemmerer (1978) em dois programas que tinham por objetivo criar organizações inovadoras. Com base nessa experiência os autores criaram cinco dimensões que caracterizam a organização inovadora, liderança, autonomia, normas para a diversidade, desenvolvimento contínuo e consistência. Baseados nessas dimensões foram criados 225 itens, os quais foram administrados a 10 estudantes de graduação que deveriam avaliar o pertencimento do item ao fator correspondente. Com base no critério de 70% de concordância foram retidos 142 itens. Em seguida, os itens foram aplicados em uma amostra de estudantes e professores de uma escola inovadora (n= 17) e de uma escola tradicional (n= 93); a definição do tipo de escola foi feita com base nos principais objetivos declarados pela direção da organização. Com o auxílio da análise fatorial os itens foram reduzidos para 61. A escala final foi aplicada em 2153 estudantes e trabalhadores de es-

colas, tendo sido usada uma escala do tipo Likert (a qual variou de concordo totalmente a discordo totalmente).

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

Apesar de existir há mais de 20 anos, são poucos os estudos sobre suas qualidades psicométricas; apenas o estudo de validação usou a escala completa. Entre as críticas ao trabalho tem-se o tamanho reduzido da amostra de validação e o tipo de amostra usada; discute-se se a utilização de estudantes é uma estratégia adequada para se aferir o suporte para inovar na organização. Outra questão levantada é que a estrutura teórica defendida não foi encontrada na análise fatorial, e apenas um fator explica quase a totalidade da variância; assim, discute-se se não seria viável a redução da escala para apenas um fator (Mathiesen & Einarsen, 2004).

Outra falha encontrada nessa medida é a adequação do terceiro fator, comprometimento pessoal. O objetivo da escala é identificar aspectos do ambiente organizacional que estimulam a inovação; a despeito de ser uma medida perceptual, ela se refere ao ambiente organizacional; os itens desse fator avaliam a pessoa (exemplos de itens, eu me sinto comprometido com essa organização, eu estou comprometido com os objetivos dessa organização).

Por fim, a medida de clima para iniciativa pessoal (Baer & Frese, 2003) é definida como

práticas e procedimentos organizacionais formais e informais que dão suporte à pró-atividade, iniciativa no ambiente de trabalho. O objetivo é identificar fatores que motivem os trabalhadores a se engajar nesses comportamentos que não estão prescritos pela organização. A escala para medir clima para a iniciativa (Baer & Frese, 2003) foi feita baseada na adaptação da medida no nível individual de iniciativa pessoal (Frese *et al.*, 1996). Entre os itens dessa escala, têm-se (1) as pessoas em nossa empresa atacam ativamente os problemas, (2) sempre que algo sai errado, as pessoas em nossa empresa buscam imediatamente por uma solução. A confiabilidade da escala é de 0,94. Verifica-se que o foco são as pessoas e as normas sociais, avaliar se as pessoas apresentam iniciativa ou qual o comportamento apresentado pelas pessoas na organização, e não, de fato, aferir características organizacionais que favoreçam a iniciativa e a pró-atividade. Assim sendo, o instrumento não atende às recomendações da área de clima organizacional para medir aspectos descritivos do contexto organizacional e se assemelha mais a medidas de normas sociais, destarte não será adotada neste estudo.

Uma revisão da literatura nacional (Bruno-Faria, Veiga, & Macedo, 2008) revela que existem três escalas que avaliam características organizacionais que favorecem a criatividade (Bruno-Faria & Alencar, 1998; Parolin, Bosquetti, Chang-Jr, Albuquerque & Santos, 2007; Crespo, 2004), sendo que destas apenas as duas primeiras passaram por uma validação estatística.

Após a análise da literatura e entrevistas, Bruno-Faria e Alencar (1998) desenvolveram o ICC - Indicadores de Clima para a Criatividade. As autoras definiram os fatores do construto, elaboraram os itens, realizaram a análise semântica e a análise dos juízes. Para a validação da escala foi utilizada uma amostra de conveniência de 933 trabalhadores de um banco público.

Com base na análise fatorial foram encontrados oito fatores que são estímulos à criatividade nas organizações: (1) ambiente físico adequado (2) clima favorável entre os colegas, (3) incentivo a novas ideias, (4) liberdade de ação, (5) atividades desafiantes, (6) salários e benefí-

cios adequados, (7) ações da chefia e (8) disponibilidade de recursos. Entre os obstáculos, têm-se (1) bloqueio a ideias novas, (2) excesso de serviço e escassez de tempo, (3) resistência a novas ideias e (4) problemas organizacionais. A confiabilidade das escalas variou de 0,68 a 0,86. Uma proposta para novos estudos é a revalidação dessa medida (Bruno-Faria, Veiga, & Macedo, 2008), a qual está sendo empreendida (Bruno-Faria *et al.*, 2009).

Parolin *et al.* (2007) desenvolveram um instrumento para aferir a percepção da criatividade no ambiente organizacional pela ótica dos empregados. Com base nas abordagens sócio-interacionistas do processo criativo, foram definidas as dimensões do instrumento, o qual foi aplicado a uma amostra de 409 trabalhadores de diferentes organizações. Para as respostas, foi utilizada uma escala do tipo Likert de cinco pontos, entre discordo e concordo. A análise fatorial mostrou a existência de cinco dimensões (estímulo à criatividade, relações interpessoais, ambiente da tarefa, pressão e controle e bloqueios à criatividade). Os autores mostram que o alfa da escala foi de 0,77; contudo, para uma análise mais detalhada seria importante ter acesso à confiabilidade de cada uma das dimensões da mesma; além disso, os fatores: ambiente da tarefa, pressão e controle e bloqueios à criatividade são formados por somente dois itens, cada um. Conforme recomenda Anastasi e Urbina (2000), é preciso assegurar que todos os aspectos do construto estejam incluídos nos itens; por conseguinte são necessários novos estudos para confirmar a qualidade psicométrica dessa medida.

Ao analisar os diferentes trabalhos, verifica-se que há acordo quanto à multidimensionalidade do clima organizacional para a criatividade/ inovação (Lapierre & Giroux, 2003), no entanto, não há consenso acerca de suas dimensões constituintes. Ressalta-se ainda, que os construtos pró-atividade e criatividade não são idênticos; assim sendo, é possível supor que os aspectos que a promovem a criatividade podem não ser exatamente os mesmos para a promoção de pró-atividade. Logo, é relevante desenvolver uma medida específica para aferir o clima organizacional para a pró-atividade.

ESTUDO 1 - VALIDAÇÃO DA ESCALA DE CLIMA ORGANIZACIONAL PARA A PRÓ-ATIVIDADE MÉTODO

Desenvolvimento do instrumento

Com o objetivo de desenvolver a Escala de Clima para Pró-atividade, foi realizada a análise da literatura e dos instrumentos existentes. Depois desse exame foi proposto que o construto clima para pró-atividade fosse formado por seis dimensões, estrutura organizacional, estratégia

organizacional, normas para a diversidade, reconhecimento e recompensa, ambiente externo/interno e liderança. No Quadro 1 são apresentadas as definições de cada um dos componentes, bem como exemplos de itens.

Para cada um dos fatores da escala foram construídos quinze itens, os quais foram submetidos à análise semântica e dos juízes. Para a primeira análise foi utilizada uma amostra de conveniência de sete trabalhadores de empresas públicas e privadas, sendo quatro deles com nível superior e três com segundo grau. Nessa etapa, foi solicitado que o respondente lesse o

Quadro 1 - Fatores propostos da escala.

Fator	Definição	Exemplos de item
Estrutura organizacional	Avalia a percepção do trabalhador sobre o modo como as tarefas estão divididas, agrupadas e coordenadas. Afere se a empresa tem uma estrutura hierárquica, rígida, na qual cada trabalhador faz apenas parte do processo ou se o trabalhador atua em todo ele.	Os colaboradores têm autonomia para organizar e planejar como o trabalho será feito. Há um controle hierárquico descentralizado.
Estratégia organizacional	Avalia a percepção dos trabalhadores de que a organização endossa os comportamentos de iniciativa e os mesmos estão presentes em na visão e missão organizacionais.	Essa organização pode ser descrita como flexível e com facilidade para mudar. Nessa organização, há uma reavaliação periódica das metas organizacionais.
Normas para a diversidade	Avalia se a organização possibilita que o trabalhador experimente novas maneiras de realizar o seu trabalho, se a organização dá aos empregados: autonomia, flexibilidade, permite a participação.	Os colaboradores nessa organização são encorajados a serem diferentes.
Reconhecimento e recompensa	Os trabalhadores percebem que as propostas de melhorias são recompensadas e reconhecidas na organização.	Os colaboradores são recompensados quando conseguem implementar algo novo.
Ambiente interno (comunicação) e externo (parcerias)	Avalia a percepção do trabalhador quanto à facilidade no acesso às informações tanto internamente quanto externamente (relacionamento com parceiros e clientes).	Existem veículos de comunicação internos à disposição dos colaboradores. Essa organização ouve a opinião dos clientes.
Liderança e o grupo de trabalho	A dimensão avalia a percepção do trabalhador acerca das ações dos gerentes e dos pares que facilitam a iniciativa no ambiente laboral.	O gerente da área faz mudanças baseado nas sugestões dos colaboradores. Os gerentes têm uma participação ativa em favor da inovação.

item e analisasse a sua compreensibilidade. Para a análise dos juizes, foi selecionada uma amostra formada por quatro professores universitários e um profissional com mais de dez anos de experiência, ambos da área de gestão de pessoas. A tarefa do respondente era avaliar a qual fator o item pertencia. Para tanto, foi dada a definição operacional de cada fator e os itens foram embaralhados em uma lista. Depois de empreendidas tais análises os itens que apresentaram problemas de compreensão ou índice de concordância entre os juizes inferior 83,3% foram descartados, o que resultou em uma escala composta por 59 itens.

Amostra

Foi utilizada uma amostra de conveniência de 525 trabalhadores, sendo 203 homens e 302 mulheres. Foram pesquisadas quinze organizações do Distrito Federal, sendo a maior parte delas privada (65,5%), seguida de pública (24%), economia mista (7,6%) e terceiro setor (0,6%), 2,3% não respondeu a esse item. Entre os ramos de atuação têm-se comércio, indústria e prestação de serviços.

A escolaridade de mais da metade foi superior incompleto e completo (57,1%), seguida de segundo grau incompleto e completo (27,6%), pós-graduação especialização e mestrado (11,7%). A idade média foi de 31,14 anos ($dp=9,93$), a maioria solteira (43,4%), seguida dos casados (37,5%). Os respondentes ocupavam os mais diversos cargos como administrativo, técnico, encarregado, gerente, diretor. O tempo médio de serviço foi de 8,41 anos ($dp=8,46$).

Instrumento

Do total de 59 itens, doze pertenciam ao fator estrutura organizacional, dez itens aos fatores, estratégia organizacional, normas para a diversidade, ambiente interno e externo, liderança, e sete itens ao fator reconhecimento e recompensa. Para responder o instrumento foi usada uma escala do tipo Likert de cinco pontos, onde 1 (discordo totalmente), 2 (discordo), 3 (às vezes concordo, às vezes discordo), 4 (concordo) e 5 (concordo totalmente).

Procedimento de coleta de dados

Primeiramente foram selecionadas organizações nas quais os pesquisadores tinham contato com algum gestor e foram apresentados os objetivos do estudo. Um total de mais de 90% das empresas acionadas concordaram em participar do estudo. Depois do aceite da empresa, os trabalhadores foram convidados a participar, e os que aceitaram responderam o instrumento individualmente em seu local de trabalho. A taxa de devolução dos questionários distribuídos variou de 65% a 92%.

Resultados

Antes de realizar a análise fatorial do instrumento foi verificada a adequação do uso dessa técnica para analisar os dados obtidos, conforme recomenda Pasquali (2005). Foram analisadas a matriz de correlações dos itens e a fatoriabilidade da matriz por meio do Kayser-Meyer-Olkin (KMO). O KMO foi de 0,90 e as correlações entre os itens foram significativas. Os resultados indicam que a matriz de dados é fatoriável.

Depois de se decidir realizar a análise fatorial, o passo seguinte foi definir o número de fatores a serem extraídos. Para definição do número de fatores foram seguidas as recomendações de Pasquali (2005), (1) eigenvalue superior a 1, (2) cada fator deve explicar pelo menos 3% da variância, (3) a variância total explicada, (4) o gráfico de sedimentação (scree plot) (vide Figura 1). Além desses fatores foi conduzida a análise paralela (Enzmann, 1997). A análise de todos os critérios bem como a teoria e a interpretabilidade foram consideradas para se definir o número de fatores.

Considerando os critérios expostos, foram extraídos três fatores com a utilização da análise fatorial com rotação promax. O instrumento final ficou com 27 itens (vide Quadro 2). O fator 1 foi denominado de ambiente interno e externo e é formado por doze itens. Ele compreende aspectos do ambiente interno como a comunicação interna, de que maneira as informações são repassadas internamente, se há facilidade de relacionamento entre as áreas, se as contribuições

dos trabalhadores são ouvidas e se ele consegue acessar outras áreas da organização. Além disso, mede também a comunicação com o ambiente externo à organização, se há abertura para mudanças, acompanha o que ocorre no mercado, escuta os clientes. A confiabilidade do fator foi de 0,88.

O fator 2 foi denominado de liderança e diversidade, e avalia as ações dos gerentes como encorajar os colaboradores, ouvir, incentivar. O foco é o gerente imediato. O fator compreende também aspectos como autonomia, se organização permite que o trabalhador utilize novas maneiras de realizar o seu trabalho, se os erros são vistos como uma possibilidade de aprendizado. A confiabilidade do fator foi de 0,82.

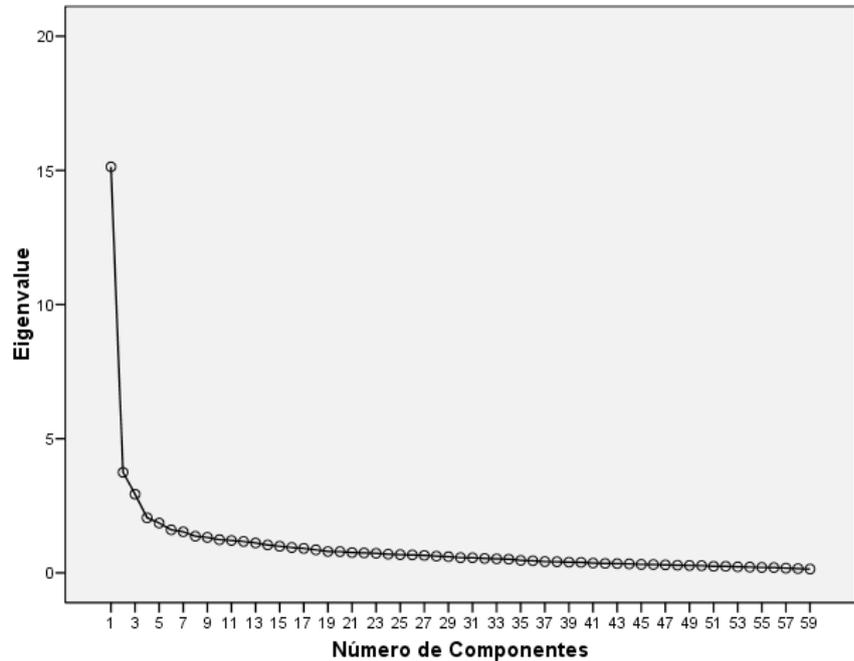


Figura 1 - Gráfico de sedimentação (scree plot).

Quadro 2 - Distribuição dos itens por fator.

Descrição do item	Fator 1	Fator 2	Fator 3
56. A empresa identifica necessidades dos clientes e prospecta inovações.	0,74		
25. Os funcionários têm acesso às informações de que necessitam.	0,72		
28. As informações são comunicadas de forma que todos entendam.	0,71		
26. Essa organização é aberta às mudanças.	0,70		
17. Essa organização busca acompanhar as tendências vigentes no mercado.	0,68		
39. Essa organização ouve a opinião dos clientes (internos e externos).	0,66		
09. Essa organização pode ser descrita como flexível e com facilidade para mudar.	0,62		
24. As contribuições individuais na busca de soluções para os problemas são valorizadas.	0,60		
50. Há cooperação e integração entre os especialistas de vários setores da organização	0,59		
05. Esta organização está sempre buscando novas respostas.	0,57		
41. Consigo com facilidade informações de outros departamentos.	0,54		
27. São feitos ajustes na rotina organizacional para adequar as inovações às tarefas diárias dos funcionários	0,54		
43. As normas na rotina de trabalho são flexíveis.		0,71	
20. O gerente imediato encoraja os funcionários a fazerem suas colocações.		0,71	
03. O gerente imediato auxilia os funcionários na implementação de um projeto.		0,69	
37. Meu gerente imediato me orienta na implementação de algo novo.		0,66	
38. Tenho liberdade para decidir sobre a forma como desenvolver as atividades profissionais a mim atribuídas.		0,64	
42. Os gerentes se mostram comprometidos com a inovação.		0,60	
53. Os erros cometidos são vistos como um processo de aprendizagem ou de experiência.		0,56	
58. Os gerentes escutam os subordinados para tomar uma decisão importante.		0,44	

12. Nessa organização, os funcionários especializam-se em fazer parte de uma atividade, em vez da atividade inteira.				0,60
14. Essa organização é composta por departamentos altamente especializados.				0,54
44. Os controles organizacionais dessa organização tendem a inibir a inovação.				0,49
13. Os funcionários são recompensados de alguma forma quando conseguem implementar algo novo.				0,48
16. Promoções são obtidas como reconhecimento de iniciativa e inovação.				0,47
18. O funcionário deve realizar apenas aquelas atividades que estão relacionadas em sua descrição de cargo.				0,46
07. Há elevada formalização (padronização dos cargos) nessa organização.				0,40
Variância explicada	25,65%	6,35%	4,97%	
Confiabilidade (alfa)	0,88	0,82	0,68	
Número de itens	12	8	7	

O fator 3 é composto por sete itens e foi chamado de estrutura organizacional. Avalia aspectos da estrutura organizacional como a maneira como o trabalho é dividido, os controles organizacionais e a formalização. Segundo a literatura (Shalley, Gilson, & Blum, 2000; Hunter, Bedell, & Mumford, 2007). A presença de tais aspectos funciona como inibidora da pró-atividade na organização. Todos os itens desse fator se referem às características da estrutura da organização que dificultam os comportamentos pró-ativos, com exceção dos itens 13 e 16 que são invertidos. A confiabilidade do fator foi de 0,68.

DISCUSSÃO

A medida ora proposta de clima organizacional para a pró-atividade compreende as dimensões: ambiente interno e externo, liderança e diversidade, e estrutura organizacional, os quais são similares àqueles encontrados nas medidas de clima organizacional para a criatividade/inovação (Amabile et al., 1996; Bruno-Faria et al., 2009; Ekvall, 1996; Mathiesen & Einarssen, 2004; Siegel & Kaemmerer, 1978). Tais resultados indicam que a despeito das distinções conceituais entre os conceitos de pró-atividade e criatividade/inovação, os aspectos contextuais que irão fomentá-los são semelhantes, diferentemente do que havia sido hipotetizado. Para o trabalhador gerar ideias novas no ambiente de trabalho ou se antecipar aos problemas é mandatário que haja uma estrutura organizacional que recompense tais comportamen-

tos, que os gestores apoiem tais iniciativas e exista facilidade para acesso de informações tanto internamente quanto externamente.

Dado que o comportamento pró-ativo diz respeito a uma série de comportamentos que são autoiniciados pelo trabalhador, com foco no futuro e que persistem diante dos obstáculos (Frese, 2001); pode-se inferir que tais comportamentos são relevantes para a emergência da inovação dentro da organização (Rank, Pace & Frese, 2004), estão associados com o número de sugestões apresentadas no ambiente de trabalho (Frese et al., 1997), e “as ideias serão implementadas de maneira mais eficiente, no ambiente de trabalho, se os trabalhadores apresentarem elevado comportamento pró-ativo” (Rank, Pace & Frese, 2004, p. 523).

Os índices obtidos mostram que a escala apresenta qualidade psicométrica e é relativamente pequena o que facilita a sua utilização em outros estudos, pois normalmente o pesquisador tem interesse em aferir mais de um construto, e com um reduzido número de itens é possível aplicar outras escalas conjuntamente sem enfadar o respondente. Ressalta-se que a escala de clima organizacional para a pró-atividade investiga a percepção do trabalhador acerca de aspectos do ambiente de trabalho, trata-se de uma medida no nível individual de análise (Klein, Danserau & Hall, 1994).

Considerando a qualidade da medida desenvolvida, esta se mostra adequada para ser usada no estudo seguinte. As hipóteses de pesquisa são:

H1: há uma relação positiva entre clima organizacional para a pró-atividade (dimensões: ambiente interno e externo, liderança e diversidade) e comportamentos pró-ativos.

H2: há uma relação negativa entre clima organizacional para a pró-atividade (dimensão: estrutura organizacional) e comportamentos pró-ativos.

ESTUDO 2

O estudo 2 teve o objetivo de avaliar as relações entre o clima para pró-atividade e os comportamentos pró-ativos. Para esse estudo foi utilizada a mesma amostra do Estudo 1. Os participantes além de responderem à Escala de Clima para Pró-atividade, responderam também a Escala de Comportamentos Pró-ativos (Kamia & Porto, 2009). Essa escala é composta por 27 itens que devem ser respondidos por escala tipo Likert de sete pontos e possui confiabilidade de 0,95 (Alfa de Cronbach). Dentre os itens tem-se, por exemplo, “analiso as tendências do mercado e aproveito aquelas que trazem melhorias para a empresa onde trabalho” e “analiso o que poderia ser melhorado nas tarefas que executo”.

RESULTADOS

A Tabela 2 apresenta as correlações, médias e desvios-padrão para as variáveis do estudo. Os fatores de clima para pró-atividade hipotetizados como promotores de pró-atividade, apresentaram relação positiva e significativa com os comportamentos pró-ativos. O fator Estrutura organizacional que se refere a um fator impeditivo à pró-atividade, apresentou fraca correlação negativa e não significativa com comportamentos pró-ativos e, com os demais fatores da escala as relações foram nulas. As correlações entre comportamentos pró-ativos e os fatores liderança ($r = 0,32$, $p < 0,01$) e ambiente ($r = 0,49$, $p < 0,01$) foram moderadas, e estes dois fatores da escala de clima para a proatividade também se relacionaram moderadamente ($r = 0,56$, $p < 0,01$).

Tabela 2 - Correlações, médias e desvios-padrão para as variáveis do estudo.

	1	2	3	4
1. Comportamentos Pró-ativos (VD)	1			
2. Fator estrutura organizacional	-0,16	1		
3. Fator liderança e diversidade	0,32*	0,03	1	
4. Fator ambiente interno e externo	0,49*	0,08	0,56*	1
Média	3,56	2,93	3,29	3,25
Desvio-padrão	0,63	0,57	0,71	0,75

* $p < 0,01$

Para a regressão múltipla padrão foram retirados 7 casos extremos multivariados. Os resultados indicaram que o comportamento pró-ativo é explicado significativamente apenas pelos fatores liderança e diversidade ($\beta = 0,107$) e ambiente interno e externo ($\beta = 0,484$), sendo este o fator que mais contribui. O modelo explicou 32% da variância de comportamentos pró-ativos (Tabela 3).

Tabela 3 - Regressão dos fatores de clima para pró-atividade sobre comportamentos pró-ativos.

Variáveis	B	β
Fator estrutura organizacional (EO)	-0,091	-0,071
Fator liderança e Diversidade (LID)	0,091**	0,107
Fator ambiente interno e externo (AM)	0,427*	0,484
	R = 0,564*	
	R ² = 0,318	
	R ² ajustado = 0,314	

* $p < 0,01$, ** $p < 0,05$

DISCUSSÃO E CONCLUSÃO

Os resultados encontrados mostram que a Hipótese 1 foi confirmada, sendo a principal contribuição a da dimensão ambiente. Isso mostra que para a emergência de comportamentos pró-ativos, na amostra pesquisada, é fundamental que os funcionários percebam que a organização é flexível, busca acompanhar as mudanças, ouve as idéias de clientes internos e externos, e facilita o fluxo de informações.

É mais provável que o comportamento pró-ativo ocorra em ambientes em que o trabalhador percebe que a organização é aberta a mudanças (Grant & Ashford, 2008), e são aceitos riscos (Baer & Frese, 2003; Ekvall, 1996). Os achados desse trabalho corroboram a literatura, ao mostrar que aspectos contextuais do ambiente de trabalho podem facilitar o comportamento pró-ativo dos trabalhadores, sendo que uma organização com cultura organizacional caracterizada por valorizar autonomia, tolerância ao erro, capacidade de aceitar riscos tem mais chances de ter trabalhadores pró-ativos (Crant, 2000; Scott & Bruce, 1994).

O fator liderança e diversidade também foi preditor de pró-atividade. No que tange à diversidade de tarefas, os achados coadunam com a literatura, a qual aponta que normas de trabalho flexíveis e liberdade para decidir como o trabalho será realizado impactam positivamente à pró-atividade (Frese & Fay, 2001; Grant & Ashford, 2008). Alcantara e Veiga (2010) ao investigar a influência do clima organizacional para a criatividade no comportamento pró-ativo encontram que a diversidade de tarefas e a disponibilidade de recursos materiais estão associadas positivamente com comportamentos pró-ativos. Tais achados apontam que a percepção acerca dos aspectos contextuais que promovem a pró-atividade é similar àqueles necessários para a criatividade.

Ao analisar a influência do gestor na pró-atividade os achados não são consensuais, em alguns estudos se observa relação positiva (Manz & Sims, 1987) e, em outros não há relação entre as variáveis (Parker, Williams & Turner, 2006). Isso pode ocorrer, pois o gestor pode considerar o comportamento pró-ativo como uma ameaça ou insurgência (Frese & Fay, 2001) e o fato do gestor considerar esse comportamento de uma forma construtiva ou negativa irá afetar em sua ocorrência (Grant & Ashford, 2008). Os gestores tendem a ser mais favoráveis aos comportamentos pró-ativos apresentados por seus subordinados quando os comportamentos são benevolentes, isto é, mostram uma preocupação em auxiliar o trabalho de outros (colegas, equipes, gestores) ou a organização em detrimento do próprio trabalhador (Grant, Parker & Collins,

2009; Johnson, Erez, Kiker & Motowidlo, 2002). Neste estudo, se observou que aqueles gestores que encorajam, escutam e orientam têm mais chances de fomentarem a pró-atividade de seus subordinados.

A Hipótese 2 não foi confirmada. A despeito de a relação encontrada entre estrutura organizacional e comportamento pró-ativo ter sido negativa, ela foi baixa e não significativa. Neste estudo, a elevada formalização e controles rígidos não se relacionaram negativamente com os comportamentos pró-ativos, diferentemente do que havia sido apontado na literatura (Shalley, Gilson & Blum, 2000; Hunter, Bedell & Mumford, 2007). Grant e Ashford (2008) defendem que os trabalhadores não reagem passivamente à estrutura organizacional. Mesmo diante de uma estrutura organizacional rígida, o trabalhador negocia e discute com o gestor o modo como trabalho deve ser realizado. Essa postura ativa do trabalhador diante da estrutura organizacional pode contribuir para a explicação da não confirmação da hipótese, no entanto, recomenda-se que sejam empreendidos novos estudos com vistas a aprofundar tais relacionamentos.

Recomenda-se ainda que sejam realizadas novas pesquisas para avaliar a validade convergente entre as medidas de clima organizacional para a pró-atividade e para a criatividade/ inovação, pois as dimensões encontradas nos diversos instrumentos foram próximas e ambos se mostraram preditores de comportamentos de iniciativa no ambiente de trabalho.

À guisa de conclusão se verifica que o ambiente de trabalho e o gestor têm contribuição relevante para a emissão de comportamentos pró-ativos, enfatizando a importância da gestão organizacional. Assim, a presente investigação contribui para o conhecimento sobre os antecedentes de pró-atividade e apresenta uma medida válida de clima para a pró-atividade. O uso desta escala em outras organizações e a replicação das relações encontradas poderá reforçar esses resultados.

REFERÊNCIAS

Alcantara, F. & Veiga, H.M.S. (2010). Comportamento pró-ativo: o impacto dos valores organi-

- zacionais e dos estímulos e barreiras à criatividade nas organizações. *Anais do IV Congresso Brasileiro de Psicologia Organizacional e do Trabalho*, São Bernardo do Campo, São Paulo.
- Amabile, T.M., Conti, R., Coon, H., Lazenby, H. & Herron, M. (1996). Assessing the work environment for creativity. *Academy of Management Journal*, 39(5), 1154-1184.
- Amabile, T. M. & Grysiewicz, N. D. (1989). The creative environment scales: work environment inventory. *Creativity Research Journal*, 2, 231-253.
- Anastasi, A. & Urbina, S. (2000) *Testagem Psicológica*. São Paulo: Artmed.
- Anderson, N. R. & West, M. A. (1998) Measuring climate for work group innovation: Development and validation of the team climate inventory. *Journal of Organizational Behavior*, 19, 235-258.
- Ashforth, B. E. & Sluss, D. M. (2007). Socialization tactics, proactive behavior, and newcomer learning: Integrating socialization models. *Journal of Vocational Behavior*, 70(3), 447-462.
- Baer, M. & Frese, M. (2003) Innovation is not enough: climates for initiative and psychological safety, process innovations, and firm performance. *Journal of Organizational Behavior*, 24, 45-68.
- Bateman, T. S. & Crant, J. M. (1993) The proactive component of organizational behavior: a measure and correlates. *Journal of Organizational Behavior*, 14, 103-118.
- Bruno-Faria, M. F. (2003). Criatividade, inovação e mudança organizacional. In: S. M. V. Lima, (Org.), *Mudança Organizacional: teoria e gestão* (cap. 3). Rio de Janeiro: FGV.
- Bruno-Faria, M. F. et al. (2009) *Criatividade no ambiente de trabalho: etapas iniciais de revalidação de uma medida psicométrica*. Artigo submetido para publicação.
- Bruno-Faria, M. F. & Alencar, E. M. L. S. (1998). Estímulos e barreiras à criatividade no ambiente de trabalho. *Revista de Administração*, USP, São Paulo, 33(4), 86-91.
- Bruno-Faria, M. F., Veiga, H. M. S. & MACEDO, L. F. (2008). Criatividade nas organizações: análise da produção científica nacional em periódicos e livros de administração e Psicologia. *Revista Psicologia Organizações e Trabalho*, Florianópolis, 8(1), 142-162.
- Couger, J. D. (1996). Measurement of the climate for creativity in IS organizations. *Creativity and Innovation Management*, 5(4), 273-279.
- Crant, J. M. (2000). Proactive behavior in organizations. *Journal of Management*, 26(3), 435-462.
- Crespo, M. L. F. (2004) Construção de uma medida de clima criativo em organizações. *Estudos de Psicologia PUCAMP*, Campinas, 21(2), 91-99.
- Dunegan, K. J., Tierney, P. & Duchon, D. (1992) Perceptions of an innovative climate: examining the role of divisional affiliation, work group interaction, and leader/subordinate exchange. *IEEE Transactions On Engineering Management*, 39(3), 227-236.
- Ekvall, G. Organizational climate for creativity and innovation. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 5(1), 105-123.
- Enzmann, D. (1997) RanEigen: a program to determine the parallel analysis criterion for the number of principal components. *Applied Psychological Measurement*, 21(3), 232-233.
- Frese, M. & Fay, D. (2001) Personal initiative: An active performance concept for work in the 21st. century. *Research in Organizational Behavior*, 23, 133-187.
- Frese, M., Fay, D., Hilburger, T., Leng, K. & Tag, A. (1997). The concept of personal initiative: operationalization, reliability and validity in two German samples. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 70, 139-161.
- Frese, M., Kring, W., Soose, A. & Zempel, J. (1996). Personal initiative at work: differences between East and West Germany. *Academy of Management Journal*, 39(1), 37-63.
- Frese, M., Teng, E. & Wijnen, C. J. D. (1999). Helping to improve suggestion systems: predictors of making suggestions in companies. *Journal of Organizational Behavior*, 20, 1139-1155.

- Fritz, C. & Sonnentag, S. (2009). Antecedents of day-level proactive behavior: a look at job stressors and positive affect during the workday. *Journal of Management*, 35(1), 94-111.
- Grant, A. M. & Ashford, S. J. (2008). The dynamics of proactivity at work. *Research in Organizational Behavior*, 28, 03-34.
- Grant, A. M.; Parker, S. & Collins, C. (2009) Getting credit for proactive behavior: supervisor reactions depend on what you value and how you feel. *Personnel Psychology*, 62, 31-55
- Gruman, J. A., Saks, A. M. & Zweig, D. I. (2006) Organizational socialization tactics and newcomer proactive behaviors: An integrative study. *Journal of Vocational Behavior*, 69(1), 90-104.
- Houaiss, A. (2006). *Dicionário Houaiss da Língua Portuguesa*. Rio de Janeiro: Objetiva.
- Hunter, S. T., Bedell, K. E. & Mumford, M. D. (2007) Climate for creativity: a quantitative review. *Creativity research Journal*, 19(1), 69-90.
- Isaken, S., Lauer, K. J, Ekvall, G. & Britz, A. (2001) Perceptions of the best and worst climate for creativity: preliminary validation evidence for the situational outlook questionnaire. *Creativity Research Journal*, 13, 171-184.
- Janssen, O., De Vries, T. & Cozijnsen, A. J. (1998). Voicing by adapting and innovating employees: an empirical study on how personality and environment interact to affect voice behavior. *Human Relations*, 51(7), 945-967.
- Johnson, D. E.; Erez, A.; Kiker, D. S. & Motowidlo, S. J. (2002). Liking and attributions of motives as mediators of the relationships between individuals' reputations, helpful behaviors, and raters' reward decisions. *Journal of Applied Psychology*, 87, 808-815.
- Kamia, M. & Porto, J. B. (2009). Desenvolvimento e validação da Escala de Comportamento Proativo nas Organizações - ECPO. *Revista de Avaliação Psicológica*, 8(3), 359-367.
- Kwaniewska, J. & Necka, E. (2004) Perception of the climate for creativity in the workplace: the role of the level in the organization and gender. *Creativity and innovation management*, 13(3), 187-197.
- Kim, T. Y., Hon, A. H. Y. & Crant, M. (2009) Proactive personality, employee creativity, and newcomer outcomes: a longitudinal study. *Journal of Business and Psychology*, 24(1), 93-103.
- Klein, K.J., Dansereau, F. & Hall, R.J. (1994). Level issues in theory development, data collection, and analysis. *Academy of Management Review*, 19, 195-229.
- Koys, D. & DeCotiis, T. (1991). Inductive measures of psychological climate. *Human Relations*, 44, 265-285.
- Lapierre, J. & Giroux, V-P. (2003) Creativity and work environment in a high-tech context. *Creativity and work environment*, 12(1), 11-23.
- Laros, J. A. & Puente-Palacios, K. E. (2004). Validação cruzada de uma escala de clima social. *Estudos de Psicologia* (Natal), 9(1), 113-119.
- Martins, M. C. F., Oliveira, B., Silva, C. F., Pereira, K. C. & Souza (2004). Construção e validação de uma escala de medida de clima organizacional. *Revista Psicologia Organizações e Trabalho*, Florianópolis, 4(1), 37-60.
- Manz, C. C. & Sims, H. P. Jr. (1987). Leading workers to lead themselves: the external leadership of self-managing work teams. *Administrative Science Quarterly*, 32, 106-128.
- Mathiesen, G.E. & Einarsen, S. (2004). A review of instruments assessing creative and innovative environments within organizations. *Creativity Research Journal*, 16(1), 119-140.
- Moon, H., Van Dyne & Wrobel, C. (2005) The circumplex model and the future of organizational citizenship behavior research. In: D. L. Turnipseed (Ed.). *Handbook of organizational citizenship behavior* (pp. 03-23). New York: Nova Science Publishers, Inc.
- Morrison, E. W. & Phelps, C. C. (1999). Taking charge at work: extrarole efforts to initiate workplace change. *Academy of Management Journal*, 42(4), 403-419.
- Neves, J. B. S. & Neiva, E. R. (2008). Clima organizacional: uma revisão do construto. *Anais do III Congresso Brasileiro de Psicologia Organiza-*

- cional e do Trabalho, Florianópolis, Santa Catarina, v. 1.
- Ohly, S. & Sonnentag, S. (2006). Routinization, work characteristics and their relationships with creative and proactive behaviors. *Journal of organizational behavior*, 27(3), 257-279.
- Parker, S. K. (2000). From passive to proactive motivation: the importance of flexible role orientations and role breath self-efficacy. *Applied Psychology: An International Review*, 49 (3), 447-469.
- Parker, S. K., Williams, H. M. & Turner, N. (2006). Modeling the antecedents of proactive behavior at work. *Journal of Applied Psychology*, 91(3), 636-652.
- Parolin, S. R. H., Bosquetti, M. A., Chang-Junior, J., Albuquerque, L. G. & Santos, N. L. (2007) Etapa de processo de validação de instrumento de percepção da criatividade no ambiente organizacional pela ótica dos empregados. Em ANPAD - Associação Nacional dos Programas de Pós-graduação e Pesquisa em Administração (Org.) XXXI Encontro Nacional da ANPAD. Rio de Janeiro: EnANPAD. Disponível em CD.
- Pasquali, L. (2005) *Análise Fatorial para Pesquisadores*. Brasília.
- Petrini, M. (1998). Sistemas de informações, inteligência e criatividade. *Revista Eletrônica de Administração*, 4(1), 01-35.
- Porath, C. L. & Bateman, T. S. (2006) Self-regulation: From goal orientation to job performance. *Journal of Applied Psychology*, 91(1), 185-192.
- Porto, J. B. & Tamayo, A. (2003). Desenvolvimento e validação da escala decisiva nas organizações. *Estudos de Psicologia (Natal)*, 8(3), 393-403.
- Puente-Palacios, K. E. (2002). Abordagens teóricas e dimensões empíricas do conceito de clima organizacional. *Revista de Administração (USP)*, São Paulo, 37(3), 96-104.
- Puente-Palacios, K. E. & Freitas, I. (2006). Clima organizacional: uma análise de sua definição e de seus componentes. *Organizações & Sociedade*, Salvador, 13(0), 45-57.
- Rank, J., Pace, V.L., & Frese, M. (2004). Three avenues for future research on creativity, innovation, and initiative. *Applied Psychology: An International Review*, 53(4), 518-528.
- Schneider, B. (2008) The psychological life of organizations. In: N. M. Ashkanasy, C. P. M. Wilderom, et al (Ed.). *Handbook of organizational culture and climate*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Schneider, B. & Reichers, A. E. (1983). On the etiology of climates, *Personnel Psychology*, 36, 19-39.
- Scott, S.G. & Bruce, R.A. (1994). Determinants of innovative behavior: a path model of individual innovation in the workplace. *Academy of management Review*, 37(3), 580-607.
- Shalley, C. E., Gilson, L. L. & Blum, T. C. (2000). Matching creativity requirements and the work environment: Effects on satisfaction and intention to leave. *Academy of Management Journal*, 43, 215-223.
- Siegel, S.M. & Kaemmerer, W.F. (1978). Measuring the perceived support for innovation in organizations. *Journal of Applied Psychology*, 63(5), 553-562.
- Sonnentag, S. (2003). Recovery, work engagement, and proactive behavior: a new look at the interface between nonwork and work. *Journal of Applied Psychology*, 88(3), 518-528.
- 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*, 10(2), 171-192.
- Staw, B. M. & Boettger, R. D. (1990). Task revision: a neglected form of work performance. *Academy of Management Journal*, 33(3), 534-559.
- Tamayo, A. (1996). Valores organizacionais. In A. Tamayo, J. E. Borges-Andrade, & W. Codo (Orgs.), *Trabalho, Organizações e Cultura* (pp. 175-193). São Paulo: Cooperativa de Autores Associados.
- Veiga, H. M. S., Porto, J. B., Lima, R.R. & Canova, K.R. (2008) Valores Organizacionais e Comportamento Pró-ativo nas Organizações. *Anais III Congresso Brasileiro de Psicologia Organizações e trabalho – CBPOT*, Florianópolis, SC, 16 a 19 de julho.
- Zohar, D. & Luria, G. (2005) A multilevel model of safety climate: cross-level relationships between organization and group-level climates. *Journal of Applied Psychology*, 90(4), 616-628.