



Universidade de Brasília  
Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade  
Departamento de Administração

**GABRIEL BORGES**

**COMPORTAMENTO PROATIVO DE ALUNOS DE  
ADMINISTRAÇÃO DA UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA EM  
SUAS ORGANIZAÇÕES DE TRABALHO**

Brasília – DF

2014

GABRIEL BORGES

**COMPORTAMENTO PROATIVO DE ALUNOS DE  
ADMINISTRAÇÃO DA UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA EM  
SUAS ORGANIZAÇÕES DE TRABALHO**

Monografia apresentada ao  
Departamento de Administração como  
requisito parcial à obtenção do título de  
Bacharel em Administração.

Professor Orientador: Doutora, Tatiane  
Paschoal.

Brasília – DF

2014

GABRIEL BORGES

**COMPORTAMENTO PROATIVO DE ALUNOS DE  
ADMINISTRAÇÃO DA UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA EM  
SUAS ORGANIZAÇÕES DE TRABALHO**

A Comissão Examinadora, abaixo identificada, aprova o Trabalho de Conclusão do Curso de Administração da Universidade de Brasília do aluno.

**Gabriel Borges**

Prof<sup>a</sup>. Dr<sup>a</sup>, Tatiane Paschoal  
Professora-Orientadora

Prof<sup>o</sup>. Dr<sup>o</sup>, Francisco Antônio Coelho  
Júnior  
Professor-Examinador

Prof<sup>o</sup> Mestre, Pedro Hollanda  
Professor-Examinador

Brasília, 19 de Novembro de 2014.

A Deus, por me conceder sua graça, com saúde, determinação, foco e força de vontade.

Aos meus pais e irmã, que em todo momento me apoiaram, incentivaram e são exemplos de força e fé para mim.

## **AGRADECIMENTOS**

Primeiramente a Deus, por me dar tudo que eu precisei para conquistar mais uma etapa da minha jornada.

A minha família, pelo amor, cuidado, incentivo e principalmente paciência que tiveram durante a minha graduação.

A minha namorada e amigos, que tiveram muita paciência comigo nesse período e souberam me alegrar muito quando eu precisava.

A minha orientadora, Tatiane Paschoal, por toda ajuda nesse projeto e pela confiança e atenção passada em todas as supervisões.

A todos os meus colegas que contribuíram de alguma maneira no processo de confecção desta pesquisa.

“O sucesso nasce do querer, da determinação e persistência em se chegar a um objetivo. Mesmo não atingindo o alvo, quem busca e vence obstáculos, no mínimo fará coisas admiráveis.”

(José de Alencar)

## Resumo

O mundo atual é altamente globalizado e competitivo. Para sobreviver e alcançar desempenho efetivo, as organizações precisam de funcionários competentes e habilidosos. Um dos comportamentos mais esperados dos trabalhadores nas organizações atuais é o comportamento proativo. O comportamento proativo é o conjunto de comportamentos extrapapel, por meio do qual o trabalhador busca espontaneamente mudanças no seu lugar de trabalho visando a metas de longo prazo que beneficiam a organização. Tendo em vista que os universitários são os novos entrantes das organizações e que os estudantes do curso de Administração são os futuros gestores organizacionais, torna-se relevante o estudo da proatividade com estudantes universitários. Portanto, esta pesquisa teve o objetivo de descrever o comportamento proativo dos alunos de Administração da Universidade de Brasília e levantar as percepções desses alunos sobre fatores que favorecem ou atrapalham os comportamentos proativos no trabalho. Para tanto, 54 alunos responderam a Escala de Comportamento Proativo nas Organizações, além de perguntas abertas para identificar os fatores que influenciam o referido comportamento. Os alunos relataram apresentar comportamento proativo em seu trabalho com frequência moderada a alta. Verificaram-se correlações positivas da proatividade com variáveis como cargo de chefia, idade e semestre cursado. Os fatores que mais atrapalham o comportamento proativo, segundo os alunos são a burocracia, a hierarquia, a falta de autonomia e a resistência nas organizações. Os fatores que mais estimulam são o ambiente organizacional, o incentivo e o crescimento nas organizações. Os principais fatores citados pelos alunos foram variáveis contextuais. Os resultados podem ser considerados informações privilegiadas para organizações que buscam promover a proatividade. A principal limitação do estudo foi o uso do auto-relato, o que pode contribuir para o viés da deseabilidade social. Estudos futuros devem contemplar as lacunas e limitações da presente pesquisa.

Palavras-chave: Administração. Comportamento Organizacional. Proatividade. Universitários.

## **Lista de Ilustrações**

Figura 1. Quadro comparativo dos conceitos confundidos com comportamento proativo.....	18
--	----



## **Lista de Quadros**

Quadro 1. Resumo das antecedentes do comportamento proativo.....	21
Quadro 2. Fatores que estimulam o comportamento proativo.....	34
Quadro 3. Fatores que atrapalham o comportamento proativo.....	37

## Lista de Tabelas

Tabela 1. Perfil amostral.....	25
Tabela 2. Perfil amostral.....	26
Tabela 3. Perfil amostral.....	26
Tabela 4. Comportamento proativo dos alunos da Administração.....	29
Tabela 5. Resultados encontrados na pesquisa de Porto e Kamia 2009.....	29
Tabela 6. Correlações bivariadas entre proatividade e perfil.....	30
Tabela 7. Comparações entre variáveis categóricas de perfil e proatividade.....	32
Tabela 8. Fatores que estimulam o Comportamento Proativo.....	33
Tabela 9. Fatores que atrapalham o comportamento proativo.....	36

## **LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS**

DCN - Diretriz Curricular Nacional

EJ – Empresa Júnior

ESSEC - L'Ecole Supérieure des Sciences Economiques et Commerciales de Paris

FAAP – Fundação Armando Alvares Penteado

FGV – Fundação Getúlio Vargas

IRA - Índice de Rendimento Acadêmico

JADE - Junior Association for Development in Europe

MEC – Ministério da Educação

UnB - Universidade de Brasília

USP- Universidade de São Paulo

## SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO .....	12
1.1 Formulação do problema .....	13
1.2 Objetivo Geral .....	14
1.3 Objetivos Específicos.....	14
1.4 Justificativa .....	14
2 REFERENCIAL TEÓRICO .....	16
2.1 Comportamento Proativo.....	16
2.2 Antecedentes do Comportamento Proativo .....	18
2.3 Administradores e o Comportamento Proativo .....	21
3 MÉTODOS E TÉCNICAS DE PESQUISA.....	24
3.1 Tipo e descrição geral da pesquisa .....	24
3.2 População e amostra .....	25
3.3 Instrumentos de pesquisa .....	26
3.4 Procedimentos de coleta e de análise de dados .....	27
4 RESULTADOS E DISCUSSÕES.....	29
4.1 Comportamento proativo: resultados descritivos.....	29
4.2 Comportamento Proativo e variáveis do perfil dos estudantes.....	30
4.3 Fatores que Atrapalham ou Estimulam o Comportamento Proativo .....	33
5 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES.....	39
REFERÊNCIAS.....	42
APÊNDICES.....	45
Apêndice A - Questionário .....	45

## 1 INTRODUÇÃO

Ao longo das duas últimas décadas, houve uma crescente no número de pesquisas sobre o tema proatividade no trabalho (BATEMAN; CRANT, 1993). Isso ocorreu, dentre outros fatores, devido ao aumento da competitividade dentro das organizações e a busca de cargos e salários melhores por parte dos novos entrantes. As organizações, por sua vez, têm revelado sua preferência por profissionais considerados proativos, os quais teriam a capacidade de planejar ações e fazer além da sua simples tarefa (BATEMAN; CRANT, 1993). Esse tipo de comportamento gera para as organizações uma vantagem competitiva. Kamia e Porto (2011) defendem que a proatividade tende a ser um elemento determinante no desempenho dos serviços da organização e, como consequência pode ter um impacto positivo nas finanças empresariais.

Em relação ao mercado, no contexto geral, a proatividade está diretamente ligada à capacidade de a organização criar novos produtos, aperfeiçoar serviços e processos, inovar e ditar o ritmo do mercado, ou seja, ser uma empresa pioneira e ter vantagem sobre um determinado mercado (KAMIA; PORTO, 2011). A organização deve ter a capacidade de antever mudanças no mercado, pela interpretação das variáveis que os consumidores estão mostrando à organização, e, assim, conseguir se antecipar às concorrentes e comandar seu mercado de atuação.

No campo individual, como visto em Bateman e Crant (1993), o profissional que apresenta o comportamento proativo possui uma tendência à auto realização, liderança transformacional e com atividades cívicas extracurriculares. É o tipo de indivíduo que as organizações inovadoras precisam; são pessoas que buscam suas metas, que almejam serem reconhecidas dentro das empresas, não esperam ser mandadas por seus superiores para desempenham suas tarefas e muitas vezes desempenhando uma tarefa que vai além do previsto e formalizado em seu próprio serviço.

Com esses supostos benefícios organizacionais e pessoais, o comportamento proativo consiste em um dos focos para os administradores que irão ingressar no mercado de trabalho altamente competitivo. Com isso, nota-se a importância do estudo da proatividade no trabalho com estudantes que ainda

estão no âmbito universitário tema ainda pouco estudado sistematicamente e empiricamente.

O foco deste estudo é descrever o comportamento proativo dos alunos de administração da Universidade de Brasília em suas organizações de trabalho. O comportamento proativo, segundo Kamia (2007) é o conjunto de comportamentos demonstrados pelo trabalhador em que se buscam espontaneamente mudanças no seu ambiente de trabalho, visando a metas de longo prazo que beneficiam a organização e o indivíduo.

Este estudo possui relevância prática, social e acadêmica. Em primeiro lugar importante investigar se os alunos estão sendo preparados por seus estágios/empregos/atividades curriculares para o mercado competitivo, que exige profissionais que exerçam algo além de suas tarefas, que enxergue além do que está sendo exigido pelo mercado. Esse diagnóstico é importante para poder promover ações que ajudem o desenvolvimento dos alunos em um futuro próximo.

Portanto, torna-se relevante estudar a proatividade, principalmente no campo universitário, pois os alunos são os novos entrantes nas organizações e, como visto acima, as organizações cada vez mais procuram pessoas proativas para garantir sua competitividade. Além disso, é importante explorar e conhecer variáveis que possam interferir, positiva ou negativamente, com o comportamento proativo. O que faz com que alguém apresente comportamentos dessa natureza no trabalho? São variáveis do contexto organizacional ou são variáveis pessoais do próprio trabalhador? Tais questões devem ser investigadas.

## **1.1 Formulação do problema**

- Com base na contextualização apresentada, foi proposto o seguinte problema de pesquisa: os alunos de Administração que atuam em organizações apresentam comportamento proativo no trabalho?

## 1.2 Objetivo Geral

- Descrever o comportamento proativo dos alunos do curso de Administração da Universidade de Brasília em suas organizações de trabalho.

## 1.3 Objetivos Específicos

- Comparar o comportamento proativo dos alunos em relação a variáveis demográficas e profissiográficas, como idade, sexo, cargo ocupado na organização, semestre letivo, índice de rendimento acadêmico, tempo de trabalho na organização e experiência com empresa júnior.
- Levantar a percepção dos alunos sobre os fatores que favorecem e atrapalham o comportamento proativo no trabalho.

## 1.4 Justificativa

Como já citado, o comportamento proativo é um tema que vem sendo estudado com mais intensidade nos últimos 20 anos. Em parte, isso se explica pela alta competitividade presente no mercado de trabalho, seja entre funcionários de uma mesma organização, seja entre empresas distintas. Um alto grau de proatividade poderia gerar, segundo pesquisadores organizacionais (BATEMAN; CRANT, 1993; KAMIA, 2007) melhorias tanto para a organização como para o indivíduo. Assim, em termos sociais, é relevante estudar o comportamento proativo no trabalho de estudantes da Universidade de Brasília. A Universidade prepara alunos todos os semestres para o mercado de trabalho. Muitos vão atuar desenvolvendo produtos e oferecendo serviços aos cidadãos brasileiros.

Em termos práticos e institucionais, um diagnóstico da proatividade dos alunos que estão no mercado de trabalho pode oferecer insumos para os diferentes atores da Universidade discutirem se é necessário, ou mesmo desejável, desenvolver tais comportamentos, tão requeridos pelas organizações atuais. Em termos acadêmicos, esta pesquisa visa acrescentar informações à literatura científica da área, pois apesar de a popularidade do tema estar crescendo nas

últimas duas décadas, ainda há muita dificuldade em achar estudos empíricos em português.

O próximo capítulo contém o referencial teórico, que foi separado em comportamento proativo, antecedentes do comportamento proativo e administradores e o comportamento proativo.



## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

### 2.1 Comportamento Proativo

Para embasar teoricamente a execução deste trabalho, foram consideradas obras científicas das últimas duas décadas, sendo levantadas publicações que contivessem uma das seguintes palavras-chave: proatividade, comportamento proativo, proativo, iniciativa pessoal e pró-ativo. Foram utilizadas as ferramentas de pesquisa Scielo e Google Academics. A partir desses parâmetros foram encontrados milhares de artigos científicos que citavam algumas dessas palavras. Após um filtro temático sobre os resultados que iam ao encontro do presente problema de pesquisa, foram usados três artigos em português, um da autora Meiry Kamia e dois em conjunto desta com a autora Juliana Porto e, a partir destes artigos analisar as referências buscando mais pesquisas para compor o referencial. Com o auxílio da ferramenta de busca Google Academics, foram levantadas 25 obras, nacionais e internacionais.

Em primeiro lugar, a partir da revisão da literatura levantada, ficou evidente uma dificuldade para definir o que é comportamento proativo. Isto se deve a uma confusão que tem acontecido entre este conceito e os conceitos de cidadania organizacional, inovação e comportamento de expressão (voice behavior), como apontam Kamia e Porto (2011). Essa confusão, segundo Crant (2000) ocorre devido à diferença de foco dos autores acerca dos antecedentes e conseqüentes do fenômeno, causando conflito acerca de uma única definição sobre comportamento proativo. Apesar disso, nos estudos recentes sobre o tema, é possível identificar duas correntes principais: uma representada Bateman e Crant (1993) e outra por Frese, Kring, Soose e Zempel (1996) (Kamia e Porto, 2011).

Bateman e Crant (1993) definem o comportamento proativo de uma pessoa como aquele que altera o ambiente organizacional, antevendo situações. Essas pessoas procuram oportunidades de mudanças buscando a melhoria da organização, mostram iniciativa, antecipam e solucionam problemas.

A outra corrente representada por Frese, Kring, Soose e Zempel (1996), propõe que a iniciativa pessoal é uma síndrome comportamental que resulta em

uma tomada de ação individual e de iniciativa, voltada para o trabalho, e que vai além do que é formalmente requerido em um dado momento. Basicamente caracteriza-se pelos seguintes aspectos: é condicionada à missão da organização, tem foco de longo prazo, possui metas direcionadas e ação orientada, é persistente em face às barreiras e contratempos. Quando os autores afirmam que a iniciativa pessoal se trata de uma síndrome comportamental significa dizer que se refere à ocorrência de diversos comportamentos que juntos, sugerem a iniciativa. (VEIGA; PORTO; LASBOISSIÈRE, 2011)

Os trabalhos de Bateman e Crant (1993) e Frese et al. (1996) influenciaram vários estudiosos e pesquisas subsequentes ao redor do mundo (Crant (2000); Jong e Ruyter (2004); Parker et al (2006); Sonnentag (2003); Fay e Frese (2001); Frese et al. (1997); Frese, Teng e Wijnen (1999); Rank, Pace e Frese (2004)). Crant (2000) sugere a definição de um construto comum a partir das duas correntes, pois elas compartilham elementos comuns.

No Brasil, Kamia (2007) defende a necessidade de esclarecer o conceito de comportamento proativo e diferenciá-lo de correntes correlatas sinônimas. Por exemplo, Kamia (2007) afirma que os conceitos de proatividade e iniciativa tratam do mesmo fenômeno, apesar das denominações diferentes. Este conceito será usado neste trabalho para o comportamento proativo. Para a referida autora o e comportamento proativo nas organizações pode ser definido como:

o conjunto de comportamentos extrapapel em que o trabalhador busca espontaneamente mudanças no seu ambiente de trabalho visando a metas de longo prazo que beneficiam a organização. Tais comportamentos são restritos à organização, podem manifestar-se de diferentes formas no contexto de trabalho e envolvem: busca ativa por mudança, planejamento e execução de ideias e enfrentamento de obstáculos. (KAMIA, 2007, p. 02).

A seguir, é apresentado um quadro comparativo dos conceitos que a literatura muitas vezes mistura com proatividade, mostrando suas semelhanças e diferenças. (KAMIA, 2007, p.32)

Figura 1. Quadro comparativo de conceitos que se misturam ao Comportamento Proativo

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

Fonte: KAMIA, 2007, p.32

O foco desta pesquisa consiste no comportamento proativo dos alunos do curso de Administração em suas organizações de trabalho. Com o construto definido, surge a pergunta relevante para os gestores das diferentes organizações e acadêmicos: o que influencia o comportamento dos trabalhadores? A seção seguinte aponta estudos que tentam responder essa questão.

## 2.2 Antecedentes do Comportamento Proativo

Crant (2000) realizou uma revisão da literatura do tema analisando as suas variáveis antecedentes e consequências. Nesta revisão, foram encontradas pesquisas utilizando diferentes conceitos de comportamento proativo, além de medidas distintas para avaliar essa variável. Crant (2000) sugeriu a criação de um

modelo teórico colocando nele as variáveis individuais e fatores contextuais como antecedentes do comportamento proativo, não testando o modelo empiricamente. São exemplos de fatores individuais: personalidade proativa, autoeficácia, necessidade de realização e envolvimento no trabalho. Os exemplos de fatores contextuais são: cultura organizacional, normas sociais e suporte gerencial.

Bateman e Crant (1993) desenvolveram um estudo com os seguintes objetivos: desenvolver e validar a escala de comportamento proativo; determinar a relação entre escala comportamento proativo e os domínios de personalidade do big five: neuroticismo, extroversão, abertura, amabilidade e conscienciosidade; relacionar o comportamento proativo com variáveis individuais (lócus de controle, necessidade de realização e necessidade de dominância). Os resultados do estudo mostraram que o comportamento proativo se associou significativamente com necessidade de realização ( $r=0,54$ ,  $p < 0,01$ ) e com necessidade de dominância ( $r=0,43$ ,  $p<0,01$ ).

Frese, Fay, Hilburger, Leng e Tag (1997) fizeram um estudo longitudinal na Alemanha Ocidental, com 160 trabalhadores, e na Alemanha Oriental, com 543 trabalhadores, que focava em antecedentes individuais e buscava medir a correlação entre iniciativa pessoal com necessidade de realização, satisfação no trabalho, orientação para agir, planejamento e execução e tempo para encontrar emprego. Dentre todas essas variáveis, apenas com satisfação no trabalho não houve correlação. As demais apresentaram índices de correlação com o comportamento proativo entre 0,14 a 0,62. A limitação mais importante do estudo é que a iniciativa pessoal não foi observada no local de trabalho das pessoas, já que as empresas da Alemanha Oriental não foram receptivas à pesquisa.

Seguindo com as publicações que consideram as variáveis individuais como antecedentes do comportamento proativo, Sonnentag (2003) fez um estudo durante cinco dias consecutivos de trabalho, entrevistando 147 empregados, que responderam um questionário e depois um survey diário. O objetivo era verificar o tipo de relação que havia entre a recuperação do indivíduo em seu momento de lazer com os resultados que ele apresentava no trabalho. Os resultados mostraram que a recuperação do dia era positivamente relacionada à proatividade e ao engajamento nas tarefas desempenhadas no dia subsequente.

Nos estudos que consideraram antecedentes individuais e contextuais, encontra-se o trabalho de Frese et al (1996), que também comparou a iniciativa pessoal na Alemanha Oriental e na Alemanha Ocidental. Os resultados indicaram

que na parte Oriental do país, houve uma menor iniciativa no trabalho. Segundo os autores este achado se deve a baixa complexidade e ao controle no trabalho, sendo possível concluir que quanto mais complexa é a atividade laboral e quanto menor é o controle no trabalho, maior tende a ser a iniciativa pessoal.

Prosseguindo na mesma linha de antecedentes, Fay e Frese (2001) fizeram uma pesquisa longitudinal na Alemanha Oriental, com o intuito de validar um construto de entrevista de mensuração da iniciativa pessoal, que foi feito em duas partes. A primeira parte teve 11 amostras, que mostraram o resultado que a iniciativa pessoal está significativamente relacionada com uma grande quantidade de variáveis baseadas em: suporte ambiental; conhecimento, habilidades e habilidades cognitivas; variáveis da personalidade e orientação; e comportamento e desempenho, validando as hipóteses construídas pelos pesquisadores. Na parte final, o artigo, por meio de um estudo longitudinal na Alemanha Oriental, mostra a nova análise que estima a influência dos parâmetros motivacionais (auto eficácia, controle de aspiração e orientação para mudança) e as habilidades cognitivas na iniciativa pessoal.

Parker, Turner e Willians (2006) conduziram uma pesquisa no Reino Unido com uma amostra de 282 fabricantes de fios. Os resultados revelaram que personalidade proativa foi significativamente associada com comportamento proativo no trabalho. Além disso, a confiança nos parceiros também foi associada ao comportamento proativo no trabalho.

Segundo revisão de literatura conduzida por Kamia (2007), é possível encontrar estudos que indicam a relação entre diferenças culturais e a proatividade. Culturas com pouca distância no poder, por exemplo, tendem a se associar com maior proatividade por aumentarem a responsabilidade pessoal e a inovação. Alto individualismo parece favorecer a proatividade, pois enfatiza em iniciativa pessoal o dinamismo e perseverança na orientação em longo prazo.

No contexto brasileiro, Kamia (2007) fez uma pesquisa com o objetivo de verificar o poder preditivo dos valores pessoais sobre o comportamento proativo. Os resultados revelaram que o comportamento proativo está positivamente relacionado com objetivos motivacionais que envolvem excitação, ousadia e desafio na vida. Isso se deve, dentre outros fatores, ao comportamento proativo requerer coragem para expressar ideias, desafiar status quo, não temer mudanças e buscar novidades.

Segue abaixo um quadro comparativo das variáveis que foram achadas pelos autores como antecedentes do comportamento proativo, divididas em fatores individuais e fatores contextuais.

Quadro 1. Resumo das variáveis antecedentes do comportamento proativo

Antecedentes (Contextuais)	Autores
Cultura organizacional	(Crant, 2000)
Controle	(Fay & Frese, 2001)
Autonomia	(Parker, Turner & Williams, 2006)
Complexidade	(Fay & Frese, 2001)
Suporte do gestor	(Crant, 2000)
Confiança no colega	(Parker, Turner & Williams, 2006)
Antecedentes (Individuais)	Autores
Personalidade	(Crant, 2000; Fay & Frese, 2001; Parker, Turner & William 2006)
Valores Pessoais	(Kamia, 2007)

Fonte: VEIGA; PORTO; LASBOISSIÈRE, 2011)

A partir dos estudos indicados, é possível observar que tanto variáveis individuais quanto variáveis contextuais estão relacionadas com o comportamento proativo no trabalho. No Brasil, as pesquisas são recentes e ainda escassas, indicando um campo com muita possibilidade de desenvolvimento.

### 2.3 Administradores e o Comportamento Proativo

O curso de Administração é um dos cursos que possui mais entrantes no Brasil, segundo pesquisas do MEC no ano de 2014. Tal dado sugere a possibilidade de uma grande competitividade entre esses universitários, pois um dia todos estarão entrando no mercado de trabalho e concorrendo pelas melhores vagas nas organizações mais desejadas.

Segundo a Diretriz Curricular Nacional (DCN), o bacharel em Administração deve ser capacitado a entender questões científicas, técnicas e econômicas, além de desenvolver o auto gerenciamento, flexibilidade intelectual e adaptabilidade as diversas situações das quais necessitam de uma tomada de decisão. Nesse mesmo parecer do DCN são listadas competências esperadas pelo profissional, como por

exemplo, ter iniciativa e atuar preventivamente. Claramente, para que um administrador atue efetivamente, são necessárias características e comportamentos relativos à proatividade.

No contexto atual de competitividade empresarial, as empresas têm que se reinventar e se antecipar ao mercado para obter vantagem competitiva em relação aos concorrentes. Para isso, são necessários profissionais que conseguem antever tendências e ter iniciativa para mudanças, que nada mais é do que ser proativo.

No ambiente universitário, existem algumas atividades que podem ajudar o aluno a ter um contato com o mercado de trabalho, como os estágios. Segundo Almeida, Lagemann e Sousa (2006) a prática de estágio supervisionado para alunos de Administração fornece contribuições significativas para o desenvolvimento de habilidades e competências para o futuro administrador.

Na Universidade de Brasília e em outras instituições de ensino brasileiras, além dos estágios práticos, existem as Empresas Juniores, que são empresas de consultoria formadas por alunos da graduação do curso, supervisionados por professores, que atendem empresas e ajudam estas a resolverem os seus problemas. A ideia de Empresa Júnior nasceu na França, na ESSEC (L'Ecole Supérieure des Sciences Economiques et Commerciales de Paris) visando oferecer aos estudantes universitários uma opção para melhor qualificação da prática profissional. Um dos principais motivos para a criação foi por conta da necessidade de melhorar a deficiência dos alunos em relação ao mercado de trabalho. Por volta dos anos 90 começou a expansão dessa modalidade por toda a Europa, chegando também ao Brasil, com a criação da JADE ( Junior Association for Development in Europe). No Brasil a ideia chegou a partir do intermédio da Câmara de Comércio Brasil-França, com os cursos de Administração da FGV, FAAP e USP.

Alguns aspectos técnicos e didáticos devem ser expostos diante da temática da Empresa Júnior. Segundo Oliveira (2004) as EJ's possuem uma grande interposição dos conceitos teóricos e da prática, visto que as consultorias realizadas ocorrem mediante auxílio de professores das universidades. Em relação a pesquisa, os alunos deverão pesquisar, comparar os elementos de constituição e desenvolvimento da empresa e das consultorias. Já em relação a extensão, é um objetivo atendido, pois esta empresa tem como objetivo servir a comunidade, de maneira não lucrativa, com serviços de consultoria.

No caso do curso de Administração da Universidade de Brasília, a Empresa Júnior é a AD&M Consultoria Empresarial, que possui mais de 20 anos de existência e já realizou mais de 400 projetos nas áreas de finanças, organizações e processos, gestão de pessoas e marketing. Por meio de suas atividades, onde os alunos obtêm conhecimento do mercado, aumentam a rede de contatos, conhecem novas ferramentas de gestão, entre outras experiências.

Além disso, existem alunos do curso de Administração que estão no mercado de trabalho, atuando com outros tipos de vínculo em organizações diversas do Distrito Federal. O presente estudo abordou os alunos de Administração que trabalham em organizações, seja por meio de estágios, da Empresa Júnior ou de outros vínculos formais ou voluntários.



## **3 MÉTODOS E TÉCNICAS DE PESQUISA**

Neste capítulo são apresentados os seguintes tópicos: tipo e descrição geral da pesquisa; população e amostra; instrumento de pesquisa; procedimento de coleta e análise de dados.

### **3.1 Tipo e descrição geral da pesquisa**

Este estudo buscou medir o grau de comportamento proativo dos alunos de administração que estudam na Universidade de Brasília. Para tanto, foi conduzida uma pesquisa descritiva, no que tange aos seus objetivos, uma vez que visa descrever características de determinada população ou identificar possíveis relações entre variáveis (GIL, 2010). Essas variáveis buscam analisar características importantes de qualquer fenômeno que se observa, além disso, pretendem medir/coletar informações de maneira independente ou conjunta sobre os conceitos, ou ainda, as variáveis a que se referem.

Foi realizado um survey, que se caracteriza pela interrogação direta das pessoas que tem o comportamento que se quer estudar (GIL, 2010). Esse tipo de pesquisa tem por principais vantagens a rapidez, economia e o conhecimento direto da realidade (GIL, 2010). A abordagem usada é a quantitativa e qualitativa, isto é, uma parte dos dados pode ser traduzida em números utilizando-se instrumentos compostos por itens fechados, e parte dos dados foram analisados qualitativamente, a partir de questões abertas.

Os dados são primários, pois o próprio pesquisador buscou os dados e não utilizou uma fonte secundária onde os dados já estavam disponíveis. Segundo Mattar (2005), dados primários são aqueles que ainda não foram antes coletados. Eles são pesquisados com o objetivo de atender às necessidades específicas da pesquisa em andamento. A pesquisa foi de caráter transversal, visto que só houve uma coleta de dados e não várias durante um período de tempo.

### 3.2 População e amostra

A fim de responder aos objetivos propostos nesta pesquisa, que se refere ao Comportamento Proativo dos alunos de Administração da Universidade de Brasília em suas organizações de trabalho, foram enviados questionários online via grupos de redes sociais compostos por alunos do curso. Como a taxa de retorno foi baixa pela via eletrônica, apenas 30 respondentes, houve a necessidade de o pesquisador ir às salas de aula e à Empresa Júnior para distribuir os questionários impressos. No total foram obtidos 54 questionários respondidos e validados. Esta amostra se caracteriza como não probabilística por acessibilidade.

Em relação ao perfil amostral, 59,3% dos respondentes são do sexo masculino e 40,7% do sexo feminino. No que tange o tipo de vínculo com a organização, 48,1% são estagiários, 31,5% voluntários, 14,8% são empregados e 5,6% possuem outro tipo de vínculo. No que se refere ao setor da organização, 66,7% é do setor privado enquanto 33,3% do setor público. Apenas 24,1% possuem cargo de chefia e 40,7% já havia participado da AD&M Consultoria. Essas variáveis podem ser conferidas nas tabelas 1 e 2 abaixo.

Tabela 1. Perfil amostral (Sexo, vínculo, EJ)

Variável	N	Porcentagem (%)
<b>Sexo</b>		
Masculino	32	59,3
Feminino	22	40,7
<b>Tipo de Vínculo</b>		
Emprego	08	14,8
Estágio	26	48,1
Voluntários	17	31,5
Outros	03	5,6
<b>Empresa Jr</b>		
Sim	22	40,7
Não	32	59,3

Tabela 2. Perfil amostral

Variável	N	Porcentagem (%)
<b>Cargo de Chefia</b>		
Sim	13	24,1
Não	41	75,9
<b>Setor da Organização</b>		
Privado	36	66,7
Público	18	33,3

A média de idade encontrada foi de 21,3 anos variando de 18 a 29 anos. Em média, os respondentes apresentavam seis semestres cursados, variando do segundo ao décimo. O tempo médio na organização de trabalho foi de 10,96 meses, enquanto que o IRA médio dos alunos foi de 3,57. Esses dados estão presentes na tabela 3, logo abaixo.

Tabela 3. Perfil Amostral

Variável	Média	Desvio-Padrão	Mínimo	Máximo
Idade	21,29	1,689	18,00	29,00
Semestre	6,68	1,799	2,00	10,00
IRA	3,58	0,461	2,07	4,75
Tempo na Org.	10,96	9,159	1,00	42,00

### 3.3 Instrumentos de pesquisa

O instrumento de pesquisa utilizado foi a Escala de Comportamento Proativo nas Organizações, a ECPO, validada por Kamia e Porto (2009). São 27 itens fechados, organizados em torno de um único fator. A escala de resposta tipo Likert varia de 1 “nunca” a 7 “sempre”. O índice de confiabilidade Alfa de Cronbach da medida foi de 0,95. Trata-se de um instrumento de auto-avaliação, isto é, os próprios respondentes relatam seus comportamentos proativos. Exemplos de itens são: 1) analiso as tendências do mercado e aproveito aquelas que tragam melhorias para a

empresa onde trabalho. 2) Analiso o que poderia ser melhorado nas tarefas que executo. 3) Antecipo soluções para os problemas da organização.

Ao final, foram apresentadas perguntas para estabelecer o perfil dos respondentes, como sexo, idade, tempo de serviço na organização, semestre letivo, participação em Empresa Junior, rendimento (IRA), se possui cargo de chefia, tipo de vínculo com a organização (emprego, estágio, voluntário) e o setor de atuação da empresa (público, privado). Foram também apresentadas duas questões abertas. A primeira solicitava ao respondente que indicasse até cinco fatores que estimulam o comportamento proativo dentro da organização: “quais são os fatores que ajudam ou estimulam a ocorrência dos comportamentos descritos nos itens? Liste até 5 fatores”. A segunda solicitava ao respondente que indicasse até cinco fatores que atrapalham o comportamento proativo dentro da organização: “quais são os fatores que atrapalham ou inibem a ocorrência dos comportamentos descritos nos itens? Liste até 5 fatores”.

### **3.4 Procedimentos de coleta e de análise de dados**

O questionário foi feito na ferramenta Google Docs e disponibilizado em grupos de estudantes da Administração no Facebook e fisicamente em salas de aula. Os dados gerados pelas respostas dos questionários foram analisados por meio do software SPSS, versão 22, além do Microsoft Excel (2010). Com esses aplicativos foram obtidas estatísticas descritivas, tais como médias, frequências, desvios padrão. Em seguida, foi realizada uma análise de correlações bivariadas de Spearman para verificar se havia correlações entre Proatividade e as variáveis contínuas referentes ao perfil dos respondentes. Para as variáveis não contínuas do perfil, foram realizados testes não paramétricos, como comparação de medianas. A parte aberta do questionário foi analisada a partir do software Evoc 2003, que faz análises quantitativas dos dados evocados pelos respondentes, mostrando a frequência dos termos evocados e identificando o núcleo central do conteúdo das respostas. O software é usado bastante em estudos qualitativos a respeito de representações sociais (Oliveira, et al. 2005).

As representações sociais são elaboradas por meio das influências recíprocas, das negociações que são estabelecidas nas conversações, momentos em que os sujeitos se orientam por modelos, imagens e valores que são compartilhados pelo grupo onde se orientam. É no seio dessas negociações que as pessoas constroem interpretações, regras, normas e modos de agir que são aplicados à vida cotidiana. (MOSCOVICI, 2003). Apesar do estudo de representações sociais não ser o foco desta pesquisa, tal software foi adotado visto que o programa auxilia a contagem de frequências de evocações e a representação delas.

## 4 RESULTADOS E DISCUSSÕES

Esta seção apresenta os resultados da pesquisa realizada de acordo com os objetivos propostos. Na primeira parte, são apresentados os resultados descritivos referentes à proatividade. Em seguida, são apresentados os resultados referentes à associação da proatividade com variáveis do perfil dos alunos. Por fim, são apresentados os resultados sobre os fatores que estimulam e atrapalham o comportamento proativo no trabalho.

### 4.1 Comportamento proativo: resultados descritivos

O comportamento proativo foi mensurado com a utilização de uma escala de sete pontos de forma que quanto maior é a pontuação, mais frequente é o comportamento descrito. A tabela 4 apresenta as estatísticas descritivas obtidas para a variável Proatividade.

Tabela 4. Comportamento Proativo dos alunos de Administração

<b>Variável</b>	<b>Mín</b>	<b>Máx</b>	<b>Média</b>	<b>Desvio-Padrão</b>
Proatividade	2,63	6,11	4,6	0,79

Em uma escala de sete pontos, a pontuação dos alunos se situou um pouco acima do ponto médio. O comportamento proativo, portanto, tem uma frequência de moderada a alta entre os alunos. Analisando os resultados desta pesquisa e comparando com os resultados obtidos pelas pesquisadoras Kamia e Porto (2009), pode-se dizer que os alunos tiveram uma pontuação média menor do que aquela encontrada pelas referidas autoras. A tabela 5 apresenta os resultados encontrados por Kamia e Porto (2009)

Tabela 5. Resultados encontrados na pesquisa de Kamia e Porto 2009

<b>Variável</b>	<b>N</b>	<b>Média</b>	<b>Desvio-Padrão</b>
Proatividade	346	5,04	0,92

Os dados mostram que a média obtida pelos alunos da Administração da UnB foi de 4,61 (DP=0,79). O desvio padrão sugere que foi uma amostra homogênea. A pontuação média encontrada pelas autoras Kamia e Porto (2009) foi de 5,04 (DP=0,92), a pesar que os respondentes do construto inicial, que foi usado para a validação da escala, em sua maioria são pessoas já formadas, havia mais pessoas que exerciam cargo de chefia e muitos empresários, que como a literatura informa, são fatores que influenciam positivamente o comportamento proativo. Uma explicação possível para diferença é que no estudo de Kamia e Porto (2009) a amostra foi composta por um número alto de empresários e pessoas com cargos de chefia, pessoas cujas atividades são muito compatíveis com o conteúdo do comportamento proativo. Dentre os alunos, a minoria exerce cargo de chefia e a maioria trabalha como estagiário ou voluntário.

## 4.2 Comportamento Proativo e variáveis do perfil dos estudantes

Um dos objetivos deste estudo consiste em comparar o comportamento proativo dos alunos em relação a variáveis demográficas e profissiográficas, como idade, sexo, cargo ocupado na organização, semestre letivo, desempenho acadêmico (IRA) e tempo de trabalho na organização, além do tipo de vínculo com a organização.

A tabela 6, a seguir, apresenta os coeficientes de correlação (rho de Spearman) para as associações entre cada uma das variáveis contínuas do perfil e o comportamento proativo.

Tabela 6. Correlações bivariadas entre proatividade e perfil

Variável	Proatividade
Idade	0,476*
Semestre	0,407*
Tempo na Org.	0,150
IRA	0,128

\*Correlação é significativa no nível 0,01

O resultado obtido mostrou uma correlação moderada das variáveis idade e semestre com o comportamento proativo.

A variável idade teve a correlação mais alta com proatividade ( $\rho=0,476$ ), com direção positiva, isso quer dizer que quanto mais velho, maior a proatividade. O semestre ( $\rho=0,407$ ), também se associou positivamente, o que mostra que quanto mais tempo no curso, a proatividade tende a ser maior. Em resumo, o comportamento proativo é mais elevado quanto maior é a idade e mais tempo o aluno está no curso.

Quanto à idade, o resultado encontrado não corrobora o que apontou a revisão de literatura de Kamia e Porto (2009). Segundo as autoras, pesquisas mostram que idade não influencia o comportamento proativo. Uma possível explicação para o achado é que os respondentes da presente pesquisa, em sua maioria, são pessoas jovens, com média de 21 anos de idade, tendo máximo 29 anos e mínimo 18, ainda em formação acadêmica e profissional. Portanto é aceitável e até convincente pensar que a proatividade tende a aumentar durante o período de formação do profissional, visto que ele está desenvolvendo novas competências, é novo no mercado, precisa mostrar desempenho e, quanto mais velho, mais próximo está de assumir responsabilidades do mundo adulto e profissional.

Em relação ao semestre, partindo do mesmo pressuposto da idade, faz sentido supor que ao longo do curso os alunos desenvolvem novas competências sobre gestão, sobre o mercado e com isso apresentam uma autoconfiança maior, que tende a ser significativa para tomar iniciativa e conseqüentemente, ter um comportamento proativo dentro das organizações.

Para as variáveis categóricas, como sexo, participação em empresa júnior, se o aluno possui cargo de chefia ou não, o tipo de vínculo com a organização, foram conduzidos testes não paramétricos. A Tabela 7 a seguir mostra os resultados encontrados.



Tabela 7 Comparações entre variáveis categóricas de perfil e proatividade

<b>Variável</b>	<b>Significância</b>	<b>Hipótese Nula</b>
Sexo	0,591	Mantida
<b>Cargo de Chefia</b>	<b>0,005</b>	<b>Rejeitada</b>
Empresa Jr	0,616	Mantida
Setor da Org	0,259	Mantida
Tipo de Vínculo	0,063	Mantida

A tabela 7 representa os resultados obtidos através dos testes não paramétricos, como por exemplo, a comparação das medianas. Nos dados acima, foram estabelecidas hipóteses de igualdade entre as classes contidas em cada variável, por exemplo, não existe diferença no comportamento proativo entre as classes “sim” e “não” da variável participação em empresa júnior, ou seja, não existe diferença no comportamento proativo entre o que responderam sim e o grupo que respondeu não. Como o resultado da variável foi mantido, então realmente não há distinção entre os resultados. A única em que a hipótese de que o comportamento é igual para os grupos distintos foi a variável cargo de chefia.

Com base nos resultados da Tabela 7, é possível perceber que a frequência do comportamento proativo é diferente em função do cargo ocupado. Quem possui cargo de chefia é mais proativo. Esse resultado sobre cargo de chefia está de acordo com a literatura do tema, como visto em Kamia e Porto (2009) e Crant (1996), que afirmam que esses profissionais que exercem funções de comando sobre outros devem ser mais proativos.

Para as demais variáveis analisadas com os testes não paramétricos que foram: sexo, participação em empresa júnior, setor da organização e tipo de vínculo na organização, nota-se que não foram verificadas diferenças, o que vai ao encontro dos achados de Kamia e Porto (2009), segundo os quais, as variáveis como setor da organização e sexo não influenciam no comportamento proativo dos trabalhadores.

### 4.3 Fatores que Atrapalham ou Estimulam o Comportamento Proativo

Nesta seção, são apresentados os fatores que, segundo os próprios alunos de Administração da Universidade de Brasília, atrapalham ou estimulam o seu comportamento proativo nas organizações de trabalho. O software Evoc 2003 auxiliou na análise da evocação das palavras, permitindo identificar o núcleo central e os elementos periféricos das respostas dos participantes.

Os resultados apresentados nas Tabelas 8 e 9. A primeira apresenta a frequência de cada ocorrência para fatores que estimulam o comportamento proativo e a segunda aponta os núcleos estruturantes do conteúdo abordado pelos respondente.

Tabela 8. Fatores que estimulam o Comportamento Proativo

<b>Fatores</b>	<b>Freq.</b>	<b>Fatores</b>	<b>Freq.</b>	<b>Fatores</b>	<b>Freq.</b>
Incentivo	12	Melhorias	2	Identificação	1
Crescimento	10	Relacionamento	2	Iniciativa	1
Ambiente	9	Satisfação	2	Inovação	1
Autonomia	8	Valores	2	Objetivos-prof.	1
Reconhecimento	8	Aceitar-riscos	1	Observância	1
Proatividade	7	Afinidade	1	Perfeccionismo	1
Comunicação	6	Apoio	1	Persistência	1
Mudança	6	Autoconfiança	1	Pertencimento-emp	1
Motivação	5	Brainstorm	1	Pessoas	1
Vontade	5	Capacidade-critica	1	Pioneirismo	1
Companheirismo	4	Cargo	1	Produtividade	1
Engajamento	4	Colegas	1	Recursos	1
Buscar-melhoria	3	Compreensão	1	Resposta-positiva	1
Competitividade	3	Comprometimento	1	Segurança	1
Liberdade	3	Confiança	1	Solucionar-prob.	1
Liderança	3	Conhecimento-org	1	Utilidade	1
Recompensa	3	Contribuição	1	Visão-empresa	1
Resultados-pos.	3	Disposição	1	Visão-futuro	1
Conhecimento	2	Envolvimento	1		
Desafios	2	Esforço	1		
Equipe	2	Foco	1		
Flexibilidade	2	Gostar-trabalho	1		

Os fatores que estimulam o comportamento proativo apontados com maior frequência pelos alunos foram: incentivo, crescimento, ambiente, reconhecimento e autonomia. Pode-se notar que, dentre as respostas mais frequentes estão variáveis relacionadas ao contexto de trabalho. Embora Bateman e Crant (1993) associem crescimento e reconhecimento à necessidade de autorealização, essas são variáveis que dependem de práticas de gestão e suporte organizacional, assim como incentivo, ambiente e autonomia.

Quanto aos núcleos mais centrais do conteúdo das respostas sobre fatores que estimulam o comportamento proativo, Quadro 2, apresenta os resultados encontrados.

Quadro 2. Fatores que Estimulam o Comportamento Proativo

OME<2,5			OME=>2,5			
Freq.		OME	Freq.		OME	
<b>&gt;=9</b>	Ambiente	9	1,556			
	Crescimento	10	2,200	<b>&gt;=9</b>		
	Incentivo	12	1,667			
OME<2,5			OME=>2,5			
Freq.		OME	Freq.		OME	
<b>&lt;9</b>	Autonomia	8	1,750			
	Comunicação	6	2,167	Companheirismo	4	2,750
	Engajamento	4	2,000			
	Motivação	5	1,400	<b>&lt;9</b>		
	Mudança	6	1,500			
	Proatividade	7	1,429			
	Reconhecimento	8	2,375			
	Vontade	5	1,600			

OME: Ordem média dos evocados

Freq.: Frequência

No quadrante superior esquerdo, encontram-se as palavras mais frequentemente citadas e com maior ordem média de evocação, ou seja, são muito evocadas e tendem a aparecer nas primeiras posições. Estas são, portanto, prováveis constituintes do núcleo central das percepções dos alunos sobre os fatores que estimulam o comportamento proativo em suas organizações de trabalho. No quadrante superior direito, estariam as palavras também muito lembradas, mas que não ocupam os primeiros lugares no pensamento dos respondentes, que seria a zona de periferia próxima, porém no caso acima não houve fator que se encaixasse nesse quadrante.

No quadrante inferior esquerdo figuram as palavras menos evocadas, mas que, quando evocadas, tendem a aparecer em primeiras posições. Trata-se também da periferia mais próxima. Finalmente, no quadrante inferior direito, estão as palavras que não foram citadas com tanta frequência e nem lembradas em primeiro lugar, prováveis constituintes, portanto, do sistema periférico das percepções dos alunos.

Analisando o quadro acima, o primeiro quadrante corresponde aos fatores evocados primeiramente e com frequência significativamente elevada. Esses são os indicadores do núcleo central das percepções dos respondentes. Observa-se que as palavras incentivo (F=12), crescimento (F=10) e ambiente (F=9), mais citadas respectivamente, estão ligadas por serem associadas ao contexto de trabalho. Desta forma, pode-se concluir que o principal fator que estimula o comportamento proativo é o contexto, neste caso evidenciado pelas frequências de incentivo e ambiente, ressaltando também a importância do fator crescimento.

O terceiro quadrante corresponde aos fatores que obtiveram baixas frequências, mas que, quando foram evocadas, apareceram em primeiras posições. Foram autonomia (F=8), comunicação (F=6), engajamento (F=4), motivação (F=5), mudança (F=6), proatividade (F=7), reconhecimento (F=8), vontade (F=6). Nesse quadrante é possível perceber, como no primeiro, variáveis de caráter contextual como autonomia, mudança, comunicação, reconhecimento e engajamento, e variáveis pessoais, como vontade e motivação. Essas respostas corroboram com o pensamento de que tanto variáveis contextuais como pessoais são antecedentes do comportamento proativo (CRANT, 2000).

Seguem a seguir os fatores que atrapalham o comportamento proativo.

Tabela 9. Fatores que atrapalham o comportamento proativo.

Fatores	Freq.	Fatores	Freq.	Fatores	Freq.
Burocracia	17	Falta-estrutura	2	Liderança-	1
Hierarquia	13	Falta-planejam.	2	contrária	1
Desmotivação	11	Ambiente-desfav.	1	Limitações	1
Resistência	10	Autoritarismo	1	Muito-trabalho	1
Falta-autonomia	9	Aversão-risco	1	Não-ouvido	1
Cultura-org.	4	Clima-organizacional	1	Não-remuneração	1
Equipe	4	Dificuldade-adesão	1	Pouco-crescimento	1
Falta-tempo	4	Dificuldade-implem.	1	Poucos-desafios	1
Acomodação	3	Falta-comprometim.	1	Presenteísmo	1
Falta-comunic.	3	Falta-disposição	1	Pressão	1
Falta-conhec.	3	Falta-experiência	1	Relacionamento-	1
Medo	3	Falta-incentivo	1	ruim	
Preguiça	3	Falta-interesse	1	Tempo	1
Trabalho	3	Falta-liderança	1	Timidez	1
Comodismo	2	Falta-oportunidade	1	Vergonha	1
Concorrência	2	Falta-verba	1		
Desestímulo	2	Incompetência	1		
Estrutura-rígida	2	Insatisfação	1		
Falta-engajam.	2	Lei	1		

Os fatores que mais atrapalham o comportamento proativo, segundo os respondentes, são variáveis contextuais, como por exemplo: burocracia, hierarquia, resistência e falta de autonomia. Apenas desmotivação está associada a variáveis individuais.

É interessante notar um possível descompasso entre o discurso das organizações sobre o que desejam e o que esperam do trabalhador e o que oferecem para suportar essas exigências. O comportamento proativo é muitas vezes exigido de gestores, futuros gestores e profissionais em geral, mas pouco se fala, no contexto das organizações, sobre o que atrapalha a externalidade desse comportamento e qual é o papel da organização.

Os dirigentes procuram pessoas proativas, selecionam com base em competências, formação e traços de personalidade, mas que cenário oferecem para sustentar esses comportamentos desejáveis? Por exemplo, quantas organizações conferem autonomia para seus colaboradores ou servidores realizarem mudanças, introduzirem inovações, buscarem soluções alternativas? Quando ocorre resistência

da própria chefia e dos próprios colegas de trabalho, pode haver a perda de motivação por parte do trabalhador para emitir comportamentos proativos.

Segundo os resultados da presente pesquisa, burocracia e a hierarquia são as principais barreiras para a proatividade. O excesso de formalização e normatização do trabalho deixa pouca margem para comportamentos característicos da proatividade. A obediência a uma hierarquia rígida também consiste em uma barreira importante. Neste caso, o resultado encontrado é compatível com o perfil dos respondentes, pois a maioria é estagiária. Possivelmente, há um elevado controle dos supervisores sobre eles e a falta de poder para fazer qualquer ação extrapapel.

Vale ressaltar que o modelo burocrático tem sido ligado ao setor público, pela necessidade que as organizações do setor enfrentam de normatização de suas atividades e funcionamento, que pode cercear uma conduta mais inovadora, flexível e criativa do servidor, limitando, portanto, o comportamento proativo.

Quadro 3. Fatores que Atrapalham o Comportamento Proativo

OME<2,5			OME=>2,5		
Freq.	Freq.	OME	Freq.	Freq.	OME
	Burocracia	17	1,353	Desmotivação	11 2,636
>=5	Falta-autonomia	09	1,667	>=5	
	Hierarquia	13	1,923		
	Resistência	10	2,200		
OME<2,5			OME=>2,5		
Freq.	Freq.	OME	Freq.	Freq.	OME
	Acomodação	3	2,333	Medo	3 2,667
	Cultura-organizacional	4	1,750		
	Equipe	4	2,250		
<5	Falta-comunicação	3	2,000	<5	
	Falta-conhecimento	3	1,667		
	Falta-tempo	4	2,250		
	Preguiça	3	1,667		
	Trabalho	3	1,667		

OME: Ordem média dos evocados

Freq.: Frequência

Como já dito acima, as palavras contidas no primeiro quadrante, que fica na parte superior esquerda do quadro, representam o núcleo central das percepções dos alunos. São as palavras que tiveram mais frequência e foram lembradas nas primeiras posições pelos alunos. As palavras são: burocracia (F=17), falta-autonomia (F=9), hierarquia (F=13) e resistência (F=10). Esse resultado mostra que todas as condicionantes evocadas pelos alunos como principais fatores que atrapalham o comportamento proativo são variáveis de contexto de trabalho, variáveis que dependem da organização, as quais podem travar a iniciativa dos alunos.

Esse resultado é relevante e instigante, visto que as empresas buscam pessoas proativas, gestores proativos, mas podem não oferecer espaço para eles agirem de forma proativa, seja pela forte hierarquização, pela falta de autonomia, resistência dos colegas e excesso de normas e formalidades do trabalho.

O segundo quadrante, localizado a direita e acima, reserva espaço para as variáveis frequentes, porém com uma colocação mais para o final da lista. No caso acima, apenas desmotivação (F=11) apareceu nesse quadrante. Esse resultado mostra que os alunos consideram a falta de motivação como um dos fatores ligados à baixa frequência do comportamento proativo.

O próximo quadrante, localizado na parte inferior esquerda, refere-se àquelas variáveis que não são tão evocadas, porém quando são tendem a ficar nas primeiras posições, são elas: acomodação (F=3), cultura-organizacional (F=4), equipe (F=4), falta de comunicação (F=3), falta de conhecimento (F=3), falta de tempo (F=4), preguiça (F=3) e trabalho (F=3). Assim, como no segundo quadrante, muitas variáveis destacadas aqui são variáveis de contexto, corroborando os estudos de Parker et. al (2006) e Crant (2000). Além disso, pode-se verificar que variáveis pessoais, como conhecimento e preguiça, também foram citadas como nos estudos de Frese (2001).

No ultimo quadrante inferior, no lado direito, estão as variáveis que foram pouco citadas e se colocaram nas ultimas posições quando evocadas. A única variável que se encaixou nesse resultado foi medo (F=3). Isso corrobora novamente a pesquisa de Frese (2001).

A seguir, são apresentadas as conclusões e recomendações.

## 5 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

O objetivo principal deste estudo consistiu em descrever o comportamento proativo dos alunos de Administração da Universidade de Brasília em seu ambiente de trabalho. Com base no método, nos resultados e na discussão realizada, pode-se afirmar que tal objetivo foi alcançado.

Cumprido destacar que os objetivos específicos também foram alcançados. O primeiro deles consistiu em comparar o comportamento proativo dos alunos em relação a variáveis demográficas e profissiográficas, como sexo, idade, cargo ocupado na organização, semestre letivo, desempenho acadêmico, tempo de trabalho na organização, setor de atuação da organização, tipo de vínculo com a organização. Os resultados obtidos mostraram que as seguintes variáveis seguintes variáveis estão associadas com o comportamento proativo dos respondentes: idade, semestre e cargo ocupado na organização.

O último objetivo específico constitui em levantar a percepção dos alunos sobre os fatores que favorecem e atrapalham o comportamento proativo no trabalho e também foi alcançado. Com base nos resultados obtidos verifica-se que os fatores que mais atrapalham são: burocracia, hierarquia, falta de autonomia, desmotivação e resistência dos colegas. Os fatores que mais estimulam são: ambiente, crescimento e incentivo. Esses resultados estão de acordo com os achados na literatura sobre o assunto.

A contribuição prática desta pesquisa consistiu na produção de um diagnóstico acerca do comportamento proativo percebido pelos alunos de Administração da Universidade de Brasília em seus ambientes de trabalho, bem como as variáveis que podem estar associadas positivamente com o comportamento. Como futuros gestores, os quais poderão participar na organização de trabalho, é importante que os próprios alunos estejam informados sobre os possíveis antecedentes da proatividade e como podem estimular a ocorrência desse comportamento entre os membros de suas equipes e de seus liderados. Por exemplo, quando possível, podem buscar privilegiar formas de organização e estruturação do trabalho menos burocráticas, com linha hierárquica mais horizontal, que haja incentivo para novas ideias, que dê possibilidade de crescimento para os funcionários, motivando-os e diminuindo a resistência dos demais que são avessos



à mudança. Além disso, os resultados podem estimular a discussão no curso sobre a possibilidade de desenvolver ações que favoreçam a proatividade.

Considerando que o comportamento proativo pode gerar vantagem competitiva e pioneirismo para uma organização, além de maior chance de sucesso profissional (KAMIA; PORTO, 2011) e a proatividade tende a ser um elemento determinante no desempenho dos serviços da organização e como consequência pode ter um impacto positivo nas finanças empresariais (KAMIA; PORTO, 2011), faz-se fundamental a adoção de medidas no intuito de aumentar a percepção dos alunos e educadores sobre a importância do desenvolvimento de um comportamento proativo.

Sugere-se, portanto, a realização de pesquisas de periódicas e longitudinais sobre o comportamento proativo dos alunos nas organizações e, possivelmente, na própria universidade, em suas atividades acadêmicas. Além disso, pode-se pesquisar fatores relacionados diretamente ao ambiente acadêmico que geram influência no comportamento. Ações nesse sentido permitiriam mapear o comportamento proativo dos alunos da Administração da Universidade de Brasília em longo prazo, visualizando as mudanças e as novas variáveis observadas no novo período, contribuindo largamente para a literatura científica.

É possível apontar, dentre as limitações da pesquisa, o uso do auto-relato para o diagnóstico do comportamento proativo. Os próprios alunos relataram seus comportamentos. Esse tipo de método, especialmente para o fenômeno abordado, tão popular atualmente, está sujeito ao viés da desejabilidade social. Assim, aconselha-se novas pesquisas que utilizem, além do auto-relato, o relato dos colegas de trabalho e chefes, para possibilitar o cruzamento das respostas. Tal estratégia não foi possível no presente estudo, pois dados foram coletados fora do ambiente de trabalho. Não era possível ir à organização de cada aluno.

Mais um fator que pode ter influenciado o resultado, foi a utilização de questionário via grupos de alunos, pois isso pode acarretar respostas de pessoas que já sejam mais naturalmente proativas, que responderam por iniciativa.

Ao expor a importância da realização de estudos sobre o comportamento proativo, esta pesquisa buscou incentivar o desenvolvimento de novos estudos.

Pesquisas futuras poderiam usar abordagens longitudinais, com outros métodos, para tentar mapear outras variáveis que podem influenciar o comportamento proativo. Seria interessante também abordar alunos que já saíram

da Universidade de Brasília, que já são profissionais formados e verificar as variáveis que para eles estimulam e atrapalham o comportamento proativo e verificar também se as correlações persistem.

## REFERÊNCIAS

- ALMEIDA, D. R., LAGEMANN, L., SOUSA, S. V. A. (2006). **A importância do estágio supervisionado para a formação de Administrador**. In: XXX Encontro da Associação Nacional dos Programas de Pós-graduação em Administração, 2006. Anais...:EnAnpad, 2006.
- BATEMAN, T. S., & CRANT, J. M. (1993). **The proactive component of organizational behavior: A measure and correlates**. *Journal of Organizational Behavior*, 14, 103-118.
- BATEMAN, T. S., & CRANT, J. M. (1999). **Proactive behavior: Meaning, impact, recommendations**. *Business Horizons*, 42(3), 63-70.
- BRASIL. CNE/CSE. **Resolução nº 4, de 13 de julho de 2005**. Institui as Diretrizes Curriculares Nacionais do curso de Graduação em Administração, bacharelado.
- CRANT, J. M. (1996, July). **The proactive personality scale as a predictor of entrepreneurial behavior**. *Journal of Small Business Management*, 34, 42-49.
- CRANT, J. M. (2000). **Proactive behavior in organizations**. *Journal of Management*, 26(3), 435-462.
- FAY, D., & FRESE, M. (2001). **The concept of personal initiative: An overview of validity studies**. *Human Performance*, 14(1), 97-124.
- FRESE, M., FAY, D., HILBURGER, T., LENG, K., & TAG, A. (1997). **The concept of personal initiative: Operationalization, reliability and validity in two German samples**. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 70, 139-161
- FRESE, M., KRING, W., SOOSE, A., & ZEMPEL, J. (1996). **Personal initiative at work: Differences between East and West Germany**. *Academy of Management Journal*, 39(1), 37-63.

FRESE, M., TENG, E., & WIJNEN, C. J. D. (1999). **Helping to improve suggestion systems: Predictors of making suggestions in companies.** *Journal of Organizational Behavior*, 20, 1139-1155.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa.** 5. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

GRANT, A. M., & ASHFORD, S. J. (2008). **The dynamics of proactivity at work.** *Research in Organizational Behavior*, 28, 03-34.

JONG, A., & RUYTER, K. (2004). **Adaptative versus proactive behavior in service recovery: The role of self-managing teams.** *Decisions Sciences*, 35(3), 457-491.

KAMIA, M. (2007). **Valores pessoais como antecedentes de comportamento pró-ativo nas organizações.** Dissertação de mestrado. Programa de Pós-graduação em Administração da Universidade de Mackenzie, São Paulo.

KAMIA, M., & PORTO, J. B. (2009). **Desenvolvimento e validação da Escala de Comportamento Proativo nas Organizações – ECPO.** *Revista de Avaliação Psicológica*, 8(3), 359-367.

KAMIA, M., & PORTO, J. B. (2011). **Comportamento proativo nas organizações: o efeito dos valores pessoais.** *Psicologia: Ciência e Profissão*, 31 (3), 456-467.

MATTAR, Fauze N. **Pesquisa de Marketing.** 6. Ed. São Paulo: Atlas, 2005. Vol.1.

MOSCOVICI, S. Sobre a subjetividade social. IN: SÁ, C. P de (Org). **Memória, imaginário e representações sociais.** Rio de Janeiro: Museu da República, 2005, p.11-62.

OHLY, S. & FRITZ, C (2007). **Challenging the status quo: What motivates proactive behavior?** *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 80, 623-629.

OHLY, S., SONNENTAG, S., & PLUNTKE, F. (2006). **Routinizational, work characteristics and their relationships with creative and proactive behaviors.** *Journal of Organizational Behavior*, 27, 257-279.

OLIVEIRA, E. M.; ISRAEL, F. C.; PEREIRA, M. A. O. **Ainda em cena o hospital psiquiátrico: o enfermeiro, suas dificuldades e representações de mudanças na assistência.** In: Congresso Brasileiro de Enfermagem, 56., 2005, Gramado. Anais: eletrônicos. Gramado: ABEn, 2005.

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.

RANK, J., PACE, V. L., & FRESE, M. (2004). **Three avenues for future research on creativity, innovation, and initiative.** *Applied Psychology: An International Review*, 53(4), 518-528.

SONNENTAG, S. (2003). **Recovery, work engagement, and proactive behavior: A new look at the interface between nonwork and work.** *Journal of Applied Psychology*, 88(3), 518-528.

VEIGA, H. M. S., PORTO, J. B., & LASBOISSÈRE, M. (2011). **Comportamento pró-ativo nas organizações e sua relação com clima organizacional.** *Contabilidade, Gestão e Governança*, 14(2), 98-113.

## **APÊNDICES**

### **Apêndice A - Questionário**

Prezado (a) Colega,

Estou realizando uma pesquisa para o meu Trabalho de Conclusão de Curso em Administração da Universidade de Brasília. O objetivo consiste em descrever o comportamento proativo dos alunos de Administração da Universidade de Brasília em suas organizações de trabalho.

Desta forma, gostaria de contar com a sua colaboração no sentido de responder o questionário a seguir, procurando não deixar nenhum item em branco.

Esclareço que as informações obtidas são sigilosas e confidenciais, e, portanto, serão tomados todos os cuidados necessários a fim de garantir a sua privacidade. Em hipótese alguma os dados dos participantes serão utilizados para outros fins que não sejam acadêmicos.

### INSTRUÇÕES

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

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

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

Parte 1- Para cada item abaixo, marque de 1 para nunca até 7 para sempre de acordo com a frequência que você fez estes comportamentos.

	1	2	3	4	5	6	7
	Nunca	Rara ment e	Pouc as Veze s	Algu mas veze s	Muita s veze s	Freq üent emen te	Sem pre
1) Analiso as tendências do mercado e aproveito aquelas que tragam melhorias para a empresa onde trabalho.							
2) Analiso o que poderia ser melhorado nas tarefas que executo.							
3) Antecipo soluções para os problemas da organização.							

4) Ao implementar minhas idéias de melhoria, não desisto caso encontre resistências dos colegas de trabalho ou chefia.							
5) Ao planejar a implementação de melhorias no trabalho, penso em como ajudar os meus pares a se adaptarem às novas práticas.							
6) Avalio as minhas ações e seus resultados em busca de oportunidade de melhoria.							
7) Busco apoio de meus colegas para implementação de idéias de melhorias organizacionais.							
8) Busco conhecimento prévio para planejar e implementar ações de melhorias.							
9) Busco informações externas à organização para implementar mudanças que auxiliem no alcance das metas da empresa.							
10) Busco maneiras de agilizar os processos de trabalho para alcançar resultados organizacionais de forma rápida.							
11) Coloco minhas idéias de melhorias em prática.							
12) Crio oportunidades para agir de forma a melhorar esta organização							
13) Desenvolvo novas habilidades para enfrentar obstáculos durante a implementação de mudanças.							
14) Dou novas sugestões para melhorar esta organização.							
15) Dou suporte às pessoas em relação às mudanças.							
16) Efetuo mudanças visando a melhoria da organização.							
17) Enfrento as resistências às mudanças dos meus colegas.							
18) Busco aprender novos conhecimentos que trarão benefícios futuros para a organização.							
19) Implemento processos nos quais as pessoas possam melhorar o resultado de seus trabalhos.							
20) Melhoro os sistemas e práticas organizacionais.							



21) Não espero respostas prontas, busco ativamente por alternativas.							
22) Observo a rotina do meu setor de trabalho e penso em como poderia melhorá-la.							
23) Participo ativamente da empresa analisando as melhores práticas para o trabalho.							
24) Reflito sobre como minhas ações no presente repercutirão de forma positiva no futuro.							
25) Se percebo que os sistemas ou práticas organizacionais podem ser melhorados <u>sugiro</u> novas idéias que tragam melhorias para a empresa.							
26) Se percebo que os sistemas ou práticas organizacionais podem ser melhorados <u>coloco em prática</u> novas idéias que tragam melhorias para a empresa.							
27) Sempre que algo sai errado, eu procuro uma solução.							

Parte 2. Responda listando até cinco fatores o que se pede em cada questão.

1. Quais são os fatores que ajudam e estimulam a ocorrência dos comportamentos descritos nos itens? Liste até 5 fatores.
2. Quais são os fatores que atrapalham e inibem a ocorrência dos comportamentos descritos nos itens? Liste até 5 fatores

Parte 3. Responda os seguintes itens:

Idade: \_\_\_\_\_ anos

Sexo: ( ) Feminino  
( ) Masculino

Semestre letivo: \_\_\_\_\_ semestre.

IRA (índice de rendimento acadêmico): \_\_\_\_\_

Tempo de trabalho na organização atual: \_\_\_\_\_ anos e \_\_\_\_\_ meses.

Tipo de vínculo na organização em que trabalha: ( ) Emprego  
( ) Estágio ( ) Voluntário ( ) Outro

Setor da organização: ( ) Público  
( ) Privado

Possui cargo de Chefia: ( ) Sim  
( ) Não

Já participou ou participa da Empresa Júnior AD&M: ( ) Sim  
( ) Não