

Comportamento Pró-Ativo e Normas Sociais: Validação de Medidas e Estudo Correlacional

Proactive Behavior and Social Norms:
Validation of Measures and Correlational Study

- » Heila Magali da Silva VEIGA¹ (Universidade Federal de Uberlândia)
- » Cláudio Vaz TORRES (Universidade de Brasília)
- » Maria de Fátima BRUNO-FARIA (Universidade de Brasília)

Resumo O comportamento pró-ativo se refere a uma série de comportamentos dirigidos a metas em que o trabalhador busca ativamente por oportunidades de mudança e está associado com desempenho e efetividade organizacional. Verifica-se um aumento na literatura sobre o tema e na agenda de pesquisa é apontada a necessidade de serem investigados novos antecedentes, como a influência do grupo. Considerando a lacuna apresentada, o objetivo geral do presente estudo é identificar o impacto das normas sociais na emissão de comportamentos pró-ativos. Para tanto, foram desenvolvidos três estudos distintos. No primeiro, foi construída e validada uma medida de normas sociais para a pró-atividade; no segundo, foi validada uma versão reduzida da Escala de Comportamentos Pró-ativos nas Organizações (ECPO), e o terceiro investigou a influência das normas sociais no comportamento pró-ativo. Os resultados mostraram que as medidas desenvolvidas apresentam qualidade psicométrica elevada. A variável antecedente incluída no modelo se mostrou preditora de comportamento pró-ativo, sendo a norma social com maior intensidade aquela que versa sobre o trabalhador que apresenta comportamentos pró-ativos e também encoraja os colegas a fazer o mesmo. Os impactos dos resultados são discutidos no trabalho.

Palavras-chave

Comportamento Pró-ativo, Normas Sociais, Estudo Correlacional.

Abstract Proactive behavior refers to a series of behaviors directed toward goals in which the employee actively seeks opportunities for change. It is also associated with performance and organizational effectiveness. There is an observed increase in the literature on the topic, and, in the research agenda, an indicated need to investigate new variables, such as the influence of the group. Given the lack of studies that have investigated the influence of the group in these behaviors, the overall goal of this study is to identify the impact of social norms on proactive behavior. To this end, three separate studies were developed. In the first one, a measure of pro-active social norms was constructed and validated; in the second, a short version of the scale of proactive behavior in organizations was validated; and the third one investigated the relationship between the social norm and pro-active behavior variables. The measures developed presented high psychometric properties. Social norms predicted proactive behavior, and the social norm with greater intensity was the one dealing with the worker who presents proactive behaviors, and also encourages co-workers to do the same. The impacts of the results are discussed.

Keywords

Proactive Behavior, Social Norms, Correlational Study.

¹ Endereço para correspondência: Universidade Federal de Uberlândia, Faculdade de Artes, Filosofia e Ciências Sociais - Faculdade de Psicologia. Campus de Umuarama Avenida Pará n. 1720 Umuarama - 38400-902 – Uberlândia, MG – Brasil. Telefones: (34) 3218-2825. E-mail: heila.veiga@gmail.com

Os comportamentos pró-ativos são ações antecipatórias que os empregados apresentam com o objetivo de beneficiar a organização (Grant & Ashford, 2008) ou iniciar mudanças nesse contexto (Griffin, Neal & Parker, 2007). Esses comportamentos são valorizados, pois estão relacionados com a criação e a implementação de ideias novas no ambiente de trabalho (Bunce & West, 1995), com o sucesso e a efetividade organizacional (Crant, 2000) e com o desempenho no trabalho (Frese, 2008; Parker & Collins, 2008).

A pró-atividade tem sido apreçoada por teóricos e práticos como algo de valor e, na última década, observa-se um incremento da literatura científica. Contudo, esse não é um campo de estudos consolidado dentro da área de comportamento organizacional. Os pesquisadores têm usado diferentes definições e abordagens para analisar os antecedentes e as consequências do comportamento pró-ativo, o que dificulta a estruturação do campo (Crant, 2000; Fay & Sonnentag, 2010, Grant & Ashford, 2008).

Os trabalhos seminais acerca de pró-atividade no ambiente de trabalho surgem em meados da década de 1990 nos Estados Unidos e na Alemanha. Na América, com o emprego do termo personalidade pró-ativa (Bateman & Crant, 1993); na Europa, é apresentada a concepção de iniciativa pessoal (Frese, Kring, Soose & Zempel, 1996). A personalidade pró-ativa é “um construto disposicional que identifica diferenças entre as pessoas na medida em que elas têm iniciativa para modificar o seu ambiente” (Bateman & Crant, 1993, p. 103). A personalidade pró-ativa é uma tendência a se comportar de determinado modo, sendo concebida, portanto, como um traço disposicional.

Frese et al. (1996) definem iniciativa pessoal como “um padrão de comportamentos que implicam iniciativas as quais vão além daquilo que está nas exigências do cargo” (p. 38), a qual compreende cinco aspectos-chave: consistente com as metas da organização, focada no longo prazo, direcionada a um objetivo específico, persistente diante dos obstáculos e autoiniciada.

Ao analisar os construtos de personalidade pró-ativa e iniciativa pessoal, Crant (2000) defende que ambos dividem o mesmo domínio comportamental, pois tratam de mudanças no ambiente do trabalho e de tendências em direção ao comportamento pró-ativo e não aprofundam as distinções entre os mesmos. No ano seguinte, Fay e Frese (2001) continuam o debate sobre as distinções entre personalidade pró-ativa e iniciativa pessoal. Eles reconhecem que existem similaridades entre eles, e que o questionário usado na investigação de iniciativa pessoal e a escala de personalidade pró-ativa medem basicamente o mesmo construto. Apesar das semelhanças, apontam que existem contendas, as quais estão no nível da medida. Na escala de personalidade pró-ativa, o foco está em traços de personalidade, ao passo que na medida de iniciativa pessoal, a ênfase está no comportamento.

Ao comparar os construtos de personalidade pró-ativa e iniciativa pessoal, Grant e Ashford (2008) afirmam que este oferece vantagens em relação àquele na compreensão da pró-atividade por dois motivos. Primeiro, retira o foco da personalidade das pessoas que tendem a apresentar tais comportamentos e enfatiza os comportamentos em si. E, em segundo lugar, traz a importante ideia de que tais comportamentos são antecipatórios e com foco no futuro, diferentemente do conceito de personalidade pró-ativa que fala apenas em ações que causam mudança. Assim, pode-se afirmar que um ponto nevrálgico na diferenciação é que o primeiro diz respeito à personalidade, ao passo que o segundo refere-se a comportamentos observáveis (Frese, Garst & Fay, 2007).

Os estudos sobre iniciativa pessoal realizados no Brasil (Kamia & Porto, 2009; Veiga, Porto & Laboissière, 2011; Veiga, Porto, Lima & Canova, 2008) optaram por denominar o construto de comportamento pró-ativo, pois a tradução literal do termo original em inglês (*personal initiative*) pode remeter à ideia de traço. Em conformidade com tais autores, neste trabalho decidiu-se pela terminologia de comportamento pró-ativo, o qual é definido como um conjunto de comportamentos dirigidos a metas em que o trabalhador busca espontaneamente por mudanças no seu ambiente de trabalho que visem a solucionar problemas e a implemen-

tar ideias que beneficiem a organização. “Esses comportamentos são restritos à organização. Podem se manifestar de diferentes formas no contexto de trabalho e envolvem três dimensões básicas: (1) busca ativa por oportunidades de mudança, (2) planejamento e execução de ideias e (3) enfrentamento de obstáculos” (Kamia & Porto, 2009, p. 361).

O comportamento pró-ativo é relacionado, porém não idêntico a outros construtos, como: busca por desafios, cidadania organizacional e empreendedorismo. A busca por desafios é orientada à mudança e ao aprimoramento, de modo que desafiar o *status quo* é um aspecto central em sua definição. Existem três elementos-chave no conceito de busca por desafios: é extra-papel, caracterizado por busca ativa por mudança e com intenção de beneficiar a organização (Moon, Kamdar, Mayer & Takeuchi, 2008), todos presentes no conceito de comportamento pró-ativo. Não obstante, no conceito de busca por desafios, não são mencionados os aspectos relacionados com enfrentamento de obstáculos nem planejamento e execução de ideias. Assim, pode-se afirmar que a busca por desafios compreende alguns aspectos do comportamento pró-ativo (Fritz & Sonnentag, 2009).

Tanto o comportamento pró-ativo quanto a cidadania organizacional referem-se a aspectos que estão além das exigências do papel ocupacional e contribuem para a eficiência organizacional. Um ponto que os diferencia é que, no comportamento pró-ativo, o foco está no longo prazo, diferentemente da cidadania que tem foco em propor ações para resolver questões no curto prazo. Vale destacar que é considerada a definição original de cidadania organizacional de Organ (1997). Considerando o modelo circunpleto de cidadania organizacional de Moon, Van Dyne e Wrobel (2005), o comportamento pró-ativo se configura em uma das dimensões do conceito de cidadania organizacional.

Existem similaridades entre os conceitos de empreendedorismo e comportamento pró-ativo, pois ambos tratam de iniciativas, planejamento, enfrentamento de obstáculos; porém, existem pontos peremptórios que os diferenciam, dentre esses o aspecto econômico e a relação com a inovação (Lumpkin, 2007), os quais não estão presentes, necessariamente, no comportamento pró-ativo. Além disso, aspectos como liderança e gestão de negócio estão associados com empreendedorismo (Antonakis & Autio, 2007). Conforme visto, a despeito das semelhanças, o comportamento pró-ativo se configura num construto distinto dos demais.

Os antecedentes do comportamento pró-ativo podem ser classificados em: individuais, contextuais e mediadores (cognitivo-motivacionais), sendo que a variável cognitivo-motivacional pode compreender um dos dois processos: o resultado de apresentar um comportamento pró-ativo ou emitir o comportamento pró-ativo é uma forma de alcance de objetivos e aspirações (Parker, Turner & Williams, 2006).

Podem ser listadas entre as variáveis contextuais: cultura organizacional (Crant, 2000), valores organizacionais (Veiga, et al., 2008), 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). E, entre os mediadores, a orientação (Fay & Frese, 2001; Frese, 2001).

Entre os vários aspectos que se relacionam com o comportamento pró-ativo, identificou-se que poucos autores têm devotado atenção a investigar a influência das normas sociais nos comportamentos pró-ativos dos trabalhadores; no entanto, se verifica que elas têm impacto sobre o comportamento dos trabalhadores, como, por exemplo, na implementação de ideias novas no trabalho (Caldwell & O'Reilly III, 2003), cidadania organizacional (Bommer, Miles & Grover, 2003), comportamento de liderança (Torres, 1999) e absenteísmo (Bamberger & Biron, 2007). Assim, considerando a escassez de estudos e que as agendas de pesquisa de diferentes autores (Ehrhart & Naumann, 2004) têm recomendado que sejam investigadas as relações entre os construtos, o objetivo geral do presente estudo é verificar a influência das normas sociais na emissão dos comportamentos pró-ativos dos trabalhadores.

Normas sociais para a pró-atividade

As normas sociais representam um dos conceitos mais adotados pelos cientistas sociais para explicar o comportamento e têm sido utilizadas em estudos clássicos de psicologia (Cialdini, 2007; Cialdini & Trost, 1998); no entanto, a despeito da importância das normas sociais para compreensão do comportamento, ainda existem questões em aberto sobre como se dá essa relação (Glynn & Huges, 2007; Rimal & Real, 2003, 2005) e acerca da própria definição. Torres e Rodrigues (2011) destacam que alguns autores consideram esse construto vago, ao passo que outros o veem como central para a compreensão do comportamento.

Sherif (1936, p.3) define o construto como “regras negociadas coletivamente de comportamento social, de costumes, tradições, padrões, regras, valores e todos os demais critérios de conduta, os quais são estabelecidos pelo contato entre os indivíduos”. Pepitone (1976) destaca o papel do grupo sociocultural no estabelecimento desses “comportamentos sociais”. Ele defende a ideia de que o comportamento tende a ser uniforme dentro do grupo. Devido à sua influência no indivíduo, haveria um comportamento normativo, ou uma maneira normativa do grupo, o qual pode ser entendido como grupo etnográfico, classe, organização ou qualquer outro agrupamento. Devido a esse componente coletivo, as normas são, por natureza, um fenômeno social, podendo ser definidas como “regras e padrões que são compreendidos pelos membros de um grupo e que guiam/punem o comportamento sem a força das leis. Eles emergem da interação, podendo ou não ser explícitos” (Cialdini & Trost, 1998, p. 352). Sherif e Sherif (1956, p. 240) dizem que as normas sociais referem-se a “qualquer critério de experiência ou comportamento formado na interação do grupo, os quais regulam os comportamentos dos componentes do grupo numa dada situação”. Assim, em consonância com as definições anteriores, neste artigo as normas sociais são entendidas como a “distribuição de aprovação de outros, diante de uma variedade de comportamentos numa dada situação” (Jackson, 1966, p. 36).

As normas sociais podem ser confundidas com outros conceitos como valores e papéis sociais. As normas sociais são crenças compartilhadas de como as pessoas devem agir em relação a outras, ao passo que os valores referem-se não apenas a comportamentos, mas a uma infinidade de objetos; além disso, dizem respeito ao que é desejável, ao passo que as normas tratam de comportamentos esperados (Emmerich, Goldman & Shore, 1971).

As normas também são um conceito distinto dos papéis sociais. Segundo Gold (1997), o papel social é formado por um conjunto de normas ou obrigações que se aplicam ao ocupante de certas posições, de maneira que, quando as normas relacionadas entre si se agrupam, tem-se um papel social. Os papéis sociais facilitam a interação entre as pessoas, na medida em que sinalizam o que é esperado, ao passo que as normas sociais são mais prescritivas e dizem como as pessoas de determinado grupo social comportam-se para serem aprovadas por seus pares e não receberem punições.

As normas sociais podem ser estudadas em diversos contextos. Contudo, no âmbito das organizações, poucos estudos têm sido realizados (Hackman, 1992). Porras e Robertson (1992) afirmam que as normas do grupo podem ser consistentes, ou não, com os padrões prescritos pela organização. Se houver congruência entre ambos, haverá um melhor funcionamento do sistema; se as normas forem inconsistentes com a estrutura formal, pode haver algum grau de ineficiência no sistema. É importante falar de normas sociais dentro do contexto organizacional, pois as organizações são sistemas de influência mútua (Kahn, Wolfe, Quinn & Snock, 1964).

Além de poderem ser investigadas em diferentes ambientes, as normas sociais podem ser estudadas com a utilização de distintos níveis de análise e ferramentas (Cialdini, Reno & Kallgren, 1990; Torres, 1999). A literatura aponta que as normas sociais são um conceito que pode ser investigado nos níveis social, grupal ou individual (Cialdini, Reno & Kallgren, 1990). Lapinski e Rimal (2005) reforçam que as normas podem ser medidas no nível do grupo (representando os comportamentos aceitáveis no grupo) e também no nível individual (a percepção do sujeito acerca de quais são as normas do grupo). A maioria dos estudos tem investigado as normas

no nível grupal; todavia, pode interessar ao pesquisador investigar a percepção que as pessoas têm sobre quais são as normas (Glynn, 1997). A “percepção que os indivíduos têm acerca das normas é especialmente importante para se compreender o papel que as normas têm sobre o comportamento” (Glynn & Huges, 2007, p. 550). Aqui, o interesse é pela medida das normas no nível individual, isto é, em aferir a percepção que os sujeitos têm delas.

No que tange às ferramentas para aferir as normas sociais, um instrumento útil para se medir elementos-chave da norma social é o Modelo do Retorno Potencial (MRP) de Jackson (1965; 1966), o qual já foi utilizado para medir normas sociais referentes a comportamentos diversos. Esse modelo permite explicar, medir e também mostrar graficamente um *continuum* de comportamentos aceitos por um grupo. Esse modelo possibilita uma medida quantitativa e descritiva das normas sociais (Hackman & Morris, 1978) e possibilita uma “melhor compreensão dos mecanismos subjacentes ao processo das normas sociais” (Glynn & Huges, 2007, p. 551); por essa razão foi adotado neste estudo.

No MRP, é construída uma curva que demonstra a taxa de aprovação ou desaprovação de uma variedade de comportamentos para uma dada situação. O modelo não descreve uma norma específica, mas, sim, um padrão de comportamentos em uma dada situação, e analisa a aprovação para um *continuum* de comportamentos, de forma que a avaliação de um dado procedimento pode variar de totalmente desaprovado a totalmente aprovado por determinado grupo.

A Figura 1 ilustra o esquema de representação do MRP. Esse modelo pode ser visto como tendo duas dimensões ortogonais. A abscissa (eixo x) representa a dimensão de avaliação, ou seja, os comportamentos, os quais podem variar de totalmente aprovados até os totalmente reprovados pelo grupo; e a ordenada (eixo y) representa a curva do retorno potencial, ou seja, quais

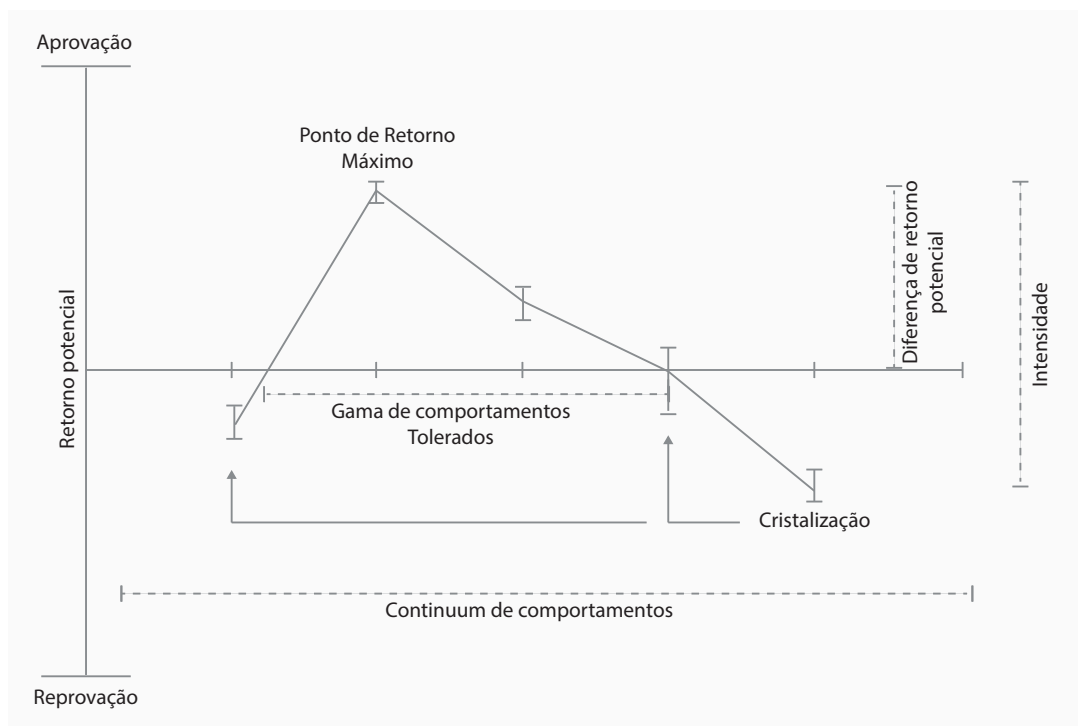


FIGURA 1. Esquema do Modelo do Retorno Potencial de Jackson (adaptado de Jackson, 1966, por Torres & Rodrigues, 2011).

comportamentos recebem retorno positivo ou negativo.

Outro aspecto representado pelo modelo é a *intensidade* da norma, a qual é representada pela força da curva de retorno potencial, ou seja, a diferença entre os comportamentos totalmente desaprovados e aqueles totalmente aprovados; quanto mais distantes, mais intensa é a norma, e quanto mais achatada a curva, menos intensa é a norma social. Outra pergunta que pode ser respondida através do modelo do retorno potencial diz respeito ao grau de concordância sobre determinada norma. Essa medida é denominada *cristalização* e é calculada por meio da variância de cada ponto em relação à escala de aprovação e desaprovação do *continuum* de comportamento. Quando a dispersão é grande, a cristalização é baixa, o que mostra que as ideias a respeito dos comportamentos aprovados ou desaprovados não coincidem.

A multiplicação dos valores de intensidade pelo de cristalização fornece outra medida, o poder normativo. O poder normativo mede a direção e a força das normas (a intensidade

pode ser alta ou baixa), bem como o grau de concordância (cristalização) que pode ser alto ou baixo. Quando tanto os valores de intensidade quanto os de cristalização são altos, as sanções sociais são maiores.

Outra informação fornecida pelo MRP é o *Pontode Retorno Máximo*, o qual diz respeito ao ponto mais alto da curva e representa o comportamento ideal definido pelos membros do grupo social, comumente considerado a norma. Entretanto, os autores defendem que toda a curva seja usada como norma, pois ela representa toda a amplitude do comportamento; assim, deve-se pensar em *normness* em vez da norma como sendo um único ponto (Jackson, 1966; Sherif, 1936).

Uma vez discutidos os temas centrais deste artigo, comportamento pró-ativo e normas sociais, serão descritos os três estudos realizados para a consecução do objetivo central da pesquisa: analisar as relações entre os dois construtos.

ESTUDO 1 – CONSTRUÇÃO DA MEDIDA DE NORMAS SOCIAIS

Não foi identificado nenhum instrumento que aferisse as normas sociais para a pró-atividade; assim, foi necessário desenvolver uma medida específica. Para validação desta escala, foi utilizado o procedimento do escalonamento de Thurstone (Torres, 1999).

Construção da escala de normas sociais para a pró-atividade

Inicialmente, foram construídas seis situações hipotéticas, nas quais havia uma variação no nível de pró-atividade do personagem central da situação, ou seja, em algumas situações o personagem central não apresentava nenhum comportamento pró-ativo e, em outras, apresentava. Ao criar as situações, a ideia foi variar o grau de pró-atividade, considerando a definição adotada no estudo, a fim de assegurar que toda a amplitude do construto fosse contemplada.

Para analisar as situações, foram selecionados, por conveniência, dez juízes, dos quais quatro eram professores de pós-graduação *stricto sensu*, e seis eram estudantes de pós-graduação das áreas de psicologia e administração. Os juízes foram solicitados a ordenar as situações em uma escala de um até seis, sendo (1) “Não exhibe comportamento pró-ativo” e (6) “Claramente exhibe um comportamento pró-ativo”. O juiz deveria marcar qualquer valor entre 1 e 6, sendo que cada número só poderia ser assinalado uma vez. As situações foram apresentadas em ordem aleatória. O objetivo dessa análise preliminar foi verificar se havia consenso entre os juízes acerca da classificação das situações.

Os resultados mostraram que as situações um, dois e cinco tiveram 80% de concordância; a terceira situação obteve 90% de concordância; em seguida veio a sexta situação, com 60%; e, por fim, a quarta situação, com 50% de concordância na posição 4. Vale destacar que essa última situação teve os outros 50% na septuagésima posição (ver Apêndice).

Ao inspecionar a moda das situações, verificou-se que todas foram unimodais e houve correspondência entre essa medida e a posição da situação no ranqueamento. A única exceção foi a quarta situação, que apresentou duas modas: 4 e 6.

Devido ao baixo grau de concordância acerca da posição da situação de número quatro, optou-se por realizar as análises de concordância entre os juízes e de confiabilidade com e sem a presença dela, a fim de verificar se a sua retirada melhoraria a qualidade da medida. Para analisar a concordância da posição do item, foi utilizado o teste não paramétrico de confiabilidade entre juízes (*inter-rater reliability*), conhecido como o teste qui-quadrado de Friedman, e o coeficiente de concordância de Kendall. O teste de Friedman permite verificar se a posição do item no ordenamento foi distribuída de forma sistemática pelos juízes. Esse é um teste não paramétrico que equivale à análise de variância *two-way*. Ele analisa a hipótese nula de que as frequências das posições das situações são oriundas da mesma população.

Um resultado significativo do qui-quadrado indica que a frequência atribuída pelos juízes para cada posição é equivalente à frequência esperada da distribuição. Em contrapartida, um resultado não significativo indica que as frequências observadas e esperadas não são

APÊNDICE. Descrição das situações e da posição do ordenamento

SITUAÇÃO	POSIÇÃO	%
1. Rodrigo não gosta de ouvir as sugestões de mudanças apresentadas por seus colegas. Se alguém traz alguma ideia de melhoria, ele é o primeiro a dizer que não vai dar certo, que é melhor deixar tudo como está.	1	80%
2. Pedro chega pontualmente ao seu trabalho todos os dias e faz estritamente aquilo que foi determinado pelos seus superiores. Ele cumpre com todas as suas obrigações, porém tem como lema fazer apenas o que está determinado. Ele não busca por mudanças, não dá sugestões; como ele diz: "Se ainda não quebrou, não há por que consertar".	2	80%
3. Joana acabou de aprender uma nova ferramenta em seu curso que pode ser aplicada em seu ambiente de trabalho; contudo, se ela propuser tais mudanças ao seu superior, isso poderá gerar mais trabalho para ela e seus colegas. Em razão disso, ela decide não falar nada e deixar tudo como está.	3	90%
4. Paulo é um trabalhador que acredita que a mudança é algo essencial para o seu trabalho; em razão disso, está sempre buscando novas maneiras de realizar o seu trabalho e encorajando seus colegas de trabalho a fazer o mesmo.	4	50%
5. João é um trabalhador que não se contenta em fazer apenas o que está determinado. Ele sempre procura novas maneiras de melhorar o seu trabalho e vive dando sugestões. Se for colocada em prática sua última ideia de melhorias para a organização, poderá acarretar mais trabalho para ele e seu grupo. Mesmo assim, ele decide apresentar a ideia aos seus superiores.	5	80%
6. Ana teve uma ideia sobre como melhorar o seu trabalho e apresentou-a ao seu chefe imediato; entretanto ele disse que não seria possível levá-la adiante. A despeito da negativa, ela não desiste e continua trabalhando em suas ideias para convencer seus superiores de que isso trará vantagens para a organização.	6	60%

equivalentes; então, a probabilidade de cada situação estar numa determinada posição do ordenamento é diferente.

O valor do qui-quadrado de Friedman foi significativo. O resultado dessa análise mostrou que as frequências observadas e esperadas para os itens foram equivalentes. O valor do qui-quadrado para as seis situações foi de 43,23 ($p < 0,001$); com a retirada da situação quatro, o valor obtido foi de 36,28 ($p < 0,001$). Esses resultados sugerem, em termos probabilísticos, que cada situação terá a posição no ordenamento que foi apontada pelos juízes. Dito em outras palavras, o ordenamento feito pelos juízes é o mesmo encontrado na teoria.

Para aferir a concordância entre os juízes, foi utilizado o coeficiente de concordância de Kendall (coeficiente de concordância W). Torres (1999) afirma que, com tal análise, é possível observar a concordância entre os juízes a respeito do conteúdo dos itens/situações. Além disso, sugere que, somente itens com concordância superior a 0,80 devem permanecer na escala, pois um baixo índice de concordância mostra que os juízes não concordam com a posição do item no *continuum*. Esse é um teste não paramétrico em que cada caso é um juiz, e cada variável é um item a ser julgado. Para cada variável, o somatório do ordenamento é calculado, e o coeficiente de concordância W varia de 0 (nenhuma concordância) a 1 (total concordância). O coeficiente de Kendall é a normalização da análise de Friedman.

O coeficiente de Kendall obtido com a presença da situação quatro foi de 0,86 e, com a retirada dessa situação, obteve-se $W = 0,91$. Esses achados mostram que há elevado grau de concordância entre os juízes para cinco e seis situações. Considerando que ambas as versões atendem aos requisitos de qualidade, decidiu-se pela manutenção da situação quatro. O instrumento final é composto por seis situações, que representam um *continuum* de comportamentos pró-ativos que variam desde a ausência de pró-atividade até um elevado grau do construto.

Santee e Jackson (citados por Torres, 1999) sugerem que escala de 21 pontos que varia de aprovação a desaprovação é recomendada para avaliação das normas sociais; sendo assim, para responder a escala, é solicitado ao participante que leia cada uma das situações e escolha, numa escala do tipo *likert* que varia de -10 (desaprova totalmente) a +10 (aprova totalmente), qual seria a reação típica dos seus colegas de trabalho diante do comportamento apresentado pela personagem central da situação. O ponto médio da escala é o zero, que indica nem aprovação nem reprovação (indiferente).

ESTUDO 2 – REVALIDAÇÃO DA ESCALA DE COMPORTAMENTOS PRÓ-ATIVOS NAS ORGANIZAÇÕES (ECPO)

Há uma escala validada no país para medir o comportamento pró-ativo, a Escala de Comportamentos Pró-ativos nas Organizações - ECPO (Kamia & Porto, 2009), a qual é unifatorial e composta por 27 itens. Nesse segundo estudo, optou-se por revalidar uma versão reduzida da mesma a fim de facilitar a aplicação conjunta com outras medidas e evitar a fadiga dos respondentes (Burisch, 1997). Reitera-se que as versões reduzidas das escalas podem possuir as mesmas qualidades psicométricas das escalas originais (Gosling, Rentfrow & Swann-Jr, 2003).

Para selecionar os itens que comporiam a versão reduzida, foram analisados os dados do estudo desenvolvido por Veiga, Porto, Lima e Canova (2008). Na referida pesquisa, eles aplicaram a ECPO a uma amostra de conveniência de 359 trabalhadores de diferentes organizações do Distrito Federal e encontraram a mesma estrutura fatorial e confiabilidade do estudo original (Kamia & Porto, 2009). Nesse estudo, o critério adotado para incluir o item na versão reduzida foi possuir carga fatorial superior a 0,70, o que redundou em 13 itens. Entre os itens da escala, tem-se, por exemplo, “Participo ativamente da empresa, analisando as melhores práticas para o trabalho”.

Após definir o número de itens, também se optou por modificar a escala de resposta. Na escala original (Kamia & Porto, 2009), é usada uma escala de resposta do tipo *likert* de sete pontos que varia de 1 (nunca) a 7 (sempre). No processo de revalidação da ECPO, decidiu-se pela utilização de uma escala de respostas de cinco pontos, pois não há evidências empíricas de que o simples aumento das opções de resposta afete a fidedignidade ou validade da escala (Niemi, Carmines & McIver, 1986), e a redução das opções de resposta torna a medida mais parcimoniosa.

MÉTODO

Amostra

A versão composta por 13 itens foi aplicada a uma amostra não probabilística de conveniência de 1.211 trabalhadores de 21 organizações do Distrito Federal. Foram selecionadas empresas públicas (25,5%), privadas (54,3%), sociedades de economia mista (5,1%), terceiro setor (1,8%), e o restante da amostra (13,3%) não informou o tipo de organização. Entre as empresas privadas, foram incluídas empresas de comércio, indústria e prestação de serviços. A idade dos participantes variou de 18 a 67 anos (média= 32,91; dp= 9,49; moda= 28). Após a inspeção e a análise do banco de dados, segundo recomendações de Tabachnick e Fidell (2001), a amostra final ficou composta por 1.205 participantes.

Procedimento de coleta de dados

Primeiramente, foi feito contato com as diversas organizações para apresentação dos objetivos do estudo aos gestores. Em seguida, a pesquisa e o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido foram apresentados aos trabalhadores, e aqueles que concordaram em participar responderam ao instrumento coletivamente.

RESULTADOS

Para analisar a fatorabilidade da matriz, foram considerados: (1) matriz de correlações, (2) determinante da matriz, (3) KMO (Kaiser-Meyer-Olkin) e (4) o teste de esfericidade de Bartlett – AIC (Pasquali, 2005; Tabachnick & Fidell, 2001). Com base nos critérios mencionados, verificou-se a adequação da matriz de dados à realização da análise fatorial.

Em seguida, foi realizada a análise dos componentes principais para definição do número de fatores a serem retidos. Ao considerar como critérios para extração de fatores: (1) autovalor (*eigenvalue*) superior a um, (2) variância explicada de pelo menos 3% por cada fator, (3) análise do gráfico de sedimentação (*scree plot*), (4) análise paralela (Enzmann, 1997) e (5) teoria, verifica-se que deve ser extraído um fator. A variância total explicada por um fator é de 58,01%.

Para o cálculo da fidedignidade, foram considerados o alfa de Cronbach e o lambda de Guttman, e os resultados mostraram índice de 0,94 para ambos. O resultado da confiabilidade indica que a versão reduzida da escala de comportamentos pró-ativos é adequada para a mensuração do construto e apresenta qualidade superior. O índice de fidedignidade é muito semelhante àquele da escala original (Kamia & Porto, 2009; alfa= 0,95). A menor carga fatorial obtida foi de 0,55 e, segundo os manuais de análise fatorial (Tabachnick & Fidell, 2001), a recomendação é que a carga fatorial seja superior a 0,30. Dessa forma, a medida ora apresentada é válida e precisa, portanto, pode ser utilizada em estudos ulteriores.

ESTUDO 3 – IMPACTO DAS NORMAS SOCIAIS NA PRÓ-ATIVIDADE

O terceiro estudo teve por objetivo investigar a influência das normas sociais sobre o comportamento pró-ativo.

MÉTODO

Amostra

Foi utilizada uma amostra de conveniência de 536 trabalhadores oriundos de empresas públicas (quatro) e privadas (duas) do Distrito Federal. A idade média foi de 34,21 (dp= 9,82; moda= 33), sendo 47% mulheres, 40,5% homens e 12,5% não informaram. A escolaridade mínima foi ensino médio completo (15,5%) e 12,1% possuíam pós-graduação (*lato sensu* e *stricto sensu*).

Procedimento de coleta de dados

Cada uma das empresas foi contatada e, em seguida, negociados os setores para aplicação do instrumento de coleta de dados. Depois do aceite, o Termo de Comprometimento Livre e Esclarecido foi assinado pelos participantes. O questionário foi deixado com os trabalhadores e depois eles responderam individualmente em seu local de trabalho.

RESULTADOS

A Tabela 1 apresenta as estatísticas descritivas encontradas no estudo. Os trabalhadores pesquisados apresentaram comportamento pró-ativo superior ao ponto médio da escala (3,71; dp= 0,64; moda= 3,77). Ao analisar a média de cada uma das situações da medida de normas sociais, observa-se que as de número 1, 2 e 3 estão na posição hipotetizada; as demais, não. Vale lembrar que as situações estão dispostas da menos pró-ativa (situação 1) para a mais pró-ativa (situação 6). Desse modo, as médias deveriam ir aumentando da situação 1 até a 6. Segundo a avaliação dos participantes, a situação mais pró-ativa é a de número 4; a situação de número 5 é a quarta; e a de número 6, a quinta.

A inspeção dos valores da assimetria das situações 4, 5 e 6 evidencia que tais comportamentos são considerados aprovados, pois a assimetria negativa significa que os dados estão concentrados no lado direito do gráfico (Tabachnick & Fidell, 2001).

Entre os índices de normas sociais, neste estudo foram calculados o Ponto de Retorno Máximo (PRM) e a intensidade. O PRM representa o comportamento ideal definido pelos membros do grupo que, em termos gerais ou leigos, é chamado de norma. A intensidade

TABELA 1. Estatísticas descritivas das variáveis comportamento pró-ativo e normas sociais

SITUAÇÕES	MÉDIA	MODA	DESVIO PADRÃO	VARIÂNCIA	ASSIMETRIA	CURTOSE
Pró-atividade	3,71	3,77	0,64	0,41	-0,64	0,87
Situação 1 – Rodrigo	-4,18	-10	5,53	30,64	0,93	-0,08
Situação 2 – Pedro	-1,05	0	5,59	31,25	0,07	-0,83
Situação 3 – Joana	-0,40	0	6,06	36,80	0,27	-0,99
Situação 4 – Paulo	5,52	10	4,37	19,11	-1,20	1,24
Situação 5 – João	0,36	-10	6,31	39,70	-0,19	-1,21
Situação 6 – Ana	4,89	10	4,99	24,91	-1,32	1,20
PRM	4,29	4	1,21	1,47	-0,49	-0,08
Intensidade	14,40	20	4,85	23,58	-0,54	-0,57

refere-se à força da norma, pois representa a diferença entre os comportamentos totalmente desaprovados daqueles totalmente aprovados; desse modo, quanto maiores esses valores, mais intensa é a norma (Jackson, 1965, 1966).

Para verificar se normas sociais são preditoras de comportamento pró-ativo foram realizadas duas análises de regressão múltipla padrão. Na primeira, os índices PRM e a Intensidade foram inseridos como antecedentes, e, na segunda, as situações de um a seis. Os resultados da primeira análise mostraram que os índices de normas sociais explicam 6% ($R= 0,24$, $R^2= 0,06$; $p < 0,001$). A análise seguinte indicou que as seis situações predizem 10% da variância ($R= 0,32$; $R^2= 0,10$; $p < 0,001$), sendo que as situações 2 ($\beta= -0,13$; $p < 0,001$) e 6 ($\beta= 0,15$; $p < 0,001$) foram aquelas que trouxeram contribuição significativa única. Na seção seguinte, os achados dos três estudos serão discutidos e as considerações finais tecidas.

DISCUSSÃO E CONSIDERAÇÕES FINAIS

O primeiro estudo teve por objetivo desenvolver uma medida de normas sociais para a pró-atividade, contribuindo, assim, para diminuir a lacuna evidenciada pela literatura que apontava a necessidade de uma escala que investigasse as normas sociais relacionadas aos comportamentos de iniciativa no ambiente de trabalho (Caldwell & O'Reilly III, 2003). O instrumento desenvolvido apresenta elevada confiabilidade. As seis situações propostas indicam um *continuum* que vai da ausência de pró-atividade até o grau máximo do construto. Porém, ao analisar os dados obtidos, observa-se que nem todas as situações foram classificadas na posição prevista.

A partir da análise das médias das situações, verificou-se que as de número um a três foram classificadas pelos respondentes conforme o previsto, porém, as demais, não. A situação 5 (João) foi classificada teoricamente como a penúltima na medida de normas; contudo, os respondentes alteraram a posição dessa situação para a quarta, sendo a sua média próxima de zero e o valor da moda de -10. Isso denota que tal comportamento não é aprovado pelo grupo. Vale lembrar que ela versa sobre um trabalhador que não se contenta em fazer apenas o prescrito, que sempre busca novas formas de realizar o seu trabalho e, se colocadas em prática as suas ideias, poderão acarretar mais trabalho para ele e *também* para o seu grupo.

Em seguida, tem-se a situação 6 (Ana), que fica com a quinta posição. Ela versa sobre um trabalhador que, mesmo desencorajado pelo gestor, não desiste e continua trabalhando na ideia até conseguir implementá-la. Por fim, a situação considerada mais pró-ativa, situação 4, trata daquele trabalhador que dá ideias, mas também encoraja os demais colegas no alcance desses comportamentos.

Essa nova disposição permite que sejam feitas algumas inferências para a amostra pesquisada. O grau máximo de pró-atividade é o do trabalhador que endossa a mudança e, do mesmo modo, incentiva os colegas na busca por melhorias. Assim, pode-se afirmar que o grupo endossa a emissão de comportamentos pró-ativos daqueles trabalhadores que buscam beneficiar a organização, mas incentivam os colegas nesse tipo de ação. Tal comportamento reflete uma preocupação com a coletividade (situação 4) e uma não valorização da pró-atividade que possa redundar em mais trabalho para o grupo (situação 5). Considerando a dimensão individualismo *versus* coletivismo do modelo de Hofstede (2001), verifica-se que, em sociedades coletivistas, as relações interpessoais entre os membros do grupo são estabelecidas primeiro e “prevalencem sobre a tarefa e sobre a organização” (p. 239), e há elevada valorização da ajuda aos outros (Gelfand, Erez & Aycan, 2007). Assim sendo, dado que o Brasil é um país predominantemente coletivista (Torres, 1999; Torres & Allen, 2009), as normas sociais associadas à pró-atividade compreendem a inclusão dos colegas na emissão de tais comportamentos.

Verificou-se que o comportamento considerado ideal – PRM – está apresentado na situação 4. Além disso, tal situação apresentou o menor desvio padrão e a moda foi 10, o que reflete que tal comportamento é altamente valorizado pelo grupo. Os resultados mostram ainda a importância (grau de intensidade) das normas sociais associadas com pró-atividade. A média do índice de intensidade é elevada e o valor da moda é o máximo da escala, o que denota a força da mesma.

Esse dado é relevante, pois os estudos de psicologia social mostram que as normas sociais são um forte determinante do comportamento (Aaronson, 2002) e que as pessoas tendem a se conformar com o grupo (Sherif, 1936). Além disso, a conformidade é influenciada por aspectos culturais; pessoas de diferentes países tendem a apresentar graus diferenciados de conformidade à norma do grupo (Smith & Bond, 1999). No caso da amostra pesquisada, os comportamentos pró-ativos mais endossados pelo grupo são aqueles apresentados por trabalhadores que estimulam os pares a fazerem o mesmo. Estudos realizados com gestores mostram que estes tendem a endossar os comportamentos pró-ativos que beneficiam a organização como um todo e a rechaçar os que podem gerar ganhos exclusivamente para o trabalhador (Veiga, Porto & Laboissière, 2011).

O estudo 2 também alcançou o seu objetivo, pois foi validada uma versão reduzida da ECPO, a qual apresenta índice de confiabilidade elevado, o que sinaliza que a medida afere com estabilidade o construto em questão.

Por fim, o terceiro estudo teve como objetivo verificar a influência das normas sociais para a pró-atividade no comportamento pró-ativo dos trabalhadores. As seis situações juntas explicam 10% da variância do comportamento pró-ativo, sendo as principais contribuições das situações 2 (relação negativa) e 6 (relação positiva). A situação 2 traz o relato de um trabalhador que tem como lema: “Se ainda não quebrou, não há por que consertar”; ao passo que a situação 6 expressa alta pró-atividade. Os resultados mostram que, quando o grupo não endossa o comportamento pró-ativo, é menos provável que tais comportamentos sejam apresentados no ambiente de trabalho; em contrapartida, quando o trabalhador observa que o grupo aprova os comportamentos de iniciativa no trabalho, é mais provável que ele se engaje em tais comportamentos.

Os achados corroboram os de Caldwell e O'Reilly III (2003), os quais observaram que as normas sociais foram preditoras de criatividade e inovação. Os estudos mostram que o grupo tem um papel central na emergência da inovação e, também, para o comportamento pró-ativo, pois, muitas vezes, para conseguir gerar mudanças no ambiente de trabalho, é necessária a cooperação dos colegas de trabalho. É mais provável que a criatividade aconteça quando existem, no grupo de trabalho, normas que valorizam as ideias novas e quando os erros são aceitos (Witt & Beorkrem, 1989). Assim, considerando os achados deste estudo e a literatura, pode-se afirmar que as normas sociais impactam nas ações em que os trabalhadores irão se engajar no ambiente de trabalho, mais especificamente nos comportamentos pró-ativos.

Uma contribuição do presente estudo à gestão organizacional é trazer à tona o debate sobre a influência do grupo para a emergência dos comportamentos pró-ativos no ambiente de trabalho. Se a pró-atividade é valorizada num dado contexto organizacional, além de atentar para os aspectos contextuais e individuais, já evidenciados na literatura, é fundamental considerar a influência das normas sociais a fim de não se conspurcar os objetivos da organização.

Como limitação da presente pesquisa tem-se o fato de terem sido investigadas apenas seis organizações no estudo 3. Para testar as relações entre as variáveis e fazer generalizações, é importante pesquisar um maior número de organizações, similarmente ao que foi realizado no estudo 2 (foram investigadas 21 organizações).

A partir da análise da literatura e dos resultados obtidos neste estudo, são levantadas novas questões de pesquisa que auxiliarão na compreensão do comportamento pró-ativo e sua relação com os antecedentes. Um aspecto relevante a ser investigado é o modo como os aspectos culturais afetam no surgimento de tais comportamentos, pois se observa que a cultura influencia nas relações entre indivíduo e organização (Gelfand, Erez & Aycan 2007). Um estudo feito (Kurman & Dan, 2007) mostra que há diferença no grau de pró-atividade entre países; todavia, além de identificar se existem diferenças no grau desse construto entre nações, devem ser identificadas variáveis dependentes da cultura que podem afetá-lo (Fay & Sonnentag, 2010). Nesse estudo, a norma social para a pró-atividade mais aceita tratava da preocupação em incluir os demais membros nas ações de melhorias. As relações encontradas são típicas das organizações pesquisadas ou refletem um padrão nacional? Se o estudo for conduzido em outros países, a curva do modelo de retorno potencial será a mesma? Para clarificar tais questionamentos, reitera-se a relevância de se empreenderem novos estudos nessa direção. Sugere-se ainda, que novos trabalhos avaliem o modo como a cultura organizacional, as práticas organizacionais e as normas sociais afetam o comportamento pró-ativo dos trabalhadores.

REFERÊNCIAS

- Aaronson, E., Wilson, T. D., & Akert, R. M. (2002). *Psicologia social* (3ª ed.). Rio de Janeiro, RJ: LTC Editora.
- Antonakis, J., & Autio, E. (2007) Entrepreneurship and leadership. Em J. R. Baum, M. Frese, & R. Baron (Eds.). *The Psychology of Entrepreneurship*(pp. 189-208). New Jersey: Lawrence Erlbaum Associations.
- Bamberger, P., & Biron, M. (2007). Group norms and excessive absenteeism: The role of peer referent others. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 103, 179–196.
- Bateman, T. S., & Crant, J. M. (1993). The proactive component of organizational behavior. *Journal of Organizational Behavior*, 14, 103-118.
- Bommer, W. H., Miles, E. W., & Grover, S. L. (2003). Does one good turn deserve another? Coworker influences on employee citizenship. *Journal of Organizational Behavior*, 24, 181–196.
- 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.
- Burisch, M. (1997). Test length and validity revisited. *European Journal of Personality*, 11, 303–315.
- Caldwell, D.F., & O'Reilly, III C.A. (2003). The determinants of team-based innovation in organizations: the role of social influence. *Small Group Research*, 34, 497-517.
- Cialdini, R.B. (2007). Descriptive social norms as underappreciated sources of social control. *Psychometrika*, 72(2), 263-268.
- Cialdini, R.B., Reno, R., & Kallgren, C.A. (1990). A focus theory of normative conduct: recycling the concept of norms to reduce littering in public places. *Journal of Personality and Social Psychology*, 58(6), 1015-1026.
- Cialdini, R., & Trost, M. R. (1998). Social influence: social norms, conformity and compliance. Em D. T. Gilbert, S. T. Fiske, & G. Lindzey (Orgs.). *The Handbook of Social Psychology*, Vol 2 (pp. 151-192). New York: McGraw-Hill.
- Crant, J.M. (2000). Proactive behavior in organizations. *Journal of Management*, 26(3), 435-462.

- Enzmann, D. (1997). Ran Eigen: a program to determine the parallel analysis criterion for the number of principal components. *Applied Psychological Measurement*, 21(3), 232-233.
- Ehrhart, M. G., & Naumann, S. E. (2004). Organizational citizenship behavior in work groups: a group norms approach. *Journal of Applied Psychology*, 89(6), 960-974.
- Emmerich, W., Goldman, K.S., & Shore, R. E. (1971). Differentiation and development of social norms. *Journal of Personality and Social Psychology*, 18(3), 323-353.
- 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. Em M. Erez, U. Kleinbeck, & H. Thierry (Orgs.). *Work motivation in the context of a globalizing economy* (pp. 99-110). Mahwah, NJ: 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, 1-7
- 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), 1084-1102.
- Frese, M., Kring, W., Soose, A., & Zempel, J. (1996). Personal initiative at work: differences between east and west Germany. *Academy of Management Journal*, 39, 37-63.
- Fritz, C., & Sonnentag, S. (2009). Antecedents of day-level proactive behavior: a look at job stressors and positive affect during the workday. *Journal of Management*, 35(1), 94-111.
- Gelfand, M. J., Erez, M., & Aycan, Z. (2007). Cross-cultural organizational behavior. *Annual Review of Psychology*, 58, 479-514.
- Glynn, C. J. (1997). Public opinion as a normative opinion process. *Communication Yearbook*, 20, 157-183.
- Glynn, C.J., & Huges, M.E. (2007). Opinions as Norms: Applying a Return Potential Model to the Study of Communication Behaviors. *Communication Research*, 34(5), 548-568.
- Gold, M. (1997). *A new outline of social psychology*. Washington, DC: American Psychological Association.
- Gosling, S. D., Rentfrow, P. J., & Swann Jr, W. B. (2003). A very brief measure of the Big-Five personality domains. *Journal of Research in Personality*, 37, 504-528.
- Grant, A. M., & Ashford, S. J. (2008). The dynamics of proactivity at work. *Research in Organizational Behavior*, 28, 03-34.
- Griffin, M. A., Neal, A., & 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.
- Hackman, J. R. (1992). Group influences on individuals in organizations. Em M. D. Dunnette, & L. M. Hough (Orgs.). *Handbook of industrial and organizational psychology* (pp. 199-267). Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press.
- Hackman, J. R., & Morris, C. G. (1978). Group tasks, group interaction process, and group performance effectiveness: a review and proposed integration. Em L. Berkowitz (Org.). *Group Processes* (pp.01-55). London: Academic Press.
- Hofstede, G. H. (2001). *Cultures Consequences: comparing values, behaviors, institutions, and organizations across nations*. London: Sage publications.
- Jackson, J. (1965). Social stratification, social norms and roles. Em I. D. Steiner, & M. Fishbein (Orgs.). *Current studies in social psychology* (pp. 301-309). New York: Holt Rinehart Winston.
- Jackson, J. (1966). A conceptual and measurement model for norms and roles. *The Pacific Sociological Review*, 9(1), 35-47.
- Kahn, R.L., Wolfe, D. M., Quinn, R.P., & Snock, J.D. (1964). *Organizational stress: studies in role conflict and ambiguity*. New York: Wiley.
- Kamia, M., & Porto, J. B. (2009). Desenvolvimento e validação da Escala de Comportamento Pró-ativo nas Organizações - ECPO. *Avaliação Psicológica*, 8(3), 359-367.

- Kurman, J., & Dan, O. (2007). Unpackaging cross-cultural differences in initiation between Israeli subgroups: Tradition and control orientations as mediating factors. *Journal of Cross-Cultural Psychology, 38*, 581-594.
- Lapinski, M. K., & Rimal, R. N. (2005). An explication on social norms. *Communication Theory, 15*(2), 127-147.
- Lumpkin, G. M. (2007). Intrapreneurship and innovation. In J. R. Baum, M. Frese, & R. Baron (Eds.). *The Psychology of Entrepreneurship* (pp. 237-263). New Jersey: Lawrence Erlbaum Associations.
- Moon, H., Kamdar, D., Mayer, D. M., & Takeuchi, R. (2008). Me or we? The role of personality and justice as other-centered antecedents to innovative citizenship behaviors within organizations. *Journal of Applied Psychology, 93*(1), 84-94.
- Moon, H., Van Dyne, L., & Wrobel, K. (2005). The circumplex model and the future of organizational citizenship behavior research. Em D.L. Turnipseed (Org.). *Handbook of Organizational Citizenship Behavior* (pp. 02-23). Nova Science Publishers, Inc.
- Niemi, R. G., Carmines, E. G., & McIver, J. P. (1986). The impact of scale length on reliability and validity. *Quality and quantity, 20*, 371-376.
- Ohly, S., & Fritz, C. (2007). Challenging the status quo: What motivates proactive behavior? *Journal of Occupational and Organizational Psychology, 80*, 623-629.
- Organ, D. W. (1997). Organizational citizenship behavior: its construct clean-up time. *Human Performance, 10*, 85-97.
- 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. Brasília: LabPAM, vol. 1.
- Pepitone, A. (1976). Toward a normative and comparative biological cultural social psychology. *Journal of Personality and Social Psychology, 34*, 641-653.
- Porras, J. I., & Robertson, P. J. (1992). Organizational development: Theory, practice and research. Em M. D. Dunnette & L. M. Hough (Orgs.). *Handbook of industrial and organizational psychology, Vol. 3* (pp. 719-822). Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press.
- Rimal, R. N., & Real, K. (2003). Understanding the influence of perceived norms on behaviors. *Communication Theory, 13*(2), 184-203.
- Rimal, R. N., & Real, K. (2005). How Behaviors are Influenced by Perceived Norms: A Test of the Theory of Normative Social Behavior. *Communication Research, 32*, 389-414.
- Sherif, M. (1936). *The psychology of social norms*. New York: Harper.
- Sherif, M., & Sherif, C.W. (1956). The formation of social norms. Em M. Sherif, & C.W. Sherif (Orgs.). *An outline of social psychology*. New York: Harper & Row.
- Smith, P. B., & Bond, M. H. (1999). *Social Psychology: across cultures*. Massachusetts, EUA: Allyn & Bacon.
- Tabachnick, B.G., & Fidell, L.S. (2001). *Using multivariate statistics*. Third edition. New York: Harper Collins Publishers.
- Torres, C.V. (1999). *Leadership Norms Among Americans and Brazilians Assessing Difference Using Jackson's Return Potential Model*. Dissertation. Faculty of the California School of Professional Psychology San Diego Campus.
- Torres, C. V. & Allen, M. W. (2009). Valores humanos e escolha do consumidor no Brasil e na Austrália. *Psicologia: Teoria e Pesquisa, 25*(4), 489-497.
- Torres, C.V., & Rodrigues, H. (2011). Normas Sociais: Conceito e mensuração e implicações para o Brasil. In C. V. Torres, & E. R. Neiva (Orgs.) *Psicologia Social: principais temas e vertentes*. (pp. 100-133). Porto Alegre: Artmed.
- Veiga, H.M.S.; Porto, J.B., & Laboissière, M. (2011). Comportamento pró-ativo nas organizações e sua relação com o 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. *Anais do III Congresso Brasileiro de Psicologia Organizações e trabalho – CBPOT*, Florianópolis, SC, 16 a 19 de julho de 2008.
- Witt, L.A., & Beorkrem, M. (1989). Climate for creative productivity as a predictor of research usefulness and organizational effectiveness in an R&D organization. *Journal of Creativity Research*, 2(1), 30-40.