Revista de Estudos Interdisciplinares

A INFLUÊNCIA DA PROATIVIDADE NO DESEMPENHO DO INDIVÍDUO NAS ORGANIZAÇÕES: UM ESTUDO FENOMENÓLOGICO CONSIDERANDO GERAÇÃO E GÊNERO

THE INFLUENCE OF PROACTIVITY ON INDIVIDUAL PERFORMANCE IN ORGANIZATIONS: A PHENOMENOLOGICAL STUDY CONSIDERING GENERATION AND GENDER

Recebido em: 20/01/2025
Aceito em: 15/04/2025
Publicado em: 30/04/2025

Jussara da Silva Pontel [1]
Universidade FUMEC

Mario Teixeira Reis Neto [2]
Universidade FUMEC

Roger Benjamin Sages [3]
Lund University

Resumo: O presente trabalho investigou a relação entre proatividade e desempenho individual em uma instituição financeira, considerando as gerações *Baby Boomer*, X e Y, assim como os gêneros feminino e masculino. O objetivo geral foi compreender como a proatividade contribui para o desempenho, abordando as diferenças intergeracionais e de gênero no ambiente organizacional. A metodologia utilizada foi a fenomenologia, que permitiu analisar as essências do significado e do mundo da vida de cada indivíduo. Foram analisados relatos de 36 gerentes, divididos entre aqueles com desempenho superior e inferior, utilizando o software *Meaning Constitution Analysis* (MCA) para a identificação de unidades de significado. Os resultados demonstraram que a proatividade se relaciona positivamente com o desempenho, embora não seja uma característica constante. Indivíduos de desempenho superior apresentaram maior frequência de comportamentos proativos, caracterizados por maior protagonismo e responsabilidade sobre as entregas, enquanto o grupo de desempenho inferior frequentemente atribuía suas dificuldades a fatores externos. Foi observada a influência de fatores emocionais, como angústia e insatisfação, tanto no grupo com desempenho superior quanto no inferior. Concluiu-se que a proatividade é um elemento dinâmico que pode flutuar dependendo do momento de vida e do ambiente do indivíduo. A pressão e outros fatores psicológicos demonstraram impacto tanto no desempenho quanto na manifestação de comportamentos proativos. A pesquisa ressaltou a importância de questionar conceitos binários na literatura, como proatividade versus não proatividade, propondo uma visão mais ampla e contextual. Além disso, destacou-se a relevância da fenomenologia como método investigativo, proporcionando análises genuínas e detalhadas que podem ser aplicadas em estudos futuros. Esse trabalho contribui para aproximar teoria e prática no ambiente organizacional, fornecendo resultados valiosos para o desenvolvimento de ferramentas voltadas ao aprimoramento de pessoas e empresas.

Palavras-chave: Proatividade; Desempenho; Gerações; Gênero; Fenomenologia; Comportamento Organizacional.

Abstract: This study explored the relationship between proactivity and individual performance in a financial institution, considering Baby Boomer, Generation X, and Generation Y cohorts, as well as male and female

[1] Aluno do Programa de Pós-graduação de Administração da Universidade Fumec. Brasil, Minas Gerais, Belo Horizonte. E-mail: jussarapontel@hotmail.com

[2] Doutor em Administração pela Universidade Federal de Minas Gerais. Professor do Programa de Pós-graduação da Universidade Fumec. Brasil, Minas Gerais, Belo Horizonte. E-mail: reisnetomario@gmail.com

[3] Professor do Programa de Pós-graduação Psicologia da Lund University. Suécia, Lund. E-mail: sagesroger@gmail.com

Esta obra está sob licença Creative Commons Atribuição 4.0 Internacional

gender groups. The primary objective was to understand how proactivity contributes to performance across different generations and genders within an organizational context. The methodology employed was phenomenology, enabling the analysis of the essence of meaning and individual lived experiences. A sample of 36 managers was divided into groups based on superior and inferior performance, and their narratives were analyzed using Meaning Constitution Analysis (MCA) software to identify units of meaning while accounting for generational and gender differences. Findings revealed that proactivity positively correlates with performance and plays a crucial role in shaping individual behavior to meet organizational demands. However, proactivity is not a fixed trait and varies depending on an individual's life circumstances and environment. Managers with superior performance exhibited higher frequencies of proactive behavior, characterized by personal responsibility and transformative actions. In contrast, those with inferior performance often attributed their struggles to external factors, though some proactive elements were present. Emotional factors such as dissatisfaction or anguish were observed in both groups, with varying impacts on performance outcomes. This research concluded that proactivity is a dynamic element influenced by individual and environmental conditions. The study challenges binary perspectives in the literature, proposing a broader view of proactivity as a fluid concept rather than a fixed trait. Additionally, findings emphasized the importance of controlled pressure for fostering proactivity and highlighted that high performance does not always equate to emotional satisfaction, just as low performance may coexist with perceptions of contentment.The phenomenological approach proved invaluable by stripping away preconceived notions to analyze narratives in their purest form. Anonymity played a critical role, ensuring the authenticity of responses and enabling unfiltered insights into participants' thoughts and feelings. By bridging theory and practice, the study offers valuable contributions for developing tools aimed at enhancing individual and organizational growth.

Keywords: Proactivity; Performance; Generations; Genders; Phenomenology; Organizational behavior.

INTRODUÇÃO

Em uma sociedade caracterizada por múltiplas culturas, incluindo uma vasta extensão geográfica que intensifica essa multiplicidade, a geração no trabalho e o gênero são também temas de grande destaque e estudo. Diante de questões amplas e complexas, como desempenho e comportamento organizacional, sempre surgem novas oportunidades de pesquisa sob diferentes perspectivas.

O objetivo deste trabalho foi compreender como a proatividade se relaciona com o desempenho individual, considerando as gerações e os gêneros presentes em uma instituição financeira. O foco foi acessar a essência que impulsiona o comportamento, ou seja, os pensamentos e sentimentos de um grupo de pessoas das gerações *Baby Boomers*, X e Y, levando em conta os gêneros masculino e feminino. Buscou-se, ainda, identificar os elementos do comportamento proativo em cada geração e gênero, analisar como os pensamentos e sentimentos dessas gerações incentivam a proatividade no ambiente organizacional e, por fim, examinar como esses elementos se relacionam com o desempenho.

Com o propósito de compreender as relações entre pensamento e sentimento que originam comportamentos e resultados, o método fenomenológico de investigação desempenha um papel fundamental neste estudo. A fenomenologia envolve o estudo das essências, ou seja, permite identificar e compreender as percepções humanas mais puras e profundas. Essas percepções podem contribuir para um entendimento mais completo sobre os

Esta obra está sob licença Creative Commons Atribuição 4.0 Internacional

fatores que impulsionam o comportamento. Embora muito se estude sobre o contexto em que o indivíduo está inserido, são escassos os estudos sobre desempenho considerando a essência do pensamento humano, o que justifica a utilização do método fenomenológico.

Por meio da compreensão das essências do pensamento, novas formas de interpretar o comportamento podem ser descobertas, possibilitando, assim, o desenvolvimento de programas de capacitação que promovam transformações no pensamento e, consequentemente, ações mais eficazes. Somente ao investigar as essências, sem julgamentos ou aplicação de conceitos específicos, é possível alcançar descobertas que contribuam para uma visão mais completa do comportamento organizacional.

Nesse contexto, o estudo fenomenológico se torna indispensável, pois permite explorar as dimensões mais profundas e puras do indivíduo, independentemente do objeto de estudo. No caso deste trabalho, o foco está na essência da proatividade e no desempenho relacionado ao comportamento. Enquanto outros estudos tendem a vincular conceitos teóricos às respostas obtidas, este trabalho se aprofunda nos relatos de sentimentos e pensamentos, para, em seguida, buscar na literatura conceitos que ampliem o entendimento do que ocorre internamente no indivíduo, especialmente os processos que geram pensamentos, entregas e desempenho.

REVISÃO DA LITERATURA

Nesta seção, são apresentados os conceitos principais que orientaram este trabalho, com o objetivo de fundamentar os construtos identificados nos relatos de pensamentos e sentimentos da amostra pesquisada, bem como na investigação do problema. Os temas explorados incluem comportamento proativo, gerações, gênero e desempenho.

COMPORTAMENTO PROATIVO

A proatividade é a capacidade humana de antecipar-se e planejar ações para alcançar determinado estado ou objetivo. Este modelo comportamental distingue-se pela liberdade de escolha, característica exclusiva dos seres humanos, em contraste com os animais, que reagem somente a estímulos baseados em instinto ou treinamento. Entre estímulo e resposta, o ser humano tem a capacidade de escolha, o que lhe permite ser protagonista da própria vida. Seu comportamento, portanto, é fruto de decisões internas, e não de condições externas (Silva, 2000).

O comportamento proativo é um processo orientado por metas e

Esta obra está sob licença Creative Commons Atribuição 4.0 Internacional

esforços, especialmente no ambiente de trabalho. Esse processo pode impulsionar a inovação, melhorar o desempenho profissional e facilitar o sucesso na carreira, fatores que, em conjunto, contribuem para o êxito organizacional. Além disso, o comportamento proativo pode estar relacionado ao empoderamento psicológico, que desempenha um papel significativo na promoção de ações proativas, como buscar feedback, engajar-se em processos criativos e adotar comportamentos inovadores. Huang (2017) argumenta que proporcionar maior autodeterminação aos funcionários é essencial para fomentar o engajamento no trabalho. Indivíduos proativos são aprendizes adaptáveis, autônomos e motivados, modificando seu ambiente de trabalho para alcançar melhorias em suas carreiras (Huang, 2017).

Crant (1995) discute o componente proativo do comportamento organizacional, avaliando uma medida da personalidade proativa. Essa medida foi criada para identificar diferenças individuais no grau de proatividade, destacando que pessoas proativas não são significativamente influenciadas por forças situacionais. Pelo contrário, elas identificam oportunidades, tomam iniciativas, agem e perseveram até alcançar mudanças significativas em seus ambientes.

GERAÇÃO

Geração é definida como um grupo que compartilha um período específico de anos de nascimento e um conjunto de visões de mundo fundamentadas em eventos sociais ou históricos que ocorreram durante os anos formativos de desenvolvimento dessa geração. Os grupos geracionais têm uma consciência comum e desenvolvem ideias e experiências compartilhadas. Defensores da teoria multigeracional argumentam que pessoas que crescem em períodos diferentes possuem conjuntos distintos de crenças, valores, atitudes e expectativas, o que influencia tanto seu comportamento geral quanto seu desempenho no ambiente de trabalho (Cogin, 2012).

Cavazotte *et al*. (2012) definem os Baby Boomers como uma geração que tende a valorizar a segurança no trabalho. Nascidos antes de 1965, são mais leais às empresas, diligentes e dedicados ao trabalho, habituados à hierarquia e interessados em adquirir poder e status ao longo da carreira. Eles preferem recompensas extrínsecas como contrapartida pelo seu comprometimento, mas enfrentam dificuldades para equilibrar vida pessoal e profissional.

A Geração X, formada pelos nascidos entre 1965 e 1980, é descendente dos Baby Boomers e foi marcada por condições como o crescimento em creches e o

Esta obra está sob licença Creative Commons Atribuição 4.0 Internacional

impacto do divórcio devido ao maior acesso das mulheres ao mercado de trabalho. Este grupo enfrentou os choques sociais e econômicos dos anos 70 e 80, tornando-se cético e materialista. No Brasil, vivenciou a censura e repressão do regime ditatorial, seguidos pela abertura política, acompanhada de recessão econômica, que incentivou o materialismo e o individualismo (Cappi & Araújo, 2015).

A Geração Y cresceu no auge do desenvolvimento tecnológico, tendo acesso a essas ferramentas desde a infância. Sua capacidade de conectividade virtual é altamente desenvolvida, tornando-os realizadores multitarefas. Esta geração é vista como responsável por trazer transformações ao mercado de trabalho, com um comportamento distinto das anteriores. Os membros da Geração Y priorizam satisfação pessoal e integração entre vida pessoal e profissional. Valorizam horários flexíveis, boas relações virtuais, e esperam que as empresas adaptem-se às suas necessidades, demonstrando ética profissional única.

GÊNERO

A análise do contexto organizacional pode incluir diversas dimensões que impactam as relações interpessoais, como raça, gênero, classe social, escolaridade e orientação sexual (Diniz *et al*., 2013). Vivemos em um mundo marcado por diferenças e variações culturais, hábitos, sistemas de crenças, rituais e costumes prevalentes. Por isso, é essencial que as organizações entendam, analisem e valorizem essas diferenças (Garg; Punia, 2015).

Os diferentes gêneros presentes no ambiente de trabalho, se bem compreendidos, podem oferecer muitos benefícios para as organizações, a soma das diversas características favorecem para um ambiente amplo em discussão sob diversos pontos de vista, que podem provocar construção de ideais mais amplos e por consequência melhorar a criação de valor. A compreensão desses comportamentos pode ajudar as organizações a promover ambientes favoráveis para um desempenho satisfatório de ambos os gêneros.

DESEMPENHO

O desempenho é um indicador essencial de eficiência organizacional, pois determina o nível de efetividade de uma organização. Devido aos resultados empíricos conflitantes, os estudiosos buscam compreender os aspectos e variáveis que influenciam o desempenho. Essas variáveis revelam o valor criado pela organização, refletindo sua posição competitiva. Assim, a vantagem competitiva é considerada a principal explicação para a heterogeneidade do desempenho entre organizações (Oliveira *et al*., 2017).

Esta obra está sob licença Creative Commons Atribuição 4.0 Internacional

É importante distinguir entre desempenho de tarefa e desempenho de contexto. O desempenho de tarefa refere-se à forma como os indivíduos realizam atividades que contribuem diretamente para o núcleo técnico da organização, como a implementação de processos tecnológicos ou o fornecimento de materiais e serviços necessários. Essas tarefas são geralmente prescritas, e a satisfação do funcionário com o trabalho não altera sua execução (Borman; Motowidlo, 1993).

Motowidlo e Schmidt (1997) destacam três pressupostos básicos que diferenciam desempenho de tarefa e de contexto: 1) as atividades relacionadas ao desempenho de tarefa variam entre trabalhos, enquanto as atividades de desempenho de conexto são relativamente similares, ou seja, estão ligados à interpretação de um fenômeno, desafio ou ambiente; 2) o desempenho de tarefa está vinculado à habilidade, enquanto o desempenho de contexto está relacionado à compreensão do todo personalidade e motivação; 3) o desempenho de tarefa é mais prescrito e funcional, enquanto o desempenho de contexto é discricionário e extra papel.

PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

O foco está em utilizar a metodologia como um instrumento para explorar novas maneiras de compreender e abordar os desafios relacionados ao comportamento do indivíduo no contexto organizacional. Essa abordagem busca trazer contribuições significativas para o entendimento de questões complexas ligadas ao comportamento humano e sua interação com o ambiente corporativo.

NATUREZA E ABORDAGEM

Esta pesquisa possui abordagem exploratória. Segundo Gil (2008), esse tipo de pesquisa tem como principal finalidade desenvolver, esclarecer e modificar conceitos e ideias, visando à formulação de hipóteses para estudos futuros. É especialmente apropriada quando o tema abordado é pouco explorado, dificultando a formulação de hipóteses precisas e operacionalizáveis. Por vezes, as pesquisas exploratórias representam a etapa inicial de investigações mais amplas, proporcionando uma compreensão mais clara do problema e possibilitando sua análise em investigações posteriores com métodos mais sintetizados.

O método escolhido para este trabalho é a fenomenologia, que forma a base de nossa compreensão sobre um mundo externo estabelecido e nossa relação com o ser-no-mundo. Este método reflete a essência do que é ser humano, explorando a compreensão primária e os significados atribuídos aos eventos e elementos em nosso cotidiano. Por meio

Esta obra está sob licença Creative Commons Atribuição 4.0 Internacional

de um processo estruturado, a fenomenologia permite o retorno ao entendimento original das coisas, constituindo um esclarecimento sobre a estrutura dos significados e possibilitando a análise das complexidades e da riqueza presentes nas interações humanas (Sages, 2003).

MCA MÉTODO MINERVA – ANÁLISE DA CONSTITUIÇÃO DO SIGNIFICADO

As interações ao longo da vida de um indivíduo geram uma multiplicidade de informações, estímulos e percepções no mundo da vida, algumas individuais e outras compartilhadas com pessoas de contextos culturais semelhantes. Essas interações produzem diferentes interpretações, expectativas e memórias. Toda experiência vivida no mundo da vida constitui um agrupamento de significados relacionados ao objeto intencional, funcionando como um resumo concentrado da relação entre o indivíduo e seu ambiente (Sages, 2003).

A fenomenologia busca compreender o significado, sua origem e constituição. O ser humano é entendido como o ente pelo qual o "significado" se manifesta no mundo. O significado é fundamental, precedendo os fatos e permitindo sua interpretação. No entanto, o significado não é fixo; ao contrário, está em constante transformação, refletindo as experiências humanas e delineando horizontes de ação. Sua origem está no mundo da vida (Boski; Vijver; Chodynicka, 2002).

A análise fenomenológica inicia-se com a aplicação da *epochè*, que consiste na suspensão de preconceitos para alcançar uma visão pura e imparcial do mundo. Esse processo permite o acesso ao domínio puro do significado, superando as limitações da percepção natural (Shulamith; Tomáš, 2014).

O método baseia-se, geralmente, em autorrelatos, mas também pode utilizar outros textos escritos ou transcrições. A pessoa é convidada a responder a uma pergunta cuidadosamente elaborada, que seja cientificamente relevante e importante para ela, permitindo sua livre expressão. Relatos podem ser obtidos de entrevistas, conversas ou até documentos institucionais, sempre com o objetivo de identificar e interpretar significados em profundidade (Shulamith; Tomáš, 2014).

POPULAÇÃO

A pesquisa concentrou-se em uma amostra de gerentes de uma instituição financeira, selecionados intencionalmente em dois grupos: um grupo com desempenho acima do esperado e outro com desempenho abaixo do esperado, conforme os modelos de avaliação já estabelecidos pela organização.

Esta obra está sob licença Creative Commons Atribuição 4.0 Internacional

No Brasil, essa população é composta por aproximadamente 4.500 gerentes, dos quais 65% são mulheres e 35% são homens. A distribuição entre gerações revela que 46% pertencem à Geração X, 44% à Geração Y e 10% à geração dos Baby Boomers. A experiência no cargo é bastante variada, abrangendo desde profissionais que foram contratados há poucos meses até aqueles que acumulam mais de 30 anos de atuação na empresa.

A população pesquisada participa de um programa estruturado de objetivos mensais, cujas entregas são utilizadas como base para a avaliação anual de desempenho. Esse sistema proporciona uma análise objetiva e contínua dos resultados individuais e coletivos, promovendo um monitoramento consistente da performance organizacional.

AMOSTRA

A amostra foi selecionada com base em dois grupos distintos de gerentes: o primeiro composto por aqueles que apresentaram desempenho acima do esperado nos últimos dois resultados anuais, e o segundo formado por aqueles com desempenhos considerados insatisfatórios no mesmo período. Para delimitar a investigação, optou-se por indivíduos atuantes no estado de Minas Gerais.

A divisão e seleção desses grupos foram realizadas com o intuito de possibilitar uma análise comparativa entre diferentes padrões de desempenho. Esses critérios buscam identificar características e fatores que influenciam os resultados, contribuindo para uma compreensão mais aprofundada do comportamento organizacional no contexto avaliado.

Tabela 1 – Gerentes considerados com desempenho esperado nos últimos 2 anos.

Cargo	Mulheres Baby B	Mulheres geração X	Mulheres Geração Y	Homens Baby B	Homens Geração X	Homens Geração Y	Total
Gerente	3	3	3	3	3	3	**18**

Fonte: Elaboração dos autores com base nos resultados da pesquisa.

Tabela 2 – Gerentes considerados com desempenho abaixo do esperado nos últimos 2 anos.

Cargo	Mulheres Baby B	Mulheres geração X	Mulheres Geração Y	Homens Baby B	Homens Geração X	Homens Geração Y	Total
Gerente	3	3	3	3	3	3	**18**

Fonte: Elaboração dos autores com base nos resultados da pesquisa.

Esta obra está sob licença Creative Commons Atribuição 4.0 Internacional

INSTRUMENTO E TÉCNICA DE COLETA DE DADOS

Nesta etapa, cada participante respondeu a duas proposições relacionadas aos objetivos da pesquisa. A primeira pergunta convidava os indivíduos a escreverem livremente sobre seus sentimentos, ideias e emoções relacionados às suas entregas no trabalho. A segunda questão, em uma página separada, solicitava suas percepções sobre o conceito de proatividade. As respostas foram coletadas de forma eletrônica por meio do Google Forms, garantindo o anonimato dos participantes. Esse aspecto foi considerado essencial para que os indivíduos se sentissem livres para relatar seus pensamentos, sentimentos e ideias, permitindo ao pesquisador realizar uma análise imparcial e sem vieses (Moreira, 2002).

Posteriormente, os relatos foram processados utilizando o software MCA (Meaning Constitution Analysis), que auxilia na separação das informações em unidades de significado. Ao todo, foram geradas 324 unidades de significado, que foram categorizadas em grupos de palavras e termos recorrentes. Esse processo resultou em doze grupos de análise, distribuídos em seis modalidades: crença, como acreditar no que faz; função, como exercer um papel útil; sentimento de pertencimento; tempo; vontade; e afeto. Esses elementos serão explorados nas próximas análises do trabalho.

RESULTADOS

A seguir há o detalhamento das seis modalidades, analisando os relatos com base em gerações, gênero e classificação de desempenho, conforme descrito na amostra.

A interpretação das intenções revelou que 93,66% dos relatos continham afirmações claras, demonstrando a crença dos participantes sobre o valor de suas entregas. A narrativa dos gerentes reflete certeza e definição, características inerentes ao cotidiano desse grupo, essencial para o desempenho em ambiente de trabalho.

Relacionada à percepção e utilidade, tanto o grupo de desempenho superior quanto o inferior apresentaram maiores frequências na categoria de percepção (41,79% e 42,23%, respectivamente). Um ponto a destacar foi o maior percentual de "imaginação" no grupo de baixo desempenho, sugerindo que muitos idealizam o que desejariam ser, mesmo em contradição com sua realidade profissional.

Relatos em primeira pessoa predominam em ambos os grupos. Entretanto, o grupo com desempenho inferior demonstrou mais relatos na perspectiva coletiva ("nós"). Isso pode indicar uma perda da postura de liderança em alguns casos, dificultando a condução e garantia das entregas.

Esta obra está sob licença Creative Commons Atribuição 4.0 Internacional

O grupo de baixo desempenho apresentou maior frequência de relatos focados no presente (66,13%), enquanto o grupo de alto desempenho combinou presente e futuro em maior proporção. Esse contraste revela uma visão mais clara e planejada para o futuro entre os participantes de desempenho superior, especialmente entre mulheres da Geração X.

No grupo de baixo desempenho, sentimentos de desejo positivo foram predominantes (47,92%), mas o engajamento foi baixo (11,25%), indicando que desejo por si só não é suficiente para garantir resultados. Já o grupo de alto desempenho apresentou maior equilíbrio entre desejo positivo (33,03%) e negativo (30,46%), com engajamento mais elevado (19,23%).

Os achados revelam que 34% da amostra demonstrou afeto positivo relacionado ao futuro. Mulheres se destacaram com 49,76% dos significados na perspectiva emocional. Indivíduos de baixo desempenho tendem a focar no passado, enquanto aqueles com desempenho superior demonstram maior positividade em relação ao futuro. Gerações X e Y evidenciam afeto positivo pelo futuro, em contraste com os Baby Boomers, que se mostram mais ligados ao passado.

No próximo capítulo, as implicações desses achados serão analisadas à luz das teorias, buscando compreender como os significados moldam comportamento, proatividade e entregas.

DISCUSSÃO

Os resultados obtidos serão apresentados buscando responder aos objetivos específicos que sustentam o objetivo geral da pesquisa, e, consequentemente, resolver a questão investigada. O objetivo geral deste estudo foi compreender como a proatividade se relaciona com o desempenho individual, considerando as gerações e gêneros presentes em uma instituição financeira.

A instituição financeira avaliada utiliza um modelo anual de metas, no qual os colaboradores são avaliados com base no alcance ou não dos desafios estabelecidos no início do ano. Durante o período, os funcionários recebem informações mensais parciais sobre o cumprimento das metas, sendo a avaliação final realizada apenas ao término do ano, considerando também aspectos comportamentais.

A amostra foi composta de maneira probabilística por conveniência, respeitando o interesse da pesquisa. Foram selecionadas, de forma parcialmente aleatória, 36 pessoas divididas em dois grupos: 18 com desempenho acima do esperado nos últimos

Esta obra está sob licença Creative Commons Atribuição 4.0 Internacional

dois anos, e 18 com desempenho abaixo do esperado no mesmo período. A definição de desempenho acima ou abaixo do esperado foi baseada no modelo de avaliação utilizado pela instituição, conforme descrito previamente no capítulo da metodologia.

RELAÇÃO DA PROATIVIDADE COM DESEMPENHO

A GERAÇÃO DOS *BABY BOOMERS*

Os relatos das mulheres da geração *Baby Boomers* evidenciam poucos elementos de comportamento proativo. Este grupo demonstra baixo interesse por desafios maiores, tendo suas carreiras construídas predominantemente em uma única empresa. Quando os desafios são mencionados, os relatos revelam os impactos emocionais enfrentados na tentativa de atingir os

resultados esperados. Não foram identificadas unidades de significado que promovessem empoderamento psicológico.

Apesar de compreenderem seus papéis e esforçarem-se no cumprimento dos objetivos, não apresentam sentimentos de controle para transformar resultados desfavoráveis. Suas narrativas frequentemente contêm expressões como "eu tento" e "eu busco", em contraste com os relatos dos grupos de alto desempenho, que utilizam termos como "eu faço" e "eu entrego".

Já os homens dessa geração também apresentam poucos elementos de comportamento proativo. Os relatos trazem a percepção de um ambiente mais hostil, com a crença de que carreiras longas na instituição são improváveis sem promoções rápidas. Apesar disso, alguns sinais de protagonismo foram observados, embora discretamente. Sonnetang e Sphychala (2012) sugerem que a pressão do tempo para realizar tarefas pode estimular o comportamento proativo. Contudo, os resultados deste estudo indicam que a duração dessa pressão e as características geracionais devem ser analisadas. Embora os *Baby Boomers* apresentem desempenho satisfatório, os elementos de proatividade identificados no grupo são escassos.

Esses dados reforçam a necessidade de estratégias específicas para estimular o comportamento proativo entre os profissionais dessa geração.

A GERAÇÃO X

Homens e mulheres da Geração X que apresentaram desempenho acima do esperado revelaram, por meio da análise das unidades de significado, elementos importantes relacionados ao comportamento proativo. Li *et al*. (2014) destacam uma

Esta obra está sob licença Creative Commons Atribuição 4.0 Internacional

diferença essencial entre indivíduos proativos e não proativos: os primeiros tendem a aumentar seu engajamento no trabalho e, consequentemente, conquistam mais apoio social. Por outro lado, indivíduos menos proativos têm uma inclinação mais forte para manter o *status quo*, considerando o engajamento de outros como algo de menor valor.

Essa perspectiva é perceptível em trechos dos relatos, como: "a entrega não pode ser abaixo do proposto", "eu não me intimido diante dos desafios", "o desânimo não pode existir" e "eu concordo com metas agressivas". Comparando a literatura com os sentimentos e pensamentos da Geração X, nota-se uma tendência marcante de transformação e uma postura de dono de seu próprio destino. A presença do “Eu” nas unidades de significado demonstra um papel de protagonismo ativo, conforme descrito por Silva (2000).

Por outro lado, os homens dessa geração com desempenho abaixo do esperado relataram, em grande parte, sentimentos de estresse relacionados às entregas. Eles atribuíram os resultados superiores a fatores externos, como a equipe: "a equipe precisa estar bem alinhada para entregar" e "sem equipe alinhada o mês pode ser muito estressante". Apesar de buscarem

empenho, não responsabilizam a si próprios pelos fatores que afetam negativamente os resultados. Os elementos do comportamento proativo, que envolvem papéis transformadores, são escassos nesse grupo, o que impacta negativamente suas performances.

As mulheres da Geração X com desempenho abaixo do esperado mostraram maior afeto negativo em relação ao passado, superando o afeto positivo pelo futuro. Seus relatos evidenciam uma carga emocional significativa que interfere na condução de suas carreiras, indicando um sentimento de falta de controle sobre os acontecimentos.

Embora três dos quatro grupos analisados dessa geração tenham demonstrado afeto positivo em relação ao trabalho no futuro, os elementos do comportamento proativo só foram encontrados no grupo de desempenho superior. Os homens com desempenho abaixo do esperado apresentaram vontade de realizar e positividade em relação ao futuro. Contudo, seus relatos traduzem uma percepção equivocada de que não têm poder para alterar fatores externos, quando, na realidade, podem e deveriam agir para transformá-los.

Esses achados revelam nuances interessantes sobre a Geração X, sugerindo que o desempenho e o comportamento proativo dependem de uma combinação de engajamento, percepção de controle e atitudes transformadoras

Esta obra está sob licença Creative Commons Atribuição 4.0 Internacional

A GERAÇÃO Y

Os homens da Geração Y com desempenho acima do esperado apresentaram elementos claros de comportamento proativo, especialmente no desenvolvimento de suas equipes. As unidades de significado analisadas mostraram um discurso focado em resultados, com uma perspectiva voltada para metas e conquistas.

Já as mulheres dessa geração com desempenho acima do esperado destacaram preocupações sobre o bem-estar das lideranças. Algumas unidades de significado revelaram que a entrega de resultados ocorre muitas vezes em detrimento desse bem-estar. Esse achado está alinhado com o estudo de Schmitt *et al.* (2016), que aponta que o comportamento proativo emerge em ambientes de trabalho quando há tensão controlada. Apesar da tensão emocional descrita, este grupo foi o mais frequente em mencionar resultados e entregas, enquanto simultaneamente desenvolvia outras pessoas. As mulheres se mostram confortáveis diante de grandes desafios e próximas de suas equipes, com uma tendência a compartilhar emoções e sentimentos.

Por outro lado, as mulheres da Geração Y com desempenho abaixo do esperado demonstraram, nas análises, alguns elementos de comportamento proativo. Elas relataram desempenhar um papel ativo na construção de resultados, mas como líderes não se veem como protagonistas. Confiam na melhoria das entregas e acreditam que o bom desempenho será recompensado, mas não deixam claro que formulam estratégias estruturadas.

Os homens dessa geração com desempenho abaixo do esperado foram um dos grupos que mais mencionaram ética e transparência em suas unidades de análise. Eles demonstraram buscar significado em seu trabalho, mas também expressaram sentimentos de frustração ao não atingirem os resultados esperados. Elementos do comportamento proativo foram pouco identificados neste grupo, mas chamou atenção um "sentimento lúdico" em relação à realidade. Apesar de as avaliações organizacionais serem claras e detalhadas, alguns relatos indicaram percepções irreais de que suas entregas estavam acima do esperado e eram fáceis de realizar.

A literatura destaca que a autoconfiança é um preditor essencial para a proatividade, com fatores psicológicos exercendo influência importante nesse contexto. A análise deste grupo revelou múltiplos focos na busca por resultados, o que pode dificultar a evolução de seu desempenho. Essas nuances apontam para a necessidade de apoio estratégico e emocional para fomentar a proatividade e melhorar o desempenho no ambiente de trabalho.

Esta obra está sob licença Creative Commons Atribuição 4.0 Internacional

OS ELEMENTOS DO COMPORTAMENTO PROATIVO E O DESEMPENHO

A análise das unidades de significado revela uma correlação entre comportamento proativo e desempenho, embora essa relação não seja necessariamente permanente.

As mulheres da geração Y com desempenho abaixo do esperado apresentaram elementos de comportamento proativo em seus relatos, mas não conseguiram reverter seus resultados devido a desvios nos conceitos de estratégia e liderança. Já as mulheres dessa geração com desempenho acima do esperado conseguem entregar o que é proposto, mas relatam sentimentos de angústia durante as entregas. Este achado desafia os estudos de Nguyen (2016), que associam personalidade proativa à resiliência e otimismo. Pela perspectiva fenomenológica, nota-se uma dualidade entre cumprir as metas e manter um sentimento de otimismo, demonstrando que comportamento proativo nem sempre implica resiliência emocional.

O grupo com desempenho superior, independentemente da geração ou gênero, apresentou mais relatos do "eu" como agente transformador e facilitador. Por outro lado, o grupo com desempenho inferior frequentemente atribui fatores externos como responsáveis pelas dificuldades enfrentadas, embora também tenha apresentado alguns elementos de proatividade.

A análise dos afetos mostra diferenças interessantes:

- A geração Baby Boomer destacou-se com maior frequência de afetos negativos, tanto em relação ao passado quanto ao futuro.

- A geração Y lidera em afetos positivos sobre futuro e passado, seguida pela geração X.

- A geração X apresentou maior frequência de afetos negativos sobre o passado, seguida pelos Baby Boomers.

- Afetos negativos sobre o futuro aparecem discretamente nos Baby Boomers e na geração X.

- A geração Y demonstrou predominância de afetos positivos tanto sobre o passado quanto sobre o futuro.

Esses dados indicam que a proatividade, embora geralmente vinculada a um bom desempenho, não é ausente em indivíduos com desempenho inferior.

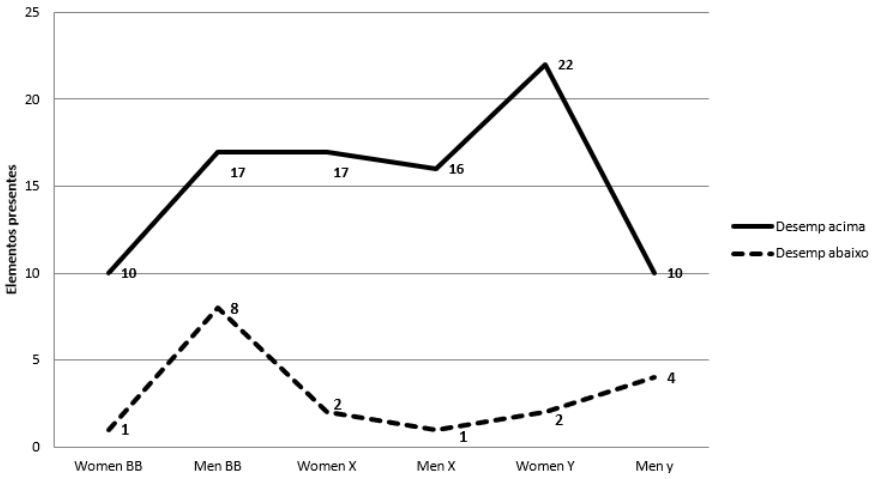
O grupo com desempenho abaixo do esperado apresenta menos elementos de comportamento proativo, enquanto o grupo com desempenho superior se destaca por atribuir responsabilidade intrínseca às entregas, mesmo enfrentando dificuldades. Por

Esta obra está sob licença Creative Commons Atribuição 4.0 Internacional

outro lado, o grupo de desempenho inferior tende a justificar os problemas com base em fatores externos.

No gráfico mencionado, observa-se que o comportamento proativo é mais prevalente no grupo de desempenho superior, com um destaque significativo entre as mulheres da geração X.

Gráfico 1 – Elementos Proativos x gerações e gêneros.



Elaborado pelos autores com base na pesquisa, 2025.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente trabalho se propôs a investigar como a proatividade se relaciona com o desempenho do indivíduo, considerando as gerações e gêneros presentes em uma instituição financeira. Utilizamos como metodologia a fenomenologia, o estudo das essências do significado e do mundo da vida de cada pessoa. A intenção principal ao utilizar essa metodologia foi compreender o que há por trás dos significados dos relatos obtidos. Utilizou-se uma amostra de gerentes de uma instituição financeira, abrangendo as gerações Baby Boomer, X e Y, além dos gêneros feminino e masculino. Por meio do software MCA, os relatos foram analisados detalhadamente, separando suas unidades de significado e considerando as variáveis de geração e gênero individualmente.

Concluímos que a proatividade se relaciona positivamente com o desempenho e desempenha um papel crucial na construção do comportamento do indivíduo para as entregas. Contudo, uma mesma pessoa, independentemente do gênero ou geração, pode apresentar comportamento proativo com maior ou menor frequência, dependendo do momento de vida em que se encontra. Na literatura, a proatividade é frequentemente definida de

Esta obra está sob licença Creative Commons Atribuição 4.0 Internacional

forma binária, dividindo indivíduos em proativos e não proativos. Entretanto, os resultados deste trabalho mostraram que essa uniformidade não se aplica. Assim, não é possível afirmar que determinada geração ou gênero apresenta mais comportamento proativo. Contudo, verificamos que o grupo com desempenho acima do esperado demonstra maior frequência de comportamentos proativos em comparação ao grupo com desempenho abaixo do esperado.

No que se refere à relação com o desempenho, estudar a essência do comportamento levantou questões que podem ser aprofundadas em pesquisas futuras. Foram identificados pensamentos e sentimentos associados às entregas, acompanhados de insatisfação ou angústia, que, no entanto, não impactaram negativamente no resultado final. Essa consistência ficou evidente, principalmente pelo fato de que os indivíduos com desempenho superior mantêm essa condição há mais de dois anos.

Diante disso, o objetivo deste trabalho foi alcançado ao propor discussões futuras sobre a existência de conceitos mais amplos e não binários, movendo-se além de classificações de "sim ou não", como observado com a proatividade. A proatividade se relaciona positivamente com o desempenho, mas é um elemento que se manifesta ou não, dependendo de diversas condições individuais e do ambiente em que a pessoa atua. Por exemplo, a pressão, se for muito alta ou muito baixa, pode afetar tanto a proatividade quanto o desempenho.

Outro ponto observado foi que, mesmo com entregas acima do esperado, alguns indivíduos relataram angústia ou insatisfação com o trabalho. O inverso também foi percebido: alguns grupos se mostraram satisfeitos e felizes com suas entregas, apesar de estas estarem abaixo do esperado há pelo menos dois anos. Esses casos sugerem a existência de um significado intrínseco lúdico, que dificulta o alinhamento com a realidade e, consequentemente, o desenvolvimento para uma melhor performance.

A utilização da fenomenologia neste trabalho foi extremamente relevante, pois permitiu uma análise puramente focada nos relatos colhidos, livre de pré-conceitos ou vieses prévios. O anonimato também foi crucial para garantir a espontaneidade e a autenticidade dos relatos, permitindo análises mais genuínas por parte dos pesquisadores. Adicionalmente, a ausência de informações prévias fornecidas aos participantes da amostra contribuiu para a coleta livre de pensamentos, sentimentos e ideias que poderão ser úteis em estudos futuros. Caso os participantes soubessem que haviam sido selecionados com base em sua performance (acima ou abaixo do esperado), é provável que seus relatos não fossem tão genuínos, o que valida ainda mais a metodologia empregada e provoca inúmeras reflexões.

Esta obra está sob licença Creative Commons Atribuição 4.0 Internacional

A autenticidade nos relatos aliada à neutralidade no processo de coleta, não apenas reforça a credibilidade nos resultados obtidos como também evidencia a potência da abordagem fenomenológica na investigação de percepções subjetivas. Desse modo, esse estudo contribui de maneira significativa para o avanço do conhecimento e abre caminhos para futuras pesquisas que busquem explorar, com igual profundidade, as nuances da vivência humana em contextos organizacionais.

REFERÊNCIAS

ABENDROTH, A. K.; MELZER, S.; KALEV, A.; DEVEY, D. T. **Women At Work:** Women's Access To Power And The Gender Earnings Gap. *ILR Review*, p. 190-222, 2016.

BORMAN, W. C.; MOTOWIDLO, S. J. Expanding the criterion domain to include elements of contextual performance. In: SCHMITT, N.; BORMAN, W. C. (Eds.). **Personnel selection in organizations**. San Francisco: Jossey-Bass, 1993, p. 71-98.

BOSKI, P.; VIJVER, F. J. R. V.; CHODYNICKA, A. M. **Fifteenth International Congress of the International Association for Cross-Cultural Psychology.** Warszawa, Polônia, 2002.

CRANT, J. M. The Proactive Personality Scale and Objective Job Performance Among Real Estate Agents. **Journal of Applied Psychology**, v. 80, n. 4, p. 532-537, 1995.

COGIN, J. Are generational differences in work values fact or fiction? Multicountry evidence and implications. **The International Journal of Human Resource Management**, v. 23, n. 11, p. 2268–2294, 2012.

CAVAZOTTE, F. S. C. N.; LEMOS, A. H. C.; VIANA, M. D. A. V. Novas gerações no mercado de trabalho: expectativas renovadas ou antigos ideais? **Cadernos EBAPE.BR/FGV,** v. 10, n. 1, p. 162-180, 2012.

CAPPI, M. N.; ARAÚJO, B. F. V. B. Satisfação no trabalho, comprometimento organizacional e intenção de sair: um estudo entre as gerações X e Y. **Revista Eletrônica de Administração**, ed. 82, n. 3, p. 576-600, 2015.

DANTE, F. S.; ARROYO, R. F. Âncoras de carreira: por onde caminham as gerações? **Revista de Carreira e Pessoas**, São Paulo, v. 2, p. 512-528, 2017.

DINIZ, A. P. R.; CARRIERI, A. P.; GANDRA, G.; BICALHO, R. A. Políticas de diversidade nas organizações: as relações de trabalho comentadas por trabalhadores homossexuais. **Revista Economia e Gestão**, v. 13, n. 31, p. 93-114, 2013.

GARG, N.; PUNIA, B. K. Gender implication of high-performance work practices in Indian organisations. **Sona Global Management Review**, v. 9, p. 61-76, 2015.

HUANG, J. The relationship between employee psychological empowerment and proactive behavior. **Social Behavior and Personality**, p. 1157-1166, 2017.

Esta obra está sob licença Creative Commons Atribuição 4.0 Internacional

MOREIRA, D. A. Pesquisa em administração: origens, usos e variantes do método fenomenológico. In: ENANPAD, 26., 2002, Salvador. **Anais...** Salvador: ANPAD, 2002.

MOTOWIDLO, S. J.; BORMAN, W. C.; SCHMIT, M. J. A theory of individual differences in task and contextual performance. **Human Performance**, v. 10, p. 71-83, 1997.

MELLO, C. M. Abordagens e procedimentos qualitativos: implicações para pesquisas em organizações. **Revista Alcance,** v. 21, n. 2, p. 324-349, 2014.

OLIVEIRA, R. R.; GONÇALVES, C. A.; MARTINS, H. C. Desempenho organizacional: integração do modelo valor, raridade, imitabilidade e organização com a gestão de projetos. **Contabilidade, Gestão e Governança**, Brasília, v. 20, n. 2, p. 252-275, 2017.

SAGES, R. B. Truth as unveiling. In: LINDÉN, D.; SZYBEK, J.; (Red.). **Validation of knowledge claims in human science.** Lyon, 2003, p. 51-80.

SAGES, R. B. Meaning Constitution Analysis – A transcendental phenomenological approach to empirical research. In: KREITLER, S.; URBANEK, T. (Eds.). **Conceptions of Meaning**. New York: Nova Science Publishers, 2014.

SHULAMITH, K.; TOMÁŠ, U. **Conceptions of Meaning.** New York: Nova Publishers, 2014.

SILVA, K. F. M. Proatividade, Maquiavel e a modernidade. **Pretexto,** v. 1, n. 2, p. 49-52, 2000.

Esta obra está sob licença Creative Commons Atribuição 4.0 Internacional