

Universidade de Brasília

Instituto de Psicologia

Programa de Pós-Graduação em Psicologia Social, do Trabalho e das Organizações

Proatividade no terceiro setor: Relações entre liderança e motivação

Thainá Tavares do Nascimento

Brasília, DF

Setembro de 2014

Universidade de Brasília

Instituto de Psicologia

Programa de Pós-Graduação em Psicologia Social, do Trabalho e das Organizações

Proatividade no terceiro setor: Relações entre liderança e motivação

Thainá Tavares do Nascimento

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Psicologia Social, do Trabalho e das Organizações (PPG-PSTO), como requisito parcial à obtenção do grau de mestre.

Orientadora: Juliana Barreiros Porto

Brasília, DF

Setembro de 2014

Proatividade no terceiro setor: Relações entre liderança e motivação

Dissertação apresentada diante da banca examinadora constituída por:

Juliana Barreiros Porto (Presidente)

Programa de Pós-Graduação em Psicologia Social, do Trabalho e das Organizações

Universidade de Brasília

Jairo Eduardo Borges-Andrade (Membro Titular)

Programa de Pós-Graduação em Psicologia Social, do Trabalho e das Organizações

Universidade de Brasília

Sônia Maria Guedes Gondim (Membro Titular)

Programa de Pós-Graduação em Psicologia

Universidade Federal da Bahia

Cláudio Vaz Torres (Membro Suplente)

Programa de Pós-Graduação em Psicologia Social, do Trabalho e das Organizações

Universidade de Brasília

"Eu amo a ciência e me incomoda pensar que muitos têm medo do assunto ou sentem que escolher a ciência significa que você não pode escolher também a compaixão, ou as artes, ou admirar a natureza. A ciência não serve para curar-nos do mistério, mas para reinventá-lo e revigorá-lo."

Robert Sapolsky

Agradecimentos

Depois de longos e intensos dois anos, chegou a parte mais difícil do mestrado: conseguir expressar em palavras toda a minha gratidão aos que fizeram parte desta jornada. Diversas pessoas contribuíram para que hoje eu estivesse aqui, concluindo este mestrado. A eles, o meu agradecimento de todo o coração e o título de mestres!

Começo agradecendo aos meus pais, Carlos e Bete. Obrigada por terem tantas vezes abdicado das próprias realizações para me proporcionarem, desde cedo, as melhores condições de estudo e capacitação. Vocês sempre me incentivaram e inspiraram a ser uma pessoa melhor em todos os sentidos. Agradeço também pelo apoio, pelo carinho e pelo colo que encontrei em vocês todas as vezes que o fardo estava pesado. Também me sinto privilegiada por ter em minha vida duas avós, Dodôra e Nilce, que levo sempre comigo, em meu coração e em meu caráter. Sou grata também aos meus irmãos, Rodrigo e Vítor, pela paciência, pelo carinho e por tornarem a vida mais leve! Obrigada por me ajudarem a ir "Sempre Além".

Ao meu amor, Murilo, obrigada por sonhar junto comigo e por acreditar em mim. Obrigada por todo o carinho, pela paciência e pelo incentivo. Você dá um sentido maior à minha vida e me faz querer ser sempre melhor. Sou muito grata de te ter hoje ao meu lado e poder comemorar com você esta alegria. À toda a sua família, sou grata pelo amor e pelo acolhimento incondicionais.

Sou também imensamente grata aos meus amigos, por terem suportado toda minha ausência nestes dois anos e me dado força e alegria. Aos meus amigos de infância – João, Daniel, Nena, Bárbara e Regina –, por todo o amor e por me mostrarem o que é a mais verdadeira amizade. Aos amigos que a vida me proporcionou – Thamires, Rofel, Nosfera, Gomes, Marcia, Celeste, Arthur, Pedro, Teiga, Nath, Sara, Elder, Danilo, Matheus, Alípio, Bruna, Mari, Fê e

Milena – por me fazerem tão feliz e completa. Obrigada, meus amigos, por serem o meu porto seguro e por estarem sempre por perto, mesmo longe. Obrigada por terem aceitado as minhas ausências, torcido pelas minhas conquistas e me abraçado nos momentos difíceis.

Aos amigos que o mestrado me deu, agradeço de coração. Maia, Eduardo, Poli, Vê, Vanessa, Luana, Lucas, Maurício, Romildo, Vivi, Daniel, Janaína. Tenho muita sorte de ter podido compartilhar com vocês todas as agonias e alegrias do mestrado. Sou grata por terem me estendido a mão e me mostrado que juntos vamos mais longe. Aos colegas do Grupo Tamayo, obrigada pela ricas discussões. Agradeço a vocês pela paciência e pelo interesse em ouvirem todas as quinhentas versões do meu projeto, sempre dispostos a compartilhar sugestões e palavras de incentivo.

Sou grata também aos colegas de trabalho, que tornaram possível conciliar vida acadêmica e profissional ao longo destes dois anos. Ao pessoal da Oak, muito obrigada pelo incentivo e por acreditarem sempre no meu potencial. Leo, Alexandre, Bira e Renato, o apoio de vocês me impulsionou, e o carinho, o bom humor e a leveza que encontrei ao trabalhar com vocês me proporcionaram satisfação, alegria e sanidade (sim, sanidade!). Ao pessoal da Rede Pró-Aprendiz, agradeço por terem acreditado no meu valor e aberto as portas para mim. Ludy, você entrou nos últimos minutos do segundo tempo, mas cumpriu um papel essencial nessa reta final. Obrigada por toda compreensão e apoio. Obrigada por acreditar em mim e entregar em minhas mãos grandes desafios, dando autonomia para eu colocar em prática tudo o que adquiri na academia. Jéssica, seu companheirismo também foi essencial. Obrigada pelo acolhimento, pelo apoio e por torcer pelas minhas conquistas no mestrado.

Aos professores, meus verdadeiros mestres, a minha imensa gratidão e o meu reconhecimento. À minha orientadora, Juliana Porto, devo a minha paixão pela pesquisa,

alimentada desde 2010, quando me aceitou no Grupo Tamayo e começou a me mostrar o quão encantadora e desafiadora é a ciência. Eu não poderia ter feito escolha melhor de orientadora. Obrigada por toda a paciência, incentivo, entusiasmo e conhecimento. Agradeço ainda, com muito orgulho, aos professores que aceitaram fazer parte da minha banca: Cláudio Torres, Jairo Borges-Andrade e Sônia Gondim. Cláudio, tenho profundo respeito e carinho por você, que chamo de mestre e amigo desde 2009. Ainda na graduação, você foi meu primeiro grande exemplo e inspiração acadêmica. Obrigada por todo apoio, carinho e incentivo. Jairo, obrigada por todas as contribuições ao meu trabalho, incluindo a coautoria de um dos artigos que compuseram a dissertação. Foi um prazer contar com a sua colaboração e com suas ideias sempre tão inspiradoras e suas críticas tão pertinentes e engrandecedoras. Sônia, foi uma honra ter você na banca e ter podido aprimorar o meu trabalho a partir das suas contribuições e reflexões interessantes.

Agradeço ainda a outros mestres, que cruzaram meu caminho e me engrandeceram como pesquisadora e pessoa. Professora Carla Antloga, obrigada por todo o carinho e acolhimento e por me mostrar um lado tão humano em meio a tantos dados e teorias. Professores Hartmut Günther, Jacob Laros, Katia Puente-Palacios, Fábio Iglesias, Ronaldo Pilati e Luiz Pasquali, por compartilharem comigo tanto conhecimento e experiência. Muito me orgulha ter em minha formação a contribuição de cada um de vocês. Agradeço ainda à Melissa Moraes, pela parceria na coleta de dados e na coautoria do artigo de validação. Expresso ainda uma gratidão especial ao professor Laros, por todo ensinamento, orientação e contribuição como coautor do mesmo artigo. As ideias, críticas, sugestões e colaborações de vocês foram essenciais ao aprimoramento e à consolidação deste trabalho.

Agora, peço licença para expressar a minha gratidão aos não falantes da língua portuguesa. First, I would like to express my sincere gratitude to my advisor Dr. Catherine Kwantes, for accepting me as her student at the University of Windsor. I am grateful for your continuous support of my study and research. Thank you for your patience, enthusiasm, encouragement, immense knowledge, insightful comments, and questions that led me to think. I am also thankful to Ms. Barb Zakoor for the administrative assistance, to Dr. Greg Chung-Yan for welcoming me, and to Dr. Dennis Jackson for helping me with the data analysis. In addition, I would like to thank my fellow labmates in the Organization and Culture Lab: Twiladawn, Natasha, Amir, Maria, and Thanh, for all your help and support, for the stimulating discussions, and for being so welcoming. I am also thankful for my roommates, Ashley and Derick, for all your help and company during the harsh canadian winter. Also I thank my two best friends in Windsor: Caroline and Diana. You both were a home far from home for me. You have no idea how important you were to me! I left a piece of my heart in Canada and you have it with you. Finally, I am also grateful for the Government of Canada, for the scholarship funds that were provided for me during the execution of this study.

Agradeço também à AIESEC, por ter viabilizado a coleta de dados, e a cada um dos participantes, que dedicaram seu tempo a responder o questionário da pesquisa. Por fim, agradeço à sociedade brasileira, por todo o apoio financeiro que tornou viável a minha formação em uma universidade pública de grande qualidade.

Sumário

Resumo	x
Abstract	xi
Apresentação.....	1
Estudo 1	4
Estudo 2	34
Estudo 3	67
Conclusão.....	95
Referências.....	99
Anexos	101

Resumo

O objetivo geral desta dissertação é verificar, no terceiro setor, o aspecto mediador da motivação na relação entre liderança e proatividade. Três estudos foram realizados para cumprir os objetivos específicos. O Estudo 1 visa a apresentar o estado da arte da produção científica brasileira sobre comportamento organizacional no terceiro setor. Para isso, foram avaliados 629 artigos sobre comportamento organizacional publicados em periódicos nacionais no período de 1996 a 2012. Desses, 31 apresentaram estudos realizados no terceiro setor e foram explorados em maior profundidade. Os achados sugerem que esse setor encontra-se ainda sub-representado e que os resultados não são explicados à luz das suas especificidades. No Estudo 2, a escala de *taking charge* foi traduzida e testada em uma amostra de 197 trabalhadores brasileiros de diversas organizações e setores da economia. Com dois itens a menos, um modelo unifatorial apresentou ajuste adequado. A relação entre assumir o comando da mudança e dar voz a ideias e sugestões indicou a distinção entre os dois construtos. A estrutura esperada foi confirmada, sugerindo que a escala pode ser utilizada no Brasil para mensurar adequadamente o fenômeno. O Estudo 3 propõe-se a explicar como os líderes transformacionais podem aumentar a proatividade dos liderados no terceiro setor, sendo testados os mediadores propostos no modelo motivacional da proatividade de Parker, Bindl e Strauss (2010). Em uma amostra de 141 trabalhadores voluntários brasileiros, confirmou-se o efeito positivo indireto mediado por auto-eficácia de amplitude de papel, valores do trabalho de estimulação/determinação e afeto positivo, ao passo que valores do trabalho de universalismo/benevolência não foi identificado como mediador. Contribuições, limitações e sugestões são apresentadas ao final desta dissertação.

Palavras-chave: comportamento proativo, liderança transformacional, motivação, terceiro setor

Abstract

The general purpose of this thesis is to verify the mediational role of motivation in the relationship between leadership and proactivity in the nonprofit sector. Three studies were conducted to meet the specific goals. Study 1 aims to present the state of the art of Brazilian scientific production on organizational behavior in the nonprofit sector. To achieve this, 629 articles on organizational behavior, that were published in national journals in the period 1996-2012, were evaluated. Of these, 31 studies were conducted in the nonprofit sector and were explored in greater depth. The findings suggest that the sector is still under-represented, and the results are not explained in the light of its specificities. In Study 2, the taking charge scale was translated and tested in a sample of 197 Brazilian workers from various organizations and industries. Without two items, a one-factor model showed adequate fit. The relationship between taking charge and voice indicate the distinction between the two constructs. The expected structure was confirmed, suggesting that the scale can be used in Brazil to adequately measure the phenomenon. Study 3 aims to explain how transformational leaders can increase followers' proactivity in the nonprofit sector, testing mediators proposed on Parker, Bindl, and Strauss' (2010) motivational model of proactivity. In a sample of 141 Brazilian volunteers, it was confirmed the positive indirect effect mediated by role breadth self-efficacy, stimulation/self-determination work values, and positive affect. Universalism/benevolence work values, in turn, did not mediate the relation. Contributions, limitations, and suggestions are presented at the end of this thesis.

Keywords: proactive behavior, transformational leadership, motivation, nonprofit sector

Apresentação

As organizações têm buscado cada vez mais inovação e flexibilidade como forma de sobreviver às incertezas e instabilidades, aumentar o seu desempenho e se destacar. Para isto, os gestores vêm reconhecendo o papel fundamental dos trabalhadores como agentes de mudanças positivas para a organização. É nesse cenário que passa a se destacar um conceito atualmente bastante valorizado no mundo do trabalho: a proatividade. Os comportamentos proativos são compreendidos nos estudos da área como um conjunto de ações auto-iniciadas, orientadas à ação e à mudança e focadas no futuro (Tornau & Frese, 2013).

Dentre as consequências organizacionais às quais a proatividade tem sido associada destaca-se a introdução de novos produtos, serviços e processos, a prevenção de problemas e um maior alinhamento com relação ao ambiente externo (Parker & Collins, 2010). Além dos resultados para a organização, tem sido demonstrado o impacto da proatividade no nível grupal, estando relacionada a um maior desempenho das equipes (Mackenzie, Podsakoff, & Podsakoff, 2011) e a aumentos na satisfação, no comprometimento e no desempenho no trabalho no nível individual (Thomas, Whitman, & Viswesvaran, 2010; Tornau & Frese, 2013).

Apesar do crescente interesse dos pesquisadores em compreender a proatividade nas organizações, há ainda alguns pontos que necessitam de atenção. Primeiramente, destaca-se a carência de estudos voltados ao terceiro setor. A compreensão da proatividade tem sido tradicionalmente construída com base nos contextos organizacionais pertencentes ao setor privado da economia, assim como grande parte das pesquisas sobre comportamento organizacional (Olson-Buchanan, Bryan, & Thompson, 2013). Compreender a proatividade no terceiro setor constitui um desafio para os pesquisadores da área, dadas as peculiaridades desse tipo de organização, relacionadas a propósito/missão, valores, aquisição de recursos, resultados

desejados, ambiente legal, perfil do trabalhador, governança e complexidade organizacional (O'Neill, 1998). Em segundo lugar, destaca-se a necessidade de explorar o papel de determinados antecedentes na emissão do comportamento proativo nas organizações, a exemplo da liderança. Além disso, a área de estudos em questão necessita ainda de uma teoria mais complexa e integrada, que explique o papel de mediadores e moderadores, bem como a relação entre variáveis individuais e contextuais na produção dos comportamentos proativos nas organizações (Tornau & Frese, 2013). Destaca-se também que a proatividade no Brasil é ainda pouco explorada pelos pesquisadores, sendo observada uma escassez de medidas adequadas para uso no país.

Este trabalho visa a contribuir para o desenvolvimento da área, focando nas lacunas destacadas. Nesse sentido, o objetivo geral desta dissertação é verificar o aspecto mediador da motivação na relação entre liderança e proatividade no terceiro setor. Para cumprir esse objetivo geral, foram estabelecidos três objetivos específicos: 1) Revisar sistematicamente a literatura científica brasileira sobre comportamento organizacional no terceiro setor (Estudo 1); 2) Explorar evidências de validade da versão brasileira da escala de assumir o comando da mudança (*taking charge*) – um comportamento proativo típico, previamente não pesquisado no país (Estudo 2); 3) Testar o impacto dos líderes transformacionais no comportamento proativo dos liderados mediado pelos caminhos motivacionais propostos no modelo conceitual da proatividade de Parker, Bindl e Strauss (2010) (Estudo 3).

Esta dissertação é composta por três artigos, produzidos a partir de cada um dos estudos citados. Destaca-se que os estudos 1 e 2 deram origem a dois manuscritos que foram submetidos para publicação em revistas científicas. O manuscrito referente ao estudo 3 encontra-se redigido em língua inglesa e será posteriormente enviado a um periódico internacional. Ao final desta

dissertação, apresenta-se uma conclusão geral, na qual são apresentadas as limitações e contribuições deste trabalho, bem como uma agenda de pesquisa para a área.

Estudo 1

Produção Científica Brasileira sobre Comportamento Organizacional no Terceiro Setor ¹

¹ Manuscrito submetido em junho de 2014 à revista "Estudos de Psicologia (Campinas)".
Modificações para esta versão foram essencialmente de formatação.

Resumo

Este trabalho revisa a produção científica brasileira sobre comportamento organizacional (CO) no terceiro setor. Utilizou-se um levantamento pré-existente de pesquisas empíricas sobre micro CO, publicadas em 15 periódicos nacionais de psicologia e administração, no período de 1996 a 2012. Do total de 629 artigos sobre CO micro, apenas 31 apresentaram estudos realizados no terceiro setor. Este achado sugere que esse segmento econômico encontra-se ainda sub-representado. Interações sociais é o tema que tem sido mais estudado nesse setor, seguido por afeto. Alguns temas relevantes para a pesquisa em CO foram pouco pesquisados nacionalmente no terceiro setor, como motivação e significado do trabalho. É preciso compreender o terceiro setor como promotor de contextos organizacionais peculiares, que devem ser considerados para o desenvolvimento de teorias gerais sobre o fazer humano no trabalho.

Palavras-chave: comportamento organizacional, terceiro setor, revisão de literatura.

Abstract

This paper presents a review of the Brazilian scientific production on organizational behavior (OB) in the nonprofit sector. We used a pre-categorized data set of empirical studies about micro OB that have been published between 1996 and 2012 in 15 Brazilian psychology and business journals. Out of 629 articles about micro OB, only 31 consisted of studies conducted in the nonprofit sector. This finding indicates that this economic sector is still underrepresented. Social interactions is the topic that has been more often studied in this sector, followed by affect. In Brazil, some relevant topics to the research on OB have not been very often studied in the nonprofit sector, such as motivation and meaning of job. It is necessary to understand the nonprofit sector as a promoter of unique organizational settings, which have to be considered in order to develop general theories about human behavior in the workplace.

Keywords: organizational behavior; nonprofit sector; literature review.

Produção Científica Brasileira sobre Comportamento Organizacional no Terceiro Setor

Por volta de 1970, passou-se a estudar sistematicamente o fazer humano nas organizações – comportamentos, relações entre pessoas e grupos, disposições, motivos, percepções, crenças, reações, atitudes, significados, valores e sentimentos (Zanelli & Bastos, 2004) –, nomeadamente o comportamento organizacional (CO) (Borges-Andrade & Pagotto, 2010). A partir de 1979, o *Annual Review of Psychology* começou a publicar revisões sobre CO, com uma periodicidade média de dois anos (Siqueira, 2002), o que indica o aumento do interesse dos pesquisadores pela área.

No Brasil, também se observa uma atenção dos pesquisadores para o comportamento organizacional. Ao analisar temas frequentes de linhas de pesquisa de pós-graduação, Gondim et al. (2010) destacam a prevalência de estudos sobre processos institucionais e fatores humanos no trabalho, seguidos de saúde no trabalho, processos grupais, subjetividade, comportamento e cultura, processos sociais e aprendizagem. Em decorrência, cresceu substancialmente a quantidade de relatos de pesquisas sobre CO publicados em periódicos brasileiros no presente século (Borges-Andrade e Pagotto, 2010).

No cenário nacional são encontradas medidas padronizadas, com evidências de validade, para construtos de CO como poder, cultura, clima e comprometimento organizacional, justiça e equipes no trabalho, motivação e valores (Siqueira, 2008), o que é evidência de alguma maturidade metodológica.

Uma concepção clássica diferencia três subáreas de estudo – o CO, a gestão de recursos humanos e as relações de trabalho. Entretanto, a literatura recente aponta para uma ampliação e flexibilização das fronteiras que separam esses subdomínios (Gondim et al., 2010). Isso se deve

ao reconhecimento de uma interdependência entre eles. Ou seja, entende-se que não se pode pensar o trabalho sem contexto e tampouco sem a sua gestão.

Apesar do interesse dos pesquisadores brasileiros em avançar nas pesquisas sobre o CO, a importância de considerar o contexto, para se compreender o fazer humano no trabalho, ainda não é totalmente explorada. A partir de um amplo levantamento da literatura científica brasileira sobre CO, Borges-Andrade e Pagotto (2010) destacam como limitação da produção nacional o pouco interesse pelo terceiro setor da economia. Na pesquisa mais recente realizada pelo IBGE, em 2009 foram identificadas no Brasil 4.846.639 empresas e outras organizações formalmente constituídas, registradas no Cadastro Nacional de Pessoa Jurídica (CNPJ). Desse total, 19.596 eram da administração pública, 4.328.665 empresas privadas e 498.378 entidades sem fins lucrativos. Embora o terceiro setor represente 20% das entidades registradas nesse período, uma parcela consideravelmente menos expressiva (7%) dos artigos de CO analisados voltaram-se a esse contexto organizacional. Os setores da economia nos quais o CO tem sido mais estudado no Brasil são o público, com 47% das pesquisas, seguido pelo privado, com 42% (Borges-Andrade & Pagotto, 2010).

O predomínio das pesquisas sobre CO nos setores público e privado sugere que a área tem se construído majoritariamente sobre contextos diferentes daqueles que podem ser encontrados por trabalhadores do terceiro setor. Tendo em vista essa baixa representatividade, faz-se necessário um maior desenvolvimento do conhecimento sobre o fazer humano nesse tipo de organização. Mas é também preciso identificar e sistematizar o que já existe, de modo que seja possível apontar lacunas e estrategicamente sugerir rumos para a pesquisa. Nesse sentido, este trabalho visa a apresentar o estado da arte da produção científica brasileira sobre CO no

terceiro setor e explorar as especificidades desse tipo de organização. A finalidade é estabelecer uma agenda de pesquisa nacional voltada a esse contexto.

O Contexto Organizacional do Terceiro Setor

De acordo com manual elaborado pelo Instituto Pro Bono (2005), o terceiro setor é composto por pessoas jurídicas que situam-se entre o primeiro setor (empresarial) e o segundo (estatal). Esses entes são privados, não vinculados à organização da administração pública e possuem objetivos sociais não voltados ao lucro e que prestam serviços em áreas de relevante interesse da sociedade. Na categoria de entidades sem fins lucrativos do Cadastro Central de Empresas (CEMPRE) do IBGE, estão incluídas unidades com características e propósitos bastante diversificados. São considerados nessa divisão cartórios, partidos políticos, condomínios, entidades religiosas ou de defesa de direitos de minorias, dentre outros.

Há uma conceituação brasileira acerca do terceiro setor que torna viável uma comparação com a produção de conhecimento internacional. Ela reúne um grupo mais homogêneo de organizações e inclui, neste universo das entidades sem fins lucrativos, as Fasfil – Fundações Privadas e Associações sem Fins Lucrativos. Em consonância com a classificação utilizada pela Divisão de Estatística da Organização das Nações Unidas, o Instituto Pro Bono (2005) considera Fasfil as organizações que sejam, simultaneamente: 1) privadas; 2) sem fins lucrativos, embora possam gerar lucro que seja aplicado nas atividades fins; 3) legalmente constituídas; 4) autoadministradas ou capazes de gerenciar suas próprias atividades; 5) voluntárias, no sentido de serem livremente constituídas por quaisquer sócios/fundadores.

Esses critérios consideram três figuras jurídicas reconhecidas no código civil brasileiro Lei 10406/2002: as associações, as fundações e as organizações religiosas. As associações, de acordo com a legislação em questão, constituem-se pela união de pessoas que se organizam para

fins não econômicos. As fundações, por sua vez, são criadas por um instituidor, por meio de escritura pública ou testamento, a partir de uma dotação especial de bens livres, especificando o fim a que se destina, e declarando, se opcionalmente, a maneira de administrá-la. Já as organizações religiosas, que antes se enquadravam na categoria de associações, foram consideradas como uma terceira categoria a partir da lei 10.825/03 , que estabeleceu-as como pessoa jurídica de direito privado.

As Fasfil podem contar tanto com a colaboração de trabalhadores formalmente reconhecidos pela CLT como de voluntários. A Lei 9608/98 dispõe sobre o serviço voluntário e o compreende como atividade não remunerada, prestada por pessoa física a entidade pública de qualquer natureza, ou a instituição privada de fins não lucrativos, que tenha objetivos cívicos, culturais, educacionais, científicos, recreativos ou de assistência social, inclusive mutualidade. Embora o serviço voluntário não gere vínculo empregatício, é obrigatório que seja firmado um termo de adesão entre a entidade e o trabalhador, no qual constem o objeto e as condições do exercício.

Em um estudo realizado pelo IBGE foram identificadas 290,7 mil Fasfil no Brasil em 2010, distribuídas no território nacional de maneira condizente com a distribuição populacional. Na região sudeste do país encontravam-se 44,2% das Fasfil; no nordeste 22,9%; no sul 21,5%; no centro-oeste 6,5%; e no norte 4,9%. Destaca-se que a idade média das Fasfil é de 14,4 anos e grande parte delas (40,8%) foi criada recentemente, no período de 2001 a 2010. A partir da Tabela 1 – que apresenta o número de Fasfil por área de atuação –, é possível notar que aquelas de foco religioso são as mais comuns no Brasil, representando 28,50% do total de Fasfil no país. Em segundo lugar encontram-se as associações patronais e profissionais (15,46%), seguidas pelas Fasfil de desenvolvimento e defesa de direitos (14,61%).

Tabela 1

Número de Fundações Privadas e Associações sem Fins Lucrativos (Fasfil) por área de atuação e porcentagem do total de Fasfil no Brasil em 2010

Área de Atuação	Quantidade de Fasfil	%
Religião	82853	28,50
Associações patronais e profissionais	44939	15,46
Desenvolvimento e defesa de direitos	42463	14,61
Cultura e recreação	36921	12,70
Assistência social	30414	10,46
Outras instituições privadas sem fins lucrativos	26875	9,25
Educação e pesquisa	17664	6,08
Saúde	6029	2,07
Meio ambiente e proteção animal	2242	0,77
Habitação	292	0,10

Nota: Total de Fasfil no Brasil em 2010 = 290692.

Informações obtidas a partir de estudo do IBGE (2010).

Em 2010, as Fasfil existentes no Brasil empregavam 2,1 milhões de pessoas, o que representa 4,9% dos trabalhadores do país. Ainda segundo a pesquisa realizada pelo IBGE, o porte médio das Fasfil era de 7,3 trabalhadores por instituição. Destaca-se a partir desse estudo que 72,2% das Fasfil não possuíam qualquer empregado formalizado, indicando forte presença do trabalho voluntário e da prestação de serviços autônomos. Em 1,2% das entidades estão concentrados 63,3% do pessoal assalariado, ganhando, em média, R\$ 1667,05 mensais, valor semelhante à média das remunerações de todas as organizações cadastradas no CEMPRE (IBGE & IPEA, 2010).

O terceiro setor possui algumas características que o difere dos outros contextos organizacionais. Algumas dessas especificidades estão relacionadas ao propósito/missão, aos valores, a aquisição de recursos, ao resultado, ao ambiente legal, ao perfil do trabalhador, à governança e à complexidade organizacional (O'Neill, 1998).

Em relação ao propósito/missão, observa-se que a obtenção de dinheiro nas organizações do terceiro setor guarda relação com a possibilidade de prover bens e serviços. Nas outras organizações, como as do setor privado da economia, o objetivo é a geração de lucro. No que diz respeito aos valores, no terceiro setor eles configuram o propósito de existência, ao passo que nas outras organizações, embora existam, não possuem um papel tão central. A aquisição de recursos também é diferente no terceiro setor, sendo mais complexa, demandando técnicas e conhecimentos mais diversificados. As empresas normalmente obtêm recursos por meio da venda de produtos/serviços e o setor público conta com os impostos; já as fontes das quais as organizações do terceiro setor recebem dinheiro são bastante variadas – doações do governo, de empresas, de indivíduos, vendas, investimentos entre outras.

Quanto ao resultado, não há no terceiro setor a mesma clareza que em outros tipos de organização, no que diz respeito ao que é esperado, principalmente em termos de indicadores de eficiência / eficácia (O'Neill, 1998). Em relação ao ambiente legal, o terceiro setor é regido por uma legislação distinta da que incide sobre os outros setores, especialmente em relação à aplicação dos recursos e à tributação. No que concerne ao perfil do trabalhador, uma parte do trabalho no terceiro setor é realizada por voluntários, que não são remunerados.

Quanto à governança, a estrutura do poder e da tomada de decisão se configura de forma diferente no terceiro setor quando comparado a outros segmentos. Os gestores não devem se beneficiar em termos de lucros e a relação deles com os trabalhadores tende a ser mais próxima

da que existe em organizações de outros setores (O'Neill, 1998). Por fim, este autor considera que as organizações do terceiro setor possuem uma peculiaridade em termos de complexidade organizacional. Assim, é possível considerar que elas são tipicamente mais complexas do que as outras organizações, principalmente em relação à variedade de serviços que são prestados, bem como na relação com múltiplos públicos e na dependência de fontes diversificadas de recursos.

Em suma, a natureza das atividades realizadas, as qualificações demandadas dos trabalhadores, a forma de compensação financeira, as especificidades das relações sociais, dentre outras características do terceiro setor imprimem a estas organizações um cenário único e diferenciado das demais. Ao analisar essas peculiaridades do terceiro setor, torna-se evidente a importância de considerá-lo ao estudar o fazer humano neste contexto, que possui uma presença expressiva no cenário organizacional brasileiro. Assim, este estudo se propõe a explorar o que está sendo estudado no Brasil sobre CO micro neste setor em particular.

A Pesquisa Nacional sobre CO no Terceiro Setor

A fim de identificar o atual cenário brasileiro de produção científica sobre CO micro no terceiro setor, este estudo realizou uma revisão sistemática da literatura científica brasileira em periódicos de Psicologia e Administração. Para isso, utilizaram-se informações obtidas em extenso levantamento de publicações em artigos da área de CO micro realizado na Universidade "X" [Nome omitido para submissão do manuscrito a fim de evitar identificação de autores], Universidade Federal da Bahia e Universidade Salgado de Oliveira. Este banco de dados é atualizado periodicamente por docentes e discentes dos programas de pós-graduação em psicologia dessas instituições, que são treinados nos indicadores de classificação descritos por Borges-Andrade e Pagotto (2010) a fim de garantir a padronização de critérios de inclusão. São considerados nesse levantamento relatos de pesquisas empíricas publicados em 15 periódicos de

psicologia e administração, no período de 1996 a 2012, que apresentam ao menos uma variável critério de CO no nível micro. Do total de artigos analisados, 629 atenderam aos critérios de inclusão. A partir desse levantamento, no presente estudo fez-se um recorte específico das pesquisas realizadas no terceiro setor.

Os resultados do levantamento indicam que apenas 31 artigos apresentaram estudos realizados no terceiro setor. A Tabela 2 mostra, por periódico, a frequência de publicações sobre micro CO no terceiro setor e a porcentagem que representam naquele total de artigos. Nota-se que nenhuma revista apresentou mais do que 5 artigos. Além disso, quando considerados os totais de publicações sobre micro CO de cada um dos periódicos, as porcentagens que esses artigos representam variam entre 3,13% e 15,15%. Somente dois periódicos, um da psicologia e outro da administração, têm uma participação relativamente mais elevada de pesquisas no terceiro setor, quando é levado em conta o número total de estudos sobre CO. Mesmo nesses dois casos, essa parcela de estudos fica evidentemente aquém do espaço que o terceiro setor ocupa no contexto organizacional brasileiro.

Tabela 2

Frequência de Estudos Empíricos sobre CO Micro no Terceiro Setor por Periódico e Correspondente Porcentagem em Relação ao Total de Estudos Empíricos sobre CO Micro no Periódico

Periódicos	Frequência	%
rPOT	5	6,76
O&S	5	9,26
Estudos de Psicologia – PUC Campinas	5	15,15
RAP	4	6,35
RAC	3	3,80
RAM	2	3,39

RAUSP	2	3,77
Psicologia, Teoria e Pesquisa	1	3,13
Psicologia em Estudo	1	3,45
Psico USF	1	4,17
Psicologia: Reflexão e Crítica	1	5,88
Psico PUC RS	1	5,88

Nota: Total de estudos sobre CO no terceiro setor = 31.

A Figura 1 apresenta a frequência de estudos interessados em explicar cada uma das categorias temáticas das variáveis de CO no terceiro setor. Em termos gerais, esse perfil não é muito distinto do perfil temático dos estudos de CO em geral, descrito por Borges-Andrade e Pagotto (2010). Isto sugere que os pesquisadores não parecem reconhecer que o segmento do terceiro setor possa produzir contextos organizacionais que conduzam a ilações específicas sobre o comportamento humano no trabalho, ou inspire questões de investigação distintas daquelas formuladas para os contextos dos outros segmentos econômicos.



Figura 1. Frequência de Estudos Empíricos sobre CO Micro no Terceiro Setor por Categorias Temáticas das Variáveis Critério

O tema interações sociais nas equipes e nas organizações de trabalho parece ser o mais estudado nos contextos do terceiro setor, pelos pesquisadores brasileiros, havendo sido encontrados 8 artigos. Neles, foram estudadas variáveis relacionadas a interações membro-membro, comunicação, negociação, liderança, poder e conflito nas organizações. O segundo

tema mais estudado foi afeto no trabalho (6 artigos). Nesses artigos, foram estudadas variáveis relacionadas a prazer, ciúme, emoções e satisfação.

No que diz respeito ao cenário metodológico, destaca-se que em relação à natureza do estudo a maior parte dos artigos consistem em pesquisa com desenho (83,9%) e não em relato de experiência. Seguindo a tendência geral de pesquisa em CO micro no Brasil (Borges-Andrade & Pagotto, 2010), a maior parte (70%) dos estudos no terceiro setor utilizaram levantamento de dados do tipo *survey*. Nesse sentido, o pouco uso de experimentos, que é observado no cenário geral de produção nacional em micro CO, também se reproduz nos estudos do terceiro setor.

Ainda em relação a método, diferenciando-se um pouco da tendência geral em pesquisa sobre CO no Brasil (Borges-Andrade & Pagotto, 2010), a abordagem qualitativa foi a mais utilizada (58,1%) nos estudos voltados ao terceiro setor, não sendo observado um equilíbrio com a quantitativa (35,5%). O estudos que combinam ambas abordagens, por sua vez, totalizaram 6,5% do número total de publicações no terceiro setor, um percentual bem abaixo do encontrado pelos já mencionados autores. Em relação à coleta de dados, entrevistas foram utilizadas em 18 dos 31 artigos analisados e questionários/escalas em 15, o que é uma inversão de ordem, quando o terceiro setor é comparado com os artigos de micro CO em geral, mas consistente com a predominância da abordagem qualitativa. Por fim, nota-se que análise documental possui uma maior representatividade nos estudos do terceiro setor do que nas publicações gerais sobre CO (Borges-Andrade & Pagotto, 2010), o que talvez seja justificado pela maior facilidade de acesso a documentos nesse tipo de organização.

Produção Científica Internacional sobre CO no Terceiro Setor

As especificidades do contexto organizacional do terceiro setor sugerem que competências específicas são necessárias para gerir essas organizações. A partir dessa

concepção, surgiu uma corrente da administração voltada especificamente ao terceiro setor, conhecida como *nonprofit management* (O'Neill, 2007). Desde então, vários programas voltados para a formação foram criados em universidades para atender a essa demanda. Centros de pesquisa – a exemplo da *Association for Research on Nonprofit Organizations and Voluntary Action* (ARNOVA, 2012) e da *International Society for Third-Sector Research* (ISTR, 2013), têm sido criados para estudar empiricamente esse contexto, atraindo interesses de áreas diversas, como sociologia, ciência política, história, economia, entre outras. Essa área de pesquisa tem se desenvolvido bastante nos últimos anos e a tendência é que acompanhe o crescimento do terceiro setor, de acordo com O'Neill (2007).

O interesse pelo estudo das organizações do terceiro setor é também observado em periódicos científicos especializados na área, como o *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, o *International Journal of Nonprofit and Voluntary Sector Marketing*, o *Journal of Nonprofit & Public Sector Marketing*, o *Nonprofit Management and Leadership* e o *International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations* (*Voluntas*). As publicações veiculadas nesses canais voltam-se a tópicos diversificados, relacionados a diferentes níveis de análise, focando em aspectos dos indivíduos, das equipes, das organizações e da sociedade. Nos periódicos especializados no terceiro setor são apresentadas pesquisas relacionadas a diversidade, marketing, liderança, poder, contratos psicológicos, motivação, desempenho, entre outras.

Alinhada a esse enfoque, a SIOP (*Society for Industrial and Organizational Psychology*), reconhecida entidade da área de psicologia organizacional, publicou recentemente um livro que reúne princípios, direcionamentos, ferramentas, dicas e abordagens relacionados ao conhecimento científico sobre o trabalho no terceiro setor (Olson-Buchanan et al., 2013). A publicação em questão dedica-se a discutir o trabalho fora dos contextos organizacionais

tradicionalmente estudados, enfatizando que contextos como o terceiro setor são ainda poucos explorados pelos pesquisadores interessados em compreender aspectos relacionados ao trabalho. Temas como retenção e motivação de voluntários (Lopina & Rogelberg, 2013), educação (Thomas, Downey, & George, 2013), mudança (Schmidtke & Cummings, 2013) e liderança e governança (Jacobs & Johnson, 2013) configuram exemplos que envolvem particularidades no âmbito do terceiro setor.

Agenda de Pesquisa Nacional para o Estudo do CO no Terceiro Setor

De uma forma geral, a produção nacional de CO micro no terceiro setor segue o padrão observado no cenário geral de pesquisa sobre CO. De maneira semelhante, são necessários delineamentos de pesquisa mais complexos, como experimentos, e estudos que permitam estabelecer relações de causalidade entre as variáveis. A pesquisa nacional no terceiro setor diferencia-se em alguns aspectos específicos, como o melhor aproveitamento da análise documental, que deve ainda ser mais explorada nesse setor, permitindo uma diversificação maior dos métodos de pesquisa (Günther, 2011).

Algumas preferências temáticas da pesquisa sobre CO no terceiro setor acompanham a tendência internacional da área, como é o caso do estudo do afeto nas organizações. No entanto, alguns temas relevantes para a pesquisa em CO foram pouco pesquisados nacionalmente no terceiro setor, como motivação, criatividade e solução de problemas, significado do trabalho, dos seus produtos e identidade no trabalho. Tendo em vista que o vínculo trabalhista assalariado não se reproduz em grande parte das organizações do terceiro setor, é importante buscar compreender se a motivação dos trabalhadores funciona de forma semelhante ao que é observado nas organizações do primeiro e do segundo setor.

É importante compreender se a compatibilidade entre os valores do indivíduo e os valores das organizações, tão importantes nesse setor (O'Neill, 1998), são centrais para o desenvolvimento de contratos psicológicos. Além disso, compreender o que motiva a criatividade e a solução de problemas no contexto do terceiro setor pode subsidiar práticas que levem a uma melhor performance dessas organizações, que, devido a sua complexidade organizacional (O'Neill, 1998), necessitam de flexibilidade e inovação. Também é interessante investigar se o significado do trabalho, dos seus produtos e identidade no trabalho é o mesmo para os atores desses tipo de organização e para aqueles que atuam com base no vínculo trabalhista assalariado tradicional.

A necessidade de se pesquisar esses temas específicos nas organizações do terceiro setor é facilmente justificada pelas peculiaridades desse contexto. Entretanto, é importante que sejam realizados, mais frequentemente, estudos relacionados a todos os temas de CO nesse setor, de forma a rever as teorias que foram tradicionalmente construídas em organizações do primeiro ou do segundo setor.

Ao analisar a produção nacional de CO no terceiro setor é possível notar que embora algumas variáveis tenham sido estudadas nesse contexto, os resultados não são explicados à luz desse tipo de organização. Muitos artigos que relatam pesquisas sobre CO no terceiro setor tomaram este contexto talvez por conveniência ou facilidade de acesso aos participantes. Em contrapartida, a produção científica internacional tem avançado bastante na compreensão da realidade organizacional do terceiro setor, assumindo que valores, sistemas financeiros, leis, atores e metas possuem características diferentes das organizações tradicionalmente pesquisadas. A caracterização do terceiro setor como promotor de um contexto organizacional peculiar é central nas publicações dos periódicos científicos especializados, sendo os resultados das

pesquisas discutidos à luz das especificidades dessa realidade. Isto contribui para o desenvolvimento de teorias mais complexas e coerentes para o setor.

É importante que os pesquisadores de CO e agentes envolvidos com o terceiro setor no Brasil voltem-se ao que tem sido produzido internacionalmente nesse campo. Entretanto, faz-se também necessário explorar a especificidade do contexto organizacional do terceiro setor brasileiro. A complexidade dos serviços prestados por suas organizações pode sujeitá-las a variações dos ambientes externos, tornando importante compreender não apenas as teorias gerais do terceiro setor, mas também estudar o cenário brasileiro. Com isto, será possível investigar semelhanças e distinções com o que tem sido encontrado internacionalmente.

Por fim, ressalta-se a importância de se revisar a literatura internacional de CO no terceiro setor, a fim de comparar o desenvolvimento da área nesse tipo de organização com aquele estabelecido para organizações mais tradicionais, do primeiro e do segundo setor. De forma a não sub-representar um campo de pesquisa que tem se tornado cada vez mais fértil no estudo das organizações e do fazer humano nesses contextos, as revisões de CO devem garantir que sejam incluídos nas análises os periódicos especializados no terceiro setor, bem como aqueles que consideram amostras desse contexto.

Referências

- AIESEC. (2013). AIESEC - The world's largest student driven organization. Retrieved February 27, 2013, from <http://www.aiesec.org>
- ARNOVA. (2012). Retrieved July 25, 2013, from <http://www.arnova.org/>
- Ashford, S. J. (1986). Feedback-seeking in individual adaptation: A resource perspective. *Academy of Management Journal*, 29(3), 465–487. doi:10.2307/256219
- Ashford, S. J., & Black, J. S. (1996). Proactivity during organizational entry: The role of desire for control. *Journal of Applied Psychology*, 81(2), 199–214. doi:10.1037/0021-9010.81.2.199
- Aspinwall, L. G. (2005). The psychology of future-oriented thinking: From achievement to proactive coping, adaptation, and aging. *Motivation and Emotion*, 29(4), 203–235. doi:10.1007/s11031-006-9013-1
- Axtell, C. M., Holman, D. J., Unsworth, K. L., Wall, T. D., & Waterson, P. E. (2000). Shopfloor innovation: Facilitating the suggestion and implementation of ideas. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 73(3), 265–285. doi:10.1348/096317900167029
- Bass, B. M. (1999). Two decades of research and development in transformational leadership. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 8(1), 9–32. doi:10.1080/135943299398410

Bateman, T. S., & Crant, J. M. (1999). Proactive behavior: Meaning, impact, recommendations.

Business Horizons, 42(3), 63–70. doi:10.1016/S0007-6813(99)80023-8

Belschak, F. D., & Den Hartog, D. N. (2010). Pro-self, prosocial, and pro-organizational foci of

proactive behaviour: Differential antecedents and consequences. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 83(2), 475–498. doi:10.1348/096317909X439208

Bindl, U. K., Parker, S. K., Totterdell, P., & Hagger-Johnson, G. (2012). Fuel of the self-starter:

How mood relates to proactive goal regulation. *Journal of Applied Psychology*, 97(1), 134–150. doi:10.1037/a0024368

Bono, I. P. (2005). *Manual do terceiro setor*. São Paulo: Instituto Pro Bono.

Bono, J. E., Foldes, H. J., Vinson, G., & Muros, J. P. (2007). Workplace emotions: The role of supervision and leadership. *Journal of Applied Psychology*, 92(5), 1357–1367.

doi:10.1037/0021-9010.92.5.1357

Borges-Andrade, J. E., & Pagotto, C. do P. (2010). O estado da arte da pesquisa brasileira em

psicologia do trabalho e organizacional. *Psicologia: Teoria e Pesquisa*, 26(n. especial), 37–50.

Bycio, P., Hackett, R. D., & Allen, J. S. (1995). Further assessments of Bass's (1985)

conceptualization of transactional and transformational leadership. *Journal of Applied Psychology*, 80(4), 468–478. doi:10.1037/0021-9010.80.4.468

- Byrne, B. M. (2009a). Bootstrapping as an aid to nonnormal data. In *Structural equation modeling with AMOS: Basic concepts, applications, and programming* (2nd ed., pp. 329–352). New York, NY: Routledge.
- Byrne, B. M. (2009b). Testing for the factorial validity of a theoretical construct (first-order CFA model). In *Structural equation modeling with AMOS: Basic concepts, applications, and programming* (2nd ed., pp. 53–95). New York, NY.
- Crant, J. M. (2000). Proactive behavior in organizations. *Journal of Management*, 26(3), 435–462. doi:10.1177/014920630002600304
- Curran, P. J., Bollen, K. A., Chen, F., Paxton, P., & Kirby, J. B. (2003). Finite sampling properties of the point estimates and confidence intervals of the RMSEA. *Sociological Methods & Research*, 32(2), 208–252. doi:10.1177/0049124103256130
- Den Hartog, D. N., & Belschak, F. D. (2007). Personal initiative, commitment and affect at work. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 80, 601–622. doi:10.1348/096317906x171442
- Fredrickson, B. L. (1998). What good are positive emotions? *Review of General Psychology*, 2(3), 300–319. doi:10.1037/1089-2680.2.3.300
- Frese, M., & Fay, D. (2001). Personal initiative: An active performance concept for work in the 21st century. *Research in Organizational Behavior*, 23, 133–187. doi:10.1016/s0191-3085(01)23005-6

- Frese, M., 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. doi:10.1037/0021-9010.92.4.1084 1084
- 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*(7), 1139–1155. doi:10.1002/(SICI)1099-1379(199912)20:7<1139::AID-JOB946>3.0.CO;2-I
- 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. doi:10.1177/0149206307308911
- Gondim, S. M. G., Borges-Andrade, J. E., & Bastos, A. V. B. (2010). Psicologia do trabalho e das organizações: Produção científica e desafios metodológicos. *Psicologia em Pesquisa, 4*(2), 84–99.
- Gouveia, V. V., Fonsêca, P. N. da, Lins, S. L. B., Lima, A. V. de, & Gouveia, R. S. V. (2008). Escala de bem-estar afetivo no trabalho (JAWS): Evidências de validade fatorial e consistência interna. *Psicologia: Reflexão e Crítica, 21*(3), 464–473. doi:10.1590/S0102-79722008000300015
- Grant, A. M., & Ashford, S. J. (2008). The dynamics of proactivity at work. *Research in Organizational Behavior, 28*, 3–34. doi:10.1016/j.riob.2008.04.002

- Grant, A. M., Gino, F., & Hofmann, D. A. (2011). Reversing the extraverted leadership advantage: The role of employee proactivity. *Academy of Management Journal*, 54(3), 528–550. doi:10.5465/AMJ.2011.61968043
- Grant, A. M., Parker, S. K., & Collins, C. (2009). Getting credit for proactive behavior: Supervisor reactions depend on what you value and how you feel. *Personnel Psychology*, 62, 31–55. doi:10.1111/j.1744-6570.2008.01128.x
- Griffin, M. A., Parker, S. K., & Mason, C. M. (2010). Leader vision and the development of adaptive and proactive performance: A longitudinal study. *Journal of Applied Psychology*, 95(1), 174–182. doi:10.1037/a0017263
- Günther, H. (2011). Métodos de pesquisa em psicologia social. In C. V. Torres & E. R. Neiva (Eds.), *Psicologia social: principais temas e vertentes* (pp. 58–76). Porto Alegre: Artmed.
- Horn, J. L. (1965). A rationale and test for the number of factors in factor analysis. *Psychometrika*, 30(2), 179–185. doi:10.1007/BF02289447
- Hu, L., & Bentler, P. M. (1999). Cutoff criteria for fit indexes in covariance structure analysis: Conventional criteria versus new alternatives. *Structural Equation Modeling*, 6(1), 1–55. doi:10.1080/10705519909540118
- IBGE, & IPEA (Eds.). (2010). *As fundações privadas e associações sem fins lucrativos no Brasil*. Rio de Janeiro: IBGE.
- ISTR. (2013). Retrieved July 26, 2013, from www.istr.org

- Jacobs, R., & Johnson, J. (2013). Nonprofit leadership and governance. In J. Olson-Buchanan, L. K. Bryan, & L. F. Thompson (Eds.), *Using industrial-organizational psychology for the greater good: Helping those who help others* (pp. 345–368). New York: Routledge.
- Kamia, M., & Porto, J. B. (2011). Comportamento proativo nas organizações: O efeito dos valores pessoais. *Psicologia: Ciência e Profissão*, *31*(3), 456–467.
- Laros, J. A. (2012). O uso da análise fatorial: Algumas diretrizes para pesquisadores. In L. Pasquali (Ed.), *Análise fatorial para pesquisadores*. Brasília: LabPAM.
- LePine, J. A., & Van Dyne, L. (1998). Predicting voice behavior in work groups. *Journal of Applied Psychology*, *83*(6), 853–868. doi:10.1037/0021-9010.83.6.853
- Lopina, E. C., & Rogelberg, S. G. (2013). Recruitment, retention, and motivation of volunteers in the nonprofit sector: A volunteer socialization perspective. In J. Olson-Buchanan, L. K. Bryan, & L. F. Thompson (Eds.), *Using industrial-organizational psychology for the greater good: Helping those who help others* (pp. 290–313). New York: Routledge.
- MacCallum, R. C., Browne, M. W., & Sugawara, H. M. (1996). Power analysis and determination of sample size for covariance structure modeling. *Psychological Methods*, *1*(2), 130–149. doi:10.1037/1082-989X.1.2.130
- Mackenzie, S. B., Podsakoff, P. M., & Podsakoff, N. P. (2011). Challenge-oriented organizational citizenship behaviors and organizational effectiveness: Do challenge-oriented behaviors really have an impact on the organization's bottom line? *Personnel Psychology*, *64*(3), 559–592. doi:10.1111/j.1744-6570.2011.01219.x

Miles, J., & Shevlin, M. (2001). *Applying regression & correlation: A guide for students and researchers*. London: SAGE Publications Ltd.

Morrison, E. W., & Phelps, C. C. (1999). Taking charge at work: Extrarole efforts to initiate workplace change. *Academy of Management Journal*, 42(4), 403–419. doi:10.2307/257011

Nascimento, T. T. do, Laros, J. A., Porto, J. B., & Moraes, M. M. de. (2014). Assumir o comando no trabalho: Evidências de validade da versão brasileira da escala. *Manuscript Submitted for Publication*.

O'Connor, B. P. (2000). SPSS and SAS programs for determining the number of components using parallel analysis and Velicer's MAP test. *Behavior Research Methods, Instruments, and Computers*, 32(3), 396–402. doi:10.3758/BF03200807

O'Neill, M. (1998). Nonprofit management education: History, current issues, and the future. In M. O'Neill & K. Fletcher (Eds.), *Nonprofit management education: US and world perspectives* (pp. 1–12). Westport, CT: Praeger Publishers.

O'Neill, M. (2007). The future of nonprofit management education. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 36(4), 169S–176S. doi:10.1177/0899764007305043

Ohly, S., & Fritz, C. (2007). Challenging the status quo: What motivates proactive behaviour? *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 80, 623–629.

doi:10.1348/096317907x180360

- Olson-Buchanan, J., Bryan, L. K., & Thompson, L. F. (Eds.). (2013). *Using industrial-organizational psychology for the greater good: Helping those who help others*. New York: Routledge.
- Parker, S. K. (1998). Enhancing role breadth self-efficacy: The roles of job enrichment and other organizational interventions. *Journal of Applied Psychology, 83*(6), 835–852.
doi:10.1037/0021-9010.83.6.835
- Parker, S. K., Bindl, U. K., & Strauss, K. (2010). Making things happen: A model of proactive motivation. *Journal of Management, 36*(4), 827–856. doi:10.1177/0149206310363732
- Parker, S. K., & Collins, C. G. (2010). Taking stock: Integrating and differentiating multiple proactive behaviors. *Journal of Management, 36*(3), 633–662.
doi:10.1177/0149206308321554
- Parker, S. K., Williams, H. M., & Turner, N. (2006). Modeling the antecedents of proactive behavior at work. *Journal of Applied Psychology, 91*(3), 636–652. doi:10.1037/0021-9010.91.3.636
- Pilati, R., & Laros, J. A. (2007). Modelos de equações estruturais em psicologia: Conceitos e aplicações. *Psicologia: Teoria e Pesquisa, 23*(2), 205–216.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Moorman, R. H., & Fetter, R. (1990). Transformational leader behaviors and their effects on followers' trust in leader, satisfaction, and organizational citizenship behaviors. *The Leadership Quarterly, 1*(2), 107–142.
doi:10.1016/1048-9843(90)90009-7

Porto, J. B., & Pilati, R. (2010). Escala Revisada de Valores Relativos ao Trabalho – EVT-R.

Psicologia: Reflexão e Crítica, 31(1), 73–82. doi:10.1590/S0102-79722010000100010

Preacher, K. J., & Coffman, D. L. (2006). Computing power and minimum sample size for

RMSEA [Computer software]. Retrieved from <http://quantpsy.org/>

Preacher, K. J., & Hayes, A. F. (2008). Asymptotic and resampling strategies for assessing and

comparing indirect effects in multiple mediator models. *Behavior Research Methods*, 40(3),

879–891. doi:10.3758/BRM.40.3.879

Rioux, S. M., & Penner, L. A. (2001). The causes of organizational citizenship behavior: A

motivational analysis. *Journal of Applied Psychology*, 86(6), 1306–1314. doi:10.1037/0021-

9010.86.6.1306

Rode, N. (2005). Translation of measurement instruments and their reliability: An example of

job-related affective well-being scale. *Metodološki Zvezki*, 2(1), 15–26.

Ros, M., Schwartz, S. H., & Surkiss, S. (1999). Basic individual values, work values, and the

meaning of work. *Applied Psychology: An International Review*, 48(1), 49–71.

doi:10.1111/j.1464-0597.1999.tb00048.x

Schmidtke, J. M., & Cummings, A. (2013). Salient challenges of staffing and managing

employees in the nonprofit sector. In J. Olson-Buchanan, L. K. Bryan, & L. F. Thompson

(Eds.), *Using industrial-organizational psychology for the greater good: Helping those who*

help others (pp. 314–344). New York: Routledge.

- Schwartz, S. H. (1992). Universals in the content and structure of values: Theoretical advances and empirical tests in 20 countries. In M. P. Zanna (Ed.), *Advances in experimental social psychology* (vol. 25) (pp. 1–65). San Diego: CA: Academic Press.
- Schwartz, S. H. (2012). An overview of the Schwartz theory of basic values. *Online Readings in Psychology and Culture*, 2(1). doi:<http://dx.doi.org/10.9707/2307-0919.1116>
- Scott, S. G., & Bruce, R. A. (1994). Determinants of innovative behavior: A path model of individual innovation in the workplace. *Academy of Management Journal*, 37(3), 580–607. doi:10.2307/256701
- Siqueira, M. M. M. (2002). Medidas do comportamento organizacional. *Estudos de Psicologia*, 7, 11–18.
- Siqueira, M. M. M. (Ed.). (2008). *Medidas do comportamento organizacional*. Porto Alegre: Artmed.
- Strauss, K., Griffin, M. A., & Rafferty, A. E. (2009). Proactivity directed toward the team and organization: The role of leadership, commitment and role-breadth self-efficacy. *British Journal of Management*, 20(3), 279–291. doi:10.1111/j.1467-8551.2008.00590.x
- Tabachnick, B. G., & Fidell, L. S. (1996). *Using multivariate statistics*. New York, NY: HarperCollins.
- Thomas, J. P., Whitman, D. S., & Viswesvaran, C. (2010). Employee proactivity in organizations: A comparative meta-analysis of emergent proactive constructs. *Journal of*

Occupational and Organizational Psychology, 83(2), 275–300.

doi:10.1348/096317910x502359

Thomas, K. M., Downey, S., & George, K. E. (2013). I-O psychology education and the nonprofit context. In J. Olson-Buchanan, L. K. Bryan, & L. F. Thompson (Eds.), *Using industrial-organizational psychology for the greater good: Helping those who help others* (pp. 369–401). New York: Routledge.

Thompson, B. (2004a). Confirmatory factor analysis decision sequence. In *Exploratory and confirmatory factor analysis: Understanding concepts and applications* (pp. 109–132). Washington, DC: American Psychological Association.

Thompson, B. (2004b). Testing model invariance. In *Exploratory and confirmatory factor analysis: Understanding concepts and applications* (pp. 153–162). Washington, DC: American Psychological Association.

Tornau, K., & Frese, M. (2013). Construct clean-up in proactivity research: A meta analysis on the nomological net of work-related proactivity concepts and their incremental validities. *Applied Psychology: An International Review*, 62(1), 44–96. doi:10.1111/j.1464-0597.2012.00514.x

Urbina, S. (2007). Fundamentos em validade. In *Fundamentos de Testagem Psicológica* (pp. 155–212). Porto Alegre: Artmed.

Van Dyne, L., & LePine, J. A. (1998). Helping and voice extra-role behaviors: Evidence of construct and predictive validity. *Academy of Management Journal*, *41*(1), 108–119.
doi:10.2307/256902

Van Katwyk, P. T., Fox, S., Spector, P. E., & Kelloway, E. K. (2000). Using the Job-Related Affective Well-Being Scale (JAWS) to investigate affective responses to work stressors. *Journal of Occupational Health Psychology*, *5*(2), 219–230. doi:10.1037/1076-8998.5.2.219

Zanelli, J. C., & Bastos, A. V. B. (2004). Inserção profissional do psicólogo em organizações e trabalho. In J. C. Zanelli, J. E. Borges-Andrade, & A. V. B. Bastos (Eds.), *Psicologia, organizações e trabalho no Brasil* (pp. 466–491). Porto Alegre: Artmed.

Estudo 2

Assumir o Comando no Trabalho: Evidências de Validade da Versão Brasileira da Escala ²

² Manuscrito submetido em julho de 2014 à revista "Psicologia: Teoria e Pesquisa".
Modificações para esta versão foram essencialmente de formatação.

Resumo

Esta pesquisa teve como objetivo explorar evidências de validade da Escala de Assumir o Comando da Mudança, que representa a versão brasileira da escala de *Taking Charge*. Uma amostra de 197 trabalhadores brasileiros de diversas organizações e setores da economia responderam a essa escala e a uma versão brasileira da escala de *Voice* (Dar Voz a Ideias e Sugestões). Inicialmente, o modelo de mensuração de ambas as escalas foi testado utilizando Modelagem por Equações Estruturais. Em seguida, foi testado o modelo hipotetizado com os dois construtos correlacionados, que ajustou-se bem aos dados (CFI=0,95; RMSEA=0,06; SRMR=0,06). Modelos alternativos testados apresentaram pior ajuste. O estudo apresenta evidências empíricas de validade da escala e são sugeridos mais estudos que contribuam à avaliação da medida.

Palavras-chave: modelagem por equações estruturais (MEE), estudo de validação, comportamento proativo, assumir o comando da mudança, dar voz a ideias e sugestões.

Abstract

This research aimed to explore validity evidence of the Brazilian version of the *Taking Charge* scale. This scale, together with the Brazilian version of a scale named *Voice*, was administered to 197 employees from various organizations and industries in Brazil. After exploratory analyses, the measurement model of both scales was tested using Structural Equation modeling (SEM). Subsequently, SEM was used to test the proposed model with the two related constructs. The proposed model showed a good fit to the data (CFI=.95, RMSEA=.06, SRMR=.06). Alternative models that were tested demonstrated a worse fit. The study presents empirical evidence on the validity of scale, and we suggest that further studies continue to investigate the validity of the scale.

Keywords: structural equation modeling (SEM), validation study, proactive behavior, taking charge, voice.

Nas últimas décadas, gestores e pesquisadores vêm reconhecendo o papel ativo dos funcionários sobre suas carreiras, seu ambiente de trabalho, o contexto social e as organizações (Crant, 2000). Nesse sentido, a redução do nível de supervisão exercida pelos gestores têm caracterizado os atuais contextos organizacionais, além do aumento das demandas relacionadas ao aprimoramento dos processos de trabalho, à efetividade, à flexibilidade e ao foco no futuro. O conceito de proatividade no trabalho representa a possibilidade dos funcionários assumirem essa postura ativa capaz de contribuir para os resultados da organização (Bateman & Crant, 1999). Em face disso, o comportamento proativo dos funcionários tem se mostrado cada vez mais importante, sendo observado um crescente interesse dos pesquisadores em compreender esse fenômeno (Thomas et al., 2010).

No nível individual, o comportamento proativo tem sido associado a diversas consequências positivas para os funcionários, como satisfação, comprometimento e desempenho no trabalho (Thomas et al., 2010; Tornau & Frese, 2013). Espera-se que tais benefícios individuais da proatividade também gerem contribuições no nível organizacional, impactando positivamente a empresa (Bateman & Crant, 1999). Estudos empíricos mais recentes vêm demonstrando este efeito, com comportamento proativo influenciando positivamente o desempenho de grupos de trabalho e, por conseguinte, resultados organizacionais (Mackenzie et al., 2011). Dentre as consequências positivas esperadas da proatividade na organização é possível citar a inovação em produtos, serviços e processos, a prevenção de problemas, bem como maior alinhamento estratégico entre organização e seu ambiente externo (Parker & Collins, 2010).

O comportamento proativo é compreendido nos estudos da área como ações auto-iniciadas e orientadas ao futuro, tomadas pelo indivíduo com o intuito de produzir mudanças em si mesmo

ou em seu ambiente de trabalho (Grant & Ashford, 2008). Essa conceitualização compõe-se de três ideias centrais. “Auto-iniciadas” sugere que esse comportamento ocorre por iniciativa pessoal e não em resposta a exigências externas. “Orientação à mudança” diz respeito à capacidade do comportamento proativo influenciar e mudar situações. “Foco no futuro” diz respeito ao teor antecipatório do comportamento proativo, que ocorre antes de uma situação futura, visando à busca por oportunidades, bem como à antecipação de problemas.

Tendências distintas de pesquisa têm explorado diferentes conceitos de comportamento proativo dos indivíduos nas organizações, a exemplo de dar voz a ideias e a sugestões (LePine & Van Dyne, 1998), implementar ideias (Parker, Williams, & Turner, 2006), negociar tarefas e papéis na organização (Ashford & Black, 1996), buscar ativamente *feedback* (Ashford, 1986) e assumir o comando da mudança (Morrison & Phelps, 1999). Tais esforços de pesquisa em proatividade focaram em diferentes fenômenos, resultando em uma proliferação de construtos sendo investigados (Parker & Collins, 2010) em “literaturas aparentemente desconexas”, sem “uma única definição, teoria, ou medida direcionando estes trabalhos” (Crant, 2000, p. 435).

Em uma tentativa de esclarecer os inter-relacionamentos entre diferentes construtos de proatividade, Parker e Collins (2010) propuseram e testaram empiricamente uma tipologia que os sistematiza em termos do seu foco - estratégia organizacional, ajustamento indivíduo-ambiente, e ambiente interno de trabalho. Tais autores investigaram simultaneamente onze diferentes tipos de comportamentos proativos através de análise fatorial confirmatória, e encontraram evidências dessas três categorias de segunda-ordem. Adicionalmente, também exploraram diversos antecedentes psicológicos, identificando relações diferenciadas de tais antecedentes com os tipos de comportamento proativo, reforçando a distinção entre as categorias propostas.

Dentre as categorias investigadas por Parker e Collins (2010), consta a de comportamentos proativos no trabalho que focam em ações de “tomada de controle e produção de mudanças no âmbito interno da organização” (Parker & Collins, 2010, p. 636), que foi medida com uma seleção de itens das escalas de assumir o comando da mudança (Morrison & Phelps, 1999), dar voz a ideias e sugestões (Van Dyne & LePine, 1998) e inovação individual (Scott & Bruce, 1994), juntamente com três itens desenvolvidos pelas autoras para prevenção de problemas (Frese & Fay, 2001). O foco principal de interesse deste trabalho refere-se ao comportamento proativo de assumir o comando da mudança – nomeado originalmente *taking charge* –, que compreende “esforços individuais voluntários e construtivos de um funcionário para efetuar uma mudança organizacional funcional relacionada à forma como o trabalho é executado no âmbito de seu posto de trabalho, unidade ou organização” (Morrison & Phelps, 1999, p. 403). Assumir o comando da mudança pode ser entendido como um exemplar típico de comportamento proativo no trabalho e de acordo com a tipologia de Parker e Collins (2010), pertence à categoria cujo foco é no ambiente interno de trabalho.

O trabalho de Parker e Collins (2010) demonstrou empiricamente grande proximidade entre o comportamento proativo de interesse deste trabalho – assumir o comando da mudança – e outros comportamentos também focados em mudanças internas, em especial o comportamento de dar voz a ideias e sugestões, com o qual demonstrou moderada correlação ($r = 0,56; p < 0,01$). Em análise de fator de segunda ordem explorando a composição da categoria de comportamentos focados no ambiente interno, assumir o comando da mudança e dar voz a ideias e sugestões tiveram maior carga fatorial, respectivamente 0,87 e 0,86, reforçando esse entendimento. À semelhança de tais resultados, posterior meta-análise também identificou tal correlação moderada entre assumir o comando da mudança e dar voz a ideias e sugestões (Thomas et al.,

2010), com trabalhos mais recentes inclusive sugerindo tais constructos como possíveis equivalentes funcionais (Tornau & Frese, 2013).

Segundo recente meta-análise da área (Tornau & Frese, 2013), fazem-se necessários mais estudos sobre o comportamento de assumir o comando da mudança, sendo ainda pouco compreendida sua rede nomológica. Entretanto, não são identificadas escalas para mensuração de assumir o comando da mudança no Brasil, fazendo-se necessário providenciar uma medida para a variável em questão a fim de viabilizar estudos voltados ao contexto brasileiro. Diante disso, o objetivo deste trabalho é explorar evidências de validade da escala de *taking charge* (assumir o comando da mudança) no contexto brasileiro. Para isso, este estudo irá testar empiricamente – fazendo uso da técnica de modelagem por equações estruturais – um modelo que compreende os comportamentos proativos de assumir o comando da mudança e de dar voz a ideias e sugestões, vislumbrando identificar se a já estabelecida convergência entre construtos identificada na literatura internacional também é aqui verificada. Espera-se, portanto, que os dois construtos, da forma como mensurados, demonstrem de um lado tratarem-se de dois tipos distintos de manifestação de comportamento proativo, e de outro apresentarem moderada correlação.

Método

Participantes

Participaram inicialmente da pesquisa 208 trabalhadores brasileiros. Entretanto, apenas os dados de 197 deles foram considerados nas análises deste estudo, pois onze representavam casos extremos multivariados. Dos participantes válidos, 63,9% trabalhavam em organizações do setor público da economia, 31,4% do setor privado e 4,7% do terceiro setor. A maior parte (57,1%) trabalhava na região centro-oeste do país e os demais nas regiões sul (17,8%), sudeste

(10,8%), norte (10,7%) e nordeste (3,6%). A maioria era do sexo feminino (66,3%) e a média de idade foi de 34,7 anos (DP = 10,9). Em relação ao nível de escolaridade, a maior parte dos respondentes possuía pós-graduação completa/incompleta (55,4%), seguida de graduação completa/incompleta (41,5%). Por fim, destaca-se que a média de tempo de trabalho dos participantes era de 11,6 anos (DP = 10,3) e a média de tempo de trabalho na organização atual era de 7,2 anos (DP = 8,4).

Instrumentos

Utilizou-se para a coleta de dados um questionário composto por um conjunto de questões sócio-demográficas de caracterização da amostra, além de alguns instrumentos de medida. Embora apenas os dados obtidos a partir das escalas de assumir o comando da mudança e de dar voz a ideias e sugestões tenham sido utilizados para os fins deste estudo, compuseram também o questionário outros instrumentos de mensuração de construtos, uma vez que a coleta de dados constituiu esforço colaborativo de pesquisadores com interesses distintos.

A escala de assumir o comando da mudança (*taking charge*), foi desenvolvida originalmente por Morrison e Phelps (1999), em inglês. Possui dez itens, que foram associados neste estudo a uma escala de respostas do tipo *Likert* de sete pontos (variando de 1, discordo totalmente, a 7, concordo totalmente), na qual o respondente deveria registrar o quanto cada assertiva representava o funcionário foco da avaliação. Na amostra utilizada no estudo original de validação, a escala apresentou estrutura unifatorial ($\alpha = 0,95$) e as cargas fatoriais dos itens variaram de 0,73 a 0,90.

A escala de dar voz a ideias e sugestões (*voice*), por sua vez, foi originalmente desenvolvida em inglês, por Van Dyne e LePine (1998). A escala é composta por seis itens, distribuídos em um fator. No estudo original a escala foi utilizada para auto e hetero-avaliação

em dois momentos distintos e apresentou alphas de Cronbach variando de 0,88 a 0,96 e cargas fatoriais de 0,67 a 0,92. A definição constitutiva concebida pela escala considera dar voz a ideias e sugestões como comportamentos de comunicação não-obrigatória de ideias, sugestões, preocupações ou opiniões com a intenção de melhorar o funcionamento da organização ou da unidade (Van Dyne & LePine, 1998). Os itens dessa medida são associados a uma escala de respostas do tipo *Likert*, de sete pontos, variando de 1 (discordo totalmente) a 7 (concordo totalmente), na qual o respondente deve indicar o quanto cada item é verdadeiro ao descrever o funcionário sob apreciação.

Procedimentos

Antes de dar início a coleta de dados em Português, as versões em Inglês das escalas de assumir o comando da mudança e de dar voz a ideias e sugestões foram submetidas aos procedimentos de tradução-retrotradução com dois tradutores independentes, fluentes em ambos os idiomas. O resultado do processo de tradução-retrotradução foi revisado por duas das autoras deste artigo, instância em que ajustes pontuais foram realizados no intuito de assegurar correspondência semântica entre as versões. Posteriormente, os instrumentos foram submetidos a uma amostra de oito trabalhadores com variada experiência profissional e nível educacional para uma validação semântica. Em decorrência desse processo, dois itens sofreram leves ajustes para assegurar que o termo “trabalho” fosse entendido como tarefas e atividades executadas, e não como “emprego”.

A composição da amostra deu-se por conveniência. Parte da coleta de dados foi realizada via questionário impresso (54,8%), preenchido por trabalhadores de instituições de saúde de Brasília e por alunos de escolas de ensino superior situadas na mesma cidade. Na outra parte da amostra, acessada via bola de neve, a coleta foi realizada virtualmente nas plataformas EFS e

Qualtrics de questionários *online*. Para a análise dos dados, utilizaram-se os *softwares* SPSS e Amos, ambos na versão 18.0.

Análise de Dados

Antes de dar início às análises estatísticas, verificou-se a ocorrência de erros de digitação e dados ausentes, assim como a análise de pressupostos. Como a quantidade de casos omissos não ultrapassou 5%, optou-se por substituir os valores ausentes pelos preditos por regressão (*linear point at trend*), de forma a reduzir o viés nos dados. A partir da distância de *Mahalanobis*, onze casos extremos multivariados foram identificados utilizando-se o programa Amos e excluídos das análises subsequentes. A quantidade de *outliers* univariados não ultrapassou 2% por item e optou-se por substituir os valores discrepantes pelos limites inferiores ou superiores. Para checar a normalidade univariada verificaram-se os valores de *skewness* e *kurtosis* para cada item. O leitor interessado pode solicitar à primeira autora uma tabela completa com todos esses valores. Sucintamente, em relação a *skewness* e *kurtosis* univariadas, é possível afirmar que nenhum valor ficou acima de 2 ou abaixo de -2, indicando não haver problema relevante de normalidade univariada (Miles & Shevlin, 2001). Para verificar a normalidade multivariada usou-se o índice de Mardia. Esse índice apresentou valor de 71,04 e razão crítica de 20,77, ou seja, a um nível de significância $p < 0,01$, o que significa que os dados apresentam *kurtosis* multivariada não normal. Sendo a normalidade multivariada um pressuposto do método da máxima verossimilhança (MLE), optou-se por fazer uso da técnica de *bootstrap* com 1000 amostras para estimar adequadamente os intervalos de confiança, verificando o efeito da não normalidade na estimação dos parâmetros (Byrne, 2009a).

Considerando a rede nomológica de assumir o comando da mudança, dar voz a ideias e sugestões foi incluído no estudo para permitir a verificação da relação de correlação esperada

entre os dois construtos (Tornau & Frese, 2013). Empregou-se com todos os itens das duas escalas o procedimento de análise fatorial exploratória, por meio do *software* SPSS. A intenção era obter informações iniciais sobre a estrutura das escalas, identificando possíveis diferenciações e convergências entre os construtos na amostra de trabalhadores brasileiros. Optou-se pela técnica de fatoração dos eixos principais, com rotação oblíqua *Oblimin*, por suposição de interdependência entre os fatores. No processo de decisão da quantidade de componentes a serem retidos, utilizou-se o critério da análise paralela de Horn (1965), realizada com auxílio da sintaxe para o SPSS desenvolvida por O'Connor (2000). Como critério para a composição dos fatores, aceitaram-se apenas itens com cargas fatoriais acima de 0,30, valor normalmente considerado o mínimo necessário para a variável ser um representante útil do fator (Laros, 2012).

Posteriormente, foi utilizada a técnica de modelagem por equações estruturais, por meio do *software* Amos, para verificar a confirmação de estruturas hipotetizadas. Em um primeiro momento, verificou-se a adequação dos modelos de mensuração, de forma a garantir que as variáveis medidas (itens) refletiam as variáveis latentes (construtos) (Thompson, 2004a). Dessa forma, foram realizadas análises fatoriais confirmatórias com cada uma das duas escalas a serem incluídas no modelo – assumir o comando da mudança e dar voz a ideias e sugestões. No caso de ajustes insatisfatórios dos modelos aos dados, optou-se por realizar análises exploratórias, consultando os índices de modificação apresentados no programa Amos e realizando modificações pertinentes, quando sustentadas teoricamente (Pilati & Laros, 2007). Representados pelas estruturas aprimoradas no passo anterior, assumir o comando da mudança e dar voz a ideias e sugestões foram incluídos no modelo hipotético inicial, composto pelos dois construtos correlacionados. Foram ainda inspecionados três modelos concorrentes: o modelo

independente (nenhum fator), o modelo com um fator apenas e o modelo com os dois fatores não-correlacionados.

Destaca-se que, para quantificar o grau de ajuste dos modelos aos dados e comparar os modelos propostos, foram inspecionadas as seguintes estatísticas: χ^2 , CFI (*Comparative Fit Index*), SRMR (*Standardized Root Mean Square Residual*) e RMSEA (*Root Mean Square Error of Approximation*). Adotaram-se os seguintes critérios de ajuste satisfatório dos modelos aos dados: CFI superior a 0,95; RMSEA próximo ou inferior a 0,06; e SRMR próximo ou inferior a 0,08 (Hu & Bentler, 1999).

Resultados

Análise Fatorial Exploratória

Foram retidos dois fatores, sendo essa a melhor solução apresentada na análise paralela. O fator um reuniu todos os dez itens da escala original de assumir o comando da mudança e as cargas fatoriais variaram de 0,30 a 0,81 ($\alpha = 0,89$) como apresentado na Tabela 1. Na mesma tabela observa-se que o fator dois, por sua vez, reuniu todos os seis itens da escala original de dar voz a ideias e sugestões, apresentando alfa de Cronbach de 0,80 e cargas fatoriais entre 0,44 e 0,79. Uma vez que a análise fatorial exploratória revelou uma estrutura que não difere da esperada – em que os dois construtos se diferem entre si e os itens das escalas originais localizam-se no fator correspondente –, optou-se por manter a estrutura original das escalas para a análise confirmatória subsequente.

Tabela 1

Resultados da Análise Fatorial Exploratória com todos os itens das Escalas de Taking Charge (Assumir o Comando da Mudança) e Voice (Dar Voz a Ideias e Sugestões)

Itens	Fatores	
	F1	F2
AC1 - Criar melhores procedimentos para a unidade ou departamento.	0,52	
AC2 - Mudar como faço meu trabalho para ser mais efetivo(a).	0,30	
AC3 - Adotar melhores procedimentos no trabalho que executo.	0,48	

AC4 - Instituir novos métodos de trabalho que sejam mais efetivos para a empresa.	0,72
AC5 - Mudar regras e políticas organizacionais que não sejam produtivas ou que sejam contraproducentes.	0,60
AC6 - Fazer sugestões construtivas para melhorar como as coisas funcionam dentro da organização.	0,56
AC7 - Corrigir práticas ou procedimentos defeituosos.	0,77
AC8 - Eliminar procedimentos redundantes ou desnecessários.	0,81
AC9 - Implantar soluções para problemas organizacionais prioritários.	0,79
AC10 - Introduzir novas estruturas, tecnologias ou abordagens para melhorar a eficiência.	0,67
V1 - Desenvolvo e faço recomendações sobre assuntos que afetam a equipe de trabalho.	0,44
V2 - Falo e encorajo os demais na equipe a envolver-se em assuntos que afetam o grupo.	0,79
V3 - Comunico a minha opinião sobre assuntos de trabalho para os demais no grupo, mesmo que a opinião seja diferente e os demais discordem.	0,62
V4 - Mantenho-me bem informado sobre os assuntos nos quais minha opinião possa ser útil para a equipe.	0,58
V5 - Envolve-me em assuntos que afetam a qualidade de vida no trabalho da equipe.	0,67
V6 - Manifesto-me nesta equipe com ideias para novos projetos ou mudanças em procedimentos.	0,55
Número de itens	10 6
Alpha de Cronbach	0,89 0,80

Nota. Escala de respostas do tipo Likert, de 7 pontos (1 = discordo fortemente; 7 = concordo fortemente).

Testagem dos Modelos de Mensuração

Assumir o comando da mudança. Observa-se na Tabela 2 que o modelo inicialmente hipotetizado – que considera assumir o comando da mudança como variável latente e os dez itens da escala original como variáveis observadas – não se mostrou adequado, tendo em vista que a maioria das estatísticas de ajuste não atenderam aos critérios previamente estipulados. Ao consultar os índices de modificação, observou-se que o índice com maior impacto (43,4) sugeria adicionar uma correlação entre os erros relativos aos itens 2 ("Mudar como faço meu trabalho para ser mais efetivo/a.") e 3 ("Adotar melhores procedimentos no trabalho que executo."). Aparentemente, os dois foram compreendidos como semelhantes pelos respondentes, já que

ambos referem-se a melhorias para o trabalho que é executado. Assim, como forma de eliminar redundâncias na escala e tendo em vista que o item 3 apresentava índices de modificação sugerindo covariâncias com outros itens, optou-se por excluí-lo do modelo.

Tabela 2
Índices de Ajuste e Testes de Diferença entre Modelos de Mensuração (Assumir o Comando da Mudança)

Ajuste	Modelos			
	Todos os Itens (Independente)	Todos os Itens (Um Fator)	Sem Item 3 (Um Fator)	Sem Itens 3 e 7 (Um Fator)
χ^2	970,64	152,26	80,59	38,58
gl	45	35	27	20
$p_{CALCULATED}$	<0,001	<0,001	<0,001	<0,001
χ^2/gl	21,57	4,35	2,99	1,93
$\Delta\chi^2$		818,38	71,67	42,01
Δgl		10	8	7
$\Delta\chi^2/\Delta gl$		81,84	8,96	6,00
CFI	0,00	0,87	0,93	0,97
ΔCFI		0,87	0,06	0,04
RMSEA	0,32	0,13	0,10	0,07
IC 90%	[0,31; 0,34]	[0,11; 0,15]	[0,08; 0,13]	[0,03; 0,10]
RMSEA				
SRMR	0,43	0,07	0,05	0,04

Nota. A diferença entre os modelos toma sempre como base o modelo anterior.

gl = graus de liberdade; CFI = *Comparative Fit Index*; RMSEA = *root mean square error of approximation*; SRMR = *standardized root mean square residual*, IC = intervalo de confiança.

O novo modelo, com a exclusão do item 3, apresentou uma melhoria no ajuste. Isso pode ser observado na Tabela 2, na qual nota-se um aumento no valor do índice CFI, que passou a se aproximar do critério estipulado, além de uma melhor adequação do RMSEA e do SRMR. Entretanto, com exceção do SRMR, os índices de ajuste ainda não atenderam aos critérios estabelecidos inicialmente para que o modelo fosse considerado adequado. Assim, consultou-se novamente os índices de modificação em busca de mais possibilidades de melhoria da estrutura. Observou-se que o índice com maior impacto na melhora do ajuste do modelo (18,8) indicou

uma correlação entre os erros associados aos itens 7 ("Corrigir práticas ou procedimentos defeituosos.") e 8 ("Eliminar procedimentos redundantes ou desnecessários."). Também entre esses dois itens observa-se uma sobreposição de significados, uma vez que ambos referem-se a busca por melhorias ou correções nos procedimentos. Nesse caso, optou-se pela exclusão do item 7, que, em comparação com o item 8, apresentou mais covariâncias com outros itens.

Finalmente, como também apresentado na Tabela 2, este modelo – com a exclusão dos itens 3 e 7 – apresentou um ajuste que pode ser considerado adequado, estando a maior parte dos índices bastante próximos ou melhores que os critérios estipulados {CFI = 0,97; RMSEA = 0,07, IC 90% [0,03; 0,10]; SRMR = 0,04}. Dessa forma, optou-se por manter no modelo esta nova estrutura da variável latente de assumir o comando da mudança: unifatorial, com oito variáveis observadas.

Dar voz a ideias e sugestões. Observa-se na Tabela 3 que o modelo inicial – em que dar voz a ideias e sugestões representa uma variável latente, com seis itens, referentes aos itens da escala original – não apresentou um ajuste adequado. A maioria dos índices não alcançaram os critérios necessários, com exceção do SRMR (0,06). Dessa forma, buscou-se uma melhoria nesse modelo, a partir da inspeção dos índices de modificação. Aquele de maior impacto (16,59) sugeria uma correlação entre os erros dos itens 4 ("Mantenho-me bem informado sobre os assuntos nos quais minha opinião possa ser útil para a equipe.") e 5 ("Envolver-me em assuntos que afetam a qualidade de vida no trabalho da equipe."). Observa-se que o conteúdo desses dois itens é bastante semelhante, uma vez que ambos referem-se ao envolvimento com assuntos relacionados à equipe. Logo, optou-se por excluir o item 4, cujo erro também apresentava covariância de destaque com o de outro item.

Tabela 3
Índices de Ajuste e Testes de Diferença entre Modelos de Mensuração (Dar Voz a Ideias e Sugestões)

Ajuste	Modelos		
	Todos os Itens (Independente)	Todos os Itens (Um Fator)	Sem Item 4 (Um Fator)
χ^2	331,05	30,46	6,85
gl	15	9	5
$p_{\text{CALCULATED}}$	<0,001	<0,001	0,23
χ^2/gl	22,07	3,38	1,37
$\Delta\chi^2$		300,59	23,61
Δgl		6	4
$\Delta\chi^2/\Delta\text{gl}$		50,10	5,90
CFI	0,00	0,93	0,93
ΔCFI		0,93	0,06
RMSEA	0,33	0,11	0,04
IC 90% RMSEA	[0,30; 0,36]	[0,07; 0,15]	[0,00; 0,12]
SRMR	0,35	0,06	0,03

Nota. gl = graus de liberdade; CFI = *Comparative Fit Index*; RMSEA = *Root Mean Square Error of Approximation*; SRMR = *Standardized Root Mean Square Residual*, IC = intervalo de confiança.

Ainda na Tabela 3, é possível observar que a nova estrutura de dar voz a ideias e sugestões – com a exclusão do item 4 – apresentou um bom ajuste, uma vez que os índices inspecionados aproximaram-se ou superaram os critérios esperados $\{\chi^2 (5, N = 197) = 6,85, p = 0,23; \text{CFI} = 0,93; \text{RMSEA} = 0,04, \text{IC } 90\% [0,00; 0,12]; \text{SRMR} = 0,03\}$. Dessa forma, o modelo final de dar voz a ideias e sugestões apresentou uma estrutura unifatorial, em que foram mantidos cinco itens.

Testagem do Modelo Estrutural

Após as adequações realizadas anteriormente, uma vez que os modelos de mensuração se mostraram satisfatórios, começou-se a explorar o modelo estrutural, que passa a considerar a relação entre os construtos. Hipotetizou-se inicialmente o modelo com as duas variáveis latentes (assumir o comando da mudança e dar voz a ideias e sugestões) correlacionadas entre si, tendo em vista que correlações entre essas duas variáveis, que podem ser compreendida como tipos de

proatividade, são recorrentemente encontradas por pesquisadores da área (Tornau & Frese, 2013). Esse modelo inicial encontra-se graficamente representado na Figura 1, apresentando treze variáveis medidas e os dois construtos correlacionados. Esse modelo possui uma estrutura simples, tendo em vista a suposição inicial de que nenhuma variável observada funcionaria como indicador de mais de um construto. Os índices de ajuste da estrutura inicialmente testada podem ser observados na Tabela 4. A maioria das estatísticas inspecionadas alcançou os critérios estabelecidos, sugerindo que o modelo ajusta-se bem aos dados {CFI = 0,95; RMSEA = 0,06, IC 90% [0,05; 0,08]; SRMR = 0,06}.

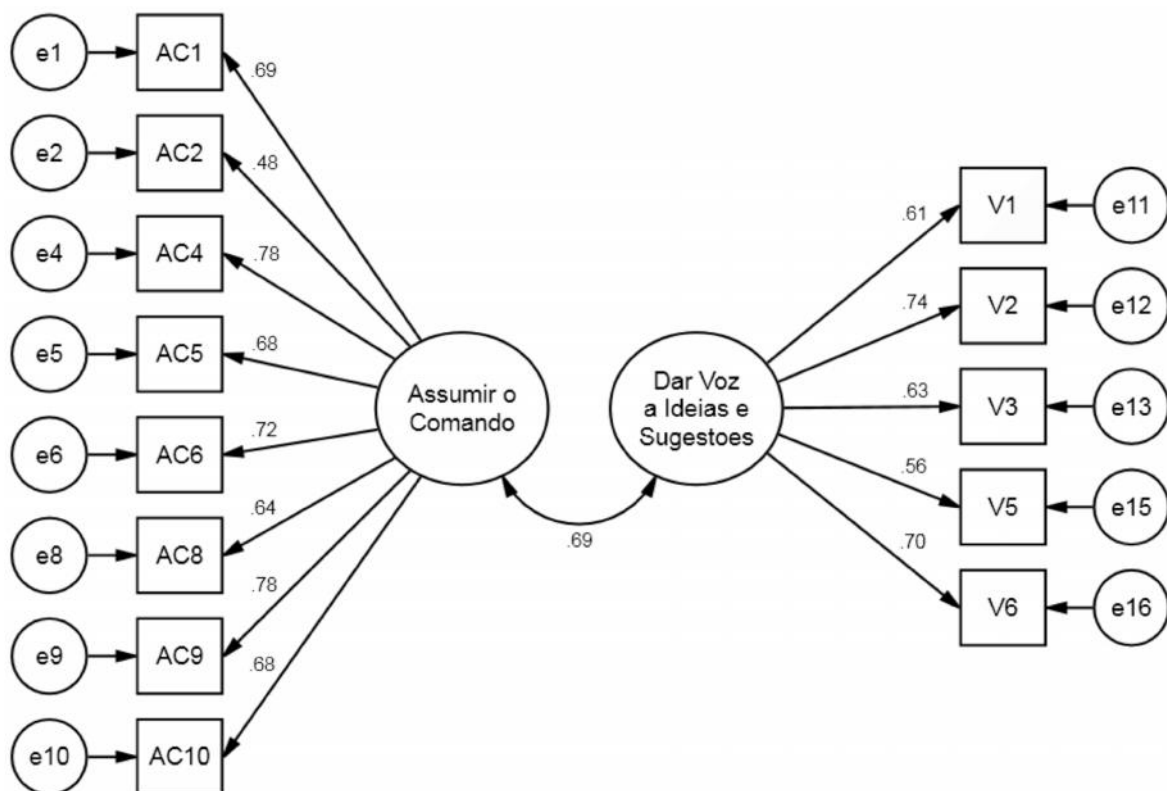


Figura 1. Representação Gráfica do Modelo Hipotetizado, com Valores das Cargas Fatoriais Padronizadas e da Correlação entre os Fatores.

Tabela 4

Índices de Ajuste e Testes de Diferença entre Quatro Modelos Concorrentes

Ajuste	Modelos			
	Variáveis Independentes	Um fator	Dois fatores não-correlacionados	Dois fatores correlacionados
χ^2	1043,16	197,56	193,35	115,92
gl	78	65	65	64
$p_{\text{CALCULATED}}$	<0,001	<0,001	<0,001	<0,001
χ^2/gl	13,37	3,04	2,98	1,81
$\Delta\chi^2$		845,60	4,21	77,43
Δgl		13	0	1
$\Delta\chi^2/\Delta\text{gl}$		65,05		77,43
CFI	0,00	0,86	0,87	0,95
ΔCFI		0,86	0,01	0,08
RMSEA	0,25	0,10	0,10	0,06
IC 90% RMSEA	[0,24; 0,26]	[0,09; 0,12]	[0,08; 0,12]	[0,05; 0,08]
SRMR	0,37	0,08	0,22	0,06

Nota. A diferença entre os modelos toma sempre como base o modelo anterior.

gl = grau de liberdade; CFI = *Comparative Fit Index*; RMSEA = *Root Mean Square Error of Approximation*; SRMR = *Standardized Root Mean Square Residual*, IC = intervalo de confiança.

A fim de verificar se o modelo proposto inicialmente é realmente o que melhor se ajusta aos dados observados, outros três modelos foram inspecionados. Ainda na Tabela 4, são apresentados os índices de ajuste para o modelo independente, para o modelo com um fator apenas e para o modelo com os dois fatores não correlacionados. Para esses três modelos, observa-se que, diferentemente daquele com os dois fatores correlacionados, a maioria dos índices não alcançou os critérios necessários para considerá-los adequados. Ao comparar o modelo com os fatores correlacionados com o anterior, de menor complexidade, as diferenças entre os índices inspecionados ($\Delta\text{CFI} = 0,08$; $\Delta\chi^2/\Delta\text{gl} = 77,43$) sugerem que aquele apresenta uma melhora considerável no ajuste, podendo ser considerado o modelo mais adequado.

Por fim, apresenta-se na Tabela 5 os coeficientes estimados pelo método da máxima verossimilhança e os resultados das replicações *bootstrap*. Observa-se estabilidade na estimação

dos coeficientes, dado o baixo padrão de variação nas amostras *bootstrap*, com elevada proximidade entre as médias e os coeficientes estimados pelo método da máxima verossimilhança. Assim, os itens considerados podem ser considerados bons indicadores dos construtos latentes, com cargas fatoriais variando de 0,48 a 0,78, no caso da Escala de Assumir o Comando da Mudança e de 0,56 a 0,74 na Escala de Dar Voz a Ideias e Sugestões. Ainda na Tabela 5, observa-se uma correlação moderada de 0,69 entre assumir o comando da mudança e dar voz a ideias e sugestões.

Tabela 5
Coefficientes Estimados pelo Método da Máxima Verossimilhança e Resultados das Replicações Bootstrap

Relações		Máxima Verossimilhança				Bootstrap			
		CP	EP	<i>z</i>	<i>p</i>	Média	EP	IC 95%	
							LI	LS	
Assumir o comando	AC1	0,69	0,09	10,57	<.001	0,69	0,05	0,59	0,77
Assumir o comando	AC2	0,48	0,08	6,71	<.001	0,48	0,07	0,34	0,60
Assumir o comando	AC4	0,78	0,08	12,40	<.001	0,78	0,05	0,67	0,85
Assumir o comando	AC5	0,68	0,12	10,30	<.001	0,68	0,05	0,56	0,77
Assumir o comando	AC6	0,72	0,08	11,25	<.001	0,72	0,05	0,62	0,80
Assumir o comando	AC8	0,64	0,09	9,49	<.001	0,64	0,05	0,53	0,73
Assumir o comando	AC9	0,78	0,10	12,38	<.001	0,78	0,05	0,67	0,85
Assumir o comando	AC10	0,68	0,11	10,30	<.001	0,68	0,05	0,57	0,77
Dar voz a ideias e sugestões	V1	0,61	0,10	8,59	<.001	0,61	0,08	0,42	0,74
Dar voz a ideias e sugestões	V2	0,74	0,09	10,82	<.001	0,74	0,06	0,62	0,83
Dar voz a ideias e sugestões	V3	0,63	0,09	8,89	<.001	0,63	0,07	0,47	0,75
Dar voz a ideias e sugestões	V5	0,56	0,10	7,80	<.001	0,56	0,07	0,42	0,69
Dar voz a ideias e sugestões	V6	0,70	0,09	10,21	<.001	0,70	0,07	0,53	0,82
Assumir o comando	Dar voz a ideias e sugestões	0,69	0,05	12,90	<.001	0,69	0,07	0,55	0,83

Nota. 1000 amostras *bootstrap*.

CP = coeficiente padronizado; EP = erro-padrão; IC = intervalo de confiança; LI = limite inferior; LS = limite superior.

Discussão

Os resultados sugerem que a Escala de Assumir o Comando da Mudança pode ser utilizada no Brasil para mensurar adequadamente tal fenômeno. Como sustentado pelos dados, o construto parece ser unifatorial e confiavelmente medido com oito dos dez itens da escala original. Além

disso, encontrou-se neste estudo a relação esperada com uma variável da rede nomológica (dar voz a ideias e sugestões), o que representa indício de validade da Escala de Assumir o Comando da Mudança.

Com base nos resultados encontrados, é possível afirmar que o modelo com os dois fatores correlacionados ajusta-se bem aos dados e possui maior poder de explicação do que os outros modelos testados. Assim, parece confirmar-se no Brasil a hipótese de que os dois construtos (assumir o comando da mudança e dar voz a ideias e sugestões) diferenciam-se em termos dos itens que os compõem e que se correlacionam, como era esperado com base em estudos anteriores (Tornau & Frese, 2013).

Embora alguns itens tenham sido excluídos para melhorar o ajuste, sugere-se que em estudos futuros o modelo com todos os itens seja mais uma vez inspecionado. Isso permitiria verificar se essa foi uma especificidade da amostra utilizada ou se no Brasil os itens excluídos realmente adicionam redundância ao instrumento de medida. Vale ainda destacar que há uma profusão de estudos que utilizam apenas os itens de maior carga fatorial da Escala de Assumir o Comando da Mudança (e.g., Grant, Gino, & Hofmann, 2011; Grant, Parker, & Collins, 2009), o que dificulta precisar se o desempenho insatisfatório de alguns itens é exclusivo da amostra brasileira, ou se é um problema que passou despercebido na literatura internacional pela escolha de uso de versões reduzidas da escala, sem validação prévia. Faz-se também necessário estudos que utilizem amostras mais diversificadas, de forma a proporcionar maior poder de generalização dos achados, o que também auxiliaria no esclarecimento da pertinência de manutenção ou não de tais itens na Escala de Assumir o Comando da Mudança.

Por fim, ressalta-se que a inspeção da validade de uma medida é uma tarefa contínua. Tendo em vista a natureza multifacetada da pesquisa de validação, várias pesquisas podem dar

sua contribuição empírica à avaliação de uma medida (Urbina, 2007). Assim, embora este estudo indique evidências iniciais de validade na versão brasileira da Escala de Assumir o Comando da Mudança, mais estudos que abordem essa medida são necessários no país. Nesse sentido, sugere-se a inspeção de modelos que envolvam relações de predição entre variáveis, investigando a validade preditiva do construto e explorando ainda mais a rede nomológica. Recomenda-se também que sejam feitas inspeções da invariância de mensuração (Byrne, 2009b; Thompson, 2004b), que pode ser verificada em um mesmo grupo em momentos distintos, bem como em grupos diferentes – a exemplo de homens e mulheres ou trabalhadores assalariados e voluntários.

Referências

- AIESEC. (2013). AIESEC - The world's largest student driven organization. Retrieved February 27, 2013, from <http://www.aiesec.org>
- ARNOVA. (2012). Retrieved July 25, 2013, from <http://www.arnova.org/>
- Ashford, S. J. (1986). Feedback-seeking in individual adaptation: A resource perspective. *Academy of Management Journal*, 29(3), 465–487. doi:10.2307/256219
- Ashford, S. J., & Black, J. S. (1996). Proactivity during organizational entry: The role of desire for control. *Journal of Applied Psychology*, 81(2), 199–214. doi:10.1037/0021-9010.81.2.199
- Aspinwall, L. G. (2005). The psychology of future-oriented thinking: From achievement to proactive coping, adaptation, and aging. *Motivation and Emotion*, 29(4), 203–235. doi:10.1007/s11031-006-9013-1
- Axtell, C. M., Holman, D. J., Unsworth, K. L., Wall, T. D., & Waterson, P. E. (2000). Shopfloor innovation: Facilitating the suggestion and implementation of ideas. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 73(3), 265–285. doi:10.1348/096317900167029
- Bass, B. M. (1999). Two decades of research and development in transformational leadership. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 8(1), 9–32. doi:10.1080/135943299398410

- Bateman, T. S., & Crant, J. M. (1999). Proactive behavior: Meaning, impact, recommendations. *Business Horizons*, 42(3), 63–70. doi:10.1016/S0007-6813(99)80023-8
- Belschak, F. D., & Den Hartog, D. N. (2010). Pro-self, prosocial, and pro-organizational foci of proactive behaviour: Differential antecedents and consequences. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 83(2), 475–498. doi:10.1348/096317909X439208
- Bindl, U. K., Parker, S. K., Totterdell, P., & Hagger-Johnson, G. (2012). Fuel of the self-starter: How mood relates to proactive goal regulation. *Journal of Applied Psychology*, 97(1), 134–150. doi:10.1037/a0024368
- Bono, I. P. (2005). *Manual do terceiro setor*. São Paulo: Instituto Pro Bono.
- Bono, J. E., Foldes, H. J., Vinson, G., & Muros, J. P. (2007). Workplace emotions: The role of supervision and leadership. *Journal of Applied Psychology*, 92(5), 1357–1367. doi:10.1037/0021-9010.92.5.1357
- Borges-Andrade, J. E., & Pagotto, C. do P. (2010). O estado da arte da pesquisa brasileira em psicologia do trabalho e organizacional. *Psicologia: Teoria e Pesquisa*, 26(n. especial), 37–50.
- Bycio, P., Hackett, R. D., & Allen, J. S. (1995). Further assessments of Bass's (1985) conceptualization of transactional and transformational leadership. *Journal of Applied Psychology*, 80(4), 468–478. doi:10.1037/0021-9010.80.4.468

- Byrne, B. M. (2009a). Bootstrapping as an aid to nonnormal data. In *Structural equation modeling with AMOS: Basic concepts, applications, and programming* (2nd ed., pp. 329–352). New York, NY: Routledge.
- Byrne, B. M. (2009b). Testing for the factorial validity of a theoretical construct (first-order CFA model). In *Structural equation modeling with AMOS: Basic concepts, applications, and programming* (2nd ed., pp. 53–95). New York, NY.
- Crant, J. M. (2000). Proactive behavior in organizations. *Journal of Management*, 26(3), 435–462. doi:10.1177/014920630002600304
- Curran, P. J., Bollen, K. A., Chen, F., Paxton, P., & Kirby, J. B. (2003). Finite sampling properties of the point estimates and confidence intervals of the RMSEA. *Sociological Methods & Research*, 32(2), 208–252. doi:10.1177/0049124103256130
- Den Hartog, D. N., & Belschak, F. D. (2007). Personal initiative, commitment and affect at work. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 80, 601–622. doi:10.1348/096317906x171442
- Fredrickson, B. L. (1998). What good are positive emotions? *Review of General Psychology*, 2(3), 300–319. doi:10.1037/1089-2680.2.3.300
- Frese, M., & Fay, D. (2001). Personal initiative: An active performance concept for work in the 21st century. *Research in Organizational Behavior*, 23, 133–187. doi:10.1016/s0191-3085(01)23005-6

- Frese, M., 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. doi:10.1037/0021-9010.92.4.1084 1084
- 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*(7), 1139–1155. doi:10.1002/(SICI)1099-1379(199912)20:7<1139::AID-JOB946>3.0.CO;2-I
- 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. doi:10.1177/0149206307308911
- Gondim, S. M. G., Borges-Andrade, J. E., & Bastos, A. V. B. (2010). Psicologia do trabalho e das organizações: Produção científica e desafios metodológicos. *Psicologia em Pesquisa, 4*(2), 84–99.
- Gouveia, V. V., Fonsêca, P. N. da, Lins, S. L. B., Lima, A. V. de, & Gouveia, R. S. V. (2008). Escala de bem-estar afetivo no trabalho (JAWS): Evidências de validade fatorial e consistência interna. *Psicologia: Reflexão e Crítica, 21*(3), 464–473. doi:10.1590/S0102-79722008000300015
- Grant, A. M., & Ashford, S. J. (2008). The dynamics of proactivity at work. *Research in Organizational Behavior, 28*, 3–34. doi:10.1016/j.riob.2008.04.002

- Grant, A. M., Gino, F., & Hofmann, D. A. (2011). Reversing the extraverted leadership advantage: The role of employee proactivity. *Academy of Management Journal*, 54(3), 528–550. doi:10.5465/AMJ.2011.61968043
- Grant, A. M., Parker, S. K., & Collins, C. (2009). Getting credit for proactive behavior: Supervisor reactions depend on what you value and how you feel. *Personnel Psychology*, 62, 31–55. doi:10.1111/j.1744-6570.2008.01128.x
- Griffin, M. A., Parker, S. K., & Mason, C. M. (2010). Leader vision and the development of adaptive and proactive performance: A longitudinal study. *Journal of Applied Psychology*, 95(1), 174–182. doi:10.1037/a0017263
- Günther, H. (2011). Métodos de pesquisa em psicologia social. In C. V. Torres & E. R. Neiva (Eds.), *Psicologia social: principais temas e vertentes* (pp. 58–76). Porto Alegre: Artmed.
- Horn, J. L. (1965). A rationale and test for the number of factors in factor analysis. *Psychometrika*, 30(2), 179–185. doi:10.1007/BF02289447
- Hu, L., & Bentler, P. M. (1999). Cutoff criteria for fit indexes in covariance structure analysis: Conventional criteria versus new alternatives. *Structural Equation Modeling*, 6(1), 1–55. doi:10.1080/10705519909540118
- IBGE, & IPEA (Eds.). (2010). *As fundações privadas e associações sem fins lucrativos no Brasil*. Rio de Janeiro: IBGE.
- ISTR. (2013). Retrieved July 26, 2013, from www.istr.org

- Jacobs, R., & Johnson, J. (2013). Nonprofit leadership and governance. In J. Olson-Buchanan, L. K. Bryan, & L. F. Thompson (Eds.), *Using industrial-organizational psychology for the greater good: Helping those who help others* (pp. 345–368). New York: Routledge.
- Kamia, M., & Porto, J. B. (2011). Comportamento proativo nas organizações: O efeito dos valores pessoais. *Psicologia: Ciência e Profissão*, *31*(3), 456–467.
- Laros, J. A. (2012). O uso da análise fatorial: Algumas diretrizes para pesquisadores. In L. Pasquali (Ed.), *Análise fatorial para pesquisadores*. Brasília: LabPAM.
- LePine, J. A., & Van Dyne, L. (1998). Predicting voice behavior in work groups. *Journal of Applied Psychology*, *83*(6), 853–868. doi:10.1037/0021-9010.83.6.853
- Lopina, E. C., & Rogelberg, S. G. (2013). Recruitment, retention, and motivation of volunteers in the nonprofit sector: A volunteer socialization perspective. In J. Olson-Buchanan, L. K. Bryan, & L. F. Thompson (Eds.), *Using industrial-organizational psychology for the greater good: Helping those who help others* (pp. 290–313). New York: Routledge.
- MacCallum, R. C., Browne, M. W., & Sugawara, H. M. (1996). Power analysis and determination of sample size for covariance structure modeling. *Psychological Methods*, *1*(2), 130–149. doi:10.1037/1082-989X.1.2.130
- Mackenzie, S. B., Podsakoff, P. M., & Podsakoff, N. P. (2011). Challenge-oriented organizational citizenship behaviors and organizational effectiveness: Do challenge-oriented behaviors really have an impact on the organization's bottom line? *Personnel Psychology*, *64*(3), 559–592. doi:10.1111/j.1744-6570.2011.01219.x

Miles, J., & Shevlin, M. (2001). *Applying regression & correlation: A guide for students and researchers*. London: SAGE Publications Ltd.

Morrison, E. W., & Phelps, C. C. (1999). Taking charge at work: Extrarole efforts to initiate workplace change. *Academy of Management Journal*, 42(4), 403–419. doi:10.2307/257011

Nascimento, T. T. do, Laros, J. A., Porto, J. B., & Moraes, M. M. de. (2014). Assumir o comando no trabalho: Evidências de validade da versão brasileira da escala. *Manuscript Submitted for Publication*.

O'Connor, B. P. (2000). SPSS and SAS programs for determining the number of components using parallel analysis and Velicer's MAP test. *Behavior Research Methods, Instruments, and Computers*, 32(3), 396–402. doi:10.3758/BF03200807

O'Neill, M. (1998). Nonprofit management education: History, current issues, and the future. In M. O'Neill & K. Fletcher (Eds.), *Nonprofit management education: US and world perspectives* (pp. 1–12). Westport, CT: Praeger Publishers.

O'Neill, M. (2007). The future of nonprofit management education. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 36(4), 169S–176S. doi:10.1177/0899764007305043

Ohly, S., & Fritz, C. (2007). Challenging the status quo: What motivates proactive behaviour? *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 80, 623–629.

doi:10.1348/096317907x180360

- Olson-Buchanan, J., Bryan, L. K., & Thompson, L. F. (Eds.). (2013). *Using industrial-organizational psychology for the greater good: Helping those who help others*. New York: Routledge.
- Parker, S. K. (1998). Enhancing role breadth self-efficacy: The roles of job enrichment and other organizational interventions. *Journal of Applied Psychology, 83*(6), 835–852.
doi:10.1037/0021-9010.83.6.835
- Parker, S. K., Bindl, U. K., & Strauss, K. (2010). Making things happen: A model of proactive motivation. *Journal of Management, 36*(4), 827–856. doi:10.1177/0149206310363732
- Parker, S. K., & Collins, C. G. (2010). Taking stock: Integrating and differentiating multiple proactive behaviors. *Journal of Management, 36*(3), 633–662.
doi:10.1177/0149206308321554
- Parker, S. K., Williams, H. M., & Turner, N. (2006). Modeling the antecedents of proactive behavior at work. *Journal of Applied Psychology, 91*(3), 636–652. doi:10.1037/0021-9010.91.3.636
- Pilati, R., & Laros, J. A. (2007). Modelos de equações estruturais em psicologia: Conceitos e aplicações. *Psicologia: Teoria e Pesquisa, 23*(2), 205–216.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Moorman, R. H., & Fetter, R. (1990). Transformational leader behaviors and their effects on followers' trust in leader, satisfaction, and organizational citizenship behaviors. *The Leadership Quarterly, 1*(2), 107–142.
doi:10.1016/1048-9843(90)90009-7

Porto, J. B., & Pilati, R. (2010). Escala Revisada de Valores Relativos ao Trabalho – EVT-R.

Psicologia: Reflexão e Crítica, 31(1), 73–82. doi:10.1590/S0102-79722010000100010

Preacher, K. J., & Coffman, D. L. (2006). Computing power and minimum sample size for

RMSEA [Computer software]. Retrieved from <http://quantpsy.org/>

Preacher, K. J., & Hayes, A. F. (2008). Asymptotic and resampling strategies for assessing and

comparing indirect effects in multiple mediator models. *Behavior Research Methods*, 40(3),

879–891. doi:10.3758/BRM.40.3.879

Rioux, S. M., & Penner, L. A. (2001). The causes of organizational citizenship behavior: A

motivational analysis. *Journal of Applied Psychology*, 86(6), 1306–1314. doi:10.1037/0021-

9010.86.6.1306

Rode, N. (2005). Translation of measurement instruments and their reliability: An example of

job-related affective well-being scale. *Metodološki Zvezki*, 2(1), 15–26.

Ros, M., Schwartz, S. H., & Surkiss, S. (1999). Basic individual values, work values, and the

meaning of work. *Applied Psychology: An International Review*, 48(1), 49–71.

doi:10.1111/j.1464-0597.1999.tb00048.x

Schmidtke, J. M., & Cummings, A. (2013). Salient challenges of staffing and managing

employees in the nonprofit sector. In J. Olson-Buchanan, L. K. Bryan, & L. F. Thompson

(Eds.), *Using industrial-organizational psychology for the greater good: Helping those who*

help others (pp. 314–344). New York: Routledge.

- Schwartz, S. H. (1992). Universals in the content and structure of values: Theoretical advances and empirical tests in 20 countries. In M. P. Zanna (Ed.), *Advances in experimental social psychology* (vol. 25) (pp. 1–65). San Diego, CA: Academic Press.
- Schwartz, S. H. (2012). An overview of the Schwartz theory of basic values. *Online Readings in Psychology and Culture*, 2(1). doi:<http://dx.doi.org/10.9707/2307-0919.1116>
- Scott, S. G., & Bruce, R. A. (1994). Determinants of innovative behavior: A path model of individual innovation in the workplace. *Academy of Management Journal*, 37(3), 580–607. doi:10.2307/256701
- Siqueira, M. M. M. (2002). Medidas do comportamento organizacional. *Estudos de Psicologia*, 7, 11–18.
- Siqueira, M. M. M. (Ed.). (2008). *Medidas do comportamento organizacional*. Porto Alegre: Artmed.
- Strauss, K., Griffin, M. A., & Rafferty, A. E. (2009). Proactivity directed toward the team and organization: The role of leadership, commitment and role-breadth self-efficacy. *British Journal of Management*, 20(3), 279–291. doi:10.1111/j.1467-8551.2008.00590.x
- Tabachnick, B. G., & Fidell, L. S. (1996). *Using multivariate statistics*. New York, NY: HarperCollins.
- Thomas, J. P., Whitman, D. S., & Viswesvaran, C. (2010). Employee proactivity in organizations: A comparative meta-analysis of emergent proactive constructs. *Journal of*

Occupational and Organizational Psychology, 83(2), 275–300.

doi:10.1348/096317910x502359

Thomas, K. M., Downey, S., & George, K. E. (2013). I-O psychology education and the nonprofit context. In J. Olson-Buchanan, L. K. Bryan, & L. F. Thompson (Eds.), *Using industrial-organizational psychology for the greater good: Helping those who help others* (pp. 369–401). New York: Routledge.

Thompson, B. (2004a). Confirmatory factor analysis decision sequence. In *Exploratory and confirmatory factor analysis: Understanding concepts and applications* (pp. 109–132). Washington, DC: American Psychological Association.

Thompson, B. (2004b). Testing model invariance. In *Exploratory and confirmatory factor analysis: Understanding concepts and applications* (pp. 153–162). Washington, DC: American Psychological Association.

Tornau, K., & Frese, M. (2013). Construct clean-up in proactivity research: A meta analysis on the nomological net of work-related proactivity concepts and their incremental validities. *Applied Psychology: An International Review*, 62(1), 44–96. doi:10.1111/j.1464-0597.2012.00514.x

Urbina, S. (2007). Fundamentos em validade. In *Fundamentos de Testagem Psicológica* (pp. 155–212). Porto Alegre: Artmed.

- Van Dyne, L., & LePine, J. A. (1998). Helping and voice extra-role behaviors: Evidence of construct and predictive validity. *Academy of Management Journal*, *41*(1), 108–119. doi:10.2307/256902
- Van Katwyk, P. T., Fox, S., Spector, P. E., & Kelloway, E. K. (2000). Using the Job-Related Affective Well-Being Scale (JAWS) to investigate affective responses to work stressors. *Journal of Occupational Health Psychology*, *5*(2), 219–230. doi:10.1037/1076-8998.5.2.219
- Zanelli, J. C., & Bastos, A. V. B. (2004). Inserção profissional do psicólogo em organizações e trabalho. In J. C. Zanelli, J. E. Borges-Andrade, & A. V. B. Bastos (Eds.), *Psicologia, organizações e trabalho no Brasil* (pp. 466–491). Porto Alegre: Artmed.

Estudo 3

How Transformational Leaders can Enhance Followers' Proactivity: *Can do, Reason to, and Energized to* Motivations in a Non-for-Profit Organization ³

³ Manuscrito a ser submetido a uma revista científica internacional

Abstract

This study aimed to explain how transformational leaders can enhance followers' proactivity. It was hypothesized that role breadth self-efficacy (H1), self-direction/stimulation work values (H2), universalism/benevolence work values (H3) and positive affect (H4) would mediate the effect of transformational leadership on proactive behavior. These mediational paths were based on Parker, Bindl, and Strauss' (2010) conceptual model that explains how distal antecedents can affect proactive action via *can do*, *reason to*, and *energized to* motivational states. Data were collected from 141 participants who work as volunteers for Brazilian local chapters of an international non-for-profit organization. The model was tested using structural equation modeling and the mediation hypotheses were tested by estimating the indirect effects using bias-corrected intervals. CFI (.91) and SRMR (.08) fit statistics indicate the model is plausible. The results gave support to H1, H2 and H4, but not to H3. The mediational role of self-direction/stimulation work values (H2) is discussed based on specificities of the sample. Further studies are suggested, in order to test the model in larger and more representative samples, as well as compare different countries and economic sectors.

Keywords: proactive behavior; nonprofit sector; taking charge; transformational leadership; proactive motivation; role breadth self-efficacy; positive affect; work values.

How Transformational Leaders can Enhance Followers' Proactivity: *Can do, Reason to,*
and *Energized to* Motivations in a Non-for-Profit Organization

In the past decades, managers have realized that employees are not merely passive and reactive to the work context (Crant, 2000). This active role has gained increasingly attention since it can contribute not only to personal achievements, but also to better organizational results (Bateman & Crant, 1999). Thus, it has proven increasingly important for researchers to study employee's proactive behaviors. They are understood as a set of self-initiated actions, which are oriented towards action and change, and focused on the future (Tornau & Frese, 2013). The research area of proactivity has been expanding quickly in the last years. However, there are still some gaps in the field.

In order to explain what leads people to pursue proactive goals, Parker et al. (2010) have stated that individual differences and contextual variables can increase proactivity indirectly, via motivational states – *can do, reason to, energized to*. The *can do* motivation is related to an individual's perception that it is possible to engage in proactive actions. *Reason to* is about an individual's belief that it is worth engaging in this kind of behavior. The *energized to* motivation, in turn, is an affect-related path that boosts engagement in proactive behaviors. Some evidence have been found to support the discrete influence of each of these paths in shaping proactive behaviors (Axtell, Holman, Unsworth, Wall, & Waterson, 2000; Bindl, Parker, Totterdell, & Hagger-Johnson, 2012; Den Hartog & Belschak, 2007; Fritz & Sonnentag, 2009; Kamia & Porto, 2011; Ohly & Fritz, 2007; Parker & Collins, 2010; Rioux & Penner, 2001). But more studies are necessary in order to test whether the model can explain proactivity in the workplace in a more complex and integrated way.

There is a lack of studies focused on the third sector (i.e., not-for-profit and non-

governmental organizations), in contrast to the private and public sectors. Recently, the Society for Industrial and Organizational Psychology (SIOP) stated that the third sector is still underrepresented in studies that explore job-related aspects (Olson-Buchanan, Bryan, & Thompson, 2013). Understanding proactive work behaviors in this type of organizations may be even more critical than in private and public sector organizations. This is justified by peculiarities of third sector organizations that may influence organizational behaviors and should be taken into account, such as purpose/mission, values, resource acquisition, desirable results, legal environment, worker profile, governance, and organizational complexity (O'Neill, 1998).

Additionally, a recent meta-analysis (Tornau & Frese, 2013) pointed out that more studies are needed in order to better understand the complexity of proactivity, exploring simultaneous effects of situational and individual variables and analysing moderations and mediations effects. Some specific relationships between proactivity and other work related variables have yet to be better explored, such as the relationship between leadership and proactive behaviors. This antecedent role of leadership seems to be a fertile research topic in the field, with some promising relationships with proactive behavior in the workplace. Although some studies have found no relationship between supervisor support and proactive behavior (Frese, Teng, & Wijnen, 1999; Parker, Williams, & Turner, 2006), others have indicated that transformational leaders can contribute to proactivity in the workplace (Belschak & Den Hartog, 2010; Griffin, Parker, & Mason, 2010; Strauss, Griffin, & Rafferty, 2009). This may be due to the fact that a transformational leader aims to promote changes in followers, inspiring, empowering and encouraging them to go beyond expectations and to seek positive outcomes for the group and the organization (Bass, 1999; Bycio, Hackett, & Allen, 1995). Based on this, it seems consistent to expect that a transformational leader can lead to an increase in follower's

proactive work behaviors.

Taking those gaps in the literature into account, the aim of this study is to explain how transformational leaders can enhance followers' proactive work behaviors in the third sector by testing the mediational paths – *can do*, *reason to*, *energized to* – proposed by Parker, Bindl, and Strauss' (2010) conceptual model of proactivity. This study intends not only to contribute to a better understanding of the complexity behind the relationship between leadership and proactivity. It also to looks for further evidence that the proposed model can explain motivation for proactive behavior in the third sector.

Parker, Bindl, and Strauss' (2010) Motivational Model of Proactivity

Some conceptual models have been developed based on the idea of proactivity as a process, which include observables behaviors and non-observable cognitive aspects, such as planning and reflection. Based on this conception, Parker et al. (2010) proposed a model in which proactivity is understood as a goal-driven process that involves setting a proactive goal and striving to achieve it. These, in turn, come from three motivational states: *can do*, *reason to*, *energized to*. According to this model, more distal individual and contextual variables may enhance proactivity indirectly through those three paths.

Assuming Parker, Bindl, and Strauss' (2010) motivational model of proactivity, transformational leadership affects proactivity in the workplace through three motivational ways. Therefore, it was expected that a transformational leader would be able to influence follower's perception that it is possible to engage in proactive actions (*can do*), his/her interest in getting involved with this kind of behavior (*reason to*); and would promote affective experiences that foster this engagement (*energized to*).

***Can do* motivation.**

The belief that the proactive behavior will lead to the desired outcome is relevant to *can do* motivation, as well as the perceived costs and the confidence of being able to engage in proactive behaviors. Although additional research is needed, the appraisal of control over the work environment seems to play a role in proactivity, as demonstrated by a study conducted with workers in East Germany that showed a positive influence of this variable on personal initiative (Frese, Garst, & Fay, 2007). Nevertheless, it is argued that the belief that proactive behavior will lead to desired outcome is important for individuals to engage in this kind of action. Their perceived influence on the job would also be important (Frese & Fay, 2001).

The *can do* path also states that it is important that the person perceive that s/he has the necessary resources to act proactively. Furthermore, employees may judge engagement in a proactive behavior as overly costly and decide not to pursue this goal (Aspinwall, 2005). Potential negative aspects of proactive action, such as fear of failure, and waste of time, money and energy may lead individual to avoid this effort.

Being proactive can additionally be perceived by potential actors as risky, since challenging the status quo can often be met by criticism and resistance from others in the workplace. Other psychological risks related to an individual's ego and perceived image may also influence the decision of engaging or not in this kind of behavior. Thus, before acting, an employee also needs to feel confident that s/he can do this and deal with the possible consequences. Thus, the general perception of self-efficacy is especially important for employees to be proactive (Frese et al., 2007; Morrison & Phelps, 1999).

Some evidence has also been found on the relevance of a specific self-efficacy in predicting proactive behaviors in the workplace. For example, role breadth self-efficacy is the confidence that one can carry out a broader and more proactive role, beyond prescribed job tasks

(Parker, 1998) and has been proven an important predictor of proactive behaviors (Axtell et al., 2000; Ohly & Fritz, 2007; Parker & Collins, 2010).

Taking into account the transformational leaders' encouragement role (Bycio et al., 1995), it is possible to hypothesize that the transformational leader can enhance follower's perceived capability for going over and beyond prescribed job tasks, namely role breadth self-efficacy. This, in turn, can lead to proactive behavior.

H1: Role breadth self-efficacy mediates the positive effect of transformational leadership on proactive behavior.

Reason to motivation.

The *reason to* motivation is based on the idea that individuals need to perceive that proactivity is worth engaging in. Given the self-initiated nature of proactive behaviors, autonomous or intrinsic motivation provides reasons for employees to be proactive. Therefore, the intention behind a proactive work behavior may express one's guiding principles and values, known as beliefs that refer to desirable goals and serve as standards or criteria (Schwartz, 1992, 2012). Indeed, it has been suggested that more attention should be paid to the role of values in proactivity (Grant & Ashford, 2008).

There are few studies that explore the relationship between values and proactivity, although there is some evidence that prosocial values are positively associated with organizational citizenship behaviors (Rioux & Penner, 2001). Other findings have shown significant prediction ability of values for proactivity, indicating a positive relationship between universalism/benevolence and stimulation with proactive behaviors (Kamia & Porto, 2011). This means that one's decision to engage in proactive behaviors seems to be guided by either the desire to contribute to others or to have excitement, novelty, and challenge in life.

Although these findings suggest some relationships between general human values and proactivity, testing the role of values specific to the workplace can increase our understanding of decision-making in this context, because they are more specific (Ros, Schwartz, & Surkiss, 1999). Thus, exploring how work values are related to proactivity may lead to some even more promising discoveries. Analogous to the previous findings about the impact of specific general human values on proactivity (i.e., universalism/benevolence and stimulation), it is possible to hypothesize that the equivalent work values play a role in shaping this behavior.

Work values are domain specific, and correspond to more general social values. For example, Porto and Pilati (2010) have found that, in a Brazilian sample, general human values of self-direction and stimulation correspond to a dimension named self-direction/stimulation, defined by the importance given to independent thought and action, excitement, novelty, and challenge, in the work values structure. Similarly, they identified the merged universalism/benevolence category of work values as correspondent to the general human values of universalism and benevolence which are characterized by the importance given to enhancement of others and transcendence of selfish interests. Considering this equivalence of structures and the relationships formerly found between general human values and proactivity, it is possible to expect that universalism/benevolence and self-direction/stimulation work values will increase proactive behaviors in the workplace.

Transformational leaders have the potential to inspire followers and increase their concerns for well-being of others, and also for achievement and self-actualization (Bass, 1999). Therefore, it is possible to expect that this kind of leader is able to influence employees' universalism/benevolence and self-direction/stimulation work values, by encouraging, endorsing, and making them recognize these specific reasons to engage in proactive behaviors.

H2: *Self-direction/stimulation work values mediate the positive effect of transformational leadership on proactive behavior.*

H3: *Universalism/benevolence work values mediate the positive effect of transformational leadership on proactive behavior.*

Energized to motivation.

The *energized to* motivational path encompasses affective experiences that enhance proactivity, promoting the setting of and striving for proactive goals. Positive affect can increase energy levels (Brehm, 1999), working as a fuel for individuals to be proactive. Some negative emotions trigger automatic behavioral scripts ("fight-or-flight" responses), but positive affect requires complex instead of simple cognitive processes, allowing thought-action repertoires to be broaden in a way that enhances the likelihood that novel and creative unscripted thoughts and actions will take place (Fredrickson, 1998).

Accordingly, there is some evidence that positive affect predicts proactive work behavior. Bindl et al. (2012) found out that high-activated positive mood, such as feelings of excitement, inspiration, and joy, positively predicted proactivity in call center employees and medical students. Den Hartog and Belschak (2007) also showed affective variables at work, such as positive affect and affective commitment, positively correlated with proactivity. Furthermore, a study with civil service employees indicated that positive affective experiences during the workday are associated with proactive behaviors on the same and on the following day (Fritz & Sonnentag, 2009).

Transformational leaders care about follower's feelings and personal needs, besides stimulating them, giving positive feedback, and instilling a sense of confidence (Bass, 1999). Hence, it is consistent to consider that transformational leaders' behaviors can elicit positive

affect in employees, such as happiness and enthusiasm. This idea is corroborated by a study conducted with health care workers that presented evidence that employees with supervisors high on transformational leadership experience more positive emotions (Bono, Foldes, Vinson, & Muros, 2007). In turn, this can lead to more engagement in proactive behaviors (Bindl et al., 2012; Den Hartog & Belschak, 2007; Fritz & Sonnentag, 2009).

H4: Positive affect mediates the positive effect of transformational leadership on proactive behavior.

Method

Sample and Participant Selection

Data were collected through online surveys from individuals who work as volunteers for Brazilian local chapters of AIESEC, an international non-for-profit organization run by students and recent graduates of institutions of higher education. AIESEC's mission is to impact the world by providing members with leadership development experiences (AIESEC, 2013). An e-mail message was sent to all members of AIESEC in Brazil through official organizational newsletter inviting them to participate in the study. Out of 546 individuals that clicked on the questionnaire hyperlink on the e-mail message, 28.82% (N=141) completed the survey and were considered in the study.

The sample was 68.09% female with an average age of 21.14 years (SD = 2.10) and a mean of 9.11 months (SD = 8.93) of work experience at the organization. Besides, 31,21% of the sample has a leadership role at AIESEC. Regarding nationality, only one respondent was not Brazilian, but lived in the country since 7 years old. In terms of education, the majority (88.65%) of participants are undergraduate students, followed by 7.80% that have a bachelor degree and 3.55% that have started or finished graduate school.

Measures

Proactive behavior.

The 10 items of the taking charge scale developed by Morrison and Phelps (1999) were used to assess this kind of proactive work behavior, that comprises individual, volunteer and constructive efforts of employees to provide a functional organizational change related to how work is performed within their job, unit or organization. Respondents were asked to rate on a 7-point scale (1=strongly disagree, 7=strongly agree) how much each statement represents them. The original scale is a hetero-assessment instrument, hence adjustments were made on items to allow self-assessment. This scale was adapted to Portuguese by back-translation in a previous study (Nascimento, Laros, Porto, & Moraes, 2014). Examples of items: “I often try to introduce new structures, technologies, or approaches to improve efficiency,” “I often try to eliminate redundant or unnecessary procedures.”.

Transformational leadership.

Follower’s perception of team leader’s transformational behaviors were assessed using the 23 items of the Transformational Leadership Inventory – TLI (Podsakoff, MacKenzie, Moorman, & Fetter, 1990) adapted to Portuguese by back-translation. Sample items include “My team leader insists on only the best performance,” and “My team leader inspires others with his/her plans for the future.” Responses to these items ranged from 1 (strongly disagree) to 7 (strongly agree).

Role breadth self-efficacy.

The role breadth self-efficacy scale (Parker, 1998) was used to measure this variable. The original instrument is composed by 10 items consisting of sentences that indicate tasks (e.g., “Analyzing a long-term problem to find a solution,” “Designing new procedures for your work

area”), which respondents must rate for the extent to which they feel capable of executing each task. Answers were given on a 5-point scale (1=not at all confident, 5=very confident). This instrument was also adapted to Portuguese by back-translation.

Work values.

Two factors of the WVS-R (Revised Work Values Scale) (Porto & Pilati, 2010) were used to measure work values: universalism/benevolence (5 items) and self-direction/stimulation (10 items). The items are statements representing the values of the two dimensions. Examples of universalism/benevolence items include “Maintaining good relationship with my coworkers” and “Demonstrating commitment to social causes” and of self-direction/stimulation include “Developing new skills” and “Stimulating my curiosity.” Respondents were asked to assess the importance each of these has for them as guiding principles in their work life, using a 5-point scale (1=not important, 5=extremely important).

Positive affect.

Positive affect was assessed by the job-related affective well-being scale (Van Katwyk, Fox, Spector, & Kelloway, 2000). This instrument describes emotional reactions (e.g., “excited,” “happy,” “pleased”) for which respondents must indicate on a 5-point scale (1=never, 5=always) how often they have experienced these reactions at work in the past 30 days. Only the 14 items identified by Rode (2005) as representing positive affect were used. This scale was translated to Portuguese and used in a Brazilian study that adapted the instructions to measure attitudes toward transformational leadership (Gouveia, Fonsêca, Lins, Lima, & Gouveia, 2008). The instructions were re-adapted to measure transformational leadership behaviors in this study.

Data Analysis

Preliminary analysis indicated that there were no missing values in the data, since the structure of the online survey did not allow participants to go forward if they left a question with no response. The dataset was also checked for outliers. There were no more than 5% univariate outliers per item, and the discrepant values were replaced by upper or lower limits. Based on *Mahalanobis* distance, no multivariate outliers were identified in the dataset. Considering linearity multivariate assumption, SPSS (version 18) was used and a curve estimation was done for all the relationships on the model. All the relationships were sufficiently linear to be tested using a covariance based structural equation modelling algorithm such as the one used in Amos software. Additionally, there were no multicollinearity issues. Amos (version 18) was used to test for normality, by checking for *skewness* and *kurtosis* values for each item and also Mardia's test. Regarding univariate skewness and kurtosis, there were no values larger than 2 or smaller than -2, suggesting no relevant univariate normality issues (Miles & Shevlin, 2001). However, Mardia's test had a value of 150.30 and a critical ratio of 11.47, meaning that the data presented multivariate *kurtosis* normality issues. Since the data do not meet the multivariate normality assumption of the maximum likelihood (ML) method, bias-corrected bootstrapping approach (1000 samples) was used to verify the effect of this in the estimation of the parameters (Byrne, 2009).

Each hypothesis and also the overall fit of the model were tested by structural equation modelling technic using the Amos software. First, for each of the scales considered in the model, confirmatory factor analyses were done in order to ensure that the observed variables properly reflect the latent variables (Thompson, 2004). When the fit of the structure of the scale was not adequate, exploratory analyses were conducted based on a consultation of the modification indices presented by the software, and some items were excluded when theoretically justified.

The improved structures were used to create composite variables for the path analysis using regression imputation. No plausible models other than the conceptual motivational model of proactivity being tested in this study were theoretically considered beforehand, hence, only one model was identified, which implies that a strict confirmatory statistical analysis was made. In order to account for potentially confounding variables, analyses controlled for leadership role (i.e., whether the respondent is also a leader) and organization experience (in months).

The following indices were considered to evaluate model fit: $\chi^2/\text{degrees of freedom}$, CFI (*Comparative Fit Index*), SRMR (*Standardized Root Mean Square Residual*), and RMSEA (*Root Mean Square Error of Approximation*). The criteria used for an adequate model fit were: CFI greater than .95; SRMR less than .08, and RMSEA less than .06 (Hu & Bentler, 1999). The R code generator developed by Preacher and Coffman (2006), based on MacCallum, Browne, and Sugawara's (1996) proposed method, was used in order to calculate the achieved statistical power to assess the fit of the model based on RMSEA index.

Finally, to assess how well the hypothesized model fits the sample data, Amos software was used to test the mediation hypotheses by estimating the indirect effects using bias-corrected intervals, as recommended by Preacher and Hayes (2008). The bootstrap estimates were based on 1000 bootstrap samples.

Results

The reliability statistics, the assessed fit and the number of observed variables of the final version of each latent variable, after measurement model modifications, are presented in Table 1.

Table 1
Number of Items, Reliability Statistics and Model Fit of Each Latent Variable Included in the Path Model

Latent variables	No. items	Cronbach's alpha	Variance explained (%)	Model fit		
				CF	SRM	RMSE

				I	R	A
Taking Charge	7	.80	37.13	.98	.04	.05
Transformational Leadership	12	.92	50.62	.98	.04	.05
Role Breadth Self-Efficacy	10	.82	31.79	.91	.06	.08
Work Values - Self-determination / Stimulation	8	.76	30.32	.95	.05	.06
Work Values - Universalism / Benevolence	6	.79	40.00	.99	.03	.01
Positive Affect	11	.92	52.25	.97	.04	.07

Note. CFI = Comparative Fit Index; RMSEA = Root Mean Square Error of Approximation; SRMR = Standardized Root Mean Square Residual.

Based on the pre-established fit indices cut-off criteria, the scales structures generally showed a good fit. Only the positive affect (CFI = .97; RMSEA = .07; SRMR = .04) and the role breadth self-efficacy (CFI = .91; RMSEA = .08; SRMR = .06) scales did not meet all the criteria for a desirable fit. However, since all the considered indices were close to it and at least one index indicated a good fit, these structures were included on the path model. The Cronbach's alphas, varying between .76 and .92, also indicate a general satisfactory reliability of the scales included in the study. Besides, all factor loadings were above .32, as recommended (Tabachnick & Fidell, 1996). Detailed data of the analysis of each scale can be made available by contacting the first author.

The path diagram presented in Figure 1 represents the basic model under consideration, showing the hypothesized effects, and including standardized estimates and errors. The SRMR (.08) fit index met the cut-off criteria previously established, but the RMSEA (.13) and CFI (.91) indices did not. Although the CFI value could not be considered an excellent fit, it can be considered reasonable. Table 2 presents some additional information, including the ML estimates of parameters and their corresponding standard errors, as well as the bootstrap estimates of standard errors, the mean across bootstrap samples and the 95% bias-corrected confidence intervals derived from the bootstrap distribution. As seen on this Table, the control variables leadership role and organization experience did not affect proactive behavior significantly.

Moreover, the bootstrap results indicate that the parameter estimates are robust with regard to the stability of estimates, since they did not vary too much in the bootstrap samples, and means were similar to the maximum likelihood estimates.

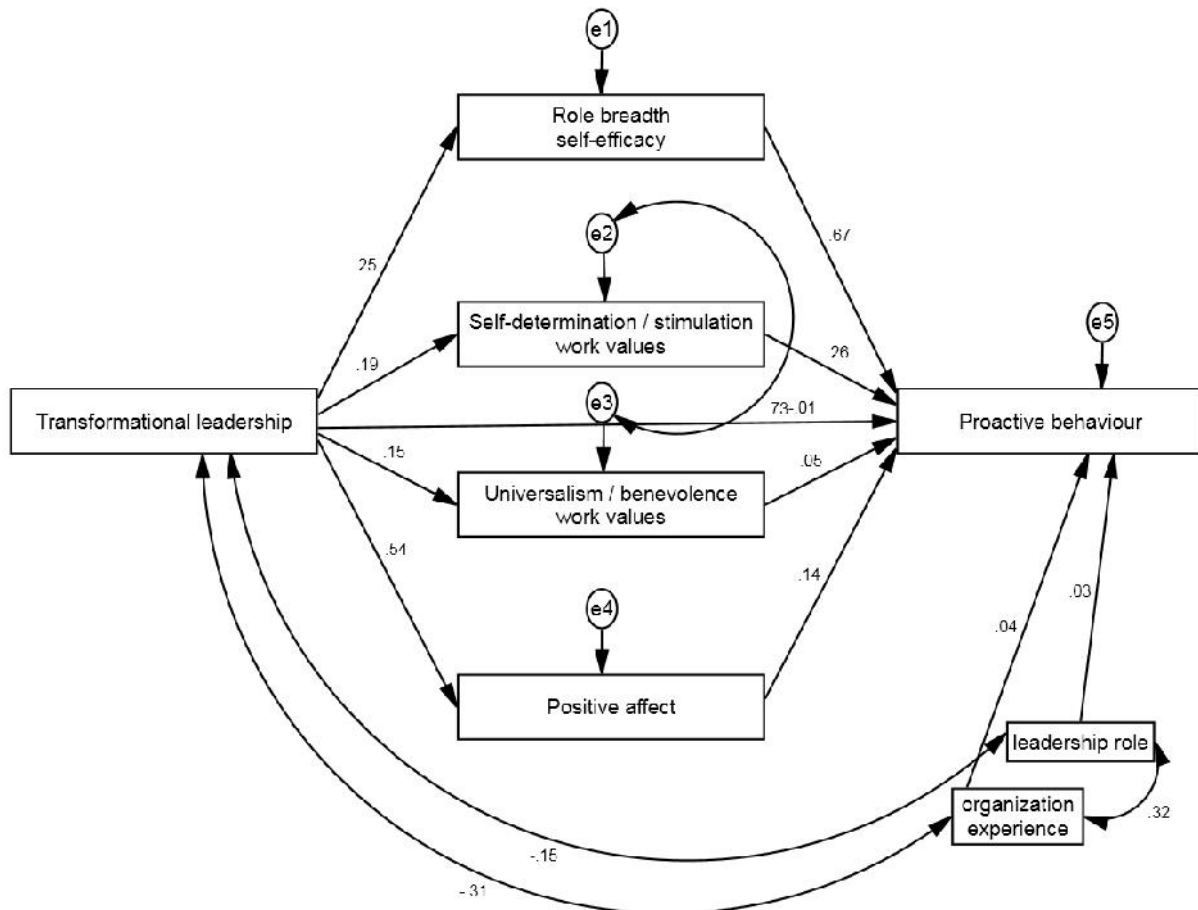


Figure 1. Path Diagram of the Hypothesized Model with Standardized Estimates

Table 2
Model Fit, Maximum Likelihood and Bootstrap Estimates of Parameters and Standard Errors, and Bias-Corrected Confidence Intervals Derived from the Bootstrap Distribution

Paths	Maximum likelihood				Bootstrap			
	Std. estimates	SE	z	p	Mean	SE	BC 95% CI	
							LL	UL
TL RBSE	0.25	0.04	3.02	<.005	0.13	0.05	0.10	0.40
TL SS	0.19	0.03	2.24	.03	0.09	0.04	0.01	0.36
TL UB	0.15	0.03	1.85	.06	0.06	0.04	-0.02	0.33
TL PA	0.54	0.05	7.58	<.001	0.37	0.05	0.41	0.64
TL PB	-0.01	0.07	-0.19	.85	-0.01	0.07	-0.16	0.13
RBSE PB	0.67	0.11	11.42	<.001	1.23	0.13	0.53	0.78
SS PB	0.26	0.18	3.03	<.005	.054	0.17	0.08	0.41
UB PB	-0.05	0.21	-0.62	.54	-0.14	0.21	-0.22	0.12

PA	PB		0.14	0.10	2.02	.04	0.19	0.12	0.00	0.30
leadership role	PB		0.03	0.13	0.43	.67	0.05	0.12	-0.09	0.14
organization experience	PB		0.04	0.01	0.65	.51	0.01	0.01	-0.07	0.16

Note. 1000 bootstrap samples.

TL = transformational leadership; RBSE = role breadth self-efficacy; SS = self-determination/stimulation work values; UB = universalism/benevolence work values; PA = positive affect; PB = proactive behavior; BC = bias-corrected.

Leadership role and organization experience are control variables.

Table 3 shows the specific indirect effects through each potential mediator examined, as well as the bias-corrected confidence intervals for each indirect effect and the two-tailed significance. The estimated indirect effect from transformational leadership to proactive behavior through role breadth self-efficacy was significant, supporting H1. The indirect effect of transformational leadership on proactive behavior through self-direction / stimulation work values was also significant, supporting H2. The same test for universalism / benevolence work values was non-significant, failing to support H3. The indirect effect through positive affect was significant, supporting H4.

Table 3

Bootstrapped Indirect Effects of Transformational Leadership on Proactivity Through Role Breadth Self-Efficacy, Self-Direction/Stimulation Work Values, Universalism/Benevolence Work Values, and Positive Affect

Mediators	Standardized indirect effect	BC 95% CI		<i>p</i>
		Lower limit	Upper limit	
Role breadth self-efficacy	0.17	0.07	0.30	<.005
Self-direction/stimulation work values	0.06	0.01	0.14	.03
Universalism/benevolence work values	0.02	0.00	0.09	.07
Positive affect	0.14	0.03	0.25	.02

Note. 1000 bootstrap samples.

Discussion

The study tested a mediational model in which transformational leadership positively affects proactive behavior through *can do*, *reason to*, *energized to* motivational paths. The overall fit of the model did not entirely meet the criteria for a superior fit, but since two out of three analysed indices indicated a good fit, it is possible to assert that the model is plausible. Thus, the results of this study indicate a promising model in explaining how leaders can enhance

employees' proactive behavior through different types of motivation. It is relevant to highlight that the sample was entirely composed of volunteers of a non-for-profit organization, indicating that Parker, Bindl, and Strauss' (2010) model seems to explain motivation for proactive behavior not only in traditional workplaces, but also in the third sector, normally underrepresented in studies focused on organizational and work settings (Olson-Buchanan et al., 2013).

An examination of each specific indirect effect of transformational leadership on proactive behavior indicates that role-breadth self-efficacy (*can do*), self-direction/stimulation work values (*reason to*) and positive affect (*energized to*) significantly mediated this relationship, while universalism/benevolence work values (*reason to*) did not. The two most strong indirect effects were related to role breadth self-efficacy and positive affect as mediators, corroborating previously findings in the literature (Axtell et al., 2000; Bindl et al., 2012; Bono et al., 2007; Den Hartog & Belschak, 2007; Fritz & Sonnentag, 2009; Ohly & Fritz, 2007; Parker & Collins, 2010).

Moreover, the findings related to the *reason to* path represent some new insights on motivation for proactivity in the workplace. Even though the sample was composed of volunteers from a non-for-profit organization, the expected relationship between prosocial work values and proactive behaviors was not found. However, self-direction / stimulation work values had a positive effect on proactive behaviors and acted as a mediator between transformational leadership and proactive behaviors. This may be a specificity of the organization under study. As a third sector organization, AIESEC's final mission is to positively impact the world (AIESEC, 2013). However, AIESEC aims to provide members with challenging and empowering learning and development experiences in order to achieve its main goal through their engagement in positive changing actions. Possibly, the organization, or even the transformational leaders, have

been encouraging follower's engagement with challenging learning and development opportunities and inspiring self-direction / stimulation work values. Taking all of this into account, it is possible to consider that the more AIESEC member perceive striving to achieve proactive goals as learning opportunities, more likely their self-direction/stimulation work values will lead to proactive behaviors.

Despite these interesting results, some limitations of this study can be highlighted, such as the limited sample size, which may represent a problem for the generalization of the findings. Nevertheless, the expected effects that were found are encouraging. Even larger effects could be found in the population. Possibly, the misfit indicated by RMSEA is due to this sample size limitation, since this index tends to over reject acceptable models when sample size is not large (Curran, Bollen, Chen, Paxton, & Kirby, 2003). Furthermore, the sample was composed by individuals from a single organization, with some very specific characteristics, which could also be considered a limitation for generalization. Therefore, further research should explore the relationships in a larger sample that could better represent the entire population of interest.

This study provides room for other promising future research. The same model could be compared between different countries, other economic sectors and different types of non-for-profit organizations. Considering the findings related to the work values mediation, future studies should explore this phenomenon in more organizations to test the moderation role of organization stimulus to learning and development. The identification of these moderators would enrich the understanding of proactive motivation in the workplace. Besides, this study should be replicated in a larger sample that would increase the statistical power for testing the model. The rejected relationships should also be better explored in further studies in order to exclude the possibility that the effects that were not find were due to a sample size limitation. The mediation

role of universalism / benevolence work values should be tested in other nonprofit organizations, since the absence of effect in this sample could also be due to a specificity of the organizational culture.

Lastly, the *can do*, *reason to*, and *energized to* model of proactive goal regulation seems to provide a useful integrating framework for identifying how transformational leaders increase employee's proactivity. These findings contribute to the understanding of the role that leaders play in increasing followers' proactive behavior at work. This knowledge is useful for leadership training designs, representing especially interesting information for the organization whose members composed the sample, since it aims to develop member's leadership competences (AIESEC, 2013). Lastly, to further explore leadership and motivation for proactive behaviors in a sample of volunteer workers represents a special contribution of this study. Non-for-profit organizations can benefit from employee's proactivity, since flexibility and innovation are relevant factors in non-for-profit organizations given its organizational complexity (O'Neill, 1998). A better understanding of motivation for proactivity in the third sector is a great contribution to this research area and also to non-for-profit organizations, since it can provide a foundation for practices that may lead to better performance.

References

- AIESEC. (2013). AIESEC - The world's largest student driven organization. Retrieved February 27, 2013, from <http://www.aiesec.org>
- Aspinwall, L. G. (2005). The psychology of future-oriented thinking: From achievement to proactive coping, adaptation, and aging. *Motivation and Emotion, 29*(4), 203–235.
doi:10.1007/s11031-006-9013-1
- Axtell, C. M., Holman, D. J., Unsworth, K. L., Wall, T. D., & Waterson, P. E. (2000). Shopfloor innovation: Facilitating the suggestion and implementation of ideas. *Journal of Occupational and Organizational Psychology, 73*(3), 265–285.
doi:10.1348/096317900167029
- Bass, B. M. (1999). Two decades of research and development in transformational leadership. *European Journal of Work and Organizational Psychology, 8*(1), 9–32.
doi:10.1080/135943299398410
- Bateman, T. S., & Crant, J. M. (1999). Proactive behavior: Meaning, impact, recommendations. *Business Horizons, 42*(3), 63–70. doi:10.1016/S0007-6813(99)80023-8
- Belschak, F. D., & Den Hartog, D. N. (2010). Pro-self, prosocial, and pro-organizational foci of proactive behaviour: Differential antecedents and consequences. *Journal of Occupational and Organizational Psychology, 83*(2), 475–498. doi:10.1348/096317909X439208

- Bindl, U. K., Parker, S. K., Totterdell, P., & Hagger-Johnson, G. (2012). Fuel of the self-starter: How mood relates to proactive goal regulation. *Journal of Applied Psychology, 97*(1), 134–150. doi:10.1037/a0024368
- Bono, J. E., Foldes, H. J., Vinson, G., & Muros, J. P. (2007). Workplace emotions: The role of supervision and leadership. *Journal of Applied Psychology, 92*(5), 1357–1367. doi:10.1037/0021-9010.92.5.1357
- Brehm, J. W. (1999). The intensity of emotion. *Personality and Social Psychology Review, 3*(1), 2–22. doi:10.1207/s15327957pspr0301_1
- Bycio, P., Hackett, R. D., & Allen, J. S. (1995). Further assessments of Bass's (1985) conceptualization of transactional and transformational leadership. *Journal of Applied Psychology, 80*(4), 468–478. doi:10.1037/0021-9010.80.4.468
- Byrne, B. M. (2009). Bootstrapping as an aid to nonnormal data. In *Structural equation modeling with AMOS: Basic concepts, applications, and programming* (2nd ed., pp. 329–352). New York, NY: Routledge.
- Crant, J. M. (2000). Proactive behavior in organizations. *Journal of Management, 26*(3), 435–462. doi:10.1177/014920630002600304
- Curran, P. J., Bollen, K. A., Chen, F., Paxton, P., & Kirby, J. B. (2003). Finite sampling properties of the point estimates and confidence intervals of the RMSEA. *Sociological Methods & Research, 32*(2), 208–252. doi:10.1177/0049124103256130

- Den Hartog, D. N., & Belschak, F. D. (2007). Personal initiative, commitment and affect at work. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 80, 601–622.
doi:10.1348/096317906x171442
- Fredrickson, B. L. (1998). What good are positive emotions? *Review of General Psychology*, 2(3), 300–319. doi:10.1037/1089-2680.2.3.300
- Frese, M., & Fay, D. (2001). Personal initiative: An active performance concept for work in the 21st century. *Research in Organizational Behavior*, 23, 133–187. doi:10.1016/s0191-3085(01)23005-6
- Frese, M., 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. doi:10.1037/0021-9010.92.4.1084
- 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(7), 1139–1155.
- Fritz, C., & Sonnentag, S. (2009). Antecedents of day-level proactive behavior: A look at job stressors and positive affect during the Workday. *Journal of Management*, 35(1), 94–111. doi:10.1177/0149206307308911
- Gouveia, V. V., Fonsêca, P. N. da, Lins, S. L. B., Lima, A. V. de, & Gouveia, R. S. V. (2008). Escala de bem-estar afetivo no trabalho (JAWS): Evidências de validade fatorial e

consistência interna. *Psicologia: Reflexão e Crítica*, 21(3), 464–473. doi:10.1590/S0102-79722008000300015

Grant, A. M., & Ashford, S. J. (2008). The dynamics of proactivity at work. *Research in Organizational Behavior*, 28, 3–34. doi:10.1016/j.riob.2008.04.002

Griffin, M. A., Parker, S. K., & Mason, C. M. (2010). Leader vision and the development of adaptive and proactive performance: A longitudinal study. *Journal of Applied Psychology*, 95(1), 174–182. doi:10.1037/a0017263

Hu, L., & Bentler, P. M. (1999). Cutoff criteria for fit indexes in covariance structure analysis: Conventional criteria versus new alternatives. *Structural Equation Modeling*, 6(1), 1–55. doi:10.1080/10705519909540118

Kamia, M., & Porto, J. B. (2011). Comportamento proativo nas organizações: O efeito dos valores pessoais. *Psicologia: Ciência e Profissão*, 31(3), 456–467.

MacCallum, R. C., Browne, M. W., & Sugawara, H. M. (1996). Power analysis and determination of sample size for covariance structure modeling. *Psychological Methods*, 1(2), 130–149. doi:10.1037/1082-989X.1.2.130

Miles, J., & Shevlin, M. (2001). *Applying regression & correlation: A guide for students and researchers*. London: SAGE Publications Ltd.

Morrison, E. W., & Phelps, C. C. (1999). Taking charge at work: Extrarole efforts to initiate workplace change. *Academy of Management Journal*, 42(4), 403–419. doi:10.2307/257011

- Nascimento, T. T. do, Laros, J. A., Porto, J. B., & Moraes, M. M. de. (2014). Assumir o comando no trabalho: Evidências de validade da versão brasileira da escala. *Manuscript Submitted for Publication*.
- O’Neill, M. (1998). Nonprofit management education: History, current issues, and the future. In M. O’Neill & K. Fletcher (Eds.), *Nonprofit management education: US and world perspectives* (pp. 1–12). Westport, CT: Praeger Publishers.
- Ohly, S., & Fritz, C. (2007). Challenging the status quo: What motivates proactive behaviour? *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 80, 623–629.
doi:10.1348/096317907x180360
- Olson-Buchanan, J., Bryan, L. K., & Thompson, L. F. (Eds.). (2013). *Using industrial-organizational psychology for the greater good: Helping those who help others*. New York: Routledge.
- Parker, S. K. (1998). Enhancing role breadth self-efficacy: The roles of job enrichment and other organizational interventions. *Journal of Applied Psychology*, 83(6), 835–852.
doi:10.1037/0021-9010.83.6.835
- Parker, S. K., Bindl, U. K., & Strauss, K. (2010). Making things happen: A model of proactive motivation. *Journal of Management*, 36(4), 827–856. doi:10.1177/0149206310363732
- Parker, S. K., & Collins, C. G. (2010). Taking stock: Integrating and differentiating multiple proactive behaviors. *Journal of Management*, 36(3), 633–662.
doi:10.1177/0149206308321554

- Parker, S. K., Williams, H. M., & Turner, N. (2006). Modeling the antecedents of proactive behavior at work. *Journal of Applied Psychology, 91*(3), 636–652. doi:10.1037/0021-9010.91.3.636
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Moorman, R. H., & Fetter, R. (1990). Transformational leader behaviors and their effects on followers' trust in leader, satisfaction, and organizational citizenship behaviors. *The Leadership Quarterly, 1*(2), 107–142. doi:10.1016/1048-9843(90)90009-7
- Porto, J. B., & Pilati, R. (2010). Escala Revisada de Valores Relativos ao Trabalho – EVT-R. *Psicologia: Reflexão e Crítica, 31*(1), 73–82. doi:10.1590/S0102-79722010000100010
- Preacher, K. J., & Coffman, D. L. (2006). Computing power and minimum sample size for RMSEA [Computer software]. Retrieved from <http://quantpsy.org/>
- Preacher, K. J., & Hayes, A. F. (2008). Asymptotic and resampling strategies for assessing and comparing indirect effects in multiple mediator models. *Behavior Research Methods, 40*(3), 879–891. doi:10.3758/BRM.40.3.879
- Rioux, S. M., & Penner, L. A. (2001). The causes of organizational citizenship behavior: A motivational analysis. *Journal of Applied Psychology, 86*(6), 1306–1314. doi:10.1037/0021-9010.86.6.1306
- Rode, N. (2005). Translation of measurement instruments and their reliability: An example of job-related affective well-being scale. *Metodološki Zvezki, 2*(1), 15–26.

Ros, M., Schwartz, S. H., & Surkiss, S. (1999). Basic individual values, work values, and the meaning of work. *Applied Psychology: An International Review*, 48(1), 49–71.

doi:10.1111/j.1464-0597.1999.tb00048.x

Schwartz, S. H. (1992). Universals in the content and structure of values: Theoretical advances and empirical tests in 20 countries. In M. P. Zanna (Ed.), *Advances in experimental social psychology* (vol. 25) (pp. 1–65). San Diego: CA: Academic Press.

Schwartz, S. H. (2012). An overview of the Schwartz theory of basic values. *Online Readings in Psychology and Culture*, 2(1). doi:<http://dx.doi.org/10.9707/2307-0919.1116>

Strauss, K., Griffin, M. A., & Rafferty, A. E. (2009). Proactivity directed toward the team and organization: The role of leadership, commitment and role-breadth self-efficacy. *British Journal of Management*, 20(3), 279–291. doi:10.1111/j.1467-8551.2008.00590.x

Tabachnick, B. G., & Fidell, L. S. (1996). *Using multivariate statistics*. New York, NY: HarperCollins.

Thompson, B. (2004). Confirmatory factor analysis decision sequence. In *Exploratory and confirmatory factor analysis: Understanding concepts and applications* (pp. 109–132). Washington, DC: American Psychological Association.

Tornau, K., & Frese, M. (2013). Construct clean-up in proactivity research: A meta analysis on the nomological net of work-related proactivity concepts and their incremental validities. *Applied Psychology: An International Review*, 62(1), 44–96. doi:10.1111/j.1464-0597.2012.00514.x

Van Katwyk, P. T., Fox, S., Spector, P. E., & Kelloway, E. K. (2000). Using the Job-Related Affective Well-Being Scale (JAWS) to investigate affective responses to work stressors.

Journal of Occupational Health Psychology, 5(2), 219–230. doi:10.1037/1076-8998.5.2.219

Conclusão

A proatividade tem despertado o interesse de gestores e pesquisadores, sendo observada uma recente proliferação de pesquisas na área (Thomas et al., 2010; Tornau & Frese, 2013). Entretanto, alguns aspectos precisam ser ainda desenvolvidos para uma melhor compreensão do fenômeno. Este trabalho visou a contribuir para o preenchimento de lacunas identificadas, possuindo como objetivo geral explicar como os líderes podem aumentar a proatividade dos liderados no terceiro setor. A realização deste estudo oferece algumas contribuições, que serão aqui destacadas, seguidas de ponderações sobre limitações deste trabalho, bem como a sugestão de uma agenda de pesquisa visando à continuidade do desenvolvimento da área.

No que concerne a contribuições teóricas, destaca-se que esta pesquisa forneceu uma compreensão mais profunda sobre a influência da liderança transformacional no comportamento proativo no trabalho, não apenas evidenciando o impacto do líder, mas explicando os caminhos motivacionais que mediam essa relação. Além disso, a utilização de uma amostra do terceiro setor permitiu ampliar – para além dos contextos de trabalho tradicionalmente explorados – a aplicabilidade do modelo motivacional de proatividade proposto por Parker, Bindl e Strauss (2010). Ainda, discutir os resultados encontrados à luz das características do contexto estudado configura-se uma contribuição para a construção teórica sobre comportamento organizacional no terceiro setor no Brasil, preenchendo o que foi identificado como uma lacuna na produção científica nacional. Sob uma perspectiva interacionista, também é possível apontar como contribuição teórica o aprimoramento da compreensão da complexa relação entre o contexto e o indivíduo nas organizações, explicando a influência que o líder exerce sobre variáveis dos indivíduos e como essa interação se reflete na emissão do comportamento proativo.

Adicionalmente, ressalta-se como contribuição metodológica a adaptação e validação de uma medida de assumir o comando da mudança para uso no Brasil. Essa variável consiste em um dos comportamentos proativos que mais tem sido pesquisado fora do país (Tornau & Frese, 2013) e um instrumento que permita medi-la adequadamente em amostras de brasileiros é de extrema relevância para que a pesquisa nacional acompanhe o desenvolvimento internacional da área. Ademais, o uso da técnica de modelagem por equações estruturais permitiu testar o modelo conceitual de Parker, Bindl e Strauss (2010) de forma integrada, respeitada a sua complexidade. Assim, foi possível explorar o efeito de um antecedente distal sobre o comportamento proativo simultaneamente por meio dos três caminhos motivacionais propostos – *can do*, *reason to* e *energized to*.

Como contribuição prática, este trabalho fornece subsídios para ações que promovam o comportamento proativo nas organizações. A compreensão acerca de como o líder transformacional aumenta a proatividade dos trabalhadores fundamenta ações que visem a promoção deste tipo de comportamento nas organizações. Dessa forma, possibilita-se, por exemplo, um refinamento da formação de líderes, que pode passar a enfatizar competências que impactem positivamente os mediadores identificados como essenciais no processo motivacional dos liderados. Além disso, a revisão da literatura sobre comportamento organizacional no terceiro setor proporcionou uma compreensão acerca do estado atual da produção científica nacional, possibilitando a identificação de problemas e desafios para pesquisadores brasileiros.

Ao considerar essas contribuições, faz-se necessário ter clareza acerca das limitações deste trabalho, tanto para possibilitar uma intervenção sobre elas em estudos futuros, quanto para levá-las em consideração no caso de não ser possível atuar de forma a minimizá-las.

Primeiramente, destaca-se que a coleta de dados do Estudo 3 limitou-se a uma organização

peculiar do terceiro setor, com uma cultura bastante específica, composta por voluntariados de uma faixa etária restrita e com pouca variação em termos de escolaridade. Esta característica dos participantes constitui uma limitação para a generalização dos resultados encontrados. Além disso, o tamanho da amostra deste mesmo estudo apresenta restrições para o uso da modelagem por equações estruturais, o que sugere que os efeitos que não foram encontrados podem ser atribuídos a essa limitação. Ademais, nos estudos 1 e 2, foi utilizado um delineamento transversal, o que restringe afirmações acerca de causalidade entre as variáveis pesquisadas. Também ressalta-se como limitação o uso de medidas conscientes e de auto-relato para variáveis suscetíveis ao efeito da desejabilidade social, o que se soma à limitação relacionada aos potenciais vieses do uso de apenas uma fonte de informações para avaliar comportamento. Destaca-se ainda, a limitação de se utilizar apenas um método de coleta de dados, também sujeitando a vieses os resultados encontrados.

Finalmente, apesar de haver contribuído para o preenchimento de lacunas identificadas na pesquisa sobre comportamento proativo, este trabalho deixa ainda algumas sugestões para estudos futuros que visem a dar continuidade ao desenvolvimento da área. Primeiramente, sugere-se que os pesquisadores brasileiros considerem amostras compostas por trabalhadores de organizações do terceiro setor, que encontra-se ainda sub-representado nas pesquisas nacionais sobre comportamento organizacional. Além disso, recomenda-se que as especificidades desse contexto sejam levada em consideração ao se explorar resultados encontrados nesse tipo de amostra, de forma a contribuir para o desenvolvimento de teorias mais complexas e coerentes para essa realidade. Ademais, orienta-se que alguns cuidados metodológicos sejam atendidos em pesquisas futuras, como o uso de delineamentos que permitam inferir causalidade, a exemplo de estudos longitudinais e experimentos, bem como a utilização de métodos diversificados para a

coleta de dados e o uso de amostras maiores e mais diversificadas. Adicionalmente, tendo em vista a natureza contínua da inspeção de validade de uma medida, sugere-se que outras pesquisas ofereçam contribuição empírica à avaliação da adequação da escala de assumir o comando da mudança para uso no Brasil, investigando, por exemplo, sua validade preditiva. Recomenda-se também que o papel de moderadores seja explorado em estudos futuros, a fim de se compreender as limitações dos motivadores para proatividade considerados neste trabalho. Por fim, propõe-se que o modelo de influência indireta do líder transformacional sobre o comportamento proativo dos liderados testado neste trabalho seja explorado em outros contextos, a exemplo de organizações do primeiro e do segundo setor, ou ainda em outros tipos de organizações do terceiro setor, bem como em diferentes países.

Referências

- Mackenzie, S. B., Podsakoff, P. M., & Podsakoff, N. P. (2011). Challenge-oriented organizational citizenship behaviors and organizational effectiveness: Do challenge-oriented behaviors really have an impact on the organization's bottom line? *Personnel Psychology, 64*(3), 559–592. doi:10.1111/j.1744-6570.2011.01219.x
- O'Neill, M. (1998). Nonprofit management education: History, current issues, and the future. In M. O'Neill & K. Fletcher (Eds.), *Nonprofit management education: US and world perspectives* (pp. 1–12). Westport, CT: Praeger Publishers.
- Olson-Buchanan, J., Bryan, L. K., & Thompson, L. F. (Eds.). (2013). *Using industrial-organizational psychology for the greater good: Helping those who help others*. New York: Routledge.
- Parker, S. K., Bindl, U. K., & Strauss, K. (2010). Making things happen: A model of proactive motivation. *Journal of Management, 36*(4), 827–856. doi:10.1177/0149206310363732
- Parker, S. K., & Collins, C. G. (2010). Taking stock: Integrating and differentiating multiple proactive behaviors. *Journal of Management, 36*(3), 633–662.
doi:10.1177/0149206308321554
- Thomas, J. P., Whitman, D. S., & Viswesvaran, C. (2010). Employee proactivity in organizations: A comparative meta-analysis of emergent proactive constructs. *Journal of Occupational and Organizational Psychology, 83*(2), 275–300.
doi:10.1348/096317910x502359

Tornau, K., & Frese, M. (2013). Construct clean-up in proactivity research: A meta analysis on the nomological net of work-related proactivity concepts and their incremental validities.

Applied Psychology: An International Review, 62(1), 44–96. doi:10.1111/j.1464-

0597.2012.00514.x

Urbina, S. (2007). Fundamentos em validade. In *Fundamentos de Testagem Psicológica* (pp.

155–212). Porto Alegre: Artmed.

Auto-eficácia de Amplitude de Papel

Por favor, indique o quão confiante você sentiria tendo que fazer cada uma das tarefas a seguir.

Analisando um problema de longo-prazo para achar uma solução.

1 - Nada confiante 2 3 4 5 - Totalmente confiante

Representando a sua área em reuniões com cargos superiores.

1 - Nada confiante 2 3 4 5 - Totalmente confiante

Criando novos procedimentos para a sua área de trabalho.

1 - Nada confiante 2 3 4 5 - Totalmente confiante

Sugerindo ao VP novas maneiras de melhorar o trabalho da sua área.

1 - Nada confiante 2 3 4 5 - Totalmente confiante

Contribuindo para debates sobre a estratégia da AIESEC.

1 - Nada confiante 2 3 4 5 - Totalmente confiante

Elaborando uma proposta de alocação de fundos para a sua área.

1 - Nada confiante 2 3 4 5 - Totalmente confiante

Ajudando a definir os objetivos e metas da sua área de trabalho.

1 - Nada confiante 2 3 4 5 - Totalmente confiante

Fazendo contato com pessoas de fora da AIESEC (ex. fornecedores, consumidores) para conversar sobre problemas.

1 - Nada confiante 2 3 4 5 - Totalmente confiante

Apresentando informação para um grupo de colegas.

1 - Nada confiante 2 3 4 5 - Totalmente confiante

Visitando pessoas de outras áreas para sugerir fazer coisas de maneira diferente.

1 - Nada confiante 2 3 4 5 - Totalmente confiante

Valores do Trabalho (Universalismo/Benevolência e Autodeterminação/Estimulação)

A seguir você irá encontrar uma lista de valores do trabalho. Pedimos sua colaboração para avaliar quão importante cada valor é para você como um princípio orientador em sua vida no trabalho, marcando o valor que melhor indique a sua opinião. Considerando o trabalho, quão importante é cada um dos valores a seguir?

Ter liberdade para decidir a forma de realização do meu trabalho

1 - Nada importante	2 - Pouco Importante	3 - Importante	4 - Muito Importante	5 - Extremamente Importante
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Ter desafios constantes

1 - Nada importante	2 - Pouco Importante	3 - Importante	4 - Muito Importante	5 - Extremamente Importante
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Colaborar para o desenvolvimento da sociedade

1 - Nada importante	2 - Pouco Importante	3 - Importante	4 - Muito Importante	5 - Extremamente Importante
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Ter um trabalho arriscado

1 - Nada importante	2 - Pouco Importante	3 - Importante	4 - Muito Importante	5 - Extremamente Importante
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Ter um trabalho que me permita conhecer lugares novos

1 - Nada importante	2 - Pouco Importante	3 - Importante	4 - Muito Importante	5 - Extremamente Importante
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Ajudar os outros

1 - Nada importante	2 - Pouco Importante	3 - Importante	4 - Muito Importante	5 - Extremamente Importante
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Desenvolver novas habilidades

1 - Nada importante	2 - Pouco Importante	3 - Importante	4 - Muito Importante	5 - Extremamente Importante
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Ter um trabalho criativo

1 - Nada importante	2 - Pouco Importante	3 - Importante	4 - Muito Importante	5 - Extremamente Importante
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Ter autonomia na realização das minhas tarefas

1 - Nada importante	2 - Pouco Importante	3 - Importante	4 - Muito Importante	5 - Extremamente Importante
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Amizade com colegas de trabalho

1 - Nada importante	2 - Pouco Importante	3 - Importante	4 - Muito Importante	5 - Extremamente Importante
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Ter compromisso social

1 - Nada importante	2 - Pouco Importante	3 - Importante	4 - Muito Importante	5 - Extremamente Importante
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Estimular a minha curiosidade

1 - Nada importante	2 - Pouco Importante	3 - Importante	4 - Muito Importante	5 - Extremamente Importante
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Ter um trabalho que me permita conhecer pessoas novas

1 - Nada importante	2 - Pouco Importante	3 - Importante	4 - Muito Importante	5 - Extremamente Importante
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Ter um trabalho inovador

1 - Nada importante	2 - Pouco Importante	3 - Importante	4 - Muito Importante	5 - Extremamente Importante
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Combater injustiças sociais

1 - Nada importante	2 - Pouco Importante	3 - Importante	4 - Muito Importante	5 - Extremamente Importante
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Bom relacionamento com colegas de trabalho

1 - Nada importante	2 - Pouco Importante	3 - Importante	4 - Muito Importante	5 - Extremamente Importante
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Ter um trabalho que requer originalidade

1 - Nada importante	2 - Pouco Importante	3 - Importante	4 - Muito Importante	5 - Extremamente Importante
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Ter um trabalho que me permita expressar meus conhecimentos

1 - Nada importante	2 - Pouco Importante	3 - Importante	4 - Muito Importante	5 - Extremamente Importante
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Ser útil para a sociedade

1 - Nada importante	2 - Pouco Importante	3 - Importante	4 - Muito Importante	5 - Extremamente Importante
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Afeto Positivo

Na seção a seguir haverá algumas frases que descrevem diferentes emoções que um trabalho pode provocar. Por favor, indique o quanto as diversas partes do seu trabalho da AIESEC (ex.: o trabalho em si, os colegas, os líderes, os clientes) fizeram você sentir estas emoções nos últimos 30 dias.

Meu trabalho na AIESEC me fez sentir...

[Nos últimos 30 dias]

...ENTUSIASMADO

1 - Nunca 2 - Raramente 3 - Às vezes 4 - Muitas vezes 5 - Quase sempre

...ALEGRE

1 - Nunca 2 - Raramente 3 - Às vezes 4 - Muitas vezes 5 - Quase sempre

...À VONTADE

1 - Nunca 2 - Raramente 3 - Às vezes 4 - Muitas vezes 5 - Quase sempre

...CONTENTE

1 - Nunca 2 - Raramente 3 - Às vezes 4 - Muitas vezes 5 - Quase sempre

...COM ENERGIA

1 - Nunca 2 - Raramente 3 - Às vezes 4 - Muitas vezes 5 - Quase sempre

...ANIMADO

1 - Nunca 2 - Raramente 3 - Às vezes 4 - Muitas vezes 5 - Quase sempre

...AGRADECIDO

1 - Nunca 2 - Raramente 3 - Às vezes 4 - Muitas vezes 5 - Quase sempre

...FELIZ

1 - Nunca 2 - Raramente 3 - Às vezes 4 - Muitas vezes 5 - Quase sempre

...INSPIRADO

1 - Nunca 2 - Raramente 3 - Às vezes 4 - Muitas vezes 5 - Quase sempre

...HONRADO

1 - Nunca 2 - Raramente 3 - Às vezes 4 - Muitas vezes 5 - Quase sempre

...ORGULHO DO QUE FAÇO

1 - Nunca 2 - Raramente 3 - Às vezes 4 - Muitas vezes 5 - Quase sempre

...SATISFEITO

1 - Nunca 2 - Raramente 3 - Às vezes 4 - Muitas vezes 5 - Quase sempre

...TRANQUILO

1 - Nunca 2 - Raramente 3 - Às vezes 4 - Muitas vezes 5 - Quase sempre

...EMPOLGADO

1 - Nunca 2 - Raramente 3 - Às vezes 4 - Muitas vezes 5 - Quase sempre

Estimula os os membros da equipe a repensarem a forma como fazem as coisas.

1 - Discordo Fortemente 2 3 4 5 6 7 - Concordo Fortemente

 Consegue fazer com que outros se comprometam com sua visão de futuro.

1 - Discordo Fortemente 2 3 4 5 6 7 - Concordo Fortemente

 Faz perguntas que levam a pensar.

1 - Discordo Fortemente 2 3 4 5 6 7 - Concordo Fortemente

 Incentiva os membros a trabalharem em equipe.

1 - Discordo Fortemente 2 3 4 5 6 7 - Concordo Fortemente

 Estimula os indivíduos a pensar sobre problemas antigos de novas maneiras.

1 - Discordo Fortemente 2 3 4 5 6 7 - Concordo Fortemente

 Busca novas oportunidades para a unidade/departamento/organização.

1 - Discordo Fortemente 2 3 4 5 6 7 - Concordo Fortemente

 Consegue que o grupo trabalhe junto em busca do mesmo objetivo.

1 - Discordo Fortemente 2 3 4 5 6 7 - Concordo Fortemente

 Lidera pelo exemplo.

1 - Discordo Fortemente 2 3 4 5 6 7 - Concordo Fortemente

 Leva os membros da equipe a repensarem algumas ideias sobre as quais nunca haviam se questionado.

1 - Discordo Fortemente 2 3 4 5 6 7 - Concordo Fortemente

 Desenvolve atitude e espírito de equipe entre seus liderados.

1 - Discordo Fortemente 2 3 4 5 6 7 - Concordo Fortemente