



## VIII CONGRESSO PORTUGUÊS DE SOCIOLOGIA

### 40 anos de democracias: progressos, contradições e prospetivas

---

ÁREA TEMÁTICA: Trabalho, Organizações e Profissões [ST]

---

#### **PROATIVIDADE E CLIMA DE INICIATIVA ENQUANTO PREDITORES DO DESEMPENHO INDIVIDUAL NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA**

---

REIS, Sandra Maria

Mestre, Políticas de Desenvolvimento de Recursos Humanos

ISCTE-IUL

[sandrajesusreis@sapo.pt](mailto:sandrajesusreis@sapo.pt)

---

PISSARRA, João

Doutorado, Psicologia Social e das Organizações, Comportamento Organizacional

ISCTE-IUL

[jjspa@iscte.pt](mailto:jjspa@iscte.pt)

---



#### Resumo

Presentemente, as organizações enfrentam necessidades de adaptação estrutural face às transformações/desafios do contexto em que se desenvolvem. São exigidas atitudes proativas, aquisição de novas competências/conhecimentos e capacidade de iniciativa quer aos colaboradores quer aos gestores, garantindo elevada eficácia e desempenho organizacional. Os comportamentos individuais devem refletir-se sobre cada indivíduo, sobre o contexto laboral, e, na capacidade de resposta das organizações, as quais emergem num clima de valorização de iniciativa, traduzido num conjunto de práticas organizacionais direcionadas ao apoio de uma atitude empreendedora e proativa no trabalho. O presente estudo analisa o efeito moderador do clima de iniciativa, nas relações da estrutura de motivos e proatividade no desempenho dos funcionários públicos (N=126). Recorreu-se ao inquérito por questionário como método de recolha de informação, tendo como alvo pessoal não docente de uma Instituição de Ensino Superior Público. O motivo do sucesso destaca-se no perfil dos colaboradores evidenciando comportamentos proativos que contribuem para a qualidade/quantidade do desempenho profissional (DP). O efeito de moderação tem lugar, quanto maior a motivação orientada pelo poder mais propício será o clima de iniciativa, conduzindo a um melhor DP. O clima de iniciativa tem, assim, um papel determinante na esfera laboral, associado à motivação orientada para o poder e às normas vigentes do contexto de trabalho.

#### Abstract

Nowadays, organizations are facing structural adjustment needs considering the challenges/transformations in context that develop. Proactive attitudes are required, acquisition of new skills/knowledge capacity for initiative are requested either to employees or managers, ensuring a high degree of effectiveness and organizational performance. The individual behavior should be reflected on each individual, on the labor market context, and, on responsiveness of organizations, which emerge in an atmosphere of appreciation of initiative, translated a set of organizational practices directed to the support of an entrepreneurial and proactive attitude at work. The present study examines the moderator effect of the climate of initiative, in the relationship of the structure of reasons and proactivity in the performance of civil servants (N=126). Resorted to the survey as a method of information gathering, targeting non-teaching staff of a public higher education institution. The reason behind the success stands in the profile of employees showing proactive behaviors that contribute to the quality/amount of professional performance (DP). The moderating effect occurs, greater motivation driven power will be more conducive climate for initiative, leading to a better DP. The climate initiative thus has a decisive role in the labor market, coupled with the oriented motivation for power and the current norms of the workplace.

Palavras-chave: Proatividade; Motivação; Clima de Iniciativa, Desempenho Profissional

Keywords: Proactivity; Motivation; Initiative Climate; Professional Performance



## 1. Introdução

O ambiente de turbulência, de incerteza e feroz competição económica e financeira está a gerar profundas alterações no mercado de trabalho global e na estratégia e estrutura de organizações, públicas e privadas, forçando-as a enfrentar e responder a desafios inesperados do contexto em que atuam. A concorrência e competição global por recursos obrigam a reestruturações e execução de planos de mudança facilitadores da adaptação de respostas e funcionamento em função dos tempos. Este fenómeno está bem presente na Administração Pública Portuguesa (AP) onde, por via dos compromissos internos e externos a que o País está sujeito, são inúmeras as pressões no sentido de agilizar, adaptar e mudar as estruturas e as práticas administrativas e de gestão.

As organizações apelam cada vez mais à iniciativa, responsabilidade e participação dos seus colaboradores e nesse quadro a investigação interessou-se pelos conceitos associados ao desempenho ativo. Por essa razão emergiram várias definições de proatividade nas últimas décadas. A generalidade dessas definições refere-se a «ações antecipatórias por parte dos empregados com impacto sobre eles próprios e o ambiente que os rodeia» (Grant e Ashford, 2008, pp. 4). Tendo como pano de fundo este cenário, é crível que os indivíduos estejam orientados e concentrados para as suas carreiras, executando tarefas e trabalhos diversificados, desenvolvendo novas competências, adquirem novos conhecimentos e saberes; enriquecerem o seu capital humano e responder a novos desafios (Crant, 2000). O termo “*proatividade*” emergiu na última década como um conceito relevante para a compreensão do desempenho de indivíduos e organizações. O trabalhador proativo não deixa simplesmente que as coisas aconteçam, pelo contrário envolve-se, compromete-se, toma iniciativa, antecipa soluções, resolve problemas, influencia melhorando e transformando o contexto e ambiente em que trabalha. Há muitas formas de expressar a proatividade, por exemplo, procurar feedback (Kim et al., 2005), tomar iniciativa, prosseguir objetivos pessoais e organizacionais (Frese e Fay, 2001), adaptação ativa a novos ambientes (Kim et al., 2005), expressar e afirmar opiniões (Van Dyne e Le Pine, 1998), assumir responsabilidade (Morrison e Phelps, 1999). Embora não exista um acordo generalizado sobre a forma de medir e definir as múltiplas dimensões da proatividade, esta é geralmente considerada como um preditor de elevado desempenho em contexto de trabalho, de sucesso na carreira e exercício de papéis de liderança. A generalidade da literatura corrobora esta associação; em Portugal, a literatura em torno desta problemática é ainda incipiente, particularmente, em estudos empíricos no interior da AP, circunstância que dá relevância ao presente estudo.

Para melhor se entender a temática aqui tratada, é importante realçar que ao retratar um meio muito específico, como a AP, com regras, deveres e procedimentos próprios, onde os processos burocráticos e o contexto situacional, inerentes à carreira dos funcionários públicos, limitam o campo de ação e, simultaneamente, inibem a motivação e reduzem o aparecimento de resultados condizentes com os objetivos iniciais do investimento, conduzindo nalguns casos a desempenhos inferiores. Ser proativo nalgumas culturas significa violar as regras e a disciplina, pois implica a tentativa de mudar o ambiente corrente. Logo a proatividade é uma perturbação e uma ameaça para com a organização, visto que a mesma reúne condições para observar efeitos paradoxais de comportamentos associados a proatividade.

O contexto atual pressupõe-se que o novo modelo de gestão promova uma maior responsabilidade, autonomia, envolvimento, iniciativa e participação por parte dos colaboradores. Exigem-se atitudes profissionais eficientes focadas no alcance dos objetivos, aquisição de novas competências e assunção de responsabilidades conducentes à otimização do desempenho coletivo da organização. Os colaboradores não apenas reagem às tarefas propostas, em muitas circunstâncias procuram ativamente melhorar a estruturação das mesmas, sugerindo ideias novas para resolver ou ultrapassar as dificuldades.

Na vertente organizacional, as organizações devem redirecionar o pensamento para os indivíduos; ela não conseguirá atingir o sucesso se não tiver colaboradores satisfeitos e motivados. O bem-estar dos mesmos deve constituir-se numa das preocupações da organização.

A mudança e abertura das mentalidades têm vindo a demonstrar que o fator humano é o grande diferencial das organizações quando se trata de impulsionar a competitividade e inovação. À que criar condições

próprias e estímulos que contribuam para a motivação dos indivíduos de forma a atingir os objetivos da organização bem como desenvolver o seu potencial.

No desenvolvimento de tal premissa é essencial construir um clima organizacional (CO) satisfatório que propicie o desempenho individual e profissional. Esta temática é de relevante importância, dado que fornece um diagnóstico geral da organização, indicando as áreas mais deficitárias. Nesta vertente são analisados aspetos-chaves na compreensão do comportamento humano, para que seja alcançada a efetividade, i.e., capacidade que a organização tem para sobreviver, adaptar-se e crescer. Espera-se acima de tudo um clima de iniciativa (CI), enquanto *constructo* organizacional, referente às práticas organizacionais, formais e informais, que direcionem e apoiem uma abordagem empreendedora, proactiva, e persistente perante o trabalho. Por esse mesmo motivo, a literatura tem vindo a considerar o CI um preditor da proatividade e do desempenho profissional (DP).

Reconhece-se que a adoção de uma gestão pública centrada na qualidade e na excelência requer mudanças, principalmente, ao nível das mentalidades e dos comportamentos dos indivíduos, bem como, da própria cultura organizacional. A organização deve premiar um clima laboral ponderado, tranquilo, calmo, que seja favorável ao desenvolvimento e afirmação do potencial dos indivíduos, motivando-os e facilitando a adoção de comportamentos proativos.

O presente estudo tem como principal objetivo analisar o efeito moderador do CI, nas relações da estrutura de motivos e da proatividade no desempenho, assim como, explorar, avaliar e relacionar a estrutura de motivos e a proatividade numa amostra de colaboradores da AP.

## **2. Comportamento proativo**

As mudanças ocorridas no mercado de trabalho aliadas à pressão competitiva fazem com que as organizações necessitem de colaboradores capazes de vencer esses obstáculos; o comportamento proativo e motivado no trabalho é um elemento determinante em todo este processo.

A proatividade enquanto objeto de estudo teve início na década de 70, contudo só recentemente é que o seu interesse foi ressuscitado. Não se trata de um conceito de fácil definição, uma vez que é usado em diferentes abordagens e significados, em diferentes campos, nos quais são analisados os antecedentes e consequentes, dificultando assim a estruturação e consensualização do campo de aplicação do conceito. Porém o mesmo tem vindo a evoluir ao longo dos tempos tendo sido associado a outras abordagens, tais como: cidadania organizacional, resolução de problemas, inovação e mudança organizacional, etc..

Parker, Williams e Turner (2006), propõem um modelo que defende que as diferenças individuais (personalidade proactiva) e as variáveis de contexto (autonomia, apoio do supervisor, confiança nos colegas) afetariam os estados cognitivo-motivacionais que, por sua vez, contribuiriam para comportamentos proativos por parte dos indivíduos, em que o mesmo passaria por três estados: antecipação, mudança orientada e mudança focada no futuro. Nesta perspetiva, a proatividade individual (PI), é tratada como um traço disposicional, que deverá ser associada ao comportamento motivado.

Do ponto de vista estrutural, os estudiosos têm proposto que os comportamentos proativos podem ser fortemente influenciados pela ambiguidade, enquanto ausência de certeza e clareza (Grant e Ashford, 2008; Griffin et al, 2007), já que estimula atividades de tomada de ação (Weick, 1979, 1995). A literatura demonstra que a ambiguidade pode promover proatividade, na medida em que a incerteza que os colaboradores têm de conseguir ou não resolver determinada situação promovem comportamentos proativos, com vista à melhoria do *status-quo* (Grant e Ashford, 2008; Griffin *et al.*, 2007); como também pode ser arriscado, visto desafiar o mesmo, levando a resultados incertos. Neste último caso, o que está em causa é o facto dos comportamentos proativos serem vistos como uma ameaça para com os superiores provocando reações negativas (Grant, Parker e Collins, 2009).

Ser proativo pressupõe comportamentos de iniciativa, procura de oportunidades de mudança e aprendizagem; orientados para objetivos/ação; antecipam, previnem e solucionam os problemas; respondem prontamente às situações (Bateman e Crant, 1999). Neste estudo, dá-se ênfase às ações do indivíduo já que este determina os

objetivos a alcançar, a nível pessoal/profissional, desenvolvendo as estratégias necessárias para identificar problemas ou caminhos alternativos com vista a atingir o resultado desejado bem como a procura de oportunidades futuras.

Na análise da PI, teve-se em conta a perspetiva teórica dos autores acima referidos, baseada numa escala unifatorial constituída por 17 itens. Esta escala, nos estudos dos autores, apresentou uma boa consistência interna ( $\alpha=.89$ ) e fiabilidade satisfatória (.72), revelando no estudo original validade preditiva, convergente e discriminante, demonstrando tratar-se de um conceito útil para prever os comportamentos proativos. A PI está associada a resultados positivos ao desempenho no trabalho, ao sucesso na carreira e à liderança (Seibert *et al.*, 2001; Crant, 2000).

Sendo a motivação humana um aspeto importante para o sucesso das organizações, a mesma é relevante para o presente estudo. Existem na literatura várias teorias que abordam a motivação humana, analisando o comportamento humano em contexto laboral (e.g. teoria das necessidades de Maslow (1954); teoria dos motivos de McClelland (1987, 1989); teoria bifatorial de Herzberg, entre outras). Numa breve resenha da literatura, referimos que para Maslow a compreensão do ser humano é analisada numa perspetiva multidimensional, existindo uma hierarquia de cinco necessidades (fisiológicas, segurança, sociais ou de amor, estima e auto-realização) de origem biológica para cada indivíduo. Esta teoria para além de identificar as necessidades do indivíduo estabelece prioridades e relevância do crescimento pessoal e auto-realização de acordo com os objetivos organizacionais.

McClelland (1987), por sua vez, enfatiza os fatores que motivam o comportamento dos indivíduos para o desempenho, nomeadamente, fatores internos, de aprendizagem e socialização que delimitam o comportamento de certa forma. Para esta teoria as necessidades não se apresentam de forma hierárquica, mas sim apresentam-se para todos os indivíduos em graus diferentes. Para este autor, a explicação das motivações do comportamento humano assenta numa estrutura de três motivos: poder, sucesso e afiliação; sendo estes interpretados como traços de personalidade fruto da interação do indivíduo com o contexto sociocultural e histórico em que se desenvolve como pessoa. A análise do perfil motivacional dos colaboradores da AP assentou nesta estrutura. O motivo do poder está associado a atividades competitivas, assertivas, tendo como características: orientação para o prestígio; satisfação ao influenciar os outros; funções de liderança e gestão; preocupação com a reputação; assumir riscos elevados; pouca preocupação com o desempenho eficaz. Os indivíduos considerados empreendedores demonstram uma orientação motivada pelo sucesso, revelando uma orientação para a excelência; assumem riscos moderados; procuram constantemente *feedback* com vista à melhoria de desempenho; estabelecem objetivos exigentes e complexos porque trazem reconhecimento. O motivo da afiliação caracteriza-se por: orientação para relações quentes e amistosas; evitar situações de conflito; agir amigável e cooperativamente; contribuir para a promoção da harmonia interpessoal nas relações de trabalho.

## 2.1 Proatividade em contexto de trabalho

Passaremos agora a uma nova abordagem da proatividade dentro da esfera laboral. De acordo com Kamia e Porto (2009), o comportamento proativo (CP) pressupõe 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» (*ibid.*, pp. 361). Como forma de medir o CP, as autoras construíram e validaram uma Escala de Comportamento Proativo nas Organização obtida por via de entrevistas realizadas a vários trabalhadores. A escala final foi constituída por 27 itens, que medem o *constructo*, apresentando uma excelente consistência interna (.95). Os CP no seio das organizações manifestam-se em três dimensões (Kamia e Porto, 2009): 1. Procura ativa por oportunidades de mudança; 2. Implementação e execução de novas ideias; 3. Enfrentar dificuldades/obstáculos. Neste raciocínio, os comportamentos podem ser valorizados, dado que estão relacionados com a criação, implementação e execução de ideias novas no ambiente de trabalho, contribuindo para elevar o nível de DP. Autores como Frese (2008), Parker e Collins (2008) confirmam esta relação; neste estudo a relação foi testada na medida em que o comportamento proativo em contexto de trabalho (CPCT) se relacionaria positivamente com o DP (H5).

Relacionada com a proatividade laboral encontra-se a motivação, na medida em que para Robbins (1993) a motivação, em contexto organizacional, passa pela vontade de realizar um esforço para se atingir os objetivos da organização, condicionada pela capacidade que esse esforço tem de satisfazer uma necessidade individual e motivos diversos. A aquisição de novas competências (e.g. autonomia; iniciativa; criatividade; responsabilidade; flexibilidade; liderança; trabalhar em equipa; controlo emocional) permitem alcançar a eficácia organizacional e o bem-estar individual. As mesmas são transversais e transferíveis de função para função possibilitando aos indivíduos uma adaptação permanente e um comportamento largamente proativo bem como o enriquecimento do seu capital humano, tornando-os capazes de enfrentar as adversidades e desafios de contexto.

Os desafios constantes que imperam na sociedade e acima de tudo as atuais transformações no mundo do trabalho, requerem dos colaboradores CP, que os capacite a tomarem decisões, procurarem oportunidades, demonstrando assim características inerentes a um desempenho superior (Pitt *et al.*, 2002). No seio da AP, onde se realizou o estudo, é expectável que os colaboradores incorporem no seu quotidiano ações desta natureza, demonstrando desempenho superior, conciliando o respeito pela hierarquia com a adoção de comportamentos de iniciativa e proatividade. Por outro lado, a motivação neste setor ocorre em contextos completamente distintos dos existentes no setor privado, já que a relação entre os indivíduos e as variáveis situacionais difere; não existe flexibilização das compensações extrínsecas, (perspetivas de carreira, recompensas monetárias), enquanto que as formas de motivação intrínsecas ganham terreno (servir o interesse público, espírito de missão, etc.).

Em simultâneo, devido à adoção de técnicas e processos de gestão privada ao meio público, introduzidos pela reforma administrativa, surgem sentimentos de desmotivação generalizada por parte dos indivíduos, conduzindo à diminuição da sua moral, da sua responsabilidade, perdendo importância social no seu meio laboral (Rocha, 2010).

### **3. Clima Organizacional**

A noção de clima tem as suas raízes nas propostas de K. Lewin (1931, 1951), em particular na teoria de campo ao considerar o comportamento como uma função do ambiente e das características da pessoa. Na literatura, este conceito tem tido diferentes formas de definição. Na versão seminal o termo “clima social” pretendia descrever os sentimentos, as atitudes e processos sociais de grupos de jovens com líderes de diferentes estilos (autocrático, democrático e *laissez-faire*). Ao longo dos anos, diversos autores estudaram o tema e construíram outros entendimentos. Para James e Jones (1974), o clima é visto como perceções individuais de atributos e características organizacionais interpretadas de maneira global, dando ênfase ao processo de interação entre ambiente e indivíduo.

As posições de Schneider e Reichers (1983, cit. por Neves, 2000) demonstram o papel da interação pessoa-situação. Esta nova perspetiva realça a vantagem do modelo interaccionista, no qual as variáveis organizacionais e individuais se combinam para dar origem ao CO. A transposição deste conceito para o contexto organizacional, implicou que o comportamento dos colaboradores nas organizações só poderia ser compreendido se as características do contexto fossem também consideradas, nomeadamente o CO (Chambel e Curral, 2008). Logo, o conceito de CO pode ser abordado a partir de quatro perspetivas: organizacional, psicológica, psicossocial e cultural; sendo estas separáveis mas não mutuamente exclusivas.

Para Neves (2009) o CO é visto como o resultado das perceções coletivas e compartilhadas pelos trabalhadores sobre o seu ambiente de trabalho e sobre a qualidade do relacionamento entre os indivíduos. Neste raciocínio, o CO é uma variável interventiva que afeta o desempenho individual e organizacional (Neves, 2000), tendo em conta que o mesmo é influenciado por diversos fatores dentro da organização os quais afetam os processos psicológicos (aprendizagem, resolução de problemas, motivação) e organizacionais (resolução de problemas de grupo, tomada de decisão, comunicação, coordenação). Estes fatores exercem influência direta no desempenho e resultados individuais, grupais e organizacionais (Amabile e Gryskiewicz, cit por Isaksen *et al.*, 2000-2001).



Análises destes aspetos no interior das organizações são importantes, na medida em que retratam e mostram a imagem da organização bem como as perceções dos colaboradores acerca das dimensões relevantes da organização (e.g. o trabalho em si; salário; comunicação; desenvolvimento profissional; trabalho em equipa, etc.) que afetam o comportamento dos indivíduos no trabalho. Por outro lado, devem ser coerentes com o planeamento estratégico da organização, pois elevam o índice motivacional dos indivíduos e fornece um diagnóstico geral da organização, indicando as áreas mais deficitárias. Com o retrato completo da organização estão reunidas as condições para uma intervenção necessária que contribua para o melhoramento do clima de trabalho.

É expectável que as organizações de hoje mantenham os índices de motivação dos seus colaboradores no nível mais elevado possível, para que esse valor passe a ser um dos seus indicadores de resultado. Dentro da organização, os diversos colaboradores têm perceções diferentes de uma mesma situação. Alguns terão uma perceção positiva, considerando a situação agradável ou motivadora, na medida em que ela atende aos seus desejos e aspirações, enquanto que outros terão uma perceção negativa, vendo a situação como desmotivadora. Logo, não é possível falar da existência de apenas um CO único e uniforme, visto que o mesmo poderá variar de acordo com a situação psicológica e o grau motivacional em que o colaborador se encontra bem como a maneira como ele interpreta o contexto da organização, através das informações recebidas/percebidas do ambiente interno da mesma.

### **3.1 Clima de iniciativa**

A literatura tem mostrado a existência de uma medida específica de clima para a proatividade (Baer e Frese, 2003). Na perspetiva destes autores a dimensão do CI, deriva diretamente do conceito de iniciativa pessoal, sendo uma das dimensões do clima para a criatividade que afeta positivamente a relação entre inovações processuais e desempenho organizacional. O CI, enquanto *constructo* organizacional refere-se às práticas organizacionais, formais e informais, que direcionam e apoiam uma abordagem empreendedora, proactiva e persistente perante o trabalho. Pretende-se identificar os fatores que motivem os colaboradores a adotarem esses comportamentos, que não são prescritos pela organização. Assim, levantou-se como hipótese de trabalho o facto do CI se relacionar positivamente com o CPCT (H1). Os mesmos autores apontam como mecanismos para os efeitos do CI o facto das pessoas/grupos se sentirem responsáveis pelo seu trabalho e trabalharem com maior intensidade durante mais tempo nos seus projetos, bem como o apoio da gestão de topo e dos pares perante a iniciativa individual e grupal.

Num CI, os indivíduos tomam atitudes para prevenir erros que possam causar sérios problemas à organização, ao mesmo tempo em que sugerem ideias/soluções que ajudem e beneficiem a organização. Estas atitudes aumentam o desempenho dos indivíduos, uma vez que se tornam mais ativos, empreendedores nas ações, adotando atitudes inovadoras. A literatura corroborar a hipótese de que o CI é considerado um preditor do DP (Baer e Frese, 2003), de igual forma tentou-se averiguar neste estudo a relação existente entre ambas as variáveis (H2).

A análise focar-se-á na perspetiva teórica de Baer e Frese (2003) analisando apenas as dimensões relevantes do CI. Considerar-se-á a perceção dos indivíduos perante um determinado conjunto de itens que abordam questões relacionadas com ações proactivas em contexto laboral. De igual forma pretende-se avaliar se a motivação (estrutura de motivos), bem como a PI exercem influência no CI (H3).

## **4. Desempenho Profissional**

A perceção de DP é apresentada no estudo como uma variável dependente, resultando da aptidão do indivíduo para executar uma atividade, exercendo esforço com vista à obtenção dos resultados. É considerado a força motora do desempenho operacional, que influencia e afeta diretamente o desempenho organizacional. O estudo desta variável assentou na teoria da orientação para objetivos (*Goal Setting Theory*), desenvolvida por Locke e Latham (1990); esta estabelece objetivos e fixa metas orientadas para a ação, procurando identificar o tipo de objetivos que proporcionam níveis de desempenho mais elevados, i.e.

que estimulem a atenção, a persistência e o esforço dos indivíduos, na medida em que a proatividade pode conduzir a um melhor DP, traduzindo-se em resultados positivos.

É importante realçar que o sucesso na definição de objetivos, enquanto técnica motivacional, implica por parte do indivíduo um maior compromisso, envolvimento e participação dos colaboradores bem como de recompensas associadas ao seu esforço e execução. Contudo, há que salientar que a transposição deste modelo para a esfera pública não é uma tarefa fácil, já que o sistema de recompensas se encontra predefinido e é imposto aos funcionários, que o aceitam (devido aos compromissos assumidos pelo país o sistema encontra-se “suspenso”); por outro lado, quando se pretende aplicar uma gestão por objetivos, estes são difusos com critérios de desempenho de difícil definição, abrindo portas a tensões e conflitos internos em qualquer serviço. Por outro lado, o DP na AP pode ser influenciado pela avaliação de desempenho a que os colaboradores estão sujeitos, por via do Sistema Integrado de Gestão e Avaliação de Desempenho na Administração Pública (SIgADAP<sup>i</sup> - Proposta de Lei n.º 307/2007 de 23 de Abril), o qual assenta em objetivos, competências comportamentais e atitudes pessoais, avaliando possíveis causas do desempenho deficiente e/ou (in)satisfatório.

Na AP os colaboradores veem as suas ações limitadas ao próprio contexto, às normas, aos procedimentos institucionais, bem como aos objetivos previamente traçados que querendo ou não, balizam ações de iniciativa e autonomia. Conjugando todos os esforços em torno da mudança, poder-se-á então esperar por uma AP mais assertiva, mais capacitada, assente numa nova gestão, prestando serviços de excelência, referência, com qualidade e eficiência, mas acima de tudo capaz de fazer frente às adversidades. Neste propósito e tendo por base a relação entre a estrutura de motivos e a proatividade no desempenho, procuraremos avaliar se a mesma é moderada pelo CI (H4).

## 5. Método e Resultados

Estamos perante um estudo de caso, com vertente empírica, em que a amostra (pessoal não docente de uma Instituição de Ensino Superior Público na Região da Grande Lisboa) foi selecionada por conveniência, não existindo, assim, representatividade da população. Dito isto, não será possível extrapolar os dados para um Universo mais alargado, respeitando os mesmos unicamente a esta população alvo. Foi contemplada uma metodologia quantitativa (método direto), com recurso ao inquérito por questionário (perguntas fechadas com escalas tipo Likert), como instrumento de medida<sup>ii</sup>. Com vista à otimização do inquérito quanto ao seu conteúdo, forma e percetibilidade em relação aos objetivos traçados, foi aplicado um pré-teste a 26 colaboradores da AP (20,6% da amostra), pertencentes a dois Ministérios. Após esta etapa e obtida autorização pela Direção da Instituição para a realização do estudo, os questionários foram distribuídos por *e-mail* à população alvo, tendo ficado disponíveis para preenchimento desde Fevereiro a Abril de 2012. A análise de dados assentou numa análise descritiva e multivariada, nomeadamente, regressões (simples, hierárquica e efeito de moderação), com recurso ao Software PASW Statistics.

Tendo as variáveis em análise sido testadas em estudos anteriores (e.g. Bateman e Crant, 1993; Rego, 2000, 2002; Kamia e Porto, 2009), demonstrando a sua validade enquanto *constructo*, no estudo em apreço, as mesmas foram transformadas em índices, tornando-se quantitativas. Na estrutura de motivos, os indicadores utilizados encontram-se ajustados ao significado de cada motivo de acordo com a perspetiva trifatorial de McClelland (1989). Esta variável é constituída por 21 itens retirados do instrumento proposto por Rego (2002), representando os mesmos os três motivos, com consistências internas aceitáveis (sucesso:  $\alpha = .749$ ; poder:  $\alpha = .763$ ; afiliação:  $\alpha = .798$ ). No estudo da proatividade, a mesma foi analisada numa dupla vertente; a PI como instrumento proposto por Bateman e Crant (1999) constituído por 17 itens, com boa consistência interna ( $\alpha = .872$ ) e o CPCT (Kamia e Porto, 2009) constituído por 13 itens com elevada qualidade psicométrica e excelente consistência interna ( $\alpha = .946$ ). Quanto ao contexto de trabalho, teve-se em conta a variável CI, com uma boa consistência interna ( $\alpha = .840$ ), analisada através de 6 itens, desenvolvidos por Baer e Frese (2003) a partir da escala de iniciativa pessoal de Frese, Fay, Hilburguer, Leng, e Tag (1997 cit. por Bañuelos *et al.*, 2008). Por fim, a variável DP foi analisada tendo por base a teoria da fixação de objetivos de Locke e Latham (1990), através de 11 itens com uma boa consistência interna ( $\alpha = .822$ ).

Participaram no estudo 126 colaboradores (67,4% face ao universo de 187 casos) de ambos os sexos. Destacam-se os indivíduos do sexo feminino (67,5%), com idade média de 44 anos, casados (66,7%), com habilitações a nível do superior e secundário (42,1% e 41,3%, respetivamente), com vínculo de nomeação definitiva (47,6%) prestando serviço entre 6 a 15 anos (37,3%), nas categorias profissionais de Assistente Técnico e Técnico Superior (38,9% e 38,1%, respetivamente).

Os resultados demonstram que estes colaboradores se preocupam em executar as suas tarefas da melhor forma, superando-as e com uma orientação para a excelência pessoal, tomam iniciativa, definem objetivos exigentes mas realistas demonstrando uma preocupação com o DP, ao mesmo tempo que evitam situações de conflito, agem amigável e cooperativamente, contribuindo para a harmonia interpessoal nas relações de trabalho, sem terem tendência para funções de liderança e gestão. Estamos perante um perfil motivacional com uma alta motivação para o sucesso, moderada afiliação e baixa tendência para o poder. De acordo com a literatura os motivos orientados para o sucesso são considerados forças energéticas do DP (Ramlall, 2004). Neste estudo a motivação orientada para o sucesso correlaciona-se significativamente com a PI e laboral, permitindo-nos afirmar que estamos perante indivíduos com comportamentos empreendedores e ativos.

O CI explica a variação dos níveis do CPCT e do DP (8,6% e 5,4%, respetivamente), existindo uma relação direta e positiva entre as variáveis ( $F_{(1,123)} = 11,507; p = .001$ ;  $F_{(1,124)} = 7,136; p < .01$ ), i.e., quanto maior for a perceção de CI na organização maior será a proatividade em contexto laboral e o DP (corrobora H1 e H2). De igual forma, a proatividade no trabalho explica a variação do nível de DP em cerca de 5% (corrobora H5), na medida em que quanto maior for o CPCT maior será o DP ( $F_{(1,122)} = 5,852; p < .05$ ), contribuindo de forma assertiva e inteligente, para o sucesso da organização que servem. Estes dados revelam que o CI bem como a proatividade são considerados preditores do DP, indo de encontro ao evidenciado na literatura (Baer e Frese, 2003).

| Variáveis Independentes | $\beta$   | $\Delta R^2$ | F       | gl      |
|-------------------------|-----------|--------------|---------|---------|
| 1. Proact. Individual   | .176*     | .031         | 3,980*  | (1,124) |
| 2. Proact. Individual   | .061 n.s. |              |         |         |
| Sucesso                 | .195*     |              |         |         |
| Poder                   | .231*     |              |         |         |
| Afiliação               | .105 n.s. | .086         | 3,938*  | (3,121) |
| R <sup>2</sup> ajustado |           | .088         | 4,019** | (4,121) |

Nota: \*  $p < .05$     \*\*  $p < .01$

Quadro 1 – Estudo da estrutura de motivos e proatividade individual no clima de iniciativa

No perfil médio dos colaboradores, a motivação orientada para o poder não toma grande evidência, contudo esta variável quando inserida em modelos de regressão toma outros destaques. No estudo da estrutura de motivos e PI (Quadro 1), a motivação orientada para o poder é a variável mais expressiva e influenciadora ( $\beta = .231; p < .05$ ) no CI, explicando o mesmo em 5% (corrobora em parte a H3).

De igual forma, a orientação pelo poder relaciona-se com o DP, sendo esta relação moderada pelo CI, i.e., a interação entre a variável independente (orientação pelo poder) e a variável moderadora ( $\beta = .180, p < .05$ ) influencia significativamente o DP (Quadro 2), na medida em que o modelo explica 12% e o efeito de interação explica cerca de 3,2%. Estes resultados corroboram estudos anteriores (e.g. Baer e Frese, 2003), na medida em que quanto maior a motivação orientada para o poder, mais o CI percecionado estimula e provoca efeitos positivos no DP (corrobora H4).

| <i>Efeito de moderação do clima de iniciativa</i>                              |                         |                       |       |         |         |
|--|-------------------------|-----------------------|-------|---------|---------|
| Variáveis Independentes  | R <sup>2</sup> ajustado | R <sup>2</sup> Change | β     | F       | gl      |
| 1. <u>Efeitos Principais</u>   | .094                    | .109                  |       | 7,495*  | (2,123) |
| Poder  |                         |                       | .238* |         |         |
| Clima de Iniciativa  |                         |                       | .183* |         |         |
| 2. <u>Efeito Interação</u>   | .120                    | .032                  |       | 6,679** | (3,122) |
| Poder  |                         |                       | .247* |         |         |
| Clima de Iniciativa  |                         |                       | .184* |         |         |
| Produto entre Poder e Clima de Iniciativa                                      |                         |                       | .180* |         |         |
| Nota: * p < .05    ** p < .001    Variável dependente: Desempenho profissional |                         |                       |       |         |         |

Quadro 2 – Efeito de moderação do clima de iniciativa

Realça-se ainda a forte correlação existente entre a PI e o CPCT (.69). Porém, não foi possível obter dados conclusivos quanto ao facto das variáveis de controlo (e.g. variáveis sociodemográficas (sexo e idade) e variáveis socioprofissionais (situação e categoria profissional, tempo de serviço)) afetarem a explicação do CI, em virtude dos modelos testados não serem significativos, nem o pressuposto da homogeneidade ser cumprido em relação à variável “situação profissional”.

## 6. Conclusões

A constante mudança estrutural ocorrida no mercado de trabalho, com grande incidência no setor público, tem vindo a incutir no indivíduo medo, incerteza e insegurança; quando este não é corretamente orientado corre o risco de se tornar num indivíduo desmotivado e sem grandes expectativas futuras. Este ambiente frágil condiciona o desenvolvimento e crescimento das organizações, podendo mesmo levar à sua extinção. Procurando medidas que visem minimizar a situação, julga-se que deve fazer parte das competências dos técnicos de RH a gestão das motivações dos indivíduos, como veículo que estimula e mantém a confiança dos colaboradores, tornando-os motivados, decididos e comprometidos a alcançar os objetivos definidos. O principal capital das organizações passa pelos recursos humanos, quando estes não estão motivados, comprometem a competitividade da organização. Este estudo trouxe luz ao debate da proatividade e do CI no seio da AP, nomeadamente sobre a questão da proatividade e CI enquanto preditores do DP, conjuntamente com a estrutura de motivos.

Estamos perante colaboradores com um perfil motivacional caracterizado por alta motivação para o sucesso, moderada afiliação e baixa tendência para o poder. A proatividade é considerada um fator relevante na vida destes indivíduos, tanto na esfera individual como profissional associado à motivação. O facto de os indivíduos terem comportamentos proativos no seu quotidiano, estes são transferidos para o meio laboral, conduzindo os mesmos a efeitos positivos no DP. Esta observação permite-nos afirmar que os tempos de passividade por parte dos colaboradores se encontram atualmente bastante mitigados; assiste-se a uma nova “Era”, em que a adoção de um papel mais ativo e participativo, ganha destaque com vista ao alcance dos objetivos. A orientação motivacional ao poder e ao sucesso aliado às normas no contexto de trabalho vigentes são preditores da iniciativa individual e facilitadores do surgimento de um clima coletivo que a valoriza. Julga-se estarem reunidas as condições para que os colaboradores alcancem prestígio e maior reputação no local de trabalho, demonstrando capacidades de um DP superior.

É igualmente demonstrado que a PI e laboral, bem como o CI são considerados preditores do DP; facto este que permite concluir que o CI é vantajoso para ambas as partes (AP e colaborador) gerando resultados menos

*stressantes*, conduzindo a um maior envolvimento com o trabalho, em que se propícia maior prazer em se estar na organização e se apresenta melhores desempenhos profissionais.

## Referências bibliográficas

- Baer, M., e 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.
- Bañuelos, Ana Lisbona, Francisco J. Palací Descals, Ana Gómez Bernabéu (2008). Escala de clima para la iniciativa y para la seguridad psicológica: adaptación al castellano y su relación con el desempeño organizacional, *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 24 (2), 153-167
- Bateman, T. S. Crant, e J. M. (1993). The proactive component of organizational behaviour. *Journal of Organizational Behavior*, 14, 103-118.
- Bateman, T.S. e Crant, J. M. (1999). Proactive behavior: meanings, impact, recommendations. *Business Horizons*, May/Jun, 63-70.
- Campbell, M. J. e L. Curral (2008). *Psicologia Organizacional*. Lisboa, Livros Horizonte.
- Crant, J. M. (2000). Proactive behavior in organization, *Journal of Management*, 26 (3), 435-462.
- Cunha, Miguel Pina, Rego, Arménio, Campos-Cunha, Rita e Cabral-Cardoso, Carlos (2003). *Manual de Comportamento Organizacional e Gestão*, 2. Lisboa: Editora RH.
- Frese, M., & Fay, D. (2001). Personal initiative (PI): An active performance concept for work in the 21st century. *Research in Organizational Behavior*, 23, 133–187. doi:10.1016/S0191-3085(01)23005-6
- Frese, M. (2008). The word is out: We need an active performande concept for modern work places. *Industrial and Organizational Psychology: Perspectives on Science and Practice*, 1, pp. 1-7.
- Grant, A. M., e Ashford, S. J. (2008). *The dynamics of proactivity at work*. *Research in Organizational Behavior*, 28, 3–34.
- Grant, A. M., Parker, S. K., e Collins, C. G. (2009). Getting credit for proactive behavior: Supervisor reactions depend on what you value and how you feel, *Personnel Psychology*, 62, 31–55.
- Grant, A. M., & Ashford, S. J. (2008). The dynamics of proactivity at work. *Research in Organizational Behavior*, 28, 3–34. doi:10.1016/j.riob.2008.04.002
- Griffin, M. A., Neal, A., e Parker, S. K. (2007). A new model of work role performance: Positive behavior in uncertain and interdependent contexts. *Academy of Management Journal*, 50, 327–347.
- Isaksen, S.G., Lauer, K.J., Ekvall, G., e Britz, A. (2000-2001). Perceptions of the best and worst climates for creativity: preliminary validation evidence for the situational outlook questionnaire, *Creativity Research Journal*, 13, 171-184.
- James, L. e Jones, A. (1974). Organizational climate: A review of theory and research. *Psychological Bulletin*, 81(12), 1096-1112.
- Kamia, M. e Porto, J. B. (2009). Desenvolvimento e validação da Escala de Comportamento Proativo nas Organizações – ECPO, *Avaliação Psicológica*, 8 (3), 359-367.
- Kim, T., Cable, D.M., e Kim, S. (2005). Socialization, employee proactivity, and person-organization fit. *Journal of Applied Psychology*, 90, 232-241.
- Lewin, K. (1951). *Field theory in social science*. Selected theoretical papers. New York: Harper & Brothers.
- Lewin, K. (1931) The conflict between aristotelian and Galilean modes of thought in contemporary psychology. *Journal of General Psychology*, 5, 141-177.
- Locke, E. A. e Latham, G. P. (1990). *A theory of goal setting and task performance*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.

- Maslow, A. (1954). *Motivation and personality*. New York: Harper & Row.
- McClelland, D. (1987). *Human motivation*. Cambridge: Cambridge University Press.
- McClelland, D. (1989). Motivational factors in health and disease. *American Psychologist*, 44, 675-683.
- Morrison, E. W., & Phelps, C. C. (1999). Taking charge at work: Extrarole efforts to initiate workplace change. *Academy of Management Journal*, 42, 403–419. doi:10.2307/257011
- Neves, José G. (2000). *Clima Organizacional, Cultura Organizacional e Gestão de Recursos Humanos*. Lisboa, Editora RH.
- Neves, J.B.S. (2009). *Gestão de clima organizacional, Percepção de Mudança Organizacional e Satisfação do Cliente*. Dissertação apresentada à Universidade da Brasília, como requisito parcial à obtenção do grau de mestre em Psicologia Social, do Trabalho e das Organizações.
- Parker, Sharon K. e Collins, C. G. (2008). Taking stock: integrating and differentiating multiple proactive behaviors, *Journal of Management*, 20 (10), 1-30.
- Parker, S. K., Williams, H. M., & Turner, N. (2006). Modeling the antecedents of proactive behavior at work. *Journal of Applied Psychology*, 91, 636-652.
- Pitt, L., Ewing, M. T. e Berthon, P. R. (2002). Proactive behavior and industrial sales force performance, *Industrial Marketing Management*, 31, 639-644.
- Proposta de Lei n.º 307/2007 de 23 de Abril, (2007). Conselho de Ministros. Lisboa, disponível em [http://www.ste.pt/actualidade/2007/07/SIADAP3V\\_09Jul2007.pdf](http://www.ste.pt/actualidade/2007/07/SIADAP3V_09Jul2007.pdf) (consultado em Abril de 2012).
- Ramlall, Sunil (2004). A Review of Employee Motivation Theories and Their Implications for Employee Retention within Organizations, *Journal of American Academy of Business*, 5 (½), 52-63.
- Rego, Arménio (2000). Os motivos de sucesso, afiliação e poder – Desenvolvimento e validação de um instrumento de medida, *Análise Psicológica*, 3, 335-344.
- Rego, Arménio e Carvalho, Teresa (2002). Motivos de Sucesso, Afiliação e Poder: Evidência confirmatória do constructo, *Psicologia: Teoria e Pesquisa*, 18 (1), 17-26.
- Robbins, S. P. (1993). *Organizational Behavior*. 6. Englewood Cliffs: Prentice-Hall.
- Rocha, J. A. Oliveira (2010). *Gestão de Recursos Humanos na Administração Pública*. Lisboa: Escolar Editora.
- Seibert, Scott E., Kraimer, M. L e Crant, J. M. (2001). What do proactive people do? A longitudinal model linking proactive personality and career success, *Personnel Psychology*, 54, 845–874.
- Van Dyne, L., & Le Pine, J. A. (1998). Helping and voice extra-role behaviors: Evidence of construct and predictive validity. *Academy of Management Journal*, 41, 108–119. doi:10.2307/256902
- Weick, K. E. (1979). *The social psychology of organizing*, Ed. 2, Reading, MA: Addison-Wesley.
- Weick, K. E. (1995). *Sensemaking in organizations*, Thousand Oaks, CA: Sage.

---

<sup>i</sup> Instrumento de diagnóstico individual/organizacional (análise retrospectiva) que contribui para o cumprimento de políticas de RH integradas, servindo como propósito de desenvolvimento e necessidades de formação (Cunha *et al.*, 2003).

<sup>ii</sup> Face à natureza do estudo e à informação pretendida, julgou-se ser esta a metodologia de recolha de dados que melhor se enquadraria no âmbito da pesquisa.