

Relações entre comportamento pró-ativo e comprometimento organizacional

Relations between proactive behavior and organizational commitment

Heila Magali da Silva Veiga^{*1}; Sheila Francisca Machado^{**}; Izabela Maria de Oliveira Pinheiro^{**} & Cínthia Regina Moura Rebouças^{**}

^{*}Universidade Federal de Uberlândia, Uberlândia, Brasil

^{**}Centro Universitário de Brasília, Brasília, Brasil

Resumo

O comportamento pró-ativo diz respeito a ações que visam beneficiar a organização e antecipar problemas futuros, por esse motivo é altamente aquilutado no atual mundo do trabalho. Entre os antecedentes dessa variável, um aspecto pouco investigado e com resultados contraditórios é o comprometimento organizacional. Com vistas a preencher tal lacuna, o objetivo geral do presente trabalho é investigar a influência do comprometimento organizacional (afetivo, calculativo e normativo) no comportamento pró-ativo. Para a condução do estudo, foi utilizada uma amostra não probabilística de 457 trabalhadores de 22 organizações públicas e privadas. Foram utilizadas escalas validadas psicometricamente para aferir cada uma das variáveis. Os resultados mostram que os trabalhadores pesquisados apresentam pró-atividade acima do ponto médio da escala (3,31; $dp=0,88$). A análise de regressão múltipla padrão mostrou que as três variáveis antecedentes explicaram 16% da variável critério, comportamento pró-ativo. Os resultados são discutidos com base na literatura da área.

Palavras-Chave: Comportamento pró-ativo, Comprometimento organizacional, Comportamento organizacional.

Abstract

Proactive behavior is related to actions that will benefit the organization and anticipate future problems; therefore it is highly gauged in the current labor market. Among the antecedents of this variable is the impact of organizational commitment which is one of little investigated and with contradictory results. In order to address this research gap, the overall purpose of the present study is to identify the influence of organizational commitment (affective, calculative and normative) on proactive behavior. To conduct the study a non-probability sample of 457 workers from twenty-two public and private organizations was selected. Psychometrically validated scales were used to measure each variable. The results show that workers presented pro-activity above the midpoint of the range (3.31, SD = 0.88). An analysis of the standard multiple regression showed that the three antecedent variables explained 16% of the criterion variable, proactive behavior. The results are discussed based

¹ Contato: heila.veiga@gmail.com

on literature from the area

Key-words: Proactive behavior, Organizational commitment, Organizational behavior.

O estudo do comportamento pró-ativo é de vital relevância no atual contexto de constantes mudanças organizacionais, especialmente num cenário em que é requerido do trabalhador capacidade de tomar decisões e de se antecipar aos problemas. Ressalta-se ainda que, dada à complexidade e incertezas no mundo do trabalho, não é possível especificar todos os comportamentos que serão demandados, assim sendo, os trabalhadores devem ter iniciativa para identificar necessidades futuras e desenvolver estratégias para alcançá-las.

A literatura aponta que os comportamentos pró-ativos estão associados com desempenho superior (Crant, 2000; Porath & Bateman, 2006) e criatividade (Kim, Horn & Crant, 2009). Bateman e Crant (1999) afirmam que trabalhadores pró-ativos são aqueles que: (1) buscam por oportunidades de mudança; (2) são orientados a objetivos; (3) antecipam-se aos problemas; (4) fazem as coisas de um modo diferente e fazem coisas diferentes; (5) são orientados para ação; e (6) perseveram. As pessoas pró-ativas criam e buscam oportunidades para a mudança, ao passo que as menos pró-ativas tendem a seguir apenas o que está determinado (Bateman & Crant, 1993). Os trabalhadores pró-ativos são “aqueles que não deixam a vida lhes levar”, ao contrário, eles antecipam ações com vistas a contribuir com a organização (Grant

& Ashford, 2008, p. 4).

Os primeiros estudos sobre comportamento pró-ativo foram publicados em 1996, na Alemanha (Frese, Kring, Soose & Zempel, 1996), e, desde então, proliferam-se os trabalhos em diferentes países (Fay & Sonnentag, 2010); no entanto, no Brasil, os trabalhos sobre esse construto ainda são escassos (Veiga, Torres, Bruno-Faria, 2011).

Ao inspecionar a literatura sobre os antecedentes de comportamento pró-ativo, um aspecto que é parcamente investigado é a influência do comprometimento organizacional (Parker, Turner & Williams, 2006). O comprometimento organizacional diz respeito a um vínculo psicológico que o trabalhador estabelece com a organização, que diminui a probabilidade de ele querer deixar a organização (Allen & Meyer, 1996). Os estudos que investigam as relações entre os construtos, além de serem restritos, trazem resultados contraditórios (Strauss, Griffin & Rafferty, 2009). Assim, com vistas a contemplar tal lacuna, o objetivo geral do presente trabalho é analisar a influência do comprometimento organizacional no comportamento pró-ativo. Para o alcance do objetivo proposto, foram definidos como objetivos específicos: definir o grau de pró-atividade dos trabalhadores pesquisados; identificar o comprometimento organizacional (afetivo, calculativo, normativo) mais presente na amostra; e investigar as relações entre as variáveis.

Comportamento pró-ativo: definição

Na literatura internacional, o comportamento pró-ativo foi introduzido na Alemanha e denominado de personal initiative (Frese, Kring, Soose & Zempel, 1996); contudo, em língua portuguesa, os pesquisadores têm optado por denominá-lo de modo distinto, pois nesse idioma, o termo iniciativa remete à ideia de traço disposicional, e o foco da variável em estudo está no comportamento. Assim, seguindo o mesmo posicionamento dos autores brasileiros (Kamia & Porto, 2009; Veiga, Porto, Lima & Canova, 2008; Veiga, Torres & Bruno-Faria, 2011), neste trabalho, optou-se por denominar o construto personal initiative de comportamento pró-ativo. O comportamento pró-ativo é definido como:

... um padrão de comportamentos que implicam iniciativas as quais vão além daquilo que está nas exigências do cargo. É caracterizado por cinco elementos: é consistente com as metas da organização, focado no longo-prazo, direcionado para um objetivo específico, persistente diante dos obstáculos e autoiniciado. (Frese, Kring, Soose & Zempel, 1996, p. 38)

Em conceituação semelhante, o conceito é definido como:

... o 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, (3) enfrentamento de obstáculos. (Kamia & Porto, 2009, p. 361)

Ao analisar comparativamente as definições de Frese, Kring, Soose & Zempel

(1996) e a de Kamia e Porto (2009), observa-se que ambas relatam que são comportamentos: (1) dirigidos à organização; (2) extrapapel; (3) autoiniciados; (4) foco no longo prazo; (5) direcionado a um objetivo; (6) persistente diante dos obstáculos; (7) envolvem a busca ativa por oportunidades. Segundo Frese (2001), o comportamento pró-ativo é uma “síndrome comportamental resultante de três elementos-chave: autoiniciado, foco no futuro e persistente diante dos obstáculos” (p. 100). Afirmar que se trata de uma síndrome comportamental significa dizer que se refere à ocorrência de diversos comportamentos que, juntos, significam iniciativa.

Frese, Fay, Hilburger, Leng e Tag (1997) examinam cinco elementos presentes na conceituação, a saber: é consistente com as metas da organização, focado no longo prazo, direcionado para um objetivo específico, persistente diante dos obstáculos e autoiniciado:

(1) consistente com as metas da organização: esse construto se refere exclusivamente àqueles comportamentos que beneficiam a organização, de modo que, para serem considerados pró-ativos, os comportamentos devem estar ligados à missão da organização;

(2) foco no longo prazo: um aspecto a ser considerado é a temporalidade do objetivo, pois, na iniciativa pessoal, a ênfase está no futuro. Por exemplo, se a máquina de um trabalhador quebra e ele solicita o conserto, o foco está no curto prazo, pois ele precisa

continuar a executar o seu trabalho. Todavia, se ele avalia que o problema pode acontecer novamente e busca alternativas para que isso não ocorra (como dar sugestões à equipe técnica, aprender a consertar o equipamento), o foco passa a estar no longo prazo. E, nessa última situação, tem-se um comportamento pró-ativo;

(3) direcionada a objetivos específicos: a definição dos objetivos e metas específicas é mandatória, pois eles serão transformados em ação. Os objetivos são o ponto de partida da ação, eles são como representações internas de estados almejados;

(4) persistente diante das barreiras: ao se programarem ideias com foco no futuro, podem surgir diversos problemas ao longo do percurso. Se a pessoa desiste diante deles, não há a iniciativa. É preciso que haja persistência no alcance das metas para que o objetivo seja alcançado;

(5) autoiniciada e pró-ativa: os comportamentos vão além do que é requerido formalmente; o trabalhador deve analisar o seu ambiente de trabalho e identificar oportunidades de mudança sem que haja uma exigência formal para tal.

Medida do comportamento pró-ativo

Os proponentes do conceito de comportamento pró-ativo (Frese, Kring, Soose & Zempel, 1996) desenvolveram abordagem multimétodo para sua investigação. A metodologia desenvolvida por eles abarca diversas etapas. Primeiramente, tem-se uma medida geral de iniciativa no trabalho para verificar se o

trabalhador apresentou algum comportamento além daqueles requeridos. Para tanto, foram feitas perguntas como: “você se lembra de alguma situação, no último ano, em que você tenha analisado algum problema do seu ambiente de trabalho e proposto uma solução?”.

Na segunda etapa, o pesquisador apresentava alguns problemas como: “o que você faria se os seus colegas de trabalho sempre cometessem erros que exigissem que você trabalhasse mais?”. Após o participante dar a sua resposta (por exemplo, chamaria o supervisor para ajudar), o pesquisador levantava uma razão para o fracasso de tal alternativa (o supervisor não terá tempo para se envolver no problema), a fim de verificar se o respondente apresentava uma nova resposta e, a cada nova proposta, outra barreira era levantada. O objetivo dessa etapa era avaliar enfrentamento de obstáculo.

A terceira parte foi denominada de abordagem pró-ativa, e nela o pesquisador analisava as respostas anteriores e verificava se a pessoa tinha padrões de resposta que implicavam superação de barreiras ou simplesmente delegava as soluções a outrem. Num quarto momento, foi adotada uma medida geral de iniciativa, a qual correspondia a uma impressão geral do entrevistador sobre o grau de iniciativa pessoal do respondente. Essa análise era realizada ao término da entrevista e ancorada nos elementos constituintes da definição de comportamento pró-ativo.

Em quinto lugar, foi usada uma medida de iniciativa para estudar. Entre os itens,

tem-se: “você tem intenção de participar de algum programa de educação relacionado com o seu trabalho?”. Uma sexta estratégia foi à utilização de uma escala autoaplicável sobre comportamentos pró-ativos, com itens como: “eu ativamente ataco os problemas”. Em sétimo lugar, foi utilizada uma medida de comportamentos pró-ativos, a qual foi respondida pelo cônjuge do trabalhador. As cinco primeiras medidas eram avaliadas pelo entrevistador e, num segundo momento, outro entrevistador treinado as avaliava.

Para testar o modelo, as medidas foram aplicadas a amostras representativas de trabalhadores das Alemanha Oriental e Ocidental em três estudos distintos. Em todos eles, os diversos instrumentos apresentaram confiabilidade satisfatória (alfa de 0,70 a 0,93) e se correlacionaram moderadamente (Frese, Kring, Soose & Zempel, 1996). Em trabalho posterior, Fay e Frese (2001) analisaram 11 estudos que também utilizaram essas medidas e verificaram que a escala (sexta estratégia) possui validade de construto e o conceito de comportamento pró-ativo é unidimensional.

No Brasil, foi desenvolvida e validada a Escala de Comportamento Pró-ativo nas Organizações (ECPO) (Kamia & Porto, 2009). Os resultados da análise fatorial mostraram a existência de um único fator, o qual explicou 43% da variância total. Considerando como ponto de eliminação dos itens a carga fatorial inferior a 0,50, a escala final ficou composta por 27 itens. A confiabilidade obtida através do alfa de Cronbach foi de 0,95.

Em outro trabalho (Veiga, Torres &

Bruno-Faria, no prelo), foi proposta a versão reduzida da ECPO. Para o desenvolvimento da versão reduzida, a ECPO foi aplicada a uma amostra de conveniência de 1.205 trabalhadores de diferentes organizações e, a partir desses dados, foi empreendida nova análise fatorial. Após seguirem as recomendações presentes nos compêndios de psicometria (Pasquali, 2005), a nova escala ficou composta por 13 itens, a confiabilidade obtida foi de 0,94 e a unifatorialidade confirmada. Assim, dada a qualidade psicométrica da versão reduzida da ECPO, neste estudo, ela foi aplicada.

Antecedentes de comportamento pró-ativo

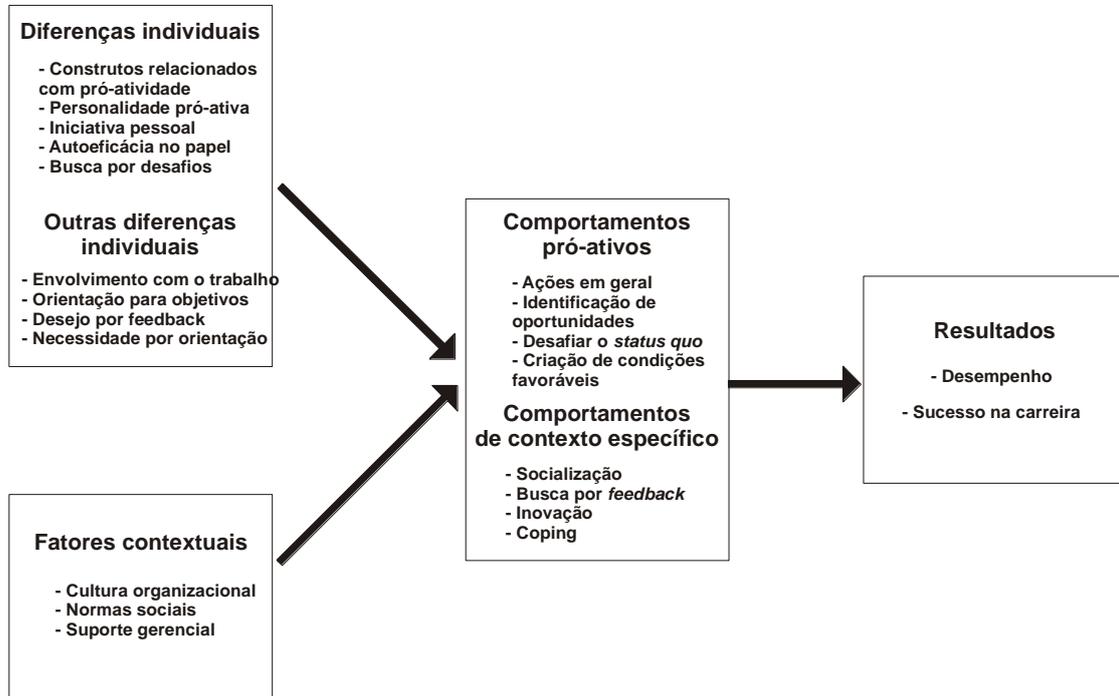
Crant (2000), a partir da análise da literatura, propõe que o comportamento pró-ativo é influenciado por variáveis individuais e contextuais conforme ilustra a Figura 1. Os fatores individuais podem ser divididos em duas categorias: na primeira, estão os aspectos disposicionais, como personalidade pró-ativa e autoeficácia; e, na segunda, estão aspectos como necessidade de realização e envolvimento com o trabalho.

Entre os antecedentes contextuais, são citados cultura organizacional, normas organizacionais e suporte gerencial. Além disso, Crant (2000) destaca que os modelos de investigação devem considerar os processos cognitivos que levam as pessoas a se comportarem de maneira pró-ativa, ou não; de modo que um avanço na área deveria ser a “identificação de novos moderadores” (p. 454). Nesse modelo,

verifica-se ainda que o comportamento pró-ativo se relaciona com resultados; por exemplo, o desempenho de vendedores (Pitt, Ewing & Berthon, 2002) e corretores

(Crant, 1995), avaliações feitas por supervisores (Thompson, 2005) e sucesso na carreira (Seibert, Crant & Kramer, 1999).

Figura 1: *Modelo dos antecedentes de comportamento pró-ativo*



Fonte: Adaptado de Crant (2000, p. 438)

Ao revisar a literatura, verifica-se que têm sido investigados como preditores as variáveis contextuais: cultura organizacional (Crant, 2000), valores organizacionais (Veiga, Porto, Lima & Canova, 2008; Veiga, Torres & Bruno-Faria, 2011), clima organizacional (Veiga, Porto & Laboissière, 2011), controle (Fay & Frese, 2001; Frese, 2001), autonomia (Grant & Ashford, 2008; Parker, Turner & Williams, 2006), complexidade (Frese, Garst & Fay, 2007), suporte da chefia (Fay & Frese, 2001). Já na lista dos aspectos individuais, destacam-se: personalidade (Crant, 2000; Frese, 2001) e autoeficácia (Ohly & Fritz, 2007).

Os estudos que investigam a relação entre pró-atividade e organizacional são raros (Den Hartog & Belschak, 2007) e os achados não são consensuais (Strauss, Griffin & Rafferty, 2009). Parker, Turner e Williams (2006), por um lado, dizem que elevado grau de afeto positivo não significa que o trabalhador irá se engajar em comportamentos pró-ativos. Nessa mesma direção, Fay e Frese (2001) sustentam que são os afetos negativos que encetam os comportamentos pró-ativos.

Por outro lado, Strauss, Griffin e Rafferty (2009) encontraram que comprometimento organizacional afetivo está associado

significativamente com comportamento pró-ativo. Os autores defendem que indivíduos com forte comprometimento com a organização são mais prováveis de sugerir e implementar melhorias na organização. Hakanen, Perhoniemi, Toppin-Tanner (2008) afirmam que os trabalhadores, ao sentirem afetos positivos, motivação no trabalho e engajamento com o trabalho, ao longo do tempo, irão apresentar comportamentos de iniciativa no ambiente de trabalho. Outros trabalhos apontaram ainda que o comprometimento com a equipe esteja associado com a pró-atividade (Den Hartog & Belschak, 2007), e comprometimento organizacional afetivo é preditor de geração e implementação de ideias inovadoras no ambiente de trabalho (Ng, Feldman & Lam, 2010).

Comprometimento organizacional

As organizações querem empregados identificados com sua visão, metas e, por conseguinte, que busquem alcançá-las. Esse interesse pelo vínculo que o trabalhador estabelece com a sua organização tem levado a um aumento no número de estudos sobre o comprometimento organizacional ao longo dos anos.

No exterior, há diversos trabalhos produzidos a partir da década de 1970 (Mowday, Steers & Porter, 1979; Mowday, Porter & Steers, 1982). No Brasil, os primeiros estudos foram empreendidos no final da década de 1980 (Borges-Andrade, Afanasieff & Silva, 1989). Apesar dos estudos nacionais terem sido iniciados depois, atualmente, há um número elevado

de estudos e significativas contribuições teóricas para o estudo do comprometimento organizacional (Medeiros, Albuquerque, Siqueira & Marques, 2002; Ribeiro, 2008; Ribeiro & Bastos, 2010; Bastos & Menezes, 2010; Moscon, Bastos & Souza, 2012).

Ao discorrer acerca do comprometimento organizacional, é relevante analisar a sua dimensionalidade, isto é, trata-se de um construto unidimensional ou multidimensional. Alguns autores o definem como um construto unidimensional (Mowday, Steers & Porter, 1979); enquanto outros o classificam como sendo multidimensional (Meyer & Allen, 1991; O'Reilly & Chatman, 1986). Apesar dos avanços obtidos, o estudo do comprometimento organizacional ainda carece de refinamento conceitual (Moscon, Bastos & Souza, 2012), de modo que o debate sobre a dimensionalidade do construto permanece atual (Menezes & Bastos, 2011).

Ao fazer um levantamento da literatura nacional e estrangeira, Medeiros, Albuquerque, Siqueira & Marques (2002) afirmam que existe um consenso entre os autores quanto às suas múltiplas bases (afetiva, instrumental ou calculativa e normativa) e focos (organização, carreira e sindicato). Diversas pesquisas realizadas no país corroboram essa visão (Medeiros & Enders, 1998; Moraes, Marques & Correia, 1998; Pinto, 2011). Neste trabalho, assume-se que o comprometimento organizacional é um construto multidimensional (três componentes) do comprometimento. Enfatiza-se que, embora as três dimensões

tratem do mesmo construto, elas possuem uma dinâmica própria, bem como antecedentes e consequentes distintos (Mathieu & Zajac, 1990; Ribeiro & Bastos, 2010).

O comprometimento afetivo é caracterizado por um vínculo emocional que o trabalhador estabelece com a organização. O comprometimento calculativo é definido como a necessidade de permanecer na organização devido à comparação do custo/benefício associados ao deixar a empresa. O comprometimento normativo é caracterizado por uma crença que o trabalhador tem de que é obrigado a ficar na empresa (Meyer & Allen, 1991).

Para compreender a visão multidimensional do comprometimento organizacional, faz-se mister apresentar os enfoques afetivo, instrumental ou calculativo e normativo, pois, a partir desses, é formulado o modelo tridimensional de (Allen e Meyer, 1990; Meyer & Allen, 1991), o qual é o mais difundido e aceito nos diferentes estudos (Moscon, Bastos & Souza, 2012), e também foi adotado neste trabalho.

Um grupo de pesquisadores liderados por Porter (Porter, Lawler & Hackman, 1975) começou a estudar comprometimento na década de 1970. Para eles, o comprometimento era formado por três elementos: forte crença e aceitação dos valores organizacionais, disposição em exercer um esforço pela organização e o desejo de se manter ligado à organização. O enfoque afetivo foi o que recebeu maior atenção por parte dos autores.

Para avaliar o construto, Siqueira (1995) construiu e validou uma escala denominada Escala de Comprometimento Organizacional Afetivo (ECOAF), cuja forma completa é composta por 18 expressões de afetos direcionados à organização. Todos os itens formaram um único fator e os itens apresentaram correlação item total de 0,50 a 0,83. A confiabilidade da escala obtida foi de 0,95, valor este considerado excelente (Pasquali, 2005).

Ao falar de comprometimento organizacional calculativo, uma ideia central para sua compreensão é a de *side-bets*, termo utilizado por Becker (1960) para se referir ao ato do indivíduo avaliar positivamente seus resultados (posição alcançada na organização, bem como benefícios) decorrentes de seus investimentos e, ao mesmo tempo, pela possibilidade de perder essas vantagens caso se desligasse da organização. Na definição desse componente, existe a ideia de troca econômica com a empresa, na medida em que é vantajoso para o empregado permanecer. Esse comprometimento calculativo/instrumental é “um produto da comparação de relações racionais. Pondera-se o custo/benefício de ficar com o de ingressar em outra organização” (Ribeiro & Bastos, 2010, p. 8).

Com o objetivo de construir e validar um instrumento adequado à realidade brasileira, Siqueira (1995) elaborou a Escala de Comprometimento Organizacional Calculativo (ECOC), a qual é formada por 15 frases que descrevem perdas ou custos associados ao rompimento das relações de

trabalho com a empresa. Essa escala está dividida em quatro dimensões que medem: perdas sociais no trabalho ($\alpha = 0,72$), perdas de investimentos na organização ($\alpha = 0,71$), perdas de retribuições organizacionais ($\alpha = 0,71$) e perdas profissionais ($\alpha = 0,78$).

No que tange ao comprometimento organizacional normativo, um importante marco na operacionalização do conceito foi apresentado por McGee e Ford (1987), pois, ao estudarem os instrumentos para medir os componentes – afetivo e instrumental –, eles identificaram um novo componente do comprometimento, o normativo. Um vínculo normativo é formado por um conjunto de pensamentos, reconhecimento de obrigações e deveres morais para com a organização, os quais são acompanhados por sentimentos de culpa e preocupação quando o empregado cogita em deixar a empresa. Assim, o vínculo normativo baseia-se na esfera cognitiva, pois reflete a percepção de obrigações e deveres morais que o empregado tem em relação à organização. Uma escala para avaliar esse tipo de comprometimento foi desenvolvida por Siqueira (2000), esta é formada por sete frases do cujo índice de precisão é de 0,86, os itens formam um único fator.

O modelo multidimensional de Meyer e Allen

Com o objetivo de integrar o arcabouço teórico e desenvolver uma metodologia integrada de compreensão do comprometimento organizacional, Meyer e Allen (1991) propuseram um modelo de comprometimento formado por três

componentes: afetivo, instrumental ou calculativo e normativo. Esses autores introduzem a ideia de que é mais apropriado falar em componentes do comprometimento, em vez de tipos, pois um mesmo trabalhador pode experimentar todas as formas em diferentes graus.

Segundo eles, o que é comum a essas três abordagens é que o comprometimento é um estado psicológico que caracteriza a relação do trabalhador com a organização e tem implicações na decisão de continuar ou não como membro da organização. O comprometimento afetivo se refere à ligação emocional, à identificação e ao envolvimento com a organização. Os empregados que têm um elevado comprometimento afetivo continuam na organização porque querem. O comprometimento instrumental ou calculativo diz respeito ao conhecimento dos custos associados com a saída da organização. Os empregados que estão ligados à organização com comprometimento organizacional calculativo permanecem trabalhando nela porque avaliam que precisam. Por fim, o comprometimento normativo, refere-se a um sentimento de obrigação de continuar na empresa. Dessa maneira, os empregados com alto nível de comprometimento normativo continuam na organização porque se sentem obrigados.

Fundamentando-se no modelo de comprometimento organizacional descrito acima, os autores realizaram diversos estudos com o objetivo de operacionalizar o construto e, posteriormente, construir e

validar escalas para medir os três componentes do comprometimento (Allen & Meyer, 1990; Meyer & Allen, 1984, 1991; Meyer, Allen & Smith, 1993). Outros trabalhos, realizados por diferentes autores, com base no modelo de Allen e Meyer (1990) e Meyer & Allen (1991), confirmaram a estrutura de três componentes (Dunham, Grube & Castañeda, 1994; Hackett, Bycio & Hausdorf, 1994; Herscovitch & Meyer, 2002; Irving, Coleman & Cooper, 1997; Meyer, Allen & Smith, 1993). Contudo, os resultados não são redundantes quanto à escala de comprometimento calculativo, pois não há consenso se ela é uma medida unidimensional (McGee & Ford, 1987; Meyer, Allen & Gellatly, 1990).

A despeito da ampla aceitação e utilização do modelo tripartite de comprometimento organizacional, esse construto ainda carece de precisão conceitual (Moscon, Bastos & Souza, 2012). Entre as indagações postas, tem-se: (1) a unidimensionalidade do componente calculativo (McGee & Ford, 1987; Meyer, Allen & Gellatly, 1990); (2) elevada correlação entre as dimensões afetiva e normativa, o que leva a um questionamento sobre a pertinência de ambas dado o elevado grau de sobreposição (Ribeiro, 2008; Menezes & Bastos, 2011); (3) serem incluídos na definição do construto aspectos relacionados com intenção de permanecer na organização. Estudos apontam que o desejo de permanecer na organização é uma consequência do enfoque afetivo, e não parte constituinte do conceito (Bastos & Menezes, 2010; Menezes & Bastos, 2011).

Rego (2003) levanta que o desejo dos trabalhadores em contribuir com os objetivos organizacionais parece ser influenciado pela natureza do vínculo psicológico que estabelecem com a organização. Assim, indivíduos comprometidos afetivamente tenderiam a buscar mais ativamente os objetivos da organização. O vínculo normativo também se mostra relacionado positivamente com comportamentos que favorecerão a organização, embora, o sentimento de obrigação resultante desse enfoque não suscite o mesmo entusiasmo do componente afetivo. Por outro lado, se o vínculo mais presente for o calculativo, os trabalhadores tenderão a apresentar apenas aqueles comportamentos mínimos exigidos, podendo, inclusive, apresentar comportamentos não desejados pela organização. Na literatura nacional, são restritos os trabalhos que investigam as consequências do comprometimento organizacional (Medeiros, Albuquerque, Siqueira & Marques, 2002), sendo necessários novos estudos nessa direção (Ribeiro, 2008). A partir do exposto, as hipóteses de pesquisa são:

H1a: há uma relação positiva entre comprometimento organizacional afetivo e comportamento pró-ativo;

H1b: há uma relação positiva entre comprometimento organizacional normativo e comportamento pró-ativo;

H1c: há uma relação negativa entre comprometimento organizacional calculativo e comportamento pró-ativo.

Método

Amostra

A amostra pesquisada foi não probabilística de 473 trabalhadores oriundos de 22 organizações públicas e privadas do Distrito Federal, sendo de, aproximadamente, 20 o número de respondente em cada uma delas. A idade média foi de 32,54 anos ($dp= 8,98$), a escolaridade variou de segundo grau (23%) a pós-graduação (26,8%) e o tempo médio de serviço foi de 5,83 anos ($dp= 6,53$). Entre os cargos ocupados, 11,5% possuíam cargos de gestor, 28,5% de técnicos e 25,1% de cargos administrativos e o restante não informou.

Para a inspeção e análise do banco de dados, foram seguidas as recomendações de Tabachnick e Fidell (2001). Utilizando a distância Mahalanobis, foram identificados e eliminados dezesseis outliers multivariados, o que resultou em uma amostra final de 457 respondentes.

Instrumentos

O questionário para a coleta de dados foi composto por quatro partes. Na primeira, foi apresentado o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE), em que constavam objetivo da pesquisa, convite à

participação, explicações sobre o sigilo e possibilidade de desistir de participar a qualquer momento, sem nenhum prejuízo para o respondente. Na segunda parte do instrumento, estavam as medidas de comprometimento organizacional afetivo, calculativo e normativo, compostas por cinco itens, 15 itens e sete itens, respectivamente. Esse instrumento foi desenvolvido e validado por Siqueira (1995, 2000, 2001) e a confiabilidade das medidas foi de 0,92 para os componentes: afetivo e normativo e 0,86 para o calculativo.

A terceira parte trazia a versão reduzida da Escala de Comportamentos Pró-Ativos nas Organizações (Veiga, Torres & Bruno-Faria, no prelo), a qual é formada por 13 itens e possui confiabilidade de 0,94. Por fim, na quarta parte foram solicitados os dados demográficos (sexo, idade, escolaridade) e funcionais (cargo, tempo na empresa). A confiabilidade, neste estudo, foi similar ou superior àquela das pesquisas originais, como apresentado na Tabela 1, a qual traz também exemplos de itens das escalas utilizadas.

Tabela 1: *Exemplos de itens e confiabilidade das escalas utilizadas*

Variável	Exemplo de item	Confiabilidade neste estudo
Comprometimento organizacional afetivo	A empresa onde trabalho me faz sentir..... ...Animado com ela ... Contente com ela	0,94
Comportamento organizacional calculativo	Pedir demissão da empresa onde trabalho e ir trabalhar para outra empresa não valeria a pena porque...	0,90

lativo	... Eu perderia o prestígio que tenho hoje por ser empregado dessa empresa. ... Eu teria mais coisas a perder do que a ganhar com esse pedido de demissão	
Comprometimento organizacional normativo	Acredito que... ... Eu seria injusto com essa empresa se pedisse demissão agora e fosse trabalhar para outra. ... É minha obrigação continuar trabalhando para essa empresa.	0,85
Comportamento pró-ativo	Participo ativamente da empresa analisando as melhores práticas para o trabalho. Crio oportunidades para agir de forma a melhorar esta organização.	0,95

Procedimento de coleta e análise de dados

As organizações foram selecionadas por conveniência e, em seguida, apresentado o objetivo do estudo. Após o aceite da organização, a pesquisa foi apresentada aos trabalhadores e aqueles que concordaram em participar responderam às medidas em seu local de trabalho individualmente. A organização definiu os setores nos quais o

instrumento seria aplicado.

Para análise dos dados, foram feitas análises estatísticas descritivas (média, desvio padrão), análise de correlação de Pearson e regressão múltipla padrão.

Resultados

Na Tabela 2, estão apresentadas as estatísticas descritivas bem como as correlações entre as variáveis.

Tabela 2: Estatísticas descritivas e correlações entre as variáveis

Variável	Média	DP	1	2	3
1. Comportamento Pró-ativo	3,31	0,88	-		
2. CO_afetivo	3,10	0,92	0,25**	-	
3. CO_normativo	2,45	0,77	0,31**	0,44**	-
4. CO_calculativo	2,48	0,70	0,35**	0,32**	0,56**

** p < 0,01

Conforme observado na Tabela 2, os trabalhadores pesquisados apresentaram comportamento pró-ativo acima do ponto

médio da escala (3,31; desvio padrão= 0,88). Entre os componentes de comprometimento organizacional, o que

apresentou maior média foi o afetivo (3,10; desvio padrão = 0,92), seguido pelo calculativo (2,48; desvio padrão= 0,70); a dimensão com menor média foi a normativa (2,45; desvio padrão= 0,77).

Ao analisar as correlações entre comportamentos pró-ativo e organizacional, observa-se que aquele conceito se relacionou positivamente com as bases: calculativa ($r=0,35$; $p<0,01$), normativa ($r=0,31$; $p<0,01$) e afetiva ($r=0,25$; $p<0,01$).

Em seguida, foi realizada a análise de regressão múltipla padrão, a fim de verificar a influência das variáveis antecedentes (comprometimento organizacional afetivo, calculativo e normativo) na variável critério. O conjunto de preditores explicou 16% da variância do comportamento pró-ativo ($r=0,40$; $r^2=0,16$; $F=27,4$; $p<0,001$) e o fator que mais contribuiu foi calculativo ($\beta=0,25$; $t=4,70$; $p<0,001$), seguido de afetivo ($\beta=0,11$; $t=2,4$; $p<0,05$) e normativo ($\beta=0,11$; $t=2,12$; $p<0,05$).

Discussão e conclusão

Os trabalhadores pesquisados relatam apresentar comportamentos de iniciativa no ambiente de trabalho. Tais comportamentos são relevantes, pois estão associados com criação e implementação de ideias novas no ambiente laboral (Bunce & West, 1995), com sucesso e efetividade organizacional (Crant, 2000) e com desempenho no trabalho (Frese, 2008; Parker & Collins, 2008).

Entre os vínculos estabelecidos com a organização, prevalece o afetivo, o que denota que eles se identificam com a visão e objetivos da organização na qual atuam. O

comprometimento organizacional afetivo é algo a ser perseguido pelas organizações, pois ele se mostra antecedente de melhor desempenho no trabalho, maior esforço na realização das atividades no trabalho, menor rotatividade e menos absenteísmo (Siqueira & Gomide Jr, 2004).

As hipóteses de pesquisa (“H1a” e “H1b”) foram confirmadas, pois os comprometimentos organizacional afetivo e normativo se mostraram antecedentes de comportamento pró-ativo. Verificou-se que a identificação com as metas e o sentimento de obrigação em permanecer na organização explicaram os comportamentos pró-ativos. Ribeiro e Bastos (2010) afirmam que os trabalhadores comprometidos tendem a demonstrar esforços extras para contribuir voluntariamente com a organização. Neste estudo tal assertiva foi confirmada; mais especificamente, observou-se que os trabalhadores comprometidos apresentam comportamentos autoiniciados com vistas a antecipar problemas futuros e, dessa forma, beneficiar a organização. Os trabalhadores que sentem um “forte vínculo afetivo com a organização são mais prováveis de dar sugestões e implementar melhorias” (Strauss, Griffin & Rafferty, 2009, p. 288).

Tais achados corroboram outras pesquisas que apontam o relacionamento positivo entre os construtos (Hakanen, Perhoniemi, Toppin-Tanner, 2008; Strauss, Griffin & Rafferty, 2009). Parker (2007, citado por Strauss, Griffin & Rafferty, 2009) também observou que o afeto positivo está diretamente associado com a persistência para o alcance de objetivos pró-

ativos. Meyer, Stanley, Herscovitch & Topolnytsky (2002) também relataram que os componentes: afetivo e normativo se relacionaram positivamente com comportamentos de cidadania organizacional, sendo mais forte para o primeiro enfoque, o que reforça a ideia de que o vínculo afetivo e normativo se associam com comportamentos de pró-atividade.

Diferentemente do que havia sido hipotetizado (“H1c”), o comprometimento organizacional calculativo se relacionou positivamente com pró-atividade, sendo esse enfoque aquele com maior contribuição significativa única. Pode-se inferir que tais trabalhadores avaliam que têm mais custos que benefícios com o rompimento do vínculo com a organização e, assim sendo, avaliam que devem apresentar comportamentos de iniciativa no trabalho. Depreende-se que o trabalhador com vínculo calculativo apresenta comportamentos pró-ativos, pois avalia que são um requisito relevante para sua manutenção na organização. Assim, não apenas os afetos positivos e o sentimento de obrigação para com a empresa predisseram pró-atividade, mas também a avaliação cognitiva de que sair da empresa traz mais prejuízos que ganhos.

Algumas limitações podem ser apontadas no estudo, como a utilização de pesquisa exclusivamente quantitativa, não foi verificada a representatividade da amostra em cada organização pesquisada. Um avanço para novos estudos seria a realização de entrevistas e/ou grupo focal para

compreender as inter-relações entre as variáveis em questão. Outra proposição é a utilização da abordagem multimétodo para investigação do comportamento pró-ativo. Sugere-se também a utilização de outros instrumentos de comprometimento organizacional, tais como os que aferem as intenções comportamentais de comprometimento para investigar as relações com pró-atividade. Acrescenta-se ainda a importância de serem incluídas outras variáveis no modelo de investigação com vistas a ampliar a compreensão acerca do modo como o comprometimento dos trabalhadores pode afetar na pró-atividade. Entre esses aspectos, podem ser incluídas variáveis como valores pessoais, normas sociais e cultura organizacional.

Referências

- Allen N. J., & Meyer, J. P. (1990). The measurement and antecedents of affective, continuance, and normative commitment to the organization. *Journal of Occupational Psychology*, 63, 1-18.
- Allen N. J., & Meyer, J. P. (1996). Affective, continuance, and normative commitment to the organization: an examination of construct validity. *Journal of Vocational Behaviour*, 49(3), 252-276.
- Bastos, A. V. B., & Menezes, I. G. (2010). Intenção de permanência na organização: um constituinte ou consequente do comprometimento organizacional? *Estudos de Psicologia*, 15(3), 299-307.
- Bateman, T. S., & Crant, J. M. (1993). The proactive component of organizational behavior. *Journal of Organizational Behavior*, 14(2), 103-118.
- Bateman, T. S., & Crant, J. M. (1999). Proactive behavior: meaning, impact, recommendations. *Business Horizons*, 42(3), 63-70.
- Becker, H. S. (1960). Notes on the concept of commitment. *The American Journal of Sociology*, 66(1), 32-40.

- Borges-Andrade, J. E., Afanasieff, R. S., & Silva, M. S. (1989). Mensuração de comprometimento organizacional em instituições públicas. In Sociedade Brasileira de Psicologia (Org.), *XIX Reunião Anual de Psicologia* (pp.236). Ribeirão Preto: SBP.
- Bunce, D., & West, W. A. (1995). Self perceptions and perceptions of group climate as predictors of individual innovation at work. *Applied Psychology: An International Review*, 44(3), 199-215.
- Crant, J. M. (1995). The proactive personality scale and objective job performance among real estate agents. *Journal of Applied Psychology*, 80(4), 532-537.
- Crant, J. M. (2000). Proactive behavior in organizations. *Journal of Management*, 26(3), 435-462.
- Den Hartog, D. N., & Belschak, F. D. (2007). Personal initiative, commitment and affect at work. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 80(4), 601-622.
- Dunham, R. B., Grube, J. A., & Castañeda, M. B. (1994). Organizational commitment: the utility of an integrative definition. *Journal of Applied Psychology*, 79(3), 370-380.
- Fay, D., & Frese, M. (2001). The concept of personal initiative: an overview of validity studies. *Human Performance*, 14(1), 97-124.
- Fay, D., & Sonnentag, S. (2010). A look back to move ahead: new directions for research on proactive performance and other discretionary work behaviors. *Applied Psychology: An International Review*, 59(1), 1-20
- Frese, M. (2001). Personal initiative (PI): the theoretical concept and empirical findings. In M. Erez, U. Kleinbeck & H. Thierry. (Orgs.). *Work motivation in the context of a globalizing economy* (pp. 99-110). Mahwah: Erlbaum.
- Frese, M. (2008). The word is out: we need an active performance concept for modern work places. *Industrial and Organizational Psychology: Perspectives on Science and Practice*, 1(1), 1-7.
- 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(2), 139-161.
- Frese, M., Garst, H., & Fay, D. (2007). Making things happen: reciprocal relationships between work characteristics and personal initiative in a four-wave longitudinal structural equation model. *Journal of Applied Psychology*, 92(4), 1.084-1.102.
- 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.
- Grant, A. M., & Ashford, S. J. (2008). The dynamics of proactivity at work. *Research in Organizational Behavior*, 28, 03-34.
- Hackett, R. D., Bycio, P., & Hausdorf, P. A. (1994). Further assessments of Meyer & Allens (1991) three component model of organizational commitment. *Journal of Applied Psychology*, 79(1), 15-23.
- Hakanen, J. J., Perhoniemi, P., & Toppinen-Tanner, S. (2009). Positive gain spirals at work: From job resources to work engagement, personal initiative and work-unit innovativeness. *Journal of Vocational Behavior*, 73, 78-91.
- Herscovitch, L. & Meyer, J. P. (2002). Commitment to organizational change: extension of a three-component model. *Journal of Applied Psychology*, 87(3), 474-487.
- Irving, P. G., Coleman, D. F., & Copper, C. L. (1997). Further assessment of a three component model of occupational commitment: generalizability and differences across occupations. *Journal of Applied Psychology*, 82, 444-452.
- Kamia, M., & Porto, J. B. (2009). Desenvolvimento e validação da Escala de Comportamento Pró-Ativo nas Organizações – ECPO. *Avaliação Psicológica*, 8(3), 359-367.
- Kim, T-Y., Horn, A. H. Y., & Crant, J. M. (2009). Proactive personality, employee creativity, and newcomer outcomes: a longitudinal study. *Journal of Business Psychology*, 24(1), 93-103.
- Mathieu, J. E., & Zajac, D. M. (1990). A review and meta-analysis of the antecedents, correlates and consequences of organizational commitment. *Psychological Bulletin*, 108(2), 171-194.
- McGee, G., & Ford, R. (1987). Two (or more) dimensions of organizational commitment: reexamination of the affective and continuance commitment scales. *Journal of Applied Psychology*, 72, 638-642.
- Medeiros, C. A. F., Albuquerque, L. G., Siqueira, M., & Marques, G. M. (2002). O comprometimento organizacional: o estado da arte da pesquisa no Brasil. In Associação Nacional dos Programas de Pós-graduação em administração (Org.). *Anais do 26º Encontro*

- Nacional da ANPAD* (CD-ROM). Salvador: ANPAD.
- Medeiros, C. A. F., & Enders, W. T. (1998). Validação do modelo de conceitualização de três componentes do comprometimento organizacional (Meyer e Allen, 1991). *RAC*, 2(3), 67-87.
- Menezes, I. G., & Bastos, A. V. B. (2011). Comprometimento organizacional atitudinal: um estudo empírico sobre a dimensão do constructo. *Estudos de Psicologia*, 28(4), 463-474.
- Meyer, J. P., & Allen, N. (1984). Testing the side-bet theory organizational commitment: some methodological considerations. *Journal of Applied Psychology*, 69(3), 372-378.
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1991). A three conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 1(1), 61-89.
- Meyer, J. P., Allen, N. J., & Gellatly, I. R. (1990). Affective and continuance commitment to the organization: evaluation of measures an analysis of concurrent and time-lagged relations. *Journal of Applied Psychology*, 75(6), 710-720.
- Meyer, J. P., Allen, N. J., & Smith, C. A. (1993). Commitment to organizations: extension and test of a three-component conceptualization. *Journal of Applied Psychology*, 78(4), 538-551.
- Meyer, J. P.; Stanley, D. J.; Herscovith, L., & Topolnytsky, L. (2002) Affective, continuance, and normative commitment to the organization: a meta-analysis of 136 antecedents, correlates, and consequences. *Journal of Vocational Behavior*, 61, 20-52.
- Moraes, L. F. R., Marques, A. L., & Correia, L. F. (1998). Comprometimento organizacional: uma contribuição ao constructo. In Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração (Org), *Anais do 22º Encontro Nacional da ANPAD* (CD-ROM). Foz do Iguaçu: ANPAD
- Moscon, D. B., Bastos, A. V. B., & Souza, J. J. (2012). É possível integrar, em um mesmo conceito, os vínculos afetivo e instrumental? O olhar de gestores sobre o comprometimento com a organização. *O&S*, 19(61), 357-373.
- Mowday, R. T., Porter, L. W., & Steers, R. (1982). *Organizational linkages: the psychology of commitment, absenteeism, and turnover*. San Diego: Academic Press.
- Mowday, R. T., Steers, R., & Porter, L. W. (1979). The measurement of organizational commitment. *Journal of Vocational Behavior*, 14(2), 224-247.
- Ng, T. W. H., Feldman, D. C., & Lam, S. S. K. (2010). Psychological contract breaches, organizational commitment, and innovation-related behaviors: a latent growth modeling approach. *Journal of Applied Psychology*, 95(4), 744-751.
- Ohly, S., & Fritz, C. (2007). Challenging the status quo: What motivates proactive behavior? *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 80(4), 623-629.
- O'Reilly, C., & Chatman, J. (1986). Organizational commitment and psychological attachment: The effects of compliance, identification, and internalization on prosocial behavior. *Journal of Applied Psychology*, 71(3), 492-499.
- Parker, S. K., & Collins, C. G. (2008). Taking stock: integrating and differentiating multiple proactive behaviors. *Journal of Management*, 20(10), 1-30.
- Parker, S. K., Turner, N., & Williams, H. M. (2006). Modelling the antecedents of proactive behavior at work. *Journal of Applied Psychology*, 91(3), 636-652
- Pasquali, L. (2005). *Análise fatorial para pesquisadores* (1a ed.) (Vol. 1). Brasília: LabPAM.
- Pinto, M. P. C. (2011). *Comprometimento organizacional: um estudo de suas relações com desempenho na carreira*. Dissertação de Mestrado, Faculdade de Ciências Empresariais da Universidade FUMEC, Belo Horizonte, Minas Gerais.
- Pitt, L., Ewing, M. T., & Berthon, P. R. (2002). Proactive behavior and industrial sales force performance. *Industrial Marketing Management*, 31(8), 639-644.
- Porath, C. L., & Bateman, T. S. (2006). Self-regulation: From goal orientation to job performance. *Journal of Applied Psychology*, 91(1), 185-192.
- Porter, L., Lawler, E., & Hackman, J. (1975). *Behavior in organizations*. New York: McGraw-Hill.
- Rego, A. (2003). Comprometimento organizacional e ausência psicológica: afinal quantas dimensões?. *RAE*, 43(4), 25-35.
- Ribeiro, J. A. (2008). *Comprometimento organizacional e percepção de justiça: um estudo sobre a*

- concessão de remuneração e benefícios diferenciados a dois grupos de uma mesma empresa*. 2008. Dissertação de Mestrado, Universidade Federal da Bahia, Salvador, Bahia.
- Ribeiro, J. A., & Bastos, A. V. B. (2010). Comprometimento e justiça organizacional: um estudo de suas relações com recompensas assimétricas. *Psicologia: Ciência e Profissão*, 30(1), 4-21.
- Seibert, S. E., Crant, J. M., & Kramer, M. L. (1999). Proactive personality and career success. *Journal of Applied Psychology*, 84(3), 416-427.
- Siqueira, M. M. M. (1995). *Antecedentes de comportamento de cidadania organizacional: a análise de um modelo pós-cognitivo*. Tese de Doutorado, Universidade de Brasília, Brasília.
- Siqueira, M. M. M. (2000). Análises de três medidas de comprometimento organizacional: afetivo, calculativo e normativo. In Instituto Brasileiro de Avaliação Psicológica (Org.), *VIII Conferência Internacional de Avaliação Psicológica*, (pp. 40-41). Belo Horizonte: IBAP.
- Siqueira, M. M. M. (2001). Comprometimento organizacional afetivo, calculativo e normativo: evidências acerca da validade discriminante de três medidas brasileiras. In Associação Nacional de Pós-Graduação em Administração (Org.), *Anais do XXV EnANPAD* (CD-ROM). Campinas: ANPAD.
- Siqueira, M. M. M., & Gomide Jr., S. (2004). Vínculos do indivíduo com o trabalho e coma organização. In J. C. Zanelli, J. E. Borges-Andrade & A. V. B. Bastos (Orgs.). *Psicologia, organizações e trabalho no Brasil* (pp. 357 -379). Porto Alegre: Artmed.
- Strauss, K.; Griffin, M. A., & Raffert, A. E. (2009). Proactivity directed toward the team and organization: the role of leadership, commitment and role-breadth self-efficacy. *British Journal of Management*, 20, 279-291.
- Tabachnick, B. G., & Fidell, L. S. (2001). *Using multivariate statistics*. New York: Harper Collins Publishers.
- Thompson, J. A. (2005). Proactive personality and job performance: a social capital perspective. *Journal of Applied Psychology*, 90(5), 1.011-1.017.
- Veiga, H. M. S., Porto, J. B., & Lasboissière, M. (2011). Comportamento pró-ativo nas organizações e sua relação com clima organizacional. *Contabilidade, Gestão e Governança*, 14(2), 98-113.
- Veiga, H. M. S., Porto, J.B., Lima, R.R., & Canova, K.R. (2008). Valores organizacionais e comportamento pró-ativo nas organizações. In Congresso Brasileiro de Psicologia Organizações e Trabalho (Orgs.), *Anais do III Congresso Brasileiro de Psicologia Organizações e trabalho* (CD-ROM). Florianópolis: CBPOT.
- Veiga, H. M. S., Torres, C. V., & Bruno-Faria, M. F. (2011). Comportamento pró-ativo: a influência dos valores organizacionais e das práticas. In *Anais III Simpósio Internacional de Valores Humanos e Gestão*. São Paulo.
- Veiga, H. M. S., Torres, C. V., & Bruno-Faria, M. F. (no prelo). *Comportamento pró-ativo e normas sociais: validação de medidas e estudo correlacional*. RPOT.

Recebido: 18/03/2012
 Aceito: 25/10/2012