



UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA – UNB  
FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO E CONTABILIDADE– FACE  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO - PPGA

Pedro Paulo Teófilo Magalhães de Hollanda

**Personalidade, estrutura organizacional e desempenho  
humano no trabalho**

Brasília

2014



UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA – UNB  
FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO E CONTABILIDADE – FACE  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO - PPGA

Pedro Paulo Teófilo Magalhães de Hollanda

**Personalidade, estrutura organizacional e desempenho  
humano no trabalho**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós  
Graduação em Administração como requisito  
parcial à obtenção do título de Mestre em  
Administração.

Orientador: Prof. Dr. Francisco Antônio Coelho  
Junior

Brasília

2014

Pedro Paulo Teófilo Magalhães de Hollanda

**Personalidade, estrutura organizacional e desempenho  
humano no trabalho**

Dissertação aprovada pela seguinte banca examinadora:

Professor Dr. Francisco Antônio Coelho Júnior (Presidente)  
Universidade de Brasília (UnB)

Professora Dra. Gardênia Abbad (Membro)  
Universidade de Brasília (UnB)

Professor Dr. Josemberg Moura de Andrade (Membro)  
Universidade Federal da Paraíba (UFPB)

Brasília

2014

## **Agradecimentos**

Agradeço aos meus pais, sem os quais eu não existiria.

Agradeço à Beatriz, por seu companheirismo, seu apoio e suas pacientes revisões.

Ao meu orientador prof. Francisco por ter me desafiado, direcionado e inspirado.

Aos professores Gardênia Abbad e Josemberg Moura de Andrade que aceitaram o convite para participar das bancas de qualificação e de defesa de dissertação e contribuíram com sugestões valiosas.

À Natasha Fogaça, colega que de maneira mais próxima contribuiu para a realização deste estudo.

Agradeço também ao apoio da Ludmila Cunha cuja intermediação foi de fundamental importância para a realização da coleta de dados deste estudo.

A todos os amigos, colegas e professores que, direta ou indiretamente, contribuíram para realização deste trabalho.

À Capes por financiar, em parte, a realização deste estudo.

A Deus.

## Sumário

Lista de figuras .....	vii
Lista de Quadros .....	viii
Resumo.....	ix
Abstract .....	x
1 – INTRODUÇÃO .....	1
1.1 – Objetivo geral e Objetivos Específicos .....	2
2 – REFERENCIAL TEÓRICO .....	4
2.1 – Critérios adotados para levantamento da literatura .....	4
2.2 – Personalidade .....	7
2.2.1 – Big Five Model.....	13
2.3 – Desempenho humano no trabalho .....	14
2.4 – Estrutura Organizacional.....	18
2.4.1 – Componentes da Estrutura Organizacional .....	21
3 – CENÁRIO DA PRODUÇÃO CIENTÍFICA SOBRE PERSONALIDADE, ESTRUTURA ORGANIZACIONAL E DESEMPENHO HUMANO NO TRABALHO .....	26
3.1 – Levantamento nacional .....	26
3.2 – Levantamento internacional .....	27
4 – MODELO TEÓRICO HIPOTETIZADO .....	38
5 – MÉTODO.....	42
5.1 – Tipo e descrição geral da pesquisa .....	42
5.2 – Descrição da organização.....	42
5.3 – Participantes .....	43
5.4 – Instrumentos de Pesquisa .....	46
5.4.1 – Medida de Auto-Avaliação de Desempenho no Trabalho .....	47
5.4.2 – Medida de Personalidade .....	47
5.4.3 – Medida de Estrutura Organizacional.....	48
5.4.4 – Variáveis pessoais e profissionais .....	48
5.5 – Validação semântica dos instrumentos.....	49
5.6 – Procedimentos de coleta de dados.....	50
5.7 – Procedimentos de análise de dados .....	51
6 – ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS .....	54
6.1 – Análises fatoriais .....	54
6.1.1 – Escala de Auto-Avaliação de Desempenho no Trabalho .....	54
6.1.2 – <i>Big Five Inventory</i> .....	58

6.1.3 – Escala de Percepção de Componentes da Estrutura Organizacional .....	62
6.2 – Relações empíricas entre as variáveis .....	66
6.2.1 – H1: Traços de personalidade estarão positivamente associados com o desempenho humano no trabalho .....	71
6.2.2 – H2: Componentes da estrutura organizacional moderarão a relação entre personalidade e desempenho .....	74
6.2.3 – H3a-b: As variáveis (a) pessoais e (b) profissionais se relacionarão de forma significativa com o desempenho .....	76
6.2.4 – H4a-b: As variáveis pessoais(a) e profissionais(b) se relacionarão de forma significativa com os fatores de personalidade .....	77
6.2.5 – H5: A percepção dos indivíduos sobre os componentes da estrutura organizacional se relaciona diretamente com seu desempenho no trabalho .....	78
6.3 – Discussão.....	82
6.3.1 – Considerações metodológicas .....	85
7 – CONSIDERAÇÕES FINAIS .....	88
REFERÊNCIAS .....	90
ANEXO I .....	100
ANEXO II .....	102
ANEXO III.....	105
APÊNDICE I.....	106
APÊNDICE II .....	107

## Lista de figuras

Figura 1 – Modelo Teórico Hipotetizado.....	51
Figura 2 – Scree Plot – Desempenho.....	65
Figura 3 – Scree Plot – Personalidade .....	69

## Lista de Quadros

Quadro 1 – Critérios adotados para levantamento da literatura.....	15
Quadro 2 – Perspectivas teóricas para o estudo da personalidade.....	19
Quadro 3 – Cinco Grandes Fatores de Personalidade.....	23
Quadro 4 – Vantagens da Centralização e da Descentralização.....	33
Quadro 5 – Síntese dos componentes da estrutura organizacional.....	35
Quadro 6 – Perfil Amostral.....	54
Quadro 7 – Instrumentos de coleta de dados.....	59
Quadro 8 – Configuração Fatorial da Medida de Desempenho.....	66
Quadro 9 – Configuração Fatorial da Medida de Personalidade.....	70
Quadro 10 – Configuração Fatorial da Medida de Estrutura Organizacional.....	74
Quadro 11 – Matriz de correlações.....	78
Quadro 12 – Resumo dos testes realizados para testagem da H1.....	81
Quadro 13 – Regressão Múltipla - Variável Critério: Auto-gerenciamento do desempenho....	82
Quadro 14 – Regressão Múltipla - Variável Critério: Execução e avaliação das tarefas.....	82
Quadro 15 – Regressão Múltipla - Variável Critério: Alinhamento estratégico do desempenho	83
Quadro 16 – Regressão Múltipla - Variável Critério: Restrições ao desempenho.....	83
Quadro 17 – Regressão Múltipla - Variável Critério: Fator geral de desempenho.....	84
Quadro 18 – Resumo dos testes realizados para testagem da H2.....	85
Quadro 19 – Regressão Múltipla com a variável de interação - Fator geral de desempenho	86
Quadro 20 – Resumo dos testes realizados para testagem das H3a-b.....	86
Quadro 21 – Resumo dos testes realizados para testagem da H5.....	88
Quadro 22 – Regressão Múltipla - Variável Critério: Auto-gerenciamento do desempenho.....	89
Quadro 23 – Regressão Múltipla - Variável Critério: Execução e avaliação das tarefas.....	90
Quadro 24 – Regressão Múltipla - Variável Critério: Alinhamento estratégico do desempenho	90
Quadro 25 – Regressão Múltipla - Variável Critério: Restrições ao desempenho .....	91
Quadro 26 – Regressão Múltipla - Variável Critério: Fator geral de desempenho.....	91



## Resumo

A presente dissertação teve como objetivo geral analisar empiricamente os efeitos dos traços de personalidade sobre o desempenho humano no trabalho e o papel da estrutura organizacional nessa relação. Os objetivos específicos do estudo foram: (1) testar o efeito preditivo dos fatores de personalidade sobre o desempenho humano no trabalho; (2) testar o efeito preditivo da estrutura organizacional sobre o desempenho humano no trabalho; (3) verificar se existe relação entre as características pessoais e profissionais e o desempenho; (4) verificar se existe relação entre as características pessoais e os fatores de personalidade; e (5) testar o efeito moderador da estrutura organizacional sobre a relação entre personalidade e desempenho. A amostra foi composta por 1294 trabalhadores de uma organização da área de segurança pública lotados em todos os estados do país. Os resultados encontrados sugerem que há relação de predição entre personalidade e desempenho – com destaque para os fatores amabilidade, conscienciosidade e neuroticismo; há relação de predição entre estrutura organizacional e desempenho; e a estrutura desempenha papel moderador da relação entre personalidade e desempenho. Além disso, os resultados indicaram que há relação entre características pessoais e profissionais e desempenho no trabalho ao passo que nenhuma relação foi encontrada entre essas características e a personalidade. As implicações teóricas e práticas e as limitações do estudo são apresentadas, bem como uma agenda de pesquisa.

Palavras-Chave: Personalidade, *Big Five*, Desempenho no Trabalho, Estrutura Organizacional, Moderação.

## **Abstract**

The main objective of this dissertation is to empirically analyse the effects of personality on human performance at work and the role of organizational structure in this relation. The specific objectives of this study are: (1) test the predictive effect of personality on human performance at work; (2) test the predictive effect of organizational structure on human performance at work; (3) verify whether there is a relationship between the personal and professional characteristics and human performance; (4) verify if there is a relationship between personal characteristics and personality factors; and (5) test the moderating effect of organizational structure on the relationship between personality and human performance at work. The sample consisted of 1294 employees of an organization in the area of public security of all states. The results suggest that there is a predictive relationship between personality and performance - highlighting the factors kindness, conscientiousness and neuroticism; there is a prediction relationship between organizational structure and performance, and structure plays a moderator role in the relationship between personality and performance. Moreover, the results indicated that there is a relationship between personal and professional characteristics and job performance whereas no relationship was found between these characteristics and personality. The theoretical and practical implications and limitations of the study are presented as well as a research agenda.

**Keywords:** Personality, Big Five, Human Performance, Job Performance, Organizational Structure, Moderation.

## 1 – INTRODUÇÃO

Uma das características individuais mais estudadas no contexto das relações de trabalho é a Personalidade. Em recente revisão sobre desempenho humano no trabalho, Bendassolli (2012) aponta que Personalidade é um dos preditores de desempenho mais reportados na literatura. Inúmeras pesquisas apontam que existe relação entre os traços de personalidade e o desempenho (Caraion-Buzdea, Barbat, Runcan e Vlaicu, 2010; Gerhardt, Rose e Peterson, 2007; Barrick e Mount, 2005; Tett e Christiansen, 2007; Rothmann e Coetzer, 2003; Kanfer e Heggstad, 1997; Johnson, 2003; Kanfer e Kantrowitz, 2002; Vasconcelos, 2005) seja este o desempenho acadêmico ou o desempenho no trabalho. Entretanto, há uma grande variação de força e direção dessa relação entre personalidade e desempenho o que indica uma necessidade de se estudar os moderadores situacionais (Tett e Burnett, 2003).

Diversos estudos têm demonstrado que os fatores situacionais (ou contextuais) influenciam a relação entre as variáveis estudadas pelo Comportamento Organizacional - CO. Warr (2007), por exemplo, propõe que características do ambiente de trabalho podem propiciar a associação positiva entre felicidade e desempenho. Borman e Motowidlo (1993) também corroboram com essa visão ao haverem verificado que a relação entre satisfação e desempenho se tornaria mais forte quando se investigasse a ocorrência de fatores contextuais e o quanto esses fatores de contexto seriam capazes de reforçar ou inibir certos tipos de comportamento no trabalho. Outros estudos que tratam de temas relacionados ao CO como cidadania (Dierdorff, Rubin e Bachrach, 2012), relação entre *turnover* e desempenho (Sturman, Shao e Katz, 2012) e absenteísmo (Johns, 2011) também indicam a importância de que se considere o contexto no estudo dessas variáveis.

Com relação à personalidade não é diferente. Pesquisadores como Blickle, Meurs, Wihler, Ewen, Plies e Günther (2012) e Hough e Oswald (2005) destacam que, caso se deseje de fato entender como ocorre a relação entre personalidade e desempenho – tida como comprovada –, é premente que se compreenda o papel do contexto nessa relação. Nessa linha muitos sugerem que a expressão de personalidade varia em função do contexto (eg. Kenrick e Funder, 1988; Tett e Guterman, 2000). Kell, Rittmayer, Crook e Motowidlo (2010) em um artigo que trata especificamente da relação entre

personalidade e desempenho demonstraram que a validade do uso de testes de personalidade como preditores de desempenho varia de acordo com o contexto. De forma mais específica, Tett e Christiansen (2007) afirmam que as especificidades do contexto são um aspecto importante para se compreender a relação entre cada traço de personalidade e o desempenho no trabalho.

Ao se estudar a relação entre personalidade e desempenho, a maioria dos pesquisadores optam por testar a relação direta entre essas duas variáveis. Poucos são os que buscam realizar testes de moderação (Tabak, Nguyen, Basuray e Darrow, 2009; Kell, Rittmayer, Crook e Motowidlo, 2010; Hazrati-Viaria, Rada e Torabi, 2012) ou mediação (Gerhardt, Rode e Peterson, 2007).

A literatura aponta que a relação entre personalidade e desempenho é moderada por uma série de fatores situacionais que podem ser agrupados em três níveis: tarefa, social e organizacional. É importante destacar que esses três níveis não são inteiramente distintos podendo muitas vezes um mesmo estímulo impactar mais de um nível (Tett e Burnett, 2003).

Apesar da indicação da literatura, poucos estudos testam a moderação de fatores situacionais sobre relações entre variáveis de nível individual. Os fatores situacionais de nível organizacional capazes de moderar a relação entre personalidade e desempenho mais frequentemente estudados são o clima e a cultura organizacional (Penney, David e Witt, 2011). Um fator importante apontado como um importante fator contextual para que se entenda melhor como se dá a relação personalidade desempenho é a estrutura organizacional (Tett e Burnett, 2003; Furnham, 1995). Apesar de já haver sido hipotetizada essa relação ainda não foi testada.

## **1.1 – Objetivo geral e Objetivos Específicos**

Inserido nessa conjectura, o presente estudo tem por finalidade analisar empiricamente os efeitos dos traços de personalidade sobre o desempenho humano no trabalho e o papel da estrutura organizacional nessa relação.

Visando o alcance desse objetivo geral foram estabelecidos os seguintes objetivos específicos:

- (1) Testar o efeito preditivo dos fatores de personalidade sobre o desempenho humano no trabalho.
- (2) Testar o efeito preditivo da estrutura organizacional sobre o desempenho humano no trabalho.
- (3) Verificar se existe relação entre as características pessoais e profissionais e o desempenho.
- (4) Verificar se existe relação entre as características pessoais e os fatores de personalidade.
- (5) Testar o efeito moderador da estrutura organizacional sobre a relação entre personalidade e desempenho.

## 2 – REFERENCIAL TEÓRICO

O referencial teórico do presente estudo será apresentado em quatro partes. Inicialmente serão apresentados os critérios utilizados para o levantamento da literatura que permitiu a elaboração deste Capítulo. Em seguida, são apresentadas as principais bases teóricas sobre personalidade com ênfase no modelo dos cinco grandes fatores de personalidade. Na sequência, é feita uma explanação acerca dos principais conceitos e perspectivas teóricas sobre o desempenho individual. Ao final são apresentados os fundamentos teóricos adotados sobre estrutura organizacional.

### 2.1 – Critérios adotados para levantamento da literatura

A presente Seção busca expor os principais resultados de um levantamento bibliográfico sobre as relações empíricas existentes entre os construtos que serão objeto deste estudo e sobre questões metodológicas sobre o estudo desses construtos. Foram realizadas buscas por artigos científicos, teses e dissertações nacionais e por artigos científicos internacionais. A busca por teses e dissertações foi empreendida por meio de buscas na Biblioteca Digital Brasileira de Teses e Dissertações (BDTD) do Instituto Brasileiro de Informação em Ciência e Tecnologia (IBICT). A busca por artigos científicos foi realizada em diversas bases de dados (ScienceDirect/Elsevier, Wiley Online Library, SAGE Journals Online, Scielo, Academic Search Premier-ASP/EBSCO, Cambridge Journals Online, Oxford Journals, SCOPUS/Elsevier, JSTOR Arts & Sciences - Social Sciences) e nos principais periódicos que se dedicam ao estudo da personalidade. O referencial também foi baseado em uma análise de obras que são referência para o estudo de cada variável.

Os critérios de busca dos trabalhos foram definidos previamente. Foram buscadas as palavras-chave “personalidade E desempenho”, “personalidade E *performance*”, “estrutura E desempenho”, “estrutura E *performance*”, “personalidade”, “desempenho no trabalho”, “traços de personalidade” e “estrutura organizacional”. Quando a busca foi realizada em bases de dados estrangeiras as palavras-chave utilizadas foram traduzidas para o inglês.

Para a busca de artigos científicos nacionais foram realizadas buscas em periódicos A1 e A2 segundo a classificação do Qualis da CAPES para as áreas de Administração e Psicologia. Foram excluídas as que apresentavam foco claramente

divergente do pesquisado como o caso da revista *Cadernos de Saúde Pública* (A2 em Psicologia) e da revista *Engenharia Sanitária e Ambiental* (A2 em Administração, Ciências contábeis e Turismo). Foram igualmente excluídos os periódicos publicados em outros países como a *Revista Latino-americana de Psicologia* publicada na Colômbia. As buscas se deram então nos seguintes periódicos: *Revista de Administração Contemporânea*, *Revista de Administração Pública*, *Revista de Administração de Empresas*, *Organização & Sociedade*, *Brazilian Administration Review*, *Brazilian Business Review*, *Paidéia* (USP), *Psicologia: Reflexão e Crítica* (UFRGS), *Psicologia: Teoria e Pesquisa* (UNB), *Psicologia em Estudo*, *Psicologia & Sociedade*, *Psicologia* (USP), *Psico* (PUCRS), *Psicologia: Ciência e Profissão*.

Para realizar a busca por artigos internacionais tomou-se a decisão de selecionar os principais *journals* das áreas de Administração e Psicologia. Como critério para seleção dos principais *journals* de Administração e Psicologia foi utilizado o fator de impacto segundo o JCR - Journal of Citation Reports (Thomson Scientific / ISI Web Services). O fator de impacto é a média de citações recebidas pelos artigos publicados nos últimos 2 anos em um periódico. Um fator de impacto 1.0 significa que, em média, os artigos publicados em certo periódico foram citados uma vez. Foi utilizado como referência o JCR publicado em 2011. Seguindo esses critérios foram selecionados 29 periódicos. Os periódicos selecionados e seu fator de impacto correspondente podem ser visualizados no Quadro 1.

Quadro 1  
Periódicos selecionados pelo critério do fator de impacto

Periódico	Fator de impacto
<b>Academy of Management Annual</b>	4.480
<b>Academy of Management Learning and Education</b>	4.800
<b>Academy of Management Journal</b>	5.608
<b>Academy of Management Perspectives</b>	3.750
<b>Academy of Management Review</b>	6.169
<b>Administrative Science Quarterly</b>	4.212
<b>Applied Psychology-an international review</b>	1.523
<b>Asia Pacific Journal of Human Resources</b>	0.861

<b>Periódico</b>	<b>Fator de impacto</b>
<b>Human Resource Management Review</b>	2.375
<b>Human Performance</b>	0.851
<b>Human Resouce Management</b>	1.516
<b>Human Resource Management Journal</b>	1.388
<b>Industrial and Organizational Psychology</b>	0.654
<b>International Journal of Management Review</b>	3.581
<b>International Journal of Human Resource Management</b>	1.043
<b>Journal of Apllied Psychology</b>	4.308
<b>Journal of International Business Studies</b>	3.406
<b>Journal of Management</b>	4.595
<b>Journal of Management Studies</b>	4.255
<b>Journal of Organizational Behaviour</b>	3.854
<b>Journal of Personnel Psychology</b>	0.857
<b>Mis Quarterly</b>	4.447
<b>Organization Science</b>	4.338
<b>Organization Studies</b>	2.328
<b>Organizational Research Methods</b>	3.257
<b>Personal Relationships</b>	0.859
<b>Personnel Psychology</b>	2.926
<b>Personnel Review</b>	0.696
<b>Research in Organizational Behavior</b>	2.056

Fonte: Elaborado pelo autor.

Foram selecionados também *journals* que adotam o tema personalidade como foco principal. Para se determinar quais são os principais *journals* que se dedicam diretamente ao tema da personalidade utilizou-se os resultados da recente pesquisa bibliométrica realizada por Allik (2013). O autor identificou os nove principais periódicos que se dedicam ao estudo da personalidade, são eles: Journal of Personality and Social Psychology (JPSP), Journal of Personality (JP), Journal of Research in Personality (JRP), European Journal of Personality (EJP), Personality and Individual



Differences (PAID), Personality and Social Psychology Bulletin (PSPB), Personality and Social Psychology Review (PSPR), Journal of Personality Assessment (JPA), and Journal of Personality Disorders (JPD). Esclarecidos os critérios utilizados para o levantamento, serão apresentados primeiramente os principais conceitos e perspectivas teóricas relativos às variáveis em estudo. Depois de apresentados tais conceitos e perspectivas uma nova Seção tratará das relações empíricas entre os construtos e das principais discussões metodológicas e teóricas encontradas no levantamento da literatura.

## **2.2 – Personalidade**

Quando se fala na relação entre personalidade e comportamento humano no trabalho uma série de questões vem à tona. Quais são as dimensões fundamentais de personalidade? Os fatores de personalidade são capazes de prever o comportamento ocupacional? A personalidade é estável ou variável ao longo do tempo? A personalidade pode ser mudada? É a personalidade algo inato ou aprendido? Homens e mulheres possuem traços de personalidade diferentes?

Algumas dessas perguntas são extremamente relevantes para o presente estudo. Afinal, caso os fatores de personalidade não sejam capazes de prever o comportamento ocupacional, o presente estudo não teria sustentação alguma. Já outras questões, como a que trata da estabilidade da personalidade ao longo da vida, não impactam de forma tão direta o estudo e por isso serão tratadas de forma sucinta.

A questão acerca da estabilidade da personalidade pode ser explicada ao se descobrir se a personalidade é algo inato ou aprendido. As duas perspectivas existentes para tratar da questão da estabilidade da personalidade se posicionam em dois extremos opostos. De um lado, os essencialistas defendem que os traços de personalidade se baseiam em aspectos biológicos e não mudam ao longo da vida sendo imunes à influência do ambiente. No extremo oposto, os contextualistas radicais apresentam estudos como o de Lewis (2001) em que o autor encontra dados que sugerem que há uma suscetibilidade dos traços de personalidade frente ao contexto e ao tempo. Lewis conclui que uma análise do comportamento em seu contexto pode ser a melhor maneira de se entender a natureza mutável da personalidade. O estudo de Roberts, Caspi e

Moffitt (2003) encontra que mudanças nos traços de personalidade estão relacionadas a experiências no ambiente de trabalho. Outros estudos apontam para a ocorrência de um aumento nos níveis de alguns traços de personalidade e diminuição de outros ao longo da vida, indicando um aumento da maturidade psicológica com o passar dos anos. Nesse sentido o estudo de Caspi, Roberts e Shiner (2005), por exemplo, mostra que à medida que o ser humano vai envelhecendo há uma tendência a uma maior estabilidade emocional.

Sobre essa questão, Bleidorn, Kerestes, Brkovic', Butkovic e Denissen (2013) realizaram um estudo que buscou medir o grau de associação entre os desafios de se ter filhos e o desenvolvimento da personalidade. Os desafios parentais foram associados a diminuições nos graus de amabilidade, conscienciosidade e estabilidade emocional, enquanto que o domínio desses desafios, o passar por esses desafios com sucesso, foi associado a um aumento nessas dimensões. Os resultados demonstram que os desafios associados com a paternidade e a maternidade tem um papel no desenvolvimento da personalidade de pais no início e no meio da idade adulta. Portanto, parece justo concluir que o sucesso em dominar os desafios que surgem com o papel social de ser um pai é um dos mecanismos subjacentes ao desenvolvimento da personalidade durante este período da vida.

O estudo de Branje, Van Lieshout e Gerris (2007) também buscou investigar a variação da personalidade ao longo da vida. Foram pesquisados adolescentes e adultos e os resultados indicam que para meninos os graus de extroversão e abertura diminuíram com o passar do tempo e para meninas os graus de extroversão, amabilidade, conscienciosidade e abertura aumentaram. Enquanto a estabilidade emocional e a conscienciosidade das mães aumentaram, a extroversão, a amabilidade e a estabilidade emocional dos pais diminuiu. Diferenças na mudança de personalidade percebida pelo próprio indivíduo e por pessoas a sua volta foram encontradas. Os resultados confirmam que a mudança de personalidade é possível em todo o curso da vida, mas essas mudanças não são semelhantes para todos os indivíduos e dependem do tipo de observador.

Os resultados mostram que, apesar de apresentar certa estabilidade (Fraley e Roberts, 2005), os traços de personalidade são mutáveis e, em essência, podem ser alterados. Não se pode dizer que haja um consenso, mas é razoável afirmar que os

traços de personalidade são o resultado da interação entre os fatores inatos e os fatores aprendidos de um indivíduo. Cada um desses fatores explicaria, respectivamente, a característica estável e a característica variável da personalidade humana.

A existência de diferença entre homens e mulheres quanto ao quesito personalidade é uma premissa velada de diversos profissionais desde terapeutas a profissionais da área de gestão de pessoas. Um estudo realizado por Greenwald, Poehlman, Uhlmann e Banaji (2009) buscou testar de forma consistente essa premissa. Os autores trabalharam com amostras oriundas de 55 países (N = 17,637) e encontraram resultados que confirmam a existência de diferentes traços entre homens e mulheres. Por exemplo, em respostas ao questionário, as mulheres relataram níveis mais elevados de neuroticismo/instabilidade emocional, extroversão, amabilidade e conscienciosidade do que os homens na maioria das nações. Estes traços de personalidade citados compõem o Modelo dos Cinco Grandes Fatores de Personalidade (ou *Big Five Model*) que será explicado mais adiante.

O estudo realizado por Mottus e outros 35 pesquisadores (2012), por sua vez, visou comparar o grau de conscienciosidade de indivíduos de 21 países. A hipótese levantada era que a conscienciosidade variava em função da cultura. Ao final da pesquisa os resultados não suportaram a ideia de que a conscienciosidade média é influenciada pela cultura.

Diversas perspectivas teóricas podem ser utilizadas para o estudo da personalidade. No Quadro 2 estão reproduzidas as principais perspectivas conforme Friedman e Schustack (2004).

Quadro 2

**Perspectivas teóricas do estudo da personalidade**

Perspectivas teóricas	Principal característica
<b>Psicanalítica</b>	Observação das influências inconscientes; importância dos impulsos sexuais mesmo em esferas não sexuais.
<b>Neo-analítica/ego</b>	Ênfase no self em sua luta para lidar com emoções e impulsos no mundo interior e as exigências de outras pessoas no mundo exterior.

<b>Biológica</b>	Enfoque nas tendências e nos limites impostos pela herança biológica; pode facilmente ser associada com a maioria das outras abordagens.
<b>Behaviorista</b>	Análise mais científica das experiências de aprendizagem que modelam a personalidade.
<b>Cognitiva</b>	Captura a natureza ativa do pensamento humano; emprega o conhecimento da psicologia cognitiva.
<b>Traço</b>	Técnicas objetivas de avaliação do indivíduo.
<b>Humanística</b>	Valoriza a natureza espiritual da pessoa; enfatiza a luta pela auto-satisfação.
<b>Interacionista</b>	Reconhece a existência de diferentes personalidades em diferentes circunstâncias.

Fonte: Adaptado de Friedman & Schustack (2004)

A perspectiva teórica adotada no presente estudo é a Teoria dos Traços de Personalidade (TTP). A TTP procura identificar os traços primários necessários para descrever a personalidade. Essa perspectiva influenciou o questionamento teórico sobre quantos traços de personalidade são necessários para que seja possível representar a personalidade humana (Andrade, 2008). É a teoria mais utilizada pelas pesquisas em personalidade (McCrae, 2006) e se utiliza unicamente de métodos quantitativos no estudo da personalidade.

Os traços de personalidade podem ser entendidos como características da personalidade que diferem de pessoa para pessoa. Quais são por sua vez as características dos traços de personalidade? Schultz e Schultz (2006) afirmam que os traços são reais e existem em todo indivíduo; não são construtos teóricos criados para explicar comportamentos; determinam ou provocam o comportamento; surgem em resposta a estímulos e interagem com o ambiente para produzir comportamentos; estão inter-relacionados e podem sobrepor-se; e variam de acordo com a situação (um indivíduo apresenta traços diferentes em situações diferentes).

O uso de técnicas objetivas de avaliação do indivíduo defendido pela TTP permite: resumir e explicar a conduta de uma pessoa; prever o comportamento futuro; e entender o mecanismo interno que produz o comportamento, pois a explicação para o comportamento da pessoa se encontra nela mesma (Pervin e John, 2004; Friedman e Schustack, 2004). Em consonância com tais ideias Tett e Guterman (2000) afirmam que

as consistências interiores de cada indivíduo são o que permite que sejam feitas previsões sobre comportamentos futuros baseadas em comportamentos passados.

É importante ressaltar a grande quantidade de estudos realizados buscando identificar a relação entre os fatores do Big Five e o desempenho se refere ao desempenho acadêmico. Alguns chegam inclusive a testar relações de mediação e moderação como é o caso do estudo de De Feyter, Caers, Vigna e Berigns (2012). Os autores buscaram testar um modelo que relacionava personalidade com motivação e esta com desempenho. A relação (indireta) seria mediada pela auto-eficácia de cada indivíduo. Este é apenas um exemplo dos inúmeros estudos (Kappe e van der Flier, 2010; Nofle e Robins, 2007; Wagerman e Funder, 2007; Conard, 2006; Chamorro-Premuzic e Furnham, 2003) que buscam relacionar personalidade e desempenho acadêmico.

Como dito anteriormente, diversos estudos comprovam a existência da relação entre personalidade e desempenho (Shaffer e Shaffer, 2005; Caraion-Buzdea *et al*, 2010; Gerhardt *et al*, 2007; Barrick e Mount, 2005; Tett e Christiansen, 2007; ROTHMANN e COETZER, 2003; Kanfer e Heggstad, 1997; Johnson, 2003; Kanfer e Kantrowitz, 2002; Vasconcelos, 2005). Prentice e King (2013), por exemplo, testam a relação direta entre o Big Five e o desempenho utilizando como instrumento o BFI. Além disso, testam a mediação dessa relação pela variável adaptabilidade. O estudo confirma a existência da relação direta entre personalidade e desempenho no trabalho e os dados demonstram que essa relação aumenta com a mediação da adaptabilidade.

No ambiente organizacional a literatura aponta que a relação personalidade – desempenho é moderada por uma série de fatores situacionais que podem ser agrupados em três níveis: tarefa, social e organizacional. O nível de tarefa é o nível do trabalho em si, das atividades e procedimentos diários que definem certa ocupação. Os estudos realizados no nível de tarefa têm caráter fundamentalmente individual. DeFruyt e Mervielde (1999) e Barrick, Mount e Gupta (2003), por exemplo, encontraram relações entre os traços de personalidade e preferências pelos 6 tipos de trabalho baseados na taxonomia de Holland (1985) de papéis ocupacionais. As relações sugerem que os indivíduos preferem trabalhos que demandem a expressão de seus traços de personalidade. A preferência por trabalhos mais artísticos, por exemplo, estaria fortemente relacionada a traços como extroversão e abertura a experiências. Os estudos

de Barrick e Mount (1993) e de Gellatly e Irving (2001) testaram a relação personalidade – desempenho como sendo moderada pelo construto autonomia individual. Os autores encontraram que os fatores conscienciosidade e extroversão eram melhores preditores do desempenho gerencial em cargos com alta autonomia do que em cargos com baixa autonomia. Zapf (2002) relaciona personalidade – desempenho com o conceito de trabalho emocional (trabalhos em que a expressão de certas emoções ao lidar com outras pessoas são requisitos para o cargo – como o trabalho de um atendente do setor de emergência de um hospital). Para cargos dessa natureza a estabilidade emocional seria um requisito para se realizar um bom trabalho. Bakker, Van Der Zee, Lewig, e Dollard (2006) encontraram que estabilidade emocional e amabilidade protegem os funcionários do *burnout*. Como *burnout* tem relação com desempenho, os resultados sugerem que, em empregos nos quais é frequente o funcionário ter relacionamentos negativos com clientes, os fatores de estabilidade emocional e amabilidade impactariam de forma mais direta no desempenho.

O nível social se refere aos estímulos que surgem do trabalho com outros indivíduos. Inclui as necessidades e expectativas de pares, subordinados, supervisores e clientes sobre comunicação, comportamentos socialmente prescritos e funções de equipe. Assim como o nível de tarefa pode ser associado ao nível individual, o nível social pode ser associado ao nível de grupos. Um exemplo de estudo nesse nível é o de Sundstrom (1999) que aponta 6 tipos de grupos de trabalhos que se diferenciam quanto ao objetivo e conseqüentemente quanto ao tipo de estímulo para a expressão dos traços. Mount, Barrick e Stewart (1998) encontraram evidências de que a estabilidade emocional e a amabilidade são preditores válidos de desempenho em empregos que requerem interação interpessoal e trabalhos interdependentes (em equipe). Liao, Joshi, e Chuang (2004) estudaram a composição de grupos baseada em combinações de tipos de personalidade. Eles encontraram, por exemplo, que indivíduos conscienciosos e amáveis trabalham de forma mais eficiente na companhia de indivíduos similares e que extrovertidos trabalham melhor com introvertidos.

Os estudos no nível organizacional se ocupam de temas como o clima e a cultura organizacional - que já foram descritos como a “personalidade da organização” (Cherrington, 1989), a estrutura organizacional e o sistema de recompensas. São utilizados modelos teóricos como a taxonomia de 8 tipos de cultura organizacional de O’Reilly, Chatman e Caldwell (1991) ou a taxonomia de 9 dimensões do clima

organizacional de Ostroff (1993). O estudo de Judge e Cable (1997), por exemplo, sugere que as pessoas preferem trabalhar em culturas que se assemelhem a sua personalidade. Witt, Kacmar, Carlson, e Zivnuska (2002) investigaram se ambientes altamente politizados influenciam a relação entre personalidade e desempenho. Foram encontradas influências significativas sobre os fatores conscienciosidade, extroversão e amabilidade. Hogan, Rybicki, Motowidlo, e Borman (1998) investigaram se o número de oportunidades de crescimento profissional em uma organização influencia a relação personalidade – performance. Em organizações com poucas possibilidades de crescimento o preditor mais forte de desempenho foi a conscienciosidade. Em organizações com amplas possibilidades o preditor mais forte foi extroversão. Adicionalmente, Penney e Spector (2007) e Diefendorff e Mehta (2007) apontam que ambientes estressantes podem levar os indivíduos a comportamentos contraproducentes. Indivíduos com alto *score* em neuroticismo (baixa estabilidade emocional) estariam mais propensos a se comportar de maneira contraproducente.

### 2.2.1 – Big Five Model

O *Big Five* (também chamado de *Five Factor Model* ou Modelo dos Cinco Fatores de Personalidade) é hoje o paradigma para o estudo dos traços de personalidade (Oliver P. John; Laura P. Naumann, 2010; Caspi, Roberts e Shiner, 2005) sendo considerado o modelo de estrutura geral de personalidade mais pesquisado e empiricamente embasado (Widiger e Costa, 2012). Vários teóricos o consideram o modelo compreensivo dos traços de personalidade e base para a adequada operacionalização do construto (Andrade, 2008; McCrae, 2006; Pervin e John, 2004). Os cinco fatores que compõe o modelo são: extroversão, conscienciosidade, amabilidade, abertura e estabilidade emocional. A definição de cada um deles pode ser observada no Quadro 3.

Quadro 3  
Cinco Fatores de Personalidade

Fator	Descrição
<b>Extroversão/Introversão</b>	<p>Avalia a intensidade e a quantidade de interações sociais que deixam o indivíduo confortável. Inclui traços como sociabilidade, atividade, assertividade e maior ou menor introspecção.</p> <p>Indivíduos extrovertidos tendem a serem ativos, entusiasmados, dominantes, sociáveis e eloquentes. Indivíduos introvertidos tendem a ser</p>

	retraídos, submissos e quietos.
<b>Conscienciosidade</b>	<p>Avalia o grau de motivação, organização e persistência do indivíduo no comportamento direcionado a objetivos. Inclui traços como ordem, planejamento, priorização das tarefas e persistência.</p> <p>Indivíduos conscienciosos geralmente são organizados, responsáveis e confiáveis. Indivíduos com baixos escores nessa dimensão tendem a ser descuidados, desordenados e pouco confiáveis.</p>
<b>Neuroticismo</b> <b>/Estabilidade emocional</b>	<p>Avalia estabilidade emocional versus instabilidade emocional. Identifica indivíduos propensos a perturbações. Inclui emoções negativas como ansiedade, pessimismo, tensão e tristeza.</p> <p>Neuróticos são indivíduos que tendem a apresentar idéias irracionais e são altamente nervosos, sensíveis e tensos. Indivíduos emocionalmente estáveis tendem a responder a estímulos emocionais de maneira equilibrada e são calmos e satisfeitos.</p>
<b>Cordialidade</b> <b>/Amabilidade</b>	<p>Expressa uma orientação pró-social e voltada aos outros. Inclui traços como altruísmo, modéstia, confiança nos outros e empatia.</p> <p>Indivíduos com altas pontuações nesse traço tendem a ser agradáveis, amáveis e cooperativos. Indivíduos com pontuação baixa tendem a ser frios e indelicados.</p>
<b>Abertura</b>	<p>Descreve a abrangência, profundidade e complexidade dos interesses de um indivíduo e sua tolerância e exploração do que não é familiar. Inclui curiosidade, autonomia e não-conformidade.</p> <p>Indivíduos com altos escores nessa dimensão frequentemente são imaginativos, originais e curiosos. Indivíduos com baixas pontuações são pouco imaginativos e preferem o conhecido e a rotina.</p>

Fonte: Pervin & John, 2004; John & Srivastava, 1999; Howard & Howard, 1995; Friedman & Schustack, 2004; Costa & McCrae, 1992.

### 2.3 – Desempenho humano no trabalho

Segundo Caetano (1996), para se compreender o desempenho é necessário compreender seus pressupostos. O desempenho pressupõe a existência de um agente que se comporta de determinada maneira, frente a um contexto, visando alcançar objetivos ou gerar resultados.

Segundo alguns autores há um consenso de que o desempenho é um construto comportamental que pode ser definido como uma ação ou conjunto de ações realizadas pelo indivíduo e que contribuem para o alcance de objetivos organizacionalmente relevantes (Sonnetag e Frese, 2002; Campbell, McCloy, Oppler e Sager, 1993).



Motowidlo (2003) define de forma semelhante ao afirmar que o desempenho é o valor dado pela organização aos comportamentos do trabalhador enquanto no cargo. O desempenho estaria então ligado ao empenho do indivíduo em executar ações com vistas ao cumprimento dos objetivos e metas de trabalho (Coelho Jr., Borges-Andrade, Seidl e Pereira, 2010). Sendo assim, não é todo tipo de comportamento manifestado pelo indivíduo que se traduz em desempenho, mas somente o comportamento relacionado às suas tarefas e atribuições, àquilo que é esperado para a execução do seu cargo. É interessante em especial para o presente estudo considerar o fato de o desempenho ser um construto comportamental. Isso porque alguns autores como Rothstein e Goffin (2006) conceituam a personalidade como uma predisposição a certos tipos de comportamento.

O construto desempenho por vezes é confundido com outros termos como o termo “resultado”. É fundamental que fique clara a distinção entre desempenho e outros termos para que seja possível o estudo da variável. Um resultado, por exemplo, pode ser ou não alcançado em função de diversos fatores além do desempenho. Não é possível então se sustentar que haja equivalência entre os termos. Como definição operacional de desempenho será adotada a definição elaborada por Coelho Jr (2009): “Conjunto de comportamentos manifestados pelo indivíduo no exercício de suas atribuições e responsabilidades.” O autor apresenta ainda uma diferenciação entre o que seria um desempenho competente e desempenho incompetente. Desempenho competente refere-se à sorte de conhecimentos e habilidades que o indivíduo utiliza para a consecução de seus planos de trabalho e que deve estar afim ao perfil esperado pela organização. Por outro lado o desempenho incompetente seria uma lacuna no trabalho do indivíduo que é provocada por fatores de ordem individual, relacionados à tarefa ou ao contexto de trabalho.

Hoje a maioria dos cientistas organizacionais concorda que o desempenho no trabalho pode ser estudado com base em três grandes dimensões: desempenho na tarefa, desempenho contextual e comportamento contra produtivo (Rotundo e Sackett, 2002; Penney, David e Witt, 2011). O desempenho na tarefa (em inglês *task performance*) refere-se a execução das atividades que contribuem direta ou indiretamente para o núcleo técnico da organização (Borman e Motowidlo, 1997). Como exemplo, o desempenho na tarefa para um carteiro seria entregar as encomendas sob sua responsabilidade nos endereços corretos e de forma pontual. O desempenho contextual

(em inglês *context performance*) refere-se ao desempenho que contribui para a efetividade organizacional de forma a moldar o contexto organizacional, social e psicológico em que o desempenho da tarefa ocorre (Penney, David e Witt, 2011). Para um carteiro seria entregar a encomenda em mãos e com um sorriso caso o destinatário estivesse parado fora de sua casa ou então se oferecer para ajudar um colega. O comportamento contra produtivo refere-se a comportamentos volitivos que têm potencial de causar danos à organização ou a seus membros - *eg.* roubo, execução de tarefas de forma deliberadamente lenta e insultos a colegas de trabalho (Rotundo e Sackett, 2002; Penney, David e Witt, 2011).

Bendassolli (2012) em sua revisão sobre desempenho no trabalho afirma que o desempenho contextual está relacionado “ao que foge do esquema prescrito na tarefa”. Comportamentos que são tipicamente considerados desempenho contextual incluem cooperação, voluntariado, e níveis altos de dedicação ao trabalho da organização (LePine, Buckman, Crawford e Methot, 2011). Os autores afirmam também que outros conceitos como comportamento prosocial (Brief & Motowidlo, 1986), cidadania organizacional (Organ, 1988, 1997), e comportamento extra-papel (Van Dyne, Cummings & Parks, 1995) existem na literatura e, apesar de esses conceitos serem muitas vezes vistos como conceitos diferentes, eles incluem tipos de comportamento que são praticamente idênticos ao desempenho contextual. É importante destacar, no entanto, como o fazem Stone-Romero, Alvarez e Thompson (2009), que nos casos de muitos trabalhos (*eg.* supervisão, gestão, trabalhos técnicos) os comportamentos que são considerados como de natureza contextual por muitos pesquisadores (*e.g.*, Van Scotter et al., 2000) sobrepõe-se quase inteiramente aos comportamentos que a maioria dos observadores consideraria como desempenho na tarefa.

Segundo Sonnentag e Frese (2002) existem três grandes perspectivas conceituais quando se investiga empiricamente desempenho no trabalho:

- *Individual* que tem foco na investigação de características individuais relacionadas a desempenho (*e.g.* traços de personalidade, capacidades cognitivas e experiência profissional)
- *Situacional* que foca os aspectos do contexto presentes no ambiente de trabalho do indivíduo que são considerados facilitadores ou impeditivos do bom desempenho no trabalho

- *Regulação* que possui foco na análise dos processos envolvidos na manutenção do desempenho

O presente estudo busca, a exemplo de outros estudos (*e.g.* Mitchell, 1997; Waldman, 1994), uma combinação entre a perspectiva individual e a perspectiva situacional ao se propor a investigar a relação entre traços de personalidade (perspectiva individual) e estrutura organizacional (perspectiva situacional) com desempenho individual. Sonnentag e Frese (2002) realizaram um vasto estudo no qual realizaram meta-análises de 146 artigos publicados em periódicos de Psicologia Organizacional nos últimos 20 anos. Os autores identificaram que 72% das pesquisas sobre desempenho o estudavam como variável dependente. O presente estudo segue a corrente hegemônica e busca investigar o desempenho como variável dependente.

Coelho Jr (2009) e outros autores (*e.g.* Bendassoli, 2012) defendem o desempenho como um construto multinível. Para que se compreenda a utilização da teoria multinível em organizações é fundamental que se recorde alguns elementos da teoria geral de sistemas.

A teoria geral de sistemas permite supor que os fenômenos micro estão embutidos em contextos macro e que estes frequentemente emergem da interação e dinâmicas de elementos de nível inferior (Pantoja e Borges-Andrade, 2004). Variáveis de nível individual podem, portanto, ajudar a explicar variáveis de nível organizacional. Assim, sendo o desempenho um construto multinível, é possível afirmar que o desempenho individual pode ser usado para prever o desempenho organizacional.

De acordo com Coelho Jr. e Borges-Andrade (2011) os estudos acerca das variáveis preditoras do desempenho humano no trabalho têm avançado nos últimos anos tanto no âmbito nacional quanto internacional. Tradicionalmente, os estudos em que o desempenho no trabalho é investigado como variável critério lançam mão de uma abordagem individual de investigação das variáveis preditoras (Macedo, 2007). Analisar somente variáveis de nível individual na predição de desempenho no trabalho pode representar uma grande dificuldade para a correta delimitação desta variável, pois o desempenho sofre influência dos fatores contextuais.

Os pesquisadores que se dedicam à mensuração do desempenho adotam diferentes perspectivas. Há uma ampla variedade de medidas associadas ao desempenho

humano no trabalho, porém é possível distinguir duas categorias de medidas. Algumas medidas são “duras” (objetivas, quantitativas) e trabalham normalmente com indicadores de produtividade, eficiência e eficácia do trabalho (Grote, 2003). Outras medidas são de natureza processual ou subjetiva, com avaliação baseada em julgamentos (Coelho Jr, 2009).

Recentemente tem-se utilizado medidas de natureza subjetiva para aferir desempenho no trabalho como a percepção do indivíduo sobre seu desempenho no trabalho. Além da auto-avaliação, também são empregadas medidas de hetero-avaliação de desempenho no trabalho, principalmente aquela realizada em 360 graus (Coelho Jr, 2009; Carless e Paola, 2000; Hooijberg e Choi, 2001). O uso de medidas perceptuais de desempenho traz como diferencial a possibilidade de se identificar os fatores situacionais que normalmente não são detectados. No entanto, o uso da percepção do indivíduo sobre o desempenho que ele julga alcançar suscita algumas críticas sobre sua validade. Coelho Jr. (2009) expressa essa crítica ao questionar se “a percepção dos indivíduos corresponde, efetivamente, ao seu comportamento real manifestado em suas tarefas e rotinas organizacionais”.

Uma possível resposta para as críticas que são feitas às medidas objetivas e às medidas subjetivas seria o uso integrado de ambas. Entretanto, como afirma Coelho Jr. (2009), não há consenso teórico sobre como se daria essa integração.

O presente estudo pretende utilizar uma medida subjetiva de mensuração do desempenho humano no trabalho. Tendo como pressuposto que o desempenho sofre influência dos fatores contextuais buscar-se-á considerar a estrutura organizacional como variável de contexto.

## **2.4 – Estrutura Organizacional**

A estrutura organizacional pode produzir um forte efeito no comportamento no trabalho de um indivíduo moderando os efeitos naturais da personalidade sobre tal comportamento (Furnham, 1995). A estrutura e outros fatores organizacionais podem tanto facilitar quanto constituir uma barreira para o comportamento humano no trabalho.

Apesar de sua importância, Fleury, Wanke e Figueiredo (2000), Oliveira (2005) e Bertussi (2012) afirmam que poucos estudos tratam da estrutura organizacional. Estudos que busquem testar o efeito moderador da estrutura organizacional na relação entre personalidade e desempenho são ainda mais raros não tendo sido encontrado nenhum. Apesar da falta de trabalhos empíricos sobre a influência da estrutura sobre a relação entre personalidade e desempenho, trabalhos antigos (Furnham, 1995) e trabalhos mais recentes (Tett e Burnett, 2003) a hipotetizam.

Em geral, quando se fala em estrutura organizacional se fala em centralização/descentralização, em muitos ou poucos níveis hierárquicos, em departamentalização, em organograma, em comunicação etc. Esta Seção se propõe a apresentar alguns conceitos importantes relativos à estrutura organizacional e os fundamentos que serão utilizados para a realização deste estudo.

Fritz (1997) ressalta a importância da estrutura ao afirmar que “a estrutura inerente de qualquer coisa irá determinar seu comportamento”. À guisa de definição o autor afirma que a estrutura descreve como as peças de qualquer coisa relacionam-se entre si e com o todo. Para Fritz (1997) a estrutura é a influência mais importante que existe dentro de uma organização. Compreendendo-se a relevância da estrutura para o estudo das organizações é possível entender porque autores (e.g. Bertussi, 2012) buscam identificar se há uma relação direta entre a estrutura e o desempenho (tanto no nível individual como no nível da organização).

Para Daft (2007) o estudo da estrutura organizacional requer assimilação de alguns conceitos-chave sobre o tema. São eles especialização do trabalho, departamentalização, cadeia de comando, centralização/descentralização e formalização. A definição de cada um desses conceitos é apresentada abaixo:

- *Especialização do trabalho* é o grau em que as tarefas organizacionais são subdivididas em trabalhos individuais, também chamada de divisão do trabalho.
- *Departamentalização* é a base para se agrupar indivíduos e formar departamentos e agrupar departamentos e formar uma organização completa.
- *Cadeia de comando* consiste em uma linha ininterrupta de autoridade que liga todos os indivíduos na organização e especifica quem se reporta a quem.
- *Centralização/Descentralização* se refere ao nível hierárquico no qual as decisões são tomadas. Na centralização a decisão é concentrada nos níveis mais

altos. Já na descentralização os níveis mais baixos possuem autonomia para tomar decisões.

- *Formalização* é a documentação escrita utilizada para dirigir e controlar os funcionários. Refere-se ao nível em que os cargos dentro da organização são padronizados.

Segundo Mintzberg (1995), a estrutura organizacional pode ser definida como a soma total das maneiras pelas quais o trabalho é dividido em tarefas distintas e como é feita a coordenação entre estas tarefas. Esta coordenação entre tarefas pode ser realizada com o uso de cinco mecanismos: ajustamento mútuo, supervisão direta, padronização do processo de trabalho, padronização de saídas e padronização de habilidades. Mintzberg (1995) ganhou grande destaque no estudo das organizações e em especial no estudo da estrutura organizacional ao propor uma visão mais crítica sobre esta. O autor defende a ideia de que o planejamento de estruturas organizacionais deve buscar a adequação da estrutura à realidade de cada organização.

Ranson, Hinnings e Greenwood (1980) conceituam estrutura organizacional de uma forma um pouco diversa da de Mintzberg. Para estes autores a estrutura é um meio complexo de controle que é continuamente produzido e recriado em interação e que, ainda assim, modela essa interação. Hall (1984) aponta que essa definição salienta o fato de a estrutura ser, em essência, mutável. Ela modela e é modelada em função do que ocorre no ambiente organizacional. Essa característica mutável da estrutura se mostra basilar ao considerarmos que, para Hall (1984), a estrutura organizacional deve ter como funções básicas o atingimento das metas organizacionais e a asseguuração de que os indivíduos se conformem às exigências das organizações.

Para Vasconcellos e Hemsley (2002), a estrutura de uma organização pode ser entendida como o resultado de um processo por meio do qual a autoridade é distribuída, as atividades desde os níveis mais baixos até a alta administração são especificadas e um sistema de comunicação é delineado permitindo que as pessoas realizem as atividades e exerçam a autoridade que lhes compete para o atingimento dos objetivos organizacionais. É possível identificar claramente três componentes que, em conjunto, constituem estrutura organizacional na visão dos autores: sistema de autoridade, especificação e comunicação.

Na mesma linha, Fernandino e Oliveira (2010) afirmam que a forma como a organização distribui internamente o poder e a autoridade é definida pela estrutura organizacional. Essa distribuição está relacionada ao tipo de especialização necessária para a realização do trabalho, ao formato de cada nível da estrutura, aos critérios que serão utilizados para a distribuição de poder e aos critérios de departamentalização que serão utilizados para a definição das áreas que compõem cada um dos níveis da estrutura.

Segundo Franklin (2010) para o entendimento da estrutura organizacional é importante considerar um conjunto de dimensões inerentes a esta. Tradicionalmente, a estrutura organizacional tem sido trabalhada com base em suas dimensões formais e em seus componentes como padronização, formalização, centralização/descentralização e dispersão espacial (Hall, 2004). A seguir são apresentadas as visões de diversos autores sobre os componentes da estrutura organizacional.

#### **2.4.1 – Componentes da Estrutura Organizacional**

Segundo Hall (1984) a estrutura organizacional possui três dimensões básicas: formalização, centralização e complexidade. O autor afirma que essas dimensões afetam o desempenho organizacional, pois para obter um bom desempenho a organização deve buscar o alinhamento entre suas metas e suas atividades e entre estas e a estrutura organizacional.

A complexidade é um conceito composto por três componentes: diferenciação horizontal, diferenciação vertical e dispersão espacial. A diferenciação horizontal diz respeito à subdivisão das tarefas desempenhadas pela organização entre seus membros (Hall, 1984). Blau e Schoenherr (1971) a definem como sendo o “número de posições diferentes e de subunidades diferentes na organização”. O conceito se aproxima da ideia de departamentalização utilizada por outros autores. A diferenciação vertical diz respeito ao número de níveis hierárquicos da organização. A dispersão espacial refere-se ao grau em que atividades, pessoas e unidades organizacionais estão espacialmente dispersas (Hall, 1984).

Formalização refere-se ao grau de normatização/manualização do comportamento dos indivíduos no ambiente de trabalho. O autor chama atenção para a

existência de normas e padrões de comportamento esperados que não foram formalizados por escrito porém são tão obrigatórios quanto os escritos (Hall, 1984).

A centralização refere-se à distribuição de poder nas organizações. Segundo o autor o grau de centralização de uma organização seria determinado pela própria organização, mas também sofreria a influência dos fatores tamanho da organização, tecnologia e fatores contextuais (Hall, 1984).

Da mesma forma, para Faria et al. (2006), os componentes da estrutura organizacional são a formalização, a complexidade e a centralização. Já para Child (1974), há um consenso de que as três principais dimensões da estrutura organizacional são: centralização, especialização e formalização. A centralização é a extensão com que a autoridade de tomar decisões está confinada a níveis superiores da hierarquia, compreendendo os conceitos de autonomia e participação. A especialização consiste na extensão em que os deveres oficiais estão divididos entre as áreas funcionais e dentro delas. E a formalização é o grau de padronização das atividades, e o grau em que os procedimentos, regras e instruções estão descritos.

Gibson, Ivancevich e Donnelly (1981) ao estudar a estrutura das organizações a define como um conjunto de relações relativamente fixas que abrange: a definição (divisão) das tarefas, a departamentalização, a amplitude de controle e a delegação (conceito que se aproxima da ideia de centralização proposta por Hall). De forma semelhante, Araújo (1994) propõe um estudo da estrutura organizacional baseado em três atividades principais: departamentalização, organogramação e manualização. Seu estudo foca nas diferentes técnicas utilizadas para se realizar cada uma delas.

Vasconcelos (2003) adota um modelo conceitual que aponta como componentes da estrutura organizacional o nível de formalização, a departamentalização e as atribuições. Já Bilhim (1996) indica como principais componentes da estrutura organizacional a complexidade, a formalização e a centralização. Sua proposta se assemelha bastante à de Hall (1984) como pode ser constatado a seguir.

A complexidade refere-se aos níveis de diferenciação existentes em uma organização, a saber: diferenciação vertical, diferenciação horizontal e diferenciação espacial. A diferenciação vertical tem a ver com a profundidade da estrutura organizacional e é medida pela quantidade de níveis hierárquicos da organização. A



diferenciação horizontal refere-se ao nível de especialização das tarefas desempenhadas pelos grupos homogêneos de integrantes da organização. A diferenciação espacial ou dispersão geográfica refere-se à potencial dispersão de pessoas e atividades pelo espaço.

A ideia de formalização se relaciona com o grau de padronização de cada tarefa realizada na organização – a determinação de quem deve realizar as tarefas, quando deve realiza-las e de que maneira. A padronização formal gera como impacto positivo a minimização da incerteza organizacional e como impacto negativo um desestímulo à iniciativa pessoal, à assunção de riscos e à busca pela inovação. Em geral um grau maior de formalização é utilizado em funcionários de níveis hierárquicos mais baixos por realizarem atividades operacionais e um grau menor de formalização é adotado para os funcionários de níveis superiores dado a necessidade destes de terem autonomia para agir mais estrategicamente.

A centralização se relaciona com o nível hierárquico onde são tomadas as decisões em uma organização - se relaciona, portanto com a distribuição de poder. Em uma organização centralizada as decisões se concentram nos níveis hierárquicos mais elevados. Já em organizações descentralizadas o poder é mais distribuído, com os níveis hierárquicos mais baixos tendo autoridade para decidir. O Quadro 4 apresenta algumas das vantagens da centralização e da descentralização segundo Bilhim (1996) e Daft (2007).

Quadro 4  
**Vantagens da Centralização e da Descentralização**

<b>Vantagens da centralização</b>	<b>Vantagens da descentralização</b>
<b>Reduz o risco de erros pelos funcionários</b>	A tomada de decisões pontuais é feita de forma mais rápida e próxima ao problema
<b>Possibilita um controle mais objetivo</b>	Consome menos tempo do altos gestores
<b>Reduz o custo</b>	Prepara os funcionários para ocuparem postos mais elevados
<b>É adequada em situações de crise quando decisões que afetam toda a organização devem ser tomadas de forma rápida</b>	Motiva os funcionários e incentiva a criatividade e a independência dos indivíduos

<b>Contribui para uma maior uniformidade das ações da organização</b>	Resposta mais eficaz às incertezas do ambiente
---	--

Fonte: Bilhim (1996) e Daft (2007).

De forma semelhante a Hall (1984), Oliveira (2011) acredita que a estrutura de uma organização deva ser delineada em função de seus objetivos. Para Oliveira (1999) os componentes da estrutura organizacional são critérios intrínsecos ao desenho de uma estrutura, que constituem fatores, em nível micro, de influência particular no desenho desta. Segundo este autor os componentes da estrutura são os sistemas de responsabilidade, sistema de autoridades, sistema de comunicação e sistema de decisão.

O sistema de responsabilidade por sua vez é desdobrado em três categorias: departamentalização; linha e assessoria; e atribuições. Departamentalização é definida como o agrupamento das atividades e seus recursos correspondentes (*eg.* humanos, financeiros) em unidades organizacionais segundo um critério específico de homogeneidade (Oliveira, 2011). Linha e assessoria podem ser definidas respectivamente como uma unidade que desenvolve atividades diretamente relacionadas às de operacionalização, às metas ou à missão da empresa e como uma forma de auxílio aos gerentes de linha. (Oliveira, 2011). As atribuições das unidades organizacionais consistem na técnica de estabelecer as competências das diversas unidades organizacionais e as relações entre elas dentro das organizações (Oliveira, 1999).

O sistema de autoridades lida com as ideias de autoridade formal e informal. A autoridade formal “representa a estabelecida pela estrutura hierárquica da empresa e pode ser delegada pelo superior imediato” (Oliveira, 2011). Já a autoridade informal é “uma espécie de autoridade adquirida que é desenvolvida por meio de relações informais entre as pessoas da empresa” (Oliveira, 2011). O sistema de autoridades engloba a delegação, a centralização, a cadeia de comando e a amplitude de controle.

O sistema de comunicações é a rede pela qual fluem as informações que permitem o funcionamento da estrutura de forma integrada e eficaz. Há a comunicação formal, planejada, controlada e que segue a cadeia de comando e há a comunicação informal, espontânea (Oliveira, 2011; Bertussi, 2012).

O sistema de decisões delinea a natureza das decisões, os responsáveis por elas e a metodologia que indica como elas devem ser tomadas (Bertussi, 2012). De acordo

com Drucker (1962) para se estabelecer qual a estrutura ideal para uma dada organização é necessário que seja analisado de que maneira se dá o processo decisório na organização.

De forma diferente da maioria dos outros autores, Pugh, Hickson, Hinings e Turner (1968) estabelecem seis dimensões: especialização, padronização, formalização, centralização, configuração e flexibilidade. O Quadro 5 sintetiza os componentes da estrutura organizacional apontados pela literatura.

**Quadro 5**  
**Síntese dos componentes da estrutura organizacional apresentados pela literatura**

<b>Autores</b>	<b>Número de Componentes</b>	<b>Componentes da Estrutura Organizacional</b>
Hall (2004)	3	Formalização Centralização/Descentralização Padronização
Faria, Leal, Carrilho, Santos & Rosa (2006)	3	Formalização Centralização Complexidade
Bilhim (1996)	3	Complexidade Formalização Centralização
Gibson, Ivancevich e Donnelly (1981)	4	Divisão das tarefas Departamentalização Amplitude de controle Delegação
Child (1974)	3	Formalização Centralização Especialização
Daft (2008)	3	Formalização Departamentalização Comunicação
Araújo (1994)	3	Departamentalização Organogramação Manualização
Vasconcelos & Hemsley (2002)	3	Autoridade Responsabilidade Comunicação
Oliveira (2006)	4	Autoridade Responsabilidade Comunicação Sistema de decisão
Pugh, Hickson, Hinnins e Turner (1968)	6	Formalização Centralização Padronização Especialização Configuração Flexibilidade

### **3 – CENÁRIO DA PRODUÇÃO CIENTÍFICA SOBRE PERSONALIDADE, ESTRUTURA ORGANIZACIONAL E DESEMPENHO HUMANO NO TRABALHO**

O presente Capítulo visa apresentar uma descrição do levantamento nacional e internacional empreendido. Serão expostas as principais relações empíricas encontradas e os principais debates teóricos e metodológicos envolvendo as variáveis em estudo.

#### **3.1 – Levantamento nacional**

Os resultados encontrados no levantamento nacional consistiram em apenas 2 teses, 1 dissertação e 2 artigos sobre a relação entre personalidade e desempenho. Foram selecionados os trabalhos empíricos publicados entre 2003 e 2013 que tratassem da relação entre algumas das variáveis em estudo: personalidade, desempenho no trabalho e estrutura organizacional. Alguns dos artigos e teses que apareceram nas buscas iniciais foram descartados por três razões: (1) tratarem de temas distintos do pesquisado (e.g. Alzheimer), (2) tratarem de personalidade, mas de forma não relacionada com desempenho no trabalho e (3) os termos pesquisados não terem sido objeto do estudo sendo apenas citados nas recomendações para estudos futuros.

A tese em questão é o trabalho de Vasconcelos (2005) que encontrou evidências positivas da validade preditiva da personalidade sobre o desempenho no treinamento e sobre o desempenho no trabalho. O artigo selecionado (Ferreira e Villemor-Amaral, 2005) utiliza os dados de teste de personalidade realizado durante o processo seletivo de 86 sujeitos e os correlaciona com os resultados da avaliação de desempenho realizada pelos superiores desses sujeitos. O artigo utiliza como instrumento o teste de Zulliger que baseia-se em um modelo teórico diferente do Big Five. Apesar disso é possível associar as características apontadas pelo estudo como relacionadas ao desempenho a fatores do Big Five. As análises indicaram que indivíduos mais disciplinados e organizados (consciosos) e menos egocêntricos e emocionalmente imaturos (neuróticos) são os que alcançam melhores índices de desempenho.

Além desses não foram encontrados outros artigos que trabalhassem com as variáveis personalidade e desempenho. Foi encontrada uma dissertação (Bertussi, 2012) que buscou relacionar estrutura organizacional a desempenho humano no trabalho de maneira direta encontrando resultados positivos, a tese de Coelho Junior (2009) onde o

autor faz uma valiosa revisão sobre desempenho humano no trabalho, o artigo de Bendassoli (2012) de revisão sobre desempenho no trabalho e o Capítulo de Bendassoli e Malvezzi (2013), também de revisão da literatura recente sobre desempenho humano no trabalho.

Os dados encontrados sugerem que a literatura científica brasileira sobre comportamento organizacional apresenta lacuna significativa no estudo empírico das relações entre traços ou dimensões de personalidade e seus efeitos sobre desempenho no trabalho no contexto das organizações. Esta lacuna sugere que há um importante campo a ser aprofundado no contexto brasileiro, que se refere à compreensão do efeito de variáveis individuais ou humanas, como a personalidade, sobre aquilo que o indivíduo manifesta no exercício de suas atribuições.

### **3.2 – Levantamento internacional**

Os estudos empíricos encontrados em sua maioria adotam como procedimentos de análise correlações e regressões lineares. Os estudos de Van Doorn e Lang (2010), Blickle, Meurs, Wihler, Ewen, Plies e Günther (2012) e Tasa, Sears, Aaron e Schat (2011) utilizam a análise multinível. A grande maioria dos estudos encontrados adota um recorte transversal. As exceções são os estudos de Wang, Zhan, McCune e Truxillo (2011), Tasa, Sears, Aaron e Schat (2011), Barrick e Zimmerman (2009) e Minbashian, Earl e Bright (2013) que adotam um recorte longitudinal.

Chama atenção a composição da amostra e o contexto em que foi realizado a maioria dos estudos. O contexto predominantemente anglo-saxão e a maior parte dos respondentes era formada por estudantes de graduação e trabalhadores do setor privado. O tamanho da amostra em geral também não é muito grande variando entre 100 e 300 respondentes em sua maioria.

O levantamento da literatura internacional demonstra uma predominância de estudos sobre personalidade e sobre desempenho em periódicos de Psicologia. Os periódicos da área de Administração apresentaram poucos artigos sobre estes construtos e também sobre estrutura organizacional. Chama atenção o construto “estrutura organizacional”, apesar de bastante abrangente, não ter retornado resultados relacionando-o com as demais variáveis desse estudo. Tendo em vista que o intuito desta pesquisa é estudar os componentes da estrutura organizacional, novas buscas

foram empreendidas utilizando como palavras-chave, tanto em inglês quanto em português, os componentes da estrutura.

Anderson e Brown (2010) escreveram um capítulo que visa lançar um olhar crítico à ideia de que estruturas organizacionais mais verticais ajudam os grupos e as organizações a alcançarem melhores desempenhos. Segundo os autores a estrutura mais vertical (mais centralizada e com um nível menor de autonomia para os trabalhadores) pode tanto beneficiar quanto prejudicar grupos e organizações a depender: (1) do tipo de tarefa desenvolvida (2) se os indivíduos certos foram escolhidos como líderes (3) como a posse de poder modifica a psicologia dos líderes (4) se a hierarquia facilita ou dificulta a coordenação intra-grupo (5) se a hierarquia afeta a motivação de maneira positiva ou negativa.

Alguns estudos encontrados não tratam da relação entre estrutura organizacional e desempenho individual, mas entre aquela e o desempenho de equipes. Langfred (2005) analisou dados de 89 equipes em um ambiente de fabricação, por meio de regressão múltipla. Os resultados encontrados demonstram que o desempenho da equipe depende da combinação de autonomia individual e da equipe. Stewart (2006) por sua vez, observou que medidas agregadas de capacidade individual e disposição correlacionaram-se positivamente com o desempenho de equipes. Maior autonomia e coordenação interna da equipe também se correlacionaram com o desempenho, mas o efeito varia conforme o tipo de tarefa. Além disso, a liderança transformacional e a capacitação melhoraram o desempenho da equipe. Ainda sobre desempenho de equipes, o estudo de Leach, Wall, Rogelberg & Jackson (2005) encontrou que o índice de conhecimentos e habilidades (KSA – *knowledge, skills and ability*) para trabalho em equipe é mediador da relação entre autonomia da equipe e as variáveis desempenho de equipe e tensão de equipe.

Os resultados encontrados por Aryee, Chen & Budhwar (2004) revelaram que a formalização e a participação na tomada de decisão estão positivamente relacionadas com a justiça processual, mas negativamente relacionadas com as políticas organizacionais. Por sua vez, a autoridade hierárquica e distância espacial foram positivamente relacionadas com a política organizacional, mas não se relacionaram com a justiça processual. Em seguida foram examinados os consequentes dos construtos política organizacional e justiça processual; os resultados da análise por equações

estruturais demonstraram que somente a justiça processual se relacionou com o desempenho da tarefa e com duas dimensões de desempenho contextual (facilitação interpessoal e dedicação ao trabalho). Portanto, depreende-se que a formalização e o sistema de decisões da organização podem ser antecedentes do desempenho individual.

Ozer (2011) encontrou resultados que sugerem um papel moderador para o componente autonomia. A autonomia na realização das tarefas moderou positivamente a relação entre comportamentos de cidadania organizacional e desempenho humano no trabalho. O trabalho de Morgeson, Delaney-Klinger & Hemingway (2005) identificou que a autonomia no trabalho, a capacidade cognitiva, e a habilidade relacionada com o trabalho foram positivamente relacionadas com a proatividade, sendo responsáveis por 23% da variação na proatividade. O mesmo trabalho também encontrou que a proatividade foi positivamente relacionada com o desempenho no trabalho, e que mediou a relação entre a autonomia no trabalho, a capacidade cognitiva, habilidade relacionada com o trabalho e desempenho no trabalho.

Com relação à personalidade, Barrick e Mount (1993) identificaram a autonomia como variável moderadora da relação entre as dimensões de personalidade do Big Five e o desempenho. Os resultados revelaram que conscienciosidade e extroversão foram melhores preditoras do desempenho gerencial em trabalhos com alto grau de autonomia.

A relação entre personalidade e desempenho, como dito anteriormente, já foi exaustivamente comprovada por diversas meta-análises e inclusive meta-análises de meta-análises. Isso levou inclusive a Barrick e Mount (2003) afirmarem que seria desnecessário que fossem realizadas novas meta-análises, pois os resultados e conclusões são sempre bastante similares. Diversos artigos empíricos encontrados reforçam essa relação como os de Neal, Yeo, Koy e Xiao (2012) que objetivou examinar a relação entre traços do Big Five e desempenho no trabalho em uma amostra de 1375 servidores públicos australianos e Van der Linden, Nijenhuis e Bakker (2010) que investigaram a mesma relação com uma amostra de 122 empregados de um centro regional de saúde e forma física.

A recente revisão sobre desempenho no trabalho realizada por Bendassoli e Malvezzi (2013) aponta como os principais preditores de desempenho no trabalho: personalidade, experiência, habilidades cognitivas, motivação e auto-eficácia. Todas essas são variáveis de natureza individual. É importante considerar a necessidade de se

incluir outros níveis de análise, como o situacional, uma vez que se parte do princípio de que o desempenho é um fenômeno multicausal e multinível. A consideração de outros níveis pode ajudar a entender a variabilidade do desempenho nos contextos de trabalho (Abbad, Lima e Veiga, 1996; Coelho Jr. 2009). A necessidade de se considerar o contexto como antecedente de desempenho vem se confirmando empiricamente como demonstram, por exemplo, Witt, Kacmar, Carlson e Zivnuska (2002).

O levantamento realizado reforçou o uso de variáveis individuais como as principais preditoras de desempenho. Além das já citadas foram levantados estudos que trabalham com as variáveis inteligência emocional (Rode, Mooney, Arthaud-Day, Near, Baldwin, Rubin e Bommer, 2007), curiosidade (Mussel, 2013), envolvimento com o trabalho (Ng e Feldman, 2009), esperança (Peterson e Byron, 2008), habilidade de gestão emocional (Kluemper, DeGroot e Choi, 2013) e satisfação no trabalho (Edwards, Bell, Winfred e Decuir, 2008).

Alguns estudos utilizam fatores de personalidade como variáveis moderadoras como Witt, Andrews e Carlson (2004) e Fong e Tosi Jr (2007). Outros as utilizaram como variáveis de controle (Kluemper, DeGroot e Choi, 2013). O estudo de Kammeyer-Mueller, Simon e Judge (2013) utilizou neuroticismo como moderador. Indivíduos neuróticos tinham altos níveis de exaustão emocional pós-trabalho, independentemente do seu nível de exaustão emocional pré-trabalho. Estes resultados são consistentes com a ideia de que o neuroticismo reflete um estado de preocupação crônica com a perda de recursos, os indivíduos neuróticos tendem a serem menos variáveis em seus níveis de exaustão do que seus colegas emocionalmente estáveis. O menor nível de exaustão emocional foi encontrado para aqueles que tinham baixo grau de neuroticismo. Assim, os resultados demonstraram que os indivíduos neuróticos possuem níveis relativamente altos de exaustão emocional, independentemente dos seus níveis de exaustão emocional pré-trabalho. É interessante considerar os resultados desse estudo, pois a exaustão emocional está opostamente relacionada ao desempenho no trabalho.

Apesar de a maioria dos estudos de personalidade adotar um recorte transversal, algumas exceções como o estudo de Minbashian, Earl e Bright (2013) reforçam a importância do uso do recorte longitudinal em alguns estudos. A abertura não foi significativamente relacionada com as diferenças de desempenho iniciais ou a taxa linear inicial de crescimento no desempenho. No entanto, o desempenho de indivíduos



com alto grau de abertura desacelerou a um ritmo mais lento e começou a diminuir em um ponto posterior no tempo se comparado a indivíduos com baixo grau de abertura. Pode-se considerar então que, para os participantes desse estudo, o grau de abertura teve o papel de retardar a diminuição do desempenho mantendo o desempenho em um nível adequado por mais tempo.

O artigo de Woods, Lievens, Fruyt, Wille (2013) discute o papel da personalidade em diferentes momentos da trajetória laboral dos indivíduos. Propõe que se diminua o foco da relação unidirecional preditiva entre personalidade e desempenho e se foque em estudos longitudinais sobre os efeitos recíprocos entre a personalidade e a realidade laboral.

Van Doorn e Lang (2010) chegaram a conclusão que a relação entre neuroticismo e desempenho é melhor explicada ao se incluir algum dado sobre a natureza da tarefa como o volume variável de trabalho. No mesmo sentido, Robert e Cheung (2010) também encontraram que os grupos tem um melhor desempenho quando as características da tarefa ativam traços que podem ser utilizados efetivamente na própria tarefa.

Em geral os estudos encontrados buscaram relacionar um ou mais fatores de personalidade ao desempenho individual ou de grupo. O estudo de Jong, Song e Song (2011) é peculiar ao buscar investigar, em um universo de 323 empresas, a relação entre a personalidade do fundador da empresa com o desempenho da mesma. Foram encontrados resultados que sustentam, em parte, essa relação.

Van der Linden, Nijenhuis e Bakker (2010) realizaram um estudo com trabalhadores e supervisores de diferentes setores (telemarketing, indústria química, educação, consultoria, buffet e agências de pessoal ). Os resultados indicam que há relação significativa entre os fatores gerais de personalidade e desempenho (auto-relatado e avaliado pelo supervisor). Isso indica que, apesar de mais frágeis, os instrumentos de auto-relato de desempenho podem levar a resultados semelhantes aos encontrados por instrumentos de avaliação baseados na ótica dos supervisores.

Tasa, Sears, Aaron e Schat (2011) encontraram que, em grupos, a relação entre e personalidade de um individuo e seu desempenho depende da percepção geral do grupo acerca das suas capacidades. Já McCabe, Van Yperen, Elliot e Verbraaak (2013)

investigaram as relações entre os traços do Big Five e o alcance de metas específicas de um contexto. Conscienciosidade se relacionou forte e positivamente com o alcance de metas auto-estabelecidas. Amabilidade se relacionou positivamente com o alcance de metas auto-estabelecidas e negativamente com metas estabelecidas externamente. Neuroticismo se relacionou com a evitação de metas e, interessantemente, com as metas estabelecidas externamente.

Alguns artigos teóricos encontrados ao longo do levantamento merecem destaque. Heller, Perunovic Reichman (2009) buscam delinear caminhos pelos quais os traços de personalidade podem se desenvolver e mudar a partir da acumulação de situações diárias e comportamentos ao longo do tempo. Para os autores os papéis sociais podem levar a diferentes metas de curto prazo. Essas metas podem servir como componentes psicológicos de situações exercendo assim influência sobre os estados de personalidade os quais, agregados a longo-prazo, podem moldar os traços de personalidade. Em consonância, Schneider (2007) afirma que começam a surgir evidências que sugerem que os indivíduos com diferentes personalidades não se distribuem aleatoriamente nas organizações, mas que há uma relativa homogeneidade de personalidades dentro das organizações – bem como dentro das carreiras.

Existem, além dos já citados estudos de DeFruyt e Mervielde (1999) e Barrick, Mount e Gupta (2003), estudos empíricos cujos resultados corroboram com tais afirmações. O estudo realizado por Emmerich, Rock e Trapani (2006) revelou que a escolha da ocupação é influenciada pela personalidade, em especial pela abertura a experiências. Nesse estudo desempenho no trabalho se relacionou com algumas facetas de alguns fatores de personalidade. Surpreendentemente, conscienciosidade não se relacionou com o desempenho. A amostra foi composta por mais de 3 mil professores americanos de 14 especialidades diferentes dos níveis primário e secundário. Warr e Pearce (2004), em estudo realizado no Reino Unido com 647 indivíduos, encontraram resultados que também suportam a relação entre personalidade e a preferência por determinada carreira e por determinada cultura organizacional.

A noção de que a personalidade de um indivíduo influencia a sua escolha de carreira e organização tem também uma outra perspectiva segundo sugere Roberts (2006). Em seu artigo, o autor propõe que os campos de personalidade e comportamento organizacional se relacionem de maneira mais estreita, facilitando a troca de

informações entre os campos. O autor defende que a teoria organizacional pode prover explicações sobre como as restrições e demandas situacionais podem moldar os pensamentos de uma pessoa, seus sentimentos e comportamentos e conseqüentemente sua personalidade.

A grande maioria dos estudos empíricos sobre personalidade adota medidas de auto-relato. Em geral, o indivíduo preenche uma escala sobre como ele julga ser em cada uma das dimensões do Big Five. Alguns autores questionam a validade desse tipo de medida por ser muito suscetível à fraude (simulação de respostas). McDaniel, Beier, Perkins, Goggin e Frankel (2009) compararam os resultados de uma medida tradicional (auto-relato) com uma medida implícita utilizando a metodologia dos testes de associação implícita (Implicit Association Test-IAT). Foram avaliados apenas os fatores extroversão e conscienciosidade. Os resultados indicam que foi possível fraudar em ambos os testes, mas em menor grau na medida implícita.

A principal vantagem das medidas implícitas em relação às medidas explícitas clássicas da personalidade é a sua maior resistência à desejabilidade social, embora suas propriedades psicométricas sejam um pouco menores do que as referentes a medidas explícitas de personalidade (Sava, Maricutoiu, Rusu, Macsinga, Virga, Cheng e Payne, 2012). Isso tem levado alguns autores a sugerirem o uso integrado de medidas implícitas e explícitas para a mensuração da personalidade (e.g. Bing, LeBreton, Davison, Migetz e James (2007). Ao se decidir qual tipo de medida adotar, há que se considerar também o tamanho da amostra e os recursos disponíveis para o estudo. As medidas implícitas demandam mais recursos tecnológicos, treinamento dos aplicadores e dos respondentes do instrumento e são geralmente utilizadas em amostras menores ( $N < 200$ ).

Fleisher, Woehr, Edwards e Cullen (2011) examinaram a viabilidade do uso da medida de personalidade baseada em frequência. Também se trata de uma medida de auto-relato, mas baseada em situações típicas e não em descritores de personalidade. Os resultados indicaram que a informação temporal aumenta a validade preditiva de amabilidade e conscienciosidade.

Realmente há que se considerar a possibilidade de simulação de respostas em medidas de auto-relato. Afinal, um estudo sugere que até em fotografias é possível simular a personalidade. Leikas, Verkasalo e Lönnqvist (2013) realizaram um estudo

visando investigar se as pessoas podem expressar a personalidade ao serem fotografadas. 60 estudantes da universidade de Helsinki posaram para as fotos buscando expressar graus altos e baixos dos 5 fatores do Big Five. Posaram dessa forma para 10 fotos cada um. Os observadores foram 401 estudantes da disciplina “metodologia de pesquisa em psicologia” de outras universidades finlandesas. Os fotografados conseguiram expressar graus altos e baixos dos traços de personalidade com exceção da alta e baixa amabilidade. O estudo é interessante por utilizar de metodologia diversificada e por demonstrar que, fora ser possível associar expressões faciais a determinados tipos de personalidade, é possível simular tais expressões. Recomenda-se a leitura do artigo de Donaldson e Grant-Vallone (2002) onde os autores expõem os fatores que influenciam a ocorrência de vieses em pesquisas da área de comportamento organizacional que utilizam medidas de auto-relato. De maneira mais ampla, Podsakoff, MacKenzie e Podsakoff (2012) abordam a questão dos vieses em pesquisas do campo de Ciências Sociais e recomendam maneiras de se controlar a ocorrência desses vieses.

Sobre essa questão merece destaque a discussão em torno do artigo de Morgeson, Campion, Dipboye, Hollenbeck, Murphy e Schmitt (2007). Os autores propunham que se reconsiderasse o uso de testes de personalidade em contextos de seleção de pessoal. Argumentavam que a simulação em testes auto-relatados de personalidade não pode ser evitada e talvez esse não seja o principal problema, mas a baixa validade de testes de personalidade para predição de desempenho. Assim, o uso desses tipos de testes de personalidade em seleção de pessoal deve ser reconsiderado. O construto personalidade pode ter valor em processos seletivos, mas futuras pesquisas deveriam focar em buscar alternativas às medidas auto-relatadas.

O artigo suscitou a resposta de Ones, Dilchert, Viswesvaran e Judge (2007) que escreveram um artigo com o declarado objetivo de “apoiar o uso de medidas de personalidade em contextos organizacionais.” Os autores contrapõe em 8 pontos o artigo de Morgeson e colaboradores (2007). (1) Variáveis de personalidade, medidas por auto-relatos, têm validades substanciais, que tem sido estabelecidas por várias revisões quantitativas de centenas de estudos publicados em revistas revisadas por pares (peer-reviewed). (2) Contagem dos votos e opiniões qualitativas são alternativas cientificamente inferiores a revisões quantitativas e meta-análises psicométricas. (3) Auto-relatos de personalidade, em amostras grandes e situações reais de seleção (onde a simulação é frequentemente acusada de distorcer as respostas), renderam validades

substanciais mesmo para variáveis externas ao indivíduo (por exemplo, as notas de desempenho de supervisores, ou a detecção de comportamentos contraproducentes) e/ou em critérios objetivos (como registros da quantidade e da qualidade da produção). (4) A simulação de respostas não destrói a validade de construto de pontuações de personalidade em contextos aplicados. (5) Outros preditores não cognitivos podem derivar sua validade de relevante variância dos traço de personalidade. (6) Testes personalizados não são necessariamente superiores aos testes tradicionais (padronizados) de personalidade. (7) Quando viável, a utilização de medidas e auto-avaliação e medidas baseadas nas notas de um observador provavelmente produz validades que são comparáveis às mais válidas medidas de seleção. (8) Paliativos propostos (por exemplo, raciocínio condicional, medidas de escolha forçada), quando criticamente revisados, não oferecem alternativas viáveis para os tradicionais inventários de auto-relato de personalidade.

De maneira semelhante, Tett e Christiansen (2007) escreveram um artigo cujo objetivo foi “responder a Morgeson et al (2007) de maneira a demonstrar a validade do uso de testes de personalidade em seleção de pessoal.” Os autores resumizam sua posição em três pontos. Primeiro, as pesquisas sobre candidatos a emprego sugerem que a validade dos testes de personalidade em configurações de seleção reais, de fato, sofrem com a simulação de respostas pelos candidatos. Em segundo lugar, essa simulação não é uma constante. O fato de que alguns candidatos simulam/falsificam suas respostas mais do que outros coloca desafios práticos, teóricos e éticos para aqueles que dependem de testes de personalidade para tomar decisões de contratação e que ignoram a possibilidade de existir essa distorção intencional. Em terceiro lugar, a alegação de que simular pode representar uma característica relevante sendo positivamente valorizada para alguns empregos (por retratar por exemplo, a competência social do candidato) carece de fundamentação racional e empírica. Além disso, os autores apresentam dados frutos de meta-análises sobre a relação entre personalidade e desempenho.

Por fim, em novo artigo, Morgeson *et al* (2007) respondem às críticas de Tett e Christiansen (2007) e Ones, Dilchert, Viswesvaran e Judge (2007). Os autores esclarecem que (1) suas críticas aos testes de personalidade se aplicam apenas ao contexto de seleção; (2) a validade preditiva de personalidade para a variável critério é, na maioria dos estudos relativamente baixa; (3) ao se discutir o valor dos testes de

personalidade para contextos de seleção os critérios mais importantes a serem aplicados são os que avaliam seu reflexo no desempenho no trabalho.

Considerando o que afirmam Morgenson et al (2007), como visto anteriormente, há uma profusão de estudos que demonstram o valor preditivo da personalidade para o desempenho no trabalho seja utilizando medidas de auto-relato seja utilizando medidas baseadas na visão de um observador (tanto medidas de personalidade como medidas de desempenho). O que tem levado a maioria dos pesquisadores a decidir por continuar utilizando medidas de auto-relato de personalidade.

Ainda tratando da utilidade do uso de instrumentos de personalidade no contexto de seleção, Moy e Lam (2004) encontraram que, entre conhecimentos, habilidades e personalidade, a personalidade de um candidato tem um valor mais alto quando da decisão de contratação, sendo conscienciosidade o atributo mais importante. Barrick e Zimmerman (2009) por sua vez, encontraram resultados que sustentam a utilização da personalidade como critério de seleção. Os autores realizaram um estudo longitudinal no qual relacionavam uma série de variáveis e desempenho. Os resultados indicaram que apenas a personalidade do indivíduo se relacionou com desempenho após de 6 meses de trabalho. Jackson (2009) investigou a relação entre “busca por sensações” e desempenho na tarefa. O estudo não se baseia no Big Five, mas no Hybrid Model of Learning in Personality. Entretanto, a definição de busca por sensações se assemelha a abertura a experiências permitindo que se façam considerações acerca dos resultados. Os resultados indicaram que a busca por sensações predisse o desempenho segundo uma medida perceptual ( $R^2=0,093$ ) e segundo a avaliação da chefia ( $R^2=0,061$ ). Rothstein e Goffin (2006) sugerem que os pesquisadores da área de gestão de pessoas e os profissionais que atuam na área de seleção de pessoal considerem em suas decisões o alinhamento entre personalidade e desempenho bem como a atuação de fatores situacionais que podem moderar essa relação.

Outra questão sobre as medidas dos testes de personalidade também gera muitos debates. Os estudos empíricos que buscam testar a relação entre personalidade e desempenho adotam medidas amplas ou específicas para mensuração da personalidade. Os que adotam medidas amplas buscam testar a relação entre os cinco fatores ou alguns deles e o desempenho. Já as medidas específicas buscam testar a relação entre algumas facetas de determinado fator e o desempenho humano.

No entanto, cresce o entendimento que não é possível afirmar que uma medida seja sempre preferível à outra. Rothstein e Jelly (2003) sintetizam bem essa ideia ao afirmar que “não há evidências convincentes de que as medidas de personalidade largas ou estreitas são preferíveis para prever o desempenho no trabalho. De fato, a evidência sugere que ambas podem ser úteis em certas circunstâncias.” Judge, Kammeyer-Mueller (2012) propõe um modelo de decisão sobre quando (sob quais circunstâncias) é recomendável que se adote cada tipo de medida. Diante disso, o Capítulo a seguir tratará do Modelo Teórico Hipotetizado a ser testado pelo estudo proposto.

#### 4 – MODELO TEÓRICO HIPOTETIZADO

Conforme visto anteriormente, a existência da relação entre traços de personalidade e desempenho humano no trabalho é vastamente relatada na literatura internacional. Na literatura nacional o tema foi pouco abordado justificando assim a testagem da relação direta entre essas duas variáveis.

O estudo da relação entre personalidade e desempenho pode ser de grande valia para as organizações. Faz-se premente destacar que o caráter multinível do construto desempenho permite supor que variáveis de nível individual possam influenciar o desempenho no nível organizacional. Nesse sentido Nadkarni e Herrmann (2010) encontram relações entre os traços de personalidade dos *Chief Executive Officers* – CEO's e o desempenho organizacional em um estudo realizado em 195 empresas.

Apesar de a existência da relação entre personalidade e desempenho não suscitar tantas dúvidas muito se discute sobre a influência do contexto nessa relação. O contexto poderia atuar como um estimulador dessa relação ou então atuar como uma barreira impedindo ou dificultando que essa relação ocorra.

No contexto organizacional um dos fatores situacionais mais citados e menos testados empiricamente é a estrutura. Como visto anteriormente a estrutura da organização chega a ser hipotetizada por alguns autores como um fator que influencia a relação entre personalidade e desempenho. No entanto, não foram localizados estudos que busquem testar empiricamente essa relação.

A relação da estrutura organizacional, seja diretamente com o desempenho, seja como variável moderadora da relação entre personalidade e desempenho, pode ser entendida ao se compreender o caráter transversal da estrutura organizacional. A estrutura permeia todas as relações sociais que ocorrem em um ambiente organizacional sendo então bastante razoável supor que a estrutura exerça influência sobre a forma como o indivíduo percebe e realiza seu trabalho. Alguns estudos empíricos (Barrick & Mount, 1993; Ozer, 2011) encontraram resultados que comprovam o papel moderador da autonomia. É importante considerar tais estudos uma vez que a autonomia tem relação com alguns componentes da estrutura organizacional: centralização, sistema de decisões e delegação.



Dessa forma, o presente estudo busca testar o efeito moderador da estrutura organizacional sobre a relação entre personalidade e desempenho. O efeito moderador “ocorre quando a variável moderadora, uma segunda variável independente, altera a forma e a magnitude da relação entre outra variável independente e a variável dependente” (Hair, Black, Babin e Anderson, 2010).

Verificou-se se existia relação significativa entre as variáveis pessoais e as variáveis desempenho e personalidade. Buscou-se testar se, a exemplo do estudo de Teixeira (2013), a idade se mostra antecedente de desempenho individual ou se, a exemplo do encontrado por Greenwald *et al* (2009), homens e mulheres diferem significativamente quanto aos traços de personalidade. Foram consideradas variáveis pessoais: a idade, o sexo e a escolaridade dos respondentes.

Verificou-se também se existia relação significativa entre as características profissionais e o desempenho no trabalho buscando-se identificar se, analogamente ao verificado por Giniger, Dispenzien e Eisenberg (1983), variáveis como experiência profissional são preditoras de desempenho. Verificar-se-á também se variáveis profissionais se relacionam significativamente com a personalidade do indivíduo. Essa hipótese se baseia no artigo de Robertson (2006) para o qual as restrições e demandas situacionais podem moldar os pensamentos de uma pessoa, seus sentimentos e comportamentos e conseqüentemente sua personalidade. Foram consideradas variáveis profissionais: o tempo de experiência profissional, tempo de experiência no órgão, tempo de experiência no cargo, exerce ou não função de chefia, cargo, lotação, UF da lotação.

De acordo com Coelho Júnior e Borges-Andrade (2011) são raros os estudos que investigam a influência de variáveis de contexto de nível meso e macro como preditoras de desempenho individual no trabalho. O presente estudo busca então colaborar para diminuir essa escassez de estudos ao se propor a testar também a relação direta entre estrutura organizacional e desempenho individual no trabalho.

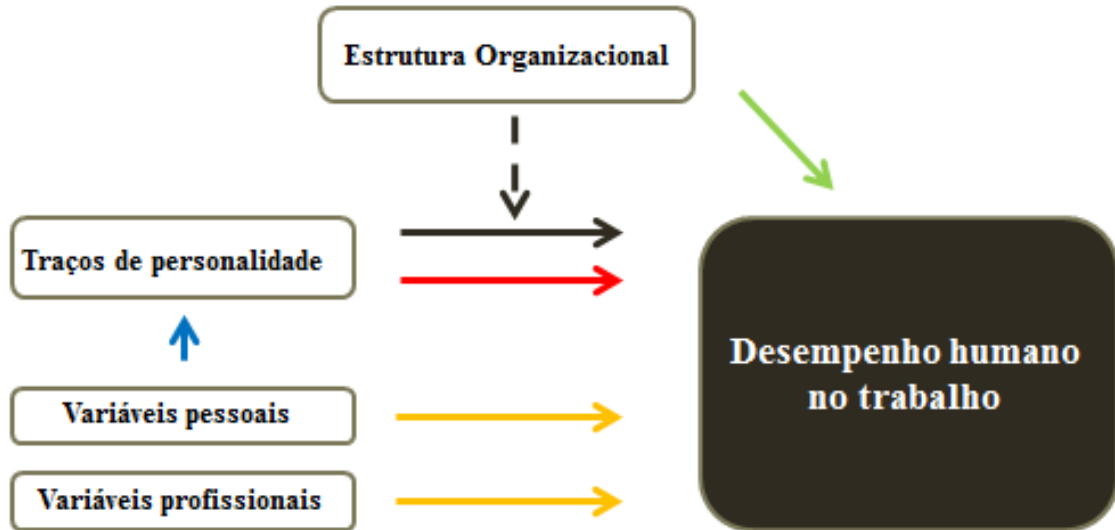
Um dos raros estudos que buscam testar a relação direta entre estrutura organizacional e desempenho é o realizado por Bertussi (2012) no qual a autora encontra que há influência dos componentes da estrutura organizacional sobre o desempenho individual. Os resultados do estudo indicam que houve influência do

desempenho individual sobre o desempenho organizacional aumentando a relevância dos resultados encontrados.

Assim, foram levantadas as seguintes hipóteses:

- H1: Traços de personalidade estarão significativamente associados com o desempenho humano no trabalho
- H2: Componentes da estrutura organizacional moderarão a relação entre personalidade e desempenho
- H3a-b: As variáveis (a) pessoais e (b) profissionais se relacionarão de forma significativa com o desempenho
- H4a-b: As variáveis (a) pessoais e (b) profissionais se relacionarão de forma significativa com os fatores de personalidade
- H5: A percepção dos indivíduos sobre os componentes da estrutura organizacional se relaciona diretamente com seu desempenho no trabalho

Com o intuito de permitir uma melhor visualização do estudo proposto foi desenvolvido um modelo teórico hipotetizado de pesquisa. Esse modelo busca sintetizar o objetivo do estudo e as hipóteses a serem testadas conforme pode ser visualizado na Figura 1. Diante disso, no próximo Capítulo será descrito o método empregado para testar as hipóteses apresentadas neste Capítulo.



**Figura 1. Modelo Teórico Hipotetizado**  
Fonte: Elaborado pelo autor.

## **5 – MÉTODO**

O presente Capítulo apresenta os procedimentos metodológicos utilizados para realizar o estudo proposto. Primeiramente trata-se do tipo e descrição geral da pesquisa. Na sequência é apresentada a organização estudada seguida pelos instrumentos de pesquisa e, ao final, são descritos os procedimentos de coleta e análise de dados.

### **5.1 – Tipo e descrição geral da pesquisa**

Esta pesquisa adotou um delineamento correlacional a partir de índices estatísticos. Sua abordagem foi, portanto eminentemente quantitativa permitindo a identificação da existência de relação entre as variáveis de estudo e a mensuração da intensidade dessa relação.

O método de pesquisa utilizado foi o *survey* (ou levantamento de opiniões) operacionalizado por meio da aplicação de questionários. O recorte da pesquisa adotado foi o transversal visto que a coleta de dados ocorreu em um determinado momento no tempo.

Quanto à origem dos dados, o presente estudo utilizou essencialmente dados primários. Os dados foram coletados sobre uma amostra não-probabilística intencional composta por profissionais da área de segurança pública lotados em todo o território nacional.

### **5.2 – Descrição da organização**

Uma vez que uma das variáveis de estudo é a estrutura organizacional buscou-se desde o início encontrar um lócus de pesquisa que apresentasse diferentes padrões estruturais. Pensou-se em trabalhar com mais de uma organização de setores diferentes ou com uma organização que possuísse uma estrutura diversificada. Essa diversidade é de suma importância para que se possa generalizar de alguma maneira os resultados obtidos sobre estrutura.

Para fazer parte deste estudo foi escolhida uma organização de grande porte da área de segurança pública que pediu para não ser identificada. Assim, serão divulgadas apenas as informações imprescindíveis para a interpretação dos dados. A realização

desta pesquisa tornou-se possível mediante acordo firmado entre o pesquisador, seu orientador e a Diretoria de Gestão de Pessoal da organização por intermédio da sua Coordenação de Recrutamento e Seleção-COREC.

A organização está presente em todos os estados brasileiros em segundo informações da COREC conta com 13.856 colaboradores. Em Brasília encontram-se os órgãos centrais da organização. Em todos os estados há uma superintendência e, na maioria deles, há também uma unidade descentralizada. As superintendências localizam-se nas capitais e as unidades descentralizadas em outras cidades do estado.

A organização utiliza testes psicológicos como parte de seu processo seletivo e demonstrou ter interesse neste estudo que, como resultado prático pode indicar se os testes de personalidade possuem alguma relação com o desempenho de um indivíduo em uma determinada organização levando em consideração as diferentes atribuições de cada cargo e as diferentes características estruturais de cada unidade organizacional.

### **5.3 – Participantes**

A população deste estudo é o número total de colaboradores da organização que é 13.856. O público-alvo da pesquisa são todos os colaboradores da organização. No entanto há que se considerar alguns fatores. Buscou-se, de fato, entrar em contato com todos esses colaboradores, mas, como será mais detalhadamente explicado na Seção sobre coleta de dados, isso não foi possível. Decidiu-se, conjuntamente com a organização em estudo, que a coleta de dados seria feita via formulário eletrônico.

A amostra deste estudo corresponde a 1294 funcionários. Foram utilizados três critérios para se verificar se foi atingido o tamanho da amostra adequado para procedimentos estatísticos como análise fatorial, correlações e regressões múltiplas com mais de uma variável independente e uma variável dependente. Primeiramente utilizou-se o critério de Pasquali (2005) e Tabachnick e Fidell (2013) segundo os quais é necessário ao menos cinco respondentes para cada item da escala ou questionário para se realizar uma análise fatorial. Como se obteve respostas de 1294 sujeitos a 44 itens (considerando para o cálculo a escala com maior número de itens e sem desconsiderar os itens eliminados no decorrer do processo de análise) atingiu-se uma proporção de 29,4:1. Com isso superou-se também a proporção de 10:1 (nº de sujeitos por cada item do questionário), valor que é recomendado para a realização de análises fatoriais

exploratórias por Hair, Black, Babin, Anderson & Tatham (2010) e é também o critério indicado por Pasquali (2002) para processos de construção e validação de escalas.

Utilizou-se também como critério a regra proposta por Tabachnick e Fidell (2013) segundo as quais o tamanho da amostra (N) deve ser igual ou superior ao resultado da fórmula:  $50 + 8m$  (onde  $m$  é o número de variáveis independentes do modelo). No modelo proposto por este estudo existem duas variáveis independentes: personalidade e estrutura organizacional. Personalidade se agrupa em cinco fatores e estrutura organizacional também se dividiu em cinco fatores. A partir disso pode-se concluir então que a amostra mínima recomendada para este estudo deve contar com 130 participantes – o que foi largamente superado.

Por fim, utilizou-se também como critério o software Raosoft que sugere que, para a população em estudo, a amostra mínima recomendada seria de 634 participantes, com um intervalo de confiança de 99% e uma margem de erro de 5%. Dessa forma a amostra atende os requisitos acima expostos e está adequada para o presente estudo. O Quadro 6 apresenta o perfil dos respondentes.

Quadro 6  
Perfil Amostral

Variável	Frequência	%	Média	DP	Mínimo	Máximo
<b>Idade</b>			40,73	7,48	22	69
<b>Tempo de experiência profissional</b>			18,84	8,21	0	52
<b>Tempo de experiência no órgão</b>			10,33	6,89	0	40
<b>Tempo de experiência no cargo atual</b>			9,01	6,48	0	47
<b>Sexo</b>	Frequência	%				
Masculino	1034	79,9				
Feminino	260	20,1				
<b>Escolaridade</b>	Frequência	%				
Ensino Fundamental	2	0,2				
Ensino Médio	64	4,9				
Graduação	640	49,5				
Especialização	483	37,3				
Mestrado	87	6,7				

Doutorado	18	1,4				
<b>Quanto a carreira e ao cargo</b>	Frequência	%				
Área meio – NF	4	0,3				
Área meio – NM	187	14,5				
Área meio – NS	40	3,1				
Área fim – 1	534	41,3				
Área fim – 2	183	14,1				
Área fim – 3	192	14,8				
Área fim – 4	109	8,4				
Área fim – 5	45	3,5				
<b>Exerce função de chefia</b>	Frequência	%				
Sim	254	19,6				
Não	1040	80,4				
<b>UF (lotação)</b>	Frequência	%				
AC	15	1,2				
AL	12	0,9				
AM	21	1,6				
AP	16	1,2				
BA	35	2,7				
CE	38	2,9				
DF	245	18,9				
ES	29	2,2				
GO	28	2,2				
MA	13	1,0				
MG	96	7,4				
MS	55	4,3				
MT	30	2,3				
PA	37	2,9				
PB	26	2,0				
PE	37	2,9				
PI	13	1,0				
PR	93	7,2				
RJ	74	5,7				
RN	22	1,7				
RO	29	2,2				
RR	15	1,2				
RS	92	7,1				
SC	50	3,9				
SE	14	1,1				
SP	146	11,3				
TO	13	1,0				
<b>Lotação</b>	Frequência	%				
CGCI	8	0,6				
CGTI	11	0,9				
COGER	8	0,6				
Unidade	473	36,6				

Descentralizada						
DG	11	0,9				
DGP	38	2,9				
DICOR	46	3,6				
DIP	21	1,6				
DIREX	64	4,9				
DITEC	19	1,5				
DLOG	25	1,9				
Superintendência	570	44,0				

A organização não forneceu dados sócio-profissionais acerca de seus colaboradores impossibilitando a comparação entre os perfis da população e da amostra. De acordo com os dados coletados, verifica-se que a amostra é predominantemente composta por indivíduos do sexo masculino (79,9%). A idade média é de 40,73 anos (DP=7,48) variando entre 22 e 69 anos. Quanto à escolaridade, 49,5% declararam possuir graduação completa.

Com relação à experiência profissional, os respondentes possuem em média 18,84 anos de experiência profissional (DP=8,21), 10,33 anos de experiência no órgão (DP=6,89) e 9,01 anos de experiência no cargo atual (DP=6,48). A maior parte dos respondentes 41,3% ocupa o cargo 1 da área fim. Todos os cargos da área fim são de nível superior. Os cargos da área meio estão divididos em nível fundamental – NS, nível médio – NM e nível superior – NS, sendo a maioria dos respondentes ocupante de cargos de nível médio. No que se refere a exercer funções de chefia 80,1% afirmaram não exercer funções de chefia.

Quanto à unidade da federação de sua lotação a maioria dos respondentes está lotada no Distrito Federal (18,9%). Isso é coerente, pois no Distrito Federal estão sediadas as unidades centrais da organização e uma superintendência. Com relação à unidade de lotação a maior parte dos respondentes (44%) está lotada em superintendências. Tal realidade também é coerente uma vez que todos os estados possuem uma superintendência, mas nem todos possuem unidades descentralizadas.

#### **5.4 – Instrumentos de Pesquisa**

Para a realização da presente pesquisa foram utilizados três instrumentos de pesquisa. A descrição de cada instrumento será apresentada nos três subtópicos subsequentes. É importante destacar que, preliminarmente à aplicação dos instrumentos,



foi feita uma validação semântica junto a indivíduos pertencentes à organização na qual se deu a pesquisa.

#### **5.4.1 – Medida de Auto-Avaliação de Desempenho no Trabalho**

O instrumento (Anexo I) consiste em um questionário estruturado composto por 27 itens no formato de escala do tipo Likert de 10 pontos, onde 1 corresponde a “discordo totalmente” e 10 a corresponde a “concordo totalmente”. Os autores (Coelho Junior, Borges-Andrade, Oliveira, e Pereira, 2010) realizaram uma validação psicométrica da escala, cujos dados foram coletados em uma instituição de segurança pública do Distrito Federal. A escala tem o foco voltado para o desempenho nas dimensões de eficiência (processos no trabalho) e eficácia (resultados gerados pelo trabalho), e foi elaborada com base na percepção do próprio participante em relação a esses aspectos de seu trabalho.

Para realizar a validação empírica, considerando que a amostra se mostrou adequada ( $KMO=0,93$ ) foram utilizados procedimentos de análise fatorial, indicando 5 fatores: Regulação do Desempenho; Restrição ao Desempenho; Grau de Esforço e Conhecimento da Tarefa; Execução, Monitoramento e Revisão de Desempenho e; Autogerenciamento de Desempenho. O fato de essa medida ter sido validada com base em uma pesquisa realizada em uma organização da área de Segurança Pública sugere que a utilização desse instrumento não apresentaria problemas de ordem psicométrica dado que a organização onde se realizou a presente pesquisa é também da área de segurança pública.

#### **5.4.2 – Medida de Personalidade**

O instrumento (Anexo III) utilizado para a coleta de dados acerca da personalidade dos participantes da pesquisa foi o Big Five Inventory – BFI (John e Srivastava, 1999; John, Naumann e Soto, 2008) ou Inventário dos Cinco Grandes Fatores de Personalidade – IGFP-5 nome da versão validade para o Brasil por Andrade (2008). O instrumento tem se mostrado passível de ser replicado em diferentes culturas como evidencia o estudo de Schmitt, Allik, McCrae e Benet-Martínez (2007) que buscou verificar a validade do instrumento em 56 países. Outro estudo, realizado por Greenwald *et al* (2009), também confirma a replicabilidade do instrumento em diversos países (55).

O estudo de Andrade (2008) teve como objetivo validar o *Big Five Inventory* (ou Inventário dos Cinco Grandes Fatores de Personalidade – IGFP-5) para o Brasil. O IGFP-5 é uma medida de auto-relato breve, composta por 44 itens e designada a avaliar as cinco grandes dimensões da personalidade. A amostra de respondentes foi composta por 5.089 respondentes das cinco regiões brasileiras. Inicialmente, a tradução do IGFP-5 foi realizada por psicólogos bilíngues, tomando como referência a versão em espanhol (Benet-Martínez, 1998) do instrumento. Para avaliar a precisão dos fatores foram calculados os índices  $\lambda^2$  de Guttman e alfa de Cronbach a partir da amostra total de respondentes e de sub-amostras. Os resultados indicaram a validação de construto do IGFP-5 (Andrade, Gouveia e Laros, 2010).

#### **5.4.3 – Medida de Estrutura Organizacional**

Para a coleta de dados relativos à estrutura organizacional será utilizada uma escala de concordância, a Escala de Percepção de Componentes da Estrutura Organizacional (Anexo II) elaborada por Coelho Jr., Quadros, Oliveira e Maciel (sem data). A escala ainda está em processo de validação psicométrica sendo utilizada em alguns estudos recentes como o de Bertussi (2012). O instrumento consiste em um questionário estruturado composto por 38 itens no formato de escala do tipo Likert de 10 pontos, onde 1 corresponde a “discordo totalmente” e 10 a corresponde a “concordo totalmente”. A escala, que vem apresentando resultados psicométricos adequados, identifica as dimensões estruturais relacionadas à complexidade, comunicação, centralização, formalização e sistemas de poder.

#### **5.4.4 – Variáveis pessoais e profissionais**

Para a coleta de dados relativos a variáveis pessoais e profissionais foram incluídas no questionário perguntas sobre as seguintes características dos respondentes: sexo, idade, escolaridade (variáveis pessoais), tempo de experiência profissional, tempo de experiência no órgão, tempo de experiência no cargo, exerce ou não função de chefia, cargo, lotação, UF da lotação. O Quadro 7 permite visualizar as características das escalas.

## Quadro 7

**Instrumentos de coleta de dados**

<b>Nome da escala</b>	<b>Dimensões do instrumento</b>	<b>Itens que compõe a escala</b>
<b>Medida de Auto-Avaliação de Desempenho no Trabalho</b>	-Regulação do Desempenho -Grau de Esforço e Conhecimento da Tarefa -Execução, monitoramento e revisão do desempenho -Auto-gerenciamiento do desempenho -Restrição ao Desempenho	30
<b>Escala de Percepção de Componentes da Estrutura Organizacional</b>	-Complexidade -Comunicação -Centralização -Formalização -Sistemas de poder	38
<b>Big Five Inventory ou IGFP-5</b>	-Extroversão -Neuroticismo -Conscienciosidade -Abertura à experiências -Amabilidade	44

**5.5 – Validação semântica dos instrumentos**

Foram tomadas as providências necessárias para se eliminar possíveis ambiguidades e vieses dos itens dos instrumentos adotados. Os instrumentos foram respondidos por integrantes do Grupo de Estudos e Pesquisas em Gestão de Pessoas na Administração Pública Federal – GEPAP e os instrumentos foram criticados visando o aperfeiçoamento dos mesmos. Após as modificações sugeridas, os instrumentos foram entregues a juízes da organização estudada. Participaram desta etapa três juízes sendo todos psicólogos. Além dos instrumentos utilizados, as instruções gerais das escalas e as mensagens de sensibilização também foram analisadas pelos juízes. A validação permitiu que fossem realizadas algumas alterações de linguagem visando aproximar-se da realidade organizacional, visando facilitar o entendimento por parte dos respondentes. As alterações pertinentes, sugeridas pelos juízes, constam na versão final

do questionário. A seguir, são apresentados os procedimentos adotados de coleta e análise dos dados.

## **5.6 – Procedimentos de coleta de dados**

A coleta de dados ocorreu entre 9 de setembro e 4 de outubro de 2013. Os procedimentos de coleta foram realizados pelo pesquisador e por colaboradores ligados à COREC conforme pedido da organização. Ao pesquisador coube elaborar textos de sensibilização e adaptar os instrumentos para o formato de formulário online. Feito isso os textos e os links para o formulário foram passados para a COREC. Todos os textos foram exaustivamente analisados e foram sugeridas alterações linguísticas tornando os textos parcimoniosos e de fácil compreensão por parte dos funcionários e consequentemente uma maior participação. Ao se chegar às versões finais dos textos de sensibilização, a organização ficou responsável por postar um desses textos em sua intranet e enviar outro via e-mail para todos os funcionários. Ambos continham o link para a pesquisa. Os textos podem ser visualizados nos apêndices I e II.

As respostas de todos os questionários eram automaticamente registradas em uma planilha de dados eletrônica e depois foram transpostas para o software EXCEL. Os dados do EXCEL foram então importados para o software SPSS (Statistical Package for Social Sciences) versão 20 para posterior análise.

A postagem do texto na intranet e o primeiro e-mail foram enviados concomitantemente no dia 9 de setembro. Nos dois dias seguintes houve uma participação de mais de 600 funcionários, mas isso não se sustentou. Até o dia 20 de setembro tinha-se alcançado o número de 806 respondentes. Visando aumentar o número de participantes o pesquisador elaborou mais um texto e o submeteu à COREC para envio. No dia 25 de outubro foi enviado novo e-mail convidando os funcionários a participarem da pesquisa e reiterando a data final para participação. Com isso houve um aumento na participação e chegou-se em 4 de outubro ao número final de 1294 respondentes. Dada a maneira como foram construídos os questionários isso corresponde ao número de respondentes válidos, pois não ocorreram *missing values*. Considerou-se, com base em critérios estatísticos previamente expostos, que a amostra era satisfatória para a realização da fase seguinte, de análise dos dados.

## 5.7 – Procedimentos de análise de dados

Após a coleta dos dados os mesmo foram analisados por meio de técnicas de análise estatística de natureza descritiva e inferencial. Inicialmente foram gerados 3 arquivos de dados: um com os dados brutos, outro com a exclusão de casos extremos uni e multivariados, e um terceiro com os dados transformados em escore Z. Todas as análises foram realizadas com os 3 bancos da dados a fim de se verificar se os resultados das regressões se alteravam.

Uma vez separados os arquivos, foi realizado o exame do banco de dados considerado (Tabachnick e Fidel, 2007; Field, 2009) como um passo imprescindível para garantir a qualidade das análises. Esse exame consistiu em análises exploratórias e descritivas dos dados (frequências, médias, medidas de dispersão) visando analisar inicialmente os dados e a ocorrência de casos omissos. Como dito anteriormente, a construção do questionário impediu a existência de casos omissos. A distribuição das respostas dos sujeitos aos itens foi verificada por meio dos índices de *skewness* (assimetria) e *kurtosis* (curtose). Não foi utilizado o teste de Shapiro-Wilk, pois esse teste é notoriamente afetado por amostras grandes nas quais pequenos desvios do padrão normal produzem resultados significativos (Field, 2009). Encontrou-se que uma parte significativa dos dados não apresenta distribuição normal. Visou-se também identificar a presença de casos extremos (outliers) uni e multivariados. Notou-se que os resultados dos dados com e sem a presença de outliers apresentaram diferenças significativas, optando-se pela solução com esses casos extremos.

Com o intuito de identificar a presença de casos extremos univariados transformou-se os dados em escore padronizado (Z). Adotou-se como critério de exclusão os casos com respostas iguais ou superiores a 3 ( $p < 0,001$ , *two-tailed*). Já para identificar os casos extremos multivariados utilizou-se a distância *Mahalanobis* ( $\alpha = 0,001$ ). Ressalta-se que as análises foram realizadas com e sem os casos extremos uni e multivariados a fim de identificarem-se eventuais diferenças que retratem a influência desses casos nos resultados finais.

A análise fatorial é razoavelmente robusta a violações do pressuposto da normalidade (Laros, 2005), principalmente em amostras com mais de 200 sujeitos (Hair

et al., 2010; Pasquali, 2006). Apesar disso, como uma parte significativa dos dados não apresentou uma distribuição normal optou-se por realizar também as análises com as variáveis transformadas em escore Z.

Após essa etapa foram realizadas análises estatísticas mais específicas visando atender os objetivos desta pesquisa. Para se obter e analisar as estruturas fatoriais das escalas utilizadas foram realizadas análises fatoriais com o método de extração PAF (*Principal Axis Factoring*). A fatorabilidade dos dados foi verificada por meio do índice KMO (Kaiser-Meyer-Olkin). Foram utilizados como método de rotação o Direct Oblimin como rotação oblíqua e o Varimax como rotação ortogonal. Os resultados de ambas foram similares e, portanto serão apresentados os resultados da rotação Varimax, recomendada como opção padrão por Tabachnick e Fidell (2013). A rotação ortogonal foi escolhida pelos fatores apresentarem baixos valores de correlação entre eles e por compartilhar-se da posição de Kim e Mueller (1978, p.50 APUD Brown, 2009) que defendem o uso das rotações ortogonais por serem mais simples de se entender e interpretar. A rotação varimax busca minimizar a complexidade dos fatores ao maximizar a variância das cargas em cada fator (Tabachnick e Fidell, 2013). Para analisar a consistência interna foi utilizado o *Alpha de Cronbach*. Foram excluídos itens a partir dos seguintes critérios: (1) que apresentaram carga fatorial semelhante em mais de um fator (diferença menor que 0,1) (Laros e Punte-Palácios, 2004), (2) carga fatorial inferior a 0,32 (Tabachnick e Fidell, 2013) e (3) falta de relação teórica entre o conteúdo do item e o fator correspondente.

Para determinação do número de fatores utilizou-se como critérios de maneira conjunta a análise do Scree Plot, eigenvalues superiores a 1 (Hair et al, 2010) e a interpretabilidade das soluções encontradas. Buscou-se seguir a recomendação de Pasquali (2002) segundo o qual, ao se interpretar um fator, deve-se buscar descobrir a dimensão teórica subjacente ao grupo de variáveis que se congregam neste fator.

Por fim, visando investigar o relacionamento entre as variáveis do modelo de pesquisa proposto, foram realizadas correlações, regressões bivariadas e regressões múltiplas (*stepwise*) a fim de analisar o relacionamento entre elas e responder aos objetivos de pesquisa. Na regressão múltipla *stepwise*, a seleção da sequência de entrada dos preditores na equação é feita estatisticamente. Um modelo teórico pode ter sido elaborado pelo pesquisador contendo hipóteses sobre o relacionamento entre as

variáveis; contudo, não é possível fazer afirmações consistentes sobre a magnitude ou direção desses relacionamentos (Abbad e Torres, 2002). A regressão múltipla *stepwise* foi escolhida considerando que, como indicam Tett e Burnett (2003), há uma grande variação de força e direção da relação entre personalidade e desempenho. A seguir estão descritos e discutidos os resultados encontrados.

## 6 – ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Este Capítulo descreve os resultados obtidos no estudo. Primeiramente serão apresentados os resultados das análises fatoriais dos três instrumentos utilizados. Em seguida serão apresentados os resultados das análises que visaram investigar as relações empíricas entre as variáveis em estudo. Ao final serão discutidos os principais resultados desta pesquisa situando-os no contexto da literatura.

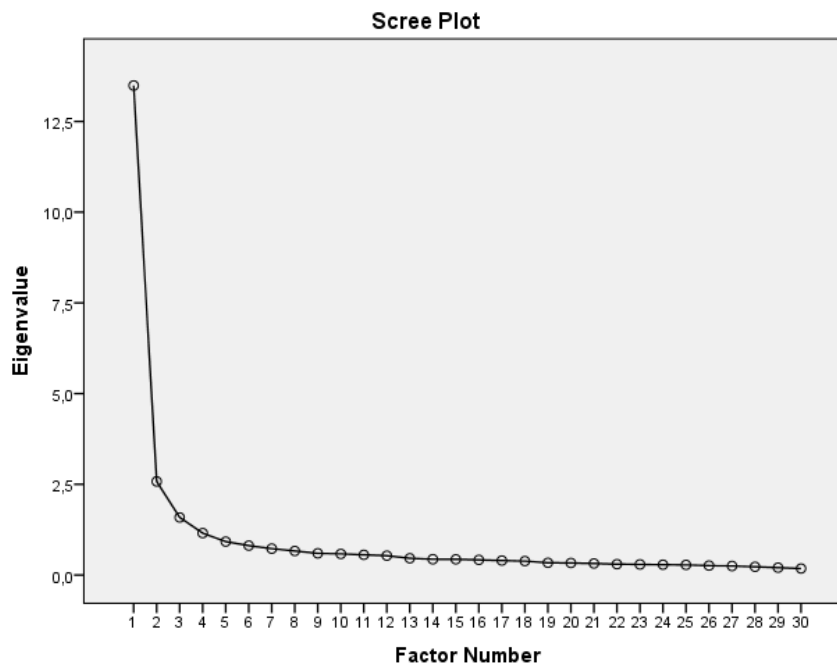
### 6.1 – Análises fatoriais

Como dito anteriormente foram realizadas as análises com os dados originais, com a eliminação dos *outliers* e com os dados padronizados em escore Z. Foram identificados 599 *outliers*. Os resultados dos dados originais e dos dados padronizados em escore Z foram extremamente semelhantes apresentando variações centesimais. Já os resultados do arquivo de dados sem os *outliers* foram distintos dos anteriores. Foram encontrados resultados piores especialmente quando da realização das regressões. Optou-se então por utilizar-se o arquivo com *outliers*. Não houve ocorrência de casos omissos não sendo necessário adotar nenhuma medida com relação a eles.

#### 6.1.1 – Escala de Auto-Avaliação de Desempenho no Trabalho

A matriz de correlações do instrumento de Desempenho se mostrou fatorável com  $KMO=0,96$ . Nenhum item foi eliminado com base nos critérios expostos na Seção anterior. Após forçar soluções com 6, 5, 4, 3, 2 e 1 fatores, a melhor solução fatorial encontrada foi a de 4 fatores apesar de contrariar o encontrado por (Coelho et al, 2010) quando da sua validação. Para se chegar a melhor solução fatorial foram considerados não só critérios estatísticos, mas também a relevância teórica dos fatores. O *scree plot* gerado não foi elucidativo (Figura 2), mas ao se seguir o critério dos *eigenvalues* maiores que 1 chegou-se a fatores que se justificam teoricamente. Além disso, essa foi a solução que gerou fatores com melhores índices de consistência interna. Com relação à diferença de soluções fatoriais há que se considerar que a amostra deste estudo é cinco vezes maior que a amostra do estudo de validação o que pode sugerir que esta escala passe por uma revalidação.





**Figura 2. Scree Plot – Desempenho**

Fonte: Elaborado pelo autor.

O *Alpha de Cronbach* foi aplicado como medida para a mensuração da consistência interna dos fatores propostos, considerado por Hair et al. (2010) como um indicador adequado para a análise da confiabilidade. Considerando-se que os autores que propuseram essa escala a conceberam composta por 5 fatores e os resultados da análise fatorial apontam para a existência de 4 fatores com valores altos de *Alpha de Cronbach* (entre 0,880 e 0,933) buscou-se voltar à teoria para denominar esses fatores.

O fator “Restrição ao Desempenho” continuou inalterado e por esse motivo decidiu-se manter sua denominação. Os itens que o compõe tratam da percepção do respondente sobre a falta de apoio ao seu desempenho, em especial quanto à busca por novas formas de realizar o trabalho e tratam do volume de trabalho e dos prazos estabelecidos para execução das tarefas. Um segundo fator encontrado é composto por itens que versam sobre o alinhamento entre as ações do indivíduo e os objetivos organizacionais. Por isso, resolveu-se denominá-lo “Alinhamento Estratégico do Desempenho”. Um terceiro fator agrupou itens que compunham dois fatores da escala original. Além de agrupar todos os itens desses dois fatores da escala original, este fator também englobou dois itens de outros dois fatores da escala original. Estes dois itens apresentaram carga fatorial superior a 0,32 em dois fatores. Apesar disso, considerando que a diferença entre as cargas fatoriais era superior a 0,1 (Laros e Puente-Palacios, 2004) e havia justificativa teórica para a presença dos itens nesse fator,

decidiu-se por mantê-los. Por ser composto por itens que tratam de conhecimentos necessários para execução das tarefas, percepções sobre como se dá a execução das tarefas e a avaliação das mesmas, esse fator foi denominado “execução e avaliação das tarefas”. O último fator encontrado engloba todos os itens do antigo fator “Auto-gerenciamento de Desempenho” – com exceção de um, que fez parte do fator “Execução e Avaliação das Tarefas”. Além disso, fazem parte também alguns itens do fator regulação de desempenho. Por seus itens apresentarem conteúdos semelhantes decidiu-se manter a denominação “Auto-gerenciamento de Desempenho” para esse fator. Os itens tratam da capacidade de administrar a execução do próprio trabalho.

Dessa forma, os quatro fatores da Escala de Auto-Avaliação de Desempenho no Trabalho são os seguintes: Auto-gerenciamento do Desempenho composto por 13 itens e com Alpha de 0,933; Execução e Avaliação das Tarefas composto por 9 itens e com Alpha de 0,896; Alinhamento Estratégico do Desempenho composto por 5 itens e com Alpha de 0,880 e; Restrição ao Desempenho composto por 3 itens e com Alpha de 0,888.

Verificou-se que os fatores extraídos explicaram 57,465% da variância total das respostas sendo 21,14% pelo primeiro, 15,64% pelo segundo, 13,06% pelo terceiro e 7,61% pelo quarto fator. No Quadro 8 é apresentada a estrutura fatorial encontrada com as cargas fatoriais e as comunalidades (proporção compartilhada da variância de cada variável) de cada um dos itens.

Quadro 8

**Configuração Fatorial da Medida de Auto-Avaliação de Desempenho no Trabalho**

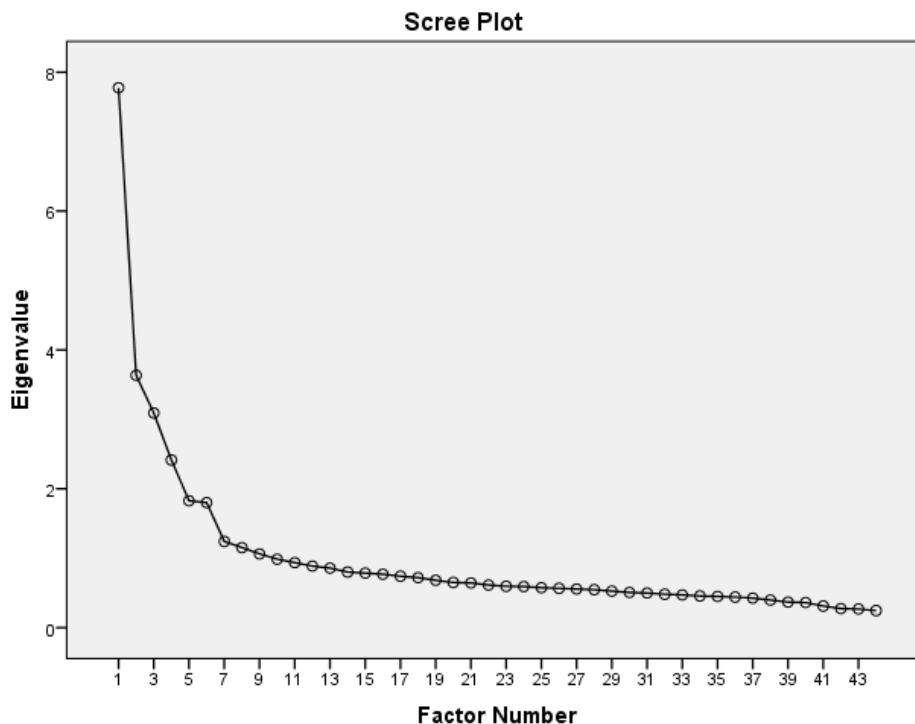
Fator	Item	Carga Fatorial	h <sup>2</sup>	Conteúdo do item
Auto-gerenciamento do Desempenho	23	0,717	0,662	Planejo ações de acordo com minhas tarefas e rotinas organizacionais.
	22	0,703	0,642	Utilizo ferramentas e materiais disponíveis para a melhoria dos resultados de meu trabalho.
	24	0,700	0,558	Adapto-me a alterações ocorridas nas minhas rotinas de trabalho.
	25	0,692	0,627	Estabeleço prioridades em meu trabalho, definindo ações, prazos e recursos necessários.
	21	0,681	0,518	Desenvolvo o meu trabalho de acordo com os padrões e normas estabelecidos.
	26	0,590	0,595	Estabeleço a relação entre a origem e a finalidade do meu trabalho.
	9	0,582	0,590	Implemento ações mais adequadas quando detecto

	20	0,575	0,486	algum erro ou falha em meu trabalho.
	8	0,551	0,519	Avalio satisfatoriamente o meu desempenho na consecução de tarefas e rotinas relacionadas ao meu trabalho.
	11	0,480	0,618	Direciono minhas ações para realizar o meu trabalho com economia de recursos.
	7	0,478	0,504	Tomo iniciativas, aproveitando oportunidades que possam gerar a melhoria dos resultados.
	12	0,477	0,418	Mantenho um canal permanente de comunicação, favorecendo a interação com outras pessoas.
	6	0,434	0,441	Meu desempenho no trabalho está de acordo com aquilo que é esperado de mim.
				Mantenho-me atualizado quanto ao conhecimento técnico em minha área de atuação.
<b>Fator</b>	<b>Item</b>	<b>Carga Fatorial</b>	<b>h<sup>2</sup></b>	<b>Conteúdo do item</b>
Execução e Avaliação das Tarefas	14	0,691	0,565	Recebo orientações adequadas à realização das tarefas sob minha responsabilidade.
	19	0,667	0,577	Percebo o impacto de minhas ações e do resultado do meu trabalho sobre as outras áreas desta Organização.
	18	0,663	0,478	São realizados encontros e reuniões grupos entre mim e meus colegas/pares e chefia para discussão e avaliação das ações e tarefas realizadas.
	27	0,583	0,612	Avalio que a busca pela melhoria de meu desempenho me motiva a tentar fazer um trabalho melhor.
	10	0,521	0,494	Eu sei o que é esperado de mim em termos de meu desempenho no trabalho.
	17	0,498	0,536	Estabeleço intercâmbio com outras equipes ou unidades, quando necessário, para garantir o atingimento dos objetivos organizacionais.
	13	0,482	0,419	As tarefas que me são destinadas exigem que eu me esforce muito para realizá-las.
	15	0,474	0,518	Direciono minhas ações a partir do conhecimento da estrutura e das políticas da empresa.
	16	0,466	0,574	Contribuo com alternativas para solução de problemas e melhoria de processos desta Organização.
<b>Fator</b>	<b>Item</b>	<b>Carga Fatorial</b>	<b>h<sup>2</sup></b>	<b>Conteúdo do item</b>
Alinhamento Estratégico do Desempenho	3	0,684	0,692	Comprometo-me com as metas e objetivos estabelecidos pela Organização.
	1	0,682	0,656	Faço minhas tarefas procurando manter compromisso com esta Organização.
	2	0,620	0,650	Avalio que o desempenho do meu trabalho contribui

	4	0,573	0,595	diretamente para a consecução da missão e objetivos desta Organização.
	5	0,470	0,500	Redireciono minhas ações em meu trabalho em razão de mudanças nos objetivos desta Organização. Meu trabalho é importante para o desempenho desta Organização.
<b>Fator</b>	<b>Item</b>	<b>Carga Fatorial</b>	<b>h<sup>2</sup></b>	<b>Conteúdo do item</b>
Restrição ao Desempenho	29	0,863	0,747	Os prazos para a realização das minhas tarefas prejudicam a sua qualidade.
	28	0,850	0,729	O excesso de serviços impede que eu tenha tempo para refletir sobre o melhor modo de realizá-los.
	30	0,844	0,719	Não tenho tempo para experimentar novas formas de executar o trabalho.
Fator Auto-gerenciamento do Desempenho Nº de itens = 13 Alpha de Cronbach = 0,933				
Fator Execução e Avaliação das Tarefas Nº de itens = 9 Alpha de Cronbach = 0,896				
Fator Alinhamento Estratégico do Desempenho Nº de itens = 5 Alpha de Cronbach = 0,880				
Fator Restrição ao Desempenho Nº de itens = 3 Alpha de Cronbach = 0,888				

### 6.1.2 – *Big Five Inventory*

A matriz de correlações do instrumento de personalidade se mostrou fatorável com  $KMO=0,886$ . Para se chegar a melhor solução fatorial foram considerados não só critérios estatísticos, mas também a relevância teórica dos fatores. O scree plot gerado (Figura 3) sugere a existência de 5 fatores, mas ao se seguir o critério dos eigenvalues maiores que 1 chegou-se a uma solução com 9 fatores. No entanto, essa solução com nove fatores não encontra nenhuma justificativa teórica além de apresentar índices mais baixos de consistência interna dos fatores. Dessa forma, a melhor solução fatorial encontrada foi a de 5 fatores. As correlações entre os fatores foram relativamente baixas (entre 0,092 e 0,365), indicando que cada fator representa realmente uma dimensão.



**Figura 3. Scree Plot – Personalidade**

Fonte: Elaborado pelo autor.

Foram excluídos alguns itens seguindo os critérios anteriormente apresentados. Os itens 5, 24 e 43 foram excluídos por apresentarem cargas fatoriais inferiores a 0,32. Os itens 29 e 37 foram excluídos por apresentarem cargas fatoriais entre 0,307 e 0,390 em mais de um fator sendo que a pertença ao fator onde apresentaram maior carga fatorial não é coerente teoricamente. Os itens 31 e 27 também foram excluídos por haverem sido agrupados em fatores com conteúdo diverso do que tratam os itens. Além disso, sua saída melhorou o índice de consistência interna do fator. O item 40 foi excluído por apresentar carga fatorial limítrofe e, com base no princípio da parcimônia e considerando que sua saída melhoraria o Alpha do fator, decidiu-se por sua exclusão. Portanto, foi excluído um total de oito itens: 5, 24, 27, 29, 31, 37, 40 e 43.

Após haverem sido excluídos estes itens, verificaram-se, a exemplo do realizado por Andrade (2008) quando da validação da escala em questão, os índices de correlações item-total corrigidas. Esse índice mede a associação entre o escore de cada item e o escore total do fator (sem considerar o item analisado no cálculo do escore total). Segundo Costa e McCrae (2007, citados por Andrade, 2008) uma das formas de se evidenciar a validade de um instrumento, em especial escalas de traços de personalidade, é justamente a verificação das correlações entre os itens e as subescalas.

Nenhum item apresentou  $r_{it} < 0,2$  o que seria considerado um valor baixo e indicaria a inadequação do item. Esse critério foi adotado também ao analisarem-se as estruturas fatoriais das outras escalas utilizadas.

É interessante notar algumas semelhanças com relação aos itens excluídos por Andrade (2008) quando da validação para o Brasil da versão em português do BFI. O item 5, excluído por apresentar carga fatorial baixa neste estudo, apresentou a limítrofe carga fatorial de 0,32 no estudo realizado por Andrade. Os itens 24 e 27, excluídos por Andrade por apresentarem correlação item-total abaixo de 0,2 (ver a explicação sobre a tradução do item 27 feita por Andrade) também foram excluídos neste estudo. Além destes, o item 31 também foi excluído nos dois estudos.

Verificou-se que os fatores extraídos explicaram 35,64% da variância total das respostas sendo 7,78% pelo primeiro, 7,58% pelo segundo, 7,36% pelo terceiro, 7,16% pelo quarto e 5,75% pelo quinto fator. No Quadro 9 é apresentada a estrutura fatorial encontrada com as cargas fatoriais e as comunalidades (proporção compartilhada da variância de cada variável) de cada um dos itens.

Quadro 9

#### Configuração Fatorial da Medida de Personalidade

Fator	Item	Carga Fatorial	$h^2$	Conteúdo do item
Neuroticismo	36	0,725	0,569	Fica nervoso facilmente.
	34	0,679	0,545	Fica tenso com frequência.
	10	0,602	0,397	É temperamental, muda de humor facilmente.
	28	0,549	0,391	É, às vezes, rude (grosseiro) com os outros.
	14	-0,504	0,353	É emocionalmente estável, não se altera facilmente.
	21	-0,489	0,366	É relaxado, controla bem o estresse.
	7	0,452	0,369	É depressivo, triste.
	30	0,432	0,286	Começa discussões, disputas com os outros.
	3	0,379	0,240	Tende a ser crítico com os outros.
	41	0,358	0,244	Preocupa-se muito com tudo.
	23	-0,325	0,334	Mantem-se calmo nas situações tensas.
Fator	Item	Carga Fatorial	$h^2$	Conteúdo do item
Abertura	11	0,668	0,600	É inventivo, criativo.

	9	0,603	0,578	É original, tem sempre novas ideias.
	39	0,556	0,332	Gosta de refletir, brincar com as ideias.
	33	0,549	0,324	Tem uma imaginação fértil.
	25	0,517	0,331	É curioso sobre muitas coisas diferentes.
	35	0,514	0,385	É engenhoso, alguém que gosta de analisar profundamente as coisas.
	44	0,389	0,312	É sofisticado em artes, músicas ou literatura.
	13	0,383	0,358	Valoriza o artístico, o estético.
<b>Fator</b>	<b>Item</b>	<b>Carga Fatorial</b>	<b>h<sup>2</sup></b>	<b>Conteúdo do item</b>
Extroversão	42	-0,754	0,519	Tende a ser quieto, calado.
	26	0,683	0,607	É sociável, extrovertido.
	1	0,663	0,551	É conversador, comunicativo.
	16	-0,636	0,413	É, às vezes, tímido, inibido.
	12	-0,634	0,409	É reservado.
	2	-0,458	0,372	Às vezes é frio e distante.
<b>Fator</b>	<b>Item</b>	<b>Carga Fatorial</b>	<b>h<sup>2</sup></b>	<b>Conteúdo do item</b>
Conscienciosidade	17	-0,625	0,403	Pode ser um tanto descuidado.
	22	-0,566	0,354	É facilmente distraído.
	19	-0,561	0,373	Tende a ser preguiçoso.
	38	-0,523	0,310	Tende a ser desorganizado.
	4	0,505	0,358	É minucioso, detalhista no trabalho.
	20	0,476	0,351	Faz as coisas com eficiência.
	32	0,460	0,288	Faz planos e os segue a risca.
	6	0,448	0,361	Insiste até concluir a tarefa ou o trabalho.
<b>Fator</b>	<b>Item</b>	<b>Carga Fatorial</b>	<b>h<sup>2</sup></b>	<b>Conteúdo do item</b>
Amabilidade	15	0,699	0,590	É prestativo e ajuda os outros.
	8	0,672	0,558	Gosta de cooperar com os outros.
	18	0,541	0,346	É amável, tem consideração pelos outros.
Fator Neuroticismo				
Nº de itens = 11				
Alpha de Cronbach = 0,784				
Fator Abertura				
Nº de itens = 8				
Alpha de Cronbach = 0,765				
Fator Extroversão				

Nº de itens = 6 Alpha de Cronbach = 0,813
Fator Conscienciosidade Nº de itens = 8 Alpha de Cronbach = 0,699
Fator Amabilidade Nº de itens = 3 Alpha de Cronbach = 0,760

Os resultados sugerem uma estrutura fatorial de 36 itens para o BFI (IGFP-5). O fator “Neuroticismo” ficou composto por 11 itens com cargas fatoriais absolutas variando entre 0,325 e 0,725. Três itens apresentaram carga fatorial negativa conforme esperado. O fator “Abertura” ficou composto por 8 itens com cargas fatoriais absolutas variando entre 0,383 e 0,668. Conforme esperado, nenhum dos itens apresentou carga fatorial negativa. O fator “Extroversão” ficou composto por 6 itens com cargas fatoriais absolutas variando entre 0,458 e 0,754. Conforme esperado, quatro itens apresentaram carga fatorial negativa. O fator “Conscienciosidade” ficou composto por 8 itens com cargas fatoriais absolutas variando entre 0,448 e 0,625. Conforme esperado, quatro itens apresentaram carga fatorial negativa. O fator “Amabilidade” ficou composto por 3 itens com cargas fatoriais absolutas variando entre 0,541 e 0,699. Conforme esperado, nenhum dos itens apresentou carga fatorial negativa.

### 6.1.3 – Escala de Percepção de Componentes da Estrutura Organizacional

A matriz de correlações do instrumento de Estrutura Organizacional se mostrou fatorável com  $KMO=0,96$ . Os mesmos critérios de exclusão adotados para as escalas anteriores foram adotados resultando na exclusão dos itens 10, 29, 30 e 37 por apresentarem cargas fatoriais abaixo de 0,32. Foram excluídos ainda os itens 25 e 27 por tratarem de assuntos não compartilhados por nenhum dos outros itens de seus fatores. Nenhum item apresentou  $r_{it}<0,2$ . Portanto, foram excluídos 6 itens.

Por ainda estar em fase de validação esta escala não possui uma estrutura fatorial clara o que fez com que fossem necessários diversos testes até se chegar à estrutura fatorial final. Os dados sugerem uma estrutura fatorial composta por 5 fatores com alfas entre 0,655 e 0,907. Apesar de apresentar fatores com valores de alfa um pouco abaixo



de 0,7 – contrariando o que recomendam Hair e colaboradores (2010) que afirmam que os valores devem ser superiores a 0,7 para representarem uma fidedignidade aceitável – esta foi a estrutura fatorial que apresentou os melhores valores de alfa e a melhor coerência teórica.

Os fatores encontrados são compostos por itens que por vezes versam sobre assuntos diferentes o que dificultou a denominação dos fatores. Ao se analisar os fatores, buscou-se utilizar como norteadores os componentes da estrutura sumarizados por Franklin (2010).

O primeiro fator apresentava itens que, em sua maioria, tratavam de suporte organizacional à realização das tarefas e comunicação organizacional. Além disso, também fazem parte desse fator itens que tratam da percepção do indivíduo sobre o aproveitamento de seus conhecimentos e habilidades por parte da organização. Decidiu-se denominar este primeiro fator de “Comunicação e Suporte Organizacional”. Os itens que tratam de comunicação estão alinhados com o componente “comunicação” (Vasconcellos e Hemsley, 2002).

O segundo fator é composto por itens que tratam, em sua maioria, de autoridade e hierarquia sendo denominado “Sistema de Autoridade e Hierarquia Organizacional”. Autoridade está ligada ao direito de dar ordens e hierarquia trata das linhas hierárquicas definidas pela estrutura organizacional (Simeray, 1977).

O terceiro fator é composto por itens que versam sobre o sistema de decisões da organização, a percepção dos subordinados sobre o tratamento recebido pela chefia e – assim como o primeiro fator – alguns itens sobre o aproveitamento de seus conhecimentos e habilidades por parte da organização na figura do chefe. Decidiu-se denominar este terceiro fator “Sistema de Decisões e Percepções Acerca da Chefia”.

O quarto fator, composto por apenas dois itens, trata da percepção sobre aspectos informais da organização, sendo os únicos itens do instrumento que possuem o termo “informal” em sua redação. Por esse motivo decidiu-se chamar este fator “Percepções Acerca dos Aspectos Informais da Organização”.

O último fator, também composto por apenas dois itens, com redação e conteúdo similares, trata da percepção de que existem em seu ambiente de trabalho, indivíduos

que, sem possuírem autoridade formal, acreditam que mandam. Viu-se por bem denominar este último fator “Percepção de Autoridade Informal”.

Em resumo, os fatores obtidos foram os seguintes: “Comunicação e Suporte Organizacional”, composto por 10 itens e com alfa igual a 0,907; “Sistema de Autoridade e Hierarquia Organizacional”, composto por 7 itens e com alfa igual a 0,886; “Sistema de decisões e percepções acerca da chefia”, composto por 10 itens e com alfa igual a 0,889; “Percepções acerca dos aspectos informais da organização”, composto por 2 itens e com alfa igual a 0,655 e; “Percepções acerca da autoridade informal” composto por 2 itens e com alfa igual a 0,697.

Verificou-se que os fatores extraídos explicaram 47,55% da variância total das respostas. No Quadro 10 é apresentada a estrutura fatorial encontrada com as cargas fatoriais e as comunalidades (proporção compartilhada da variância de cada variável) de cada um dos itens.

Quadro 10  
**Configuração Fatorial da Medida de Estrutura Organizacional**

Fator	Item	Carga Fatorial	h <sup>2</sup>	Conteúdo do item
Comunicação e Suporte Organizacional	36	0,759	0,748	Aqui, valorizam-se práticas relacionadas ao desenvolvimento de conhecimentos e habilidades dos funcionários.
	35	0,723	0,740	A definição das rotinas de trabalho é baseada nos conhecimentos e habilidades dos funcionários.
	33	0,715	0,717	A estrutura organizacional atende às necessidades de comunicação nesta Organização.
	32	0,653	0,694	Julgo que sou bem aproveitado em comparação aos conhecimentos e habilidades que possuo.
	34	0,645	0,659	A transmissão de informações é feita sem ruídos (barreiras) em minha Organização.
	17	0,546	0,634	As atividades que eu executo aqui são alinhadas aos meus conhecimentos e habilidades.
	21	0,518	0,610	Na minha organização há abertura para comunicação entre os profissionais e entre as unidades organizacionais.
	16	0,477	0,361	Os recursos existentes (tecnológicos, financeiros e materiais) são suficientes à realização de meu trabalho.
	38	0,400	0,339	Os chefes, aqui, têm um número adequado de subordinados para supervisionarem.
	24	0,388	0,290	Tenho disponível um manual de atribuições e

				responsabilidades, que acesso quando eu tiver interesse.
<b>Fator</b>	<b>Item</b>	<b>Carga Fatorial</b>	<b>h<sup>2</sup></b>	<b>Conteúdo do item</b>
Sistema de Autoridade e Hierarquia Organizacional	2	0,665	0,496	Aqui, a autoridade formal é claramente estabelecida.
	19	0,648	0,519	Nesta Organização, os níveis hierárquicos são claramente definidos.
	7	0,616	0,619	Aqui, a hierarquia é respeitada.
	3	0,541	0,641	As tarefas e responsabilidades de cada um são prescritas e realizadas com eficiência.
	28	0,535	0,691	A autoridade (o direito estabelecido de se designar o quê, como, por quem, quando e por quanto, deve ser realizado) é corretamente exercida em meu local de trabalho.
	15	0,534	0,594	Meus colegas respeitam a hierarquia em meu setor ou local de trabalho.
	1	0,518	0,513	Em meu local de trabalho há uma definição formal sobre quem faz o quê.
	18	0,405	0,501	Em meu setor, há amplitude de controle (número de subordinados que um chefe supervisiona de maneira efetiva e adequada) necessária ao desempenho competente.
<b>Fator</b>	<b>Item</b>	<b>Carga Fatorial</b>	<b>h<sup>2</sup></b>	<b>Conteúdo do item</b>
Sistema de decisões e percepções acerca da chefia	14	0,686	0,716	Meu chefe leva em conta meus conhecimentos e habilidades ao planejar e avaliar meu desempenho.
	20	0,604	0,777	Conhecimentos e habilidades são levados em conta pelo meu chefe ao planejar minhas rotinas.
	12	0,533	0,551	Minha rotina de trabalho favorece o desenvolvimento de minhas habilidades e conhecimentos.
	23	0,497	0,710	Meu chefe toma decisões rápidas e bem fundamentadas.
	22	0,495	0,729	Em meu setor há acompanhamento, por parte de meu chefe, necessário ao meu bom desempenho.
	31	0,455	0,629	Existem, aqui, práticas adotadas pelo meu chefe relacionadas à gestão (planejamento, monitoramento, avaliação e revisão) efetiva do meu desempenho.
	26	0,446	0,534	A tomada de decisão, em meu setor, é feita como resultado da análise de dados e informações disponíveis.
	11	0,418	0,250	Características pessoais são levadas em conta pelo meu chefe ao avaliar meu desempenho.
	9	0,391	0,306	O conhecimento de como funciona a estrutura desta Organização é importante para o meu desempenho.
	8	0,335	0,179	Decisões mais simples de meu cargo, de caráter rotineiro, podem ser tomadas sem o conhecimento do chefe.
<b>Fator</b>	<b>Item</b>	<b>Carga Fatorial</b>	<b>h<sup>2</sup></b>	<b>Conteúdo do item</b>

Percepções acerca dos aspectos informais da organização	4	-0,594	0,360	Existe(m) liderança(s) informal(is) que são mais influente(s) que meu chefe(s). A comunicação informal (colegas, rádio corredor e outros) é mais efetiva que a formal (murais, jornais e outros).
	5	-0,466	0,344	
<b>Fator</b>	<b>Item</b>	<b>Carga Fatorial</b>	<b>h<sup>2</sup></b>	<b>Conteúdo do item</b>
Percepções acerca da autoridade informal	6	-0,699	0,390	Em meu setor, muitos acham que mandam.
	13	-0,620	0,373	Acredito que muitos, aqui dentro, acham que mandam, mesmo sem serem chefes formalmente estabelecidos.
Fator Comunicação e Suporte Organizacional Nº de itens = 10 Alpha de Cronbach = 0,907				
Fator Sistema de Autoridade e Hierarquia Organizacional Nº de itens = 8 Alpha de Cronbach = 0,886				
Fator Sistema de decisões e percepções acerca da chefia Nº de itens = 10 Alpha de Cronbach = 0,889				
Fator Percepções acerca dos aspectos informais da organização Nº de itens = 2 Alpha de Cronbach = 0,655				
Fator Percepções acerca da autoridade informal Nº de itens = 2 Alpha de Cronbach = 0,697				

## 6.2 – Relações empíricas entre as variáveis

O objetivo deste estudo foi verificar o valor preditivo de cada uma das variáveis antecedentes contidas no modelo de pesquisa em relação à variável critério deste trabalho: desempenho individual no trabalho. As variáveis antecedentes do modelo proposto são as seguintes: personalidade, estrutura organizacional e características pessoais e profissionais. Foram levantadas algumas hipóteses que, ao serem respondidas, levam ao alcance do objetivo geral de pesquisa. Para se testar cada uma das hipóteses foram realizadas correlações de Spearman e regressões múltiplas.

Primeiramente serão relatados os resultados das correlações encontradas e em seguida os resultados das regressões múltiplas para cada uma dessas hipóteses propostas.

Com o intuito de explorar as relações existentes entre as variáveis, foi realizado o teste de correlação de Spearman. A escolha dessa análise se deu pelo fato da distribuição dos dados não se assemelhar a uma distribuição normal. A matriz com os resultados de todas as correlações pode ser visualizada no Quadro 11.

Quadro 11

**Matriz de correlação entre as variáveis**

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24
1	1,000	,769**	,797**	,748**	-,451**	,636**	,583**	,644**	-,332**	-,247**	,142**	-,090**	-,281**	,292**	,340**	,183**	,196**	-,008	,182**	,037**	-,030	,153**	-,068**	-,008
2		1,000	,767**	,747**	-,003	,484**	,492**	,554**	-,171**	-,144**	,266**	-,103**	-,293**	,417**	,416**	,135**	,174**	,034	,136**	,049**	,060**	,139**	-,032	-,048
3			1,000	,707**	,010	,716**	,626**	,761**	-,310**	-,183**	,169**	-,044	-,236**	,217**	,294**	,161**	,183**	,032	,152**	,044**	,042	,264**	-,070**	-,066**
4				1,000	,013	,466**	,446**	,524**	-,237**	-,147**	,146**	-,097**	-,275**	,339**	,371**	,142**	,157**	,008	,135**	,014	,002	,152**	-,055**	-,040
5					1,000	-,160**	-,149**	-,079**	,198**	,210**	,040	,044	,069**	-,007	-,018	-,063**	-,062**	,061**	-,061**	-,017	,131**	,081**	,031	-,090**
6						1,000	,742**	,808**	-,447**	-,292**	-,009	,009	-,186**	,051	,150**	,183**	,161**	-,004	,152**	,037**	-,003	,271**	-,078**	-,068**
7							1,000	,732**	-,404**	-,384**	,048	-,022	-,236**	,147**	,240**	,170**	,178**	-,018	,152**	,048**	-,034	,185**	-,105**	-,093**
8								1,000	-,430**	-,248**	,068**	-,007	-,189**	,122**	,215**	,159**	,140**	-,015	,143**	,033**	,000	,277**	-,112**	-,077**
9									1,000	,340**	,074**	-,023	,107**	-,029	-,030	-,093**	-,096**	-,038	-,071**	-,003	-,026	-,209**	,054	,042
10										1,000	,044	,064**	,182**	-,081**	-,073**	-,053	,017	-,017	-,038	,013	-,040	-,073**	,027	,014
11											1,000	-,168**	-,092**	,275**	,365**	,112**	-,019	,056**	,142**	,007	-,037	-,047	-,050	-,015
12												1,000	,234**	-,123**	-,235**	-,032	-,057**	-,053	-,048	,014	-,044	-,044	,022	-,036
13													1,000	-,242**	-,322**	-,026	,048	-,037	-,051	,036	-,060**	-,006	,041	,016
14														1,000	,348**	,083**	,042	,056**	,123**	-,020	,036	,034	,037	-,020
15															1,000	,091**	,100**	,021	,098**	-,029	-,010	,057**	-,088**	-,020
16																1,000	-,028	,031	,851**	,472**	-,084**	,068**	,054	-,100**
17																	1,000	-,003	-,049	,007**	-,146**	-,024	-,121**	,020
18																		1,000	,010	,039	,295**	,036	,016	-,058**
19																			1,000	,438**	-,101**	,075**	,040	-,062**
20																				1,000	-,061**	,034**	,068**	-,135**
21																					1,000	,082**	,021	-,014
22																						1,000	-,060**	-,072**
23																							1,000	-,190**
24																								1,000

Nota. (1) Fator Geral de Desempenho (2) Auto-gerenciamento do Desempenho (3) Execução e Avaliação das Tarefas (4) Alinhamento Estratégico do Desempenho (5) Restrição ao Desempenho (6) Comunicação e Suporte Organizacional (7) Sistema de Autoridade e Hierarquia Organizacional (8) Sistema de decisões e percepções acerca da chefia (9) Percepções acerca dos aspectos informais da organização (10) Percepções acerca da autoridade informal (11) Abertura (12) Extroversão (13) Neuroticismo (14) Conscienciosidade (15) Amabilidade (16) Idade (17) Sexo (18) Escolaridade (19) Tempo de experiência profissional (20) tempo de experiência no órgão (21) Carreira e Cargo (22) Exerce função de chefia (23) UF (24) Lotação

\*p < 0,05; \*\*p < 0,01; \*\*\*p < 0,001; N=1294.

Serão comentadas apenas as correlações significativas ( $p < 0,01$ ). Como esperado, foi encontrada uma correlação forte ( $r > 0,7$ ) e significativa entre o fator geral de desempenho e os seus fatores de caráter positivo, e uma correlação negativa moderada ( $0,3 < r < 0,7$ ) entre o fator geral e o fator restrições ao desempenho, de caráter negativo. Idade, como esperado, apresentou uma correlação forte com tempo de experiência profissional e uma correlação moderada com tempo de experiência no órgão. Além disso, apresentou apenas correlações fracas ( $r < 0,3$ ) com os fatores de desempenho ( $r$  entre  $-0,63$  e  $0,183$ ) estrutura ( $r$  entre  $-0,53$  e  $0,183$ ) e personalidade ( $r$  entre  $-0,26$  e  $0,112$ ). Sexo, Escolaridade e as demais variáveis pessoais e profissionais também apresentaram apenas correlações fracas, excetuando-se apenas uma correlação moderada entre o tempo de experiência profissional e o tempo de experiência no órgão. A seguir serão comentadas as relações encontradas entre os fatores de personalidade, desempenho e estrutura.

O fator “amabilidade” relacionou-se moderadamente com “conscienciosidade”, “abertura”, “alinhamento estratégico do desempenho”, “auto-gerenciamento do desempenho” e com o “fator geral de desempenho” (relações positivas). Relacionou-se moderadamente também com o fator “neuroticismo” (relação negativa). O fator “conscienciosidade” relacionou-se moderadamente com os fatores “alinhamento estratégico do desempenho”, “auto-gerenciamento do desempenho” e “amabilidade” (relações positivas). O fator “neuroticismo” se relacionou apenas com o fator “amabilidade” - de maneira moderada e negativa. O fator “extroversão” não se relacionou de maneira moderada ou forte com nenhum outro fator. O fator “abertura” relacionou-se apenas com o fator “amabilidade”, positivamente e em grau moderado.

O fator “percepções acerca da autoridade informal” relacionou-se positivamente com o fator “percepções acerca dos aspectos informais da organização”, e negativamente com o “sistema de autoridade e hierarquia organizacional”, ambas correlações moderadas. O fator “percepções acerca dos aspectos informais da organização”, além de correlacionar-se com o fator “percepções acerca da autoridade informal”, apresentou correlações negativas moderadas com os fatores: “comunicação e suporte organizacional”, “sistema de autoridade e hierarquia organizacional”, “sistema de decisões e percepções acerca da chefia”, “execução e avaliação das tarefas” e o “fator geral de desempenho”. O fator “sistema de decisões e percepções acerca da chefia”, além de correlacionar-se moderadamente com o fator anterior, apresentou

correlações moderadas com os fatores “alinhamento estratégico do desempenho”, “auto-gerenciamento do desempenho” e “fator geral de desempenho”. Apresentou também correlações fortes com os fatores “execução e avaliação das tarefas”, “comunicação e suporte organizacional” e “sistema de autoridade e hierarquia organizacional”. O fator “sistema de autoridade e hierarquia organizacional” apresentou correlações fortes com os fatores “comunicação e suporte organizacional” e “sistema de decisões e percepções acerca da chefia”. Além disso, apresentou correlações moderadas com os fatores “percepções acerca dos aspectos informais da organização” e “percepções acerca da autoridade informal” (correlações negativas) e com o “fator geral de desempenho” e os três fatores de caráter positivo de desempenho (correlações positivas). O fator “comunicação e suporte organizacional” correlacionou-se fortemente com os fatores “sistema de autoridade e hierarquia organizacional”, “sistema de decisões e percepções acerca da chefia”, e “execução e avaliação das tarefas”. Apresentou também correlações moderadas com os fatores “percepções acerca dos aspectos informais da organização” (negativa), “alinhamento estratégico do desempenho”, “auto-gerenciamento do desempenho” e com o “fator geral de desempenho”.

O fator “restrições ao desempenho” apresentou apenas uma correlação moderada (negativa) com o “fator geral de desempenho”. O fator “alinhamento estratégico do desempenho” apresentou correlações fortes com os fatores “execução e avaliação do desempenho”, “auto-gerenciamento do desempenho” e “fator geral de desempenho”. Apresentou correlações moderadas com os fatores “comunicação e suporte organizacional”, “sistema de autoridade e hierarquia organizacional”, “sistema de decisões e percepções acerca da chefia”, “conscienciosidade” e “amabilidade”. O fator “execução e avaliação das tarefas” apresentou correlações fortes com os fatores “alinhamento estratégico do desempenho”, “auto-gerenciamento do desempenho”, “fator geral de desempenho”, “comunicação e suporte organizacional”, “sistema de decisões e percepções acerca da chefia”, e uma correlação moderada com o fator “sistema de autoridade e hierarquia organizacional”. O fator “auto-gerenciamento do desempenho” apresentou correlações fortes com os fatores “execução e avaliação das tarefas”, “alinhamento estratégico do desempenho” e “fator geral de desempenho”. Apresentou também correlações moderadas com os fatores “comunicação e suporte organizacional”, “sistema de autoridade e hierarquia organizacional”, “sistema de decisões e percepções acerca da chefia”, “conscienciosidade” e “amabilidade”. O “fator



geral de desempenho” relacionou-se fortemente com os fatores positivos de desempenho e moderadamente com os fatores “restrição ao desempenho” e “percepções acerca dos aspectos informais da organização” (correlações negativas), “comunicação e suporte organizacional”, “sistema de autoridade e hierarquia organizacional”, “sistema de decisões e percepções acerca da chefia” e “amabilidade”.

### 6.2.1 – H1: Traços de personalidade estarão positivamente associados com o desempenho humano no trabalho

Para se testar esta hipótese foram realizadas cinco regressões múltiplas *stepwise*. Uma para cada fator de desempenho e uma última para um fator geral de desempenho. O Quadro 12 apresenta o quanto as variáveis, na ordem de explicação dos modelos, explicaram, em conjunto, a variabilidade das variáveis critério (expressa pelo R<sup>2</sup> ajustado). Em seguida estão apresentados os coeficientes de regressão padronizados (beta), o R<sup>2</sup> ajustado, o R<sup>2</sup> e o R para cada regressão feita.

Quadro 12

#### Resumo dos testes realizados para testagem da H1

Modelo	Variável critério	R <sup>2</sup> ajustado	Preditores
I	Auto-gerenciamento do Desempenho	0,207	Amabilidade, conscienciosidade, neuroticismo
II	Execução e Avaliação das Tarefas	0,119	Amabilidade, neuroticismo, conscienciosidade, extroversão.
III	Alinhamento Estratégico do Desempenho	0,146	Amabilidade, conscienciosidade, neuroticismo.
IV	Restrição ao Desempenho	0,006	Neuroticismo
V	Fator Geral de Desempenho	0,163	Amabilidade, conscienciosidade, neuroticismo.

#### 6.2.1.1 – Auto-Gerenciamento do Desempenho

Ao verificar a correlação bivariada entre esse fator e os fatores de personalidade constatou-se a existência de correlação entre esse e dois fatores de personalidade:

conscienciosidade e amabilidade. No entanto, ao submeter todos os fatores de personalidade como preditores em uma regressão múltipla stepwise, verificou-se que o fator neuroticismo também é inserido no modelo. A variância explicada pelo modelo é de 20,7% ( $R^2$  ajustado). Os índices obtidos estão no Quadro 13.

Quadro 13

**Resultados Regressão Múltipla – Variável Critério: Auto-gerenciamento do desempenho**

Variáveis explicativas	Valores de beta		
	I	II	III
<b>Amabilidade</b>	0,371***	0,292***	0,263***
<b>Conscienciosidade</b>		0,256***	0,237***
<b>Neuroticismo</b>			-0,114***
<b>R<sup>2</sup> ajustado</b>	0,137	0,196	0,207
<b>R<sup>2</sup></b>	0,138	0,197	0,209
<b>R</b>	0,371	0,444	0,457

\*p < 0,05; \*\*p<0,01; \*\*\*p<0,001

**6.2.1.2 – Execução e avaliação das tarefas**

Ao verificar a correlação bivariada entre esse fator e os fatores de personalidade constatou-se a inexistência de correlação forte ou moderada entre esse e os fatores de personalidade. No entanto, ao submeter todos os fatores de personalidade como preditores em uma regressão múltipla stepwise, verificou-se que os fatores amabilidade, neuroticismo, conscienciosidade e extroversão foram inseridos no modelo. A variância explicada pelo modelo é de 11,9% ( $R^2$  ajustado). Os índices obtidos estão no Quadro 14.

Quadro 14

**Resultados Regressão Múltipla – Variável Critério: Execução e avaliação das tarefas**

Variáveis explicativas	Valores de beta			
	I	II	III	IV
<b>Amabilidade</b>	0,304***	0,260***	0,237***	0,248***
<b>Neuroticismo</b>		-0,142***	-0,127***	-0,136***
<b>Conscienciosidade</b>			0,090**	0,094**
<b>Extroversão</b>				0,061*
<b>R<sup>2</sup> ajustado</b>	0,092	0,109	0,116	0,119
<b>R<sup>2</sup></b>	0,092	0,111	0,118	0,121
<b>R</b>	0,304	0,333	0,343	0,348

\*p < 0,05; \*\*p<0,01; \*\*\*p<0,001

**6.2.1.3 – Alinhamento estratégico do desempenho**

Ao verificar a correlação bivariada entre esse fator e os fatores de personalidade constatou-se a existência de correlação moderada entre esse e os fatores de personalidade conscienciosidade e amabilidade. No entanto, ao submeter todos os fatores de personalidade como preditores em uma regressão múltipla stepwise,

verificou-se que o fator neuroticismo também foi inserido no modelo. A variância explicada pelo modelo é de 14,6% ( $R^2$  ajustado). Os índices obtidos estão no Quadro 15.

Quadro 15

**Resultados Regressão Múltipla – Variável Critério: Alinhamento estratégico do desempenho**

Variáveis explicativas	Valores de beta		
	I	II	III
Amabilidade	0,332***	0,279***	0,249***
Conscienciosidade		0,170***	0,150***
Neuroticismo			-0,117***
$R^2$ ajustado	0,109	0,135	0,146
$R^2$	0,110	0,136	0,148
R	0,332	0,369	0,385

\* $p < 0,05$ ; \*\* $p < 0,01$ ; \*\*\* $p < 0,001$

**6.2.1.4 – Restrições ao desempenho**

Ao verificar a correlação bivariada entre esse fator e os fatores de personalidade constatou-se a inexistência de correlação forte ou moderada entre esse e os fatores de personalidade. Ao submeter todos os fatores de personalidade como preditores em uma regressão múltipla stepwise, apenas o fator neuroticismo foi inserido no modelo. A variância explicada pelo modelo é de apenas 0,6% ( $R^2$  ajustado). Os índices obtidos estão no Quadro 16.

Quadro 16

**Resultados Regressão Múltipla – Variável Critério: Restrições ao desempenho**

Variáveis explicativas	Valores de beta
	I
Neuroticismo	0,081**
$R^2$ ajustado	0,006
$R^2$	0,007
R	0,081

\* $p < 0,05$ ; \*\* $p < 0,01$ ; \*\*\* $p < 0,001$

**6.2.1.5 – Fator Geral de desempenho**

Ao verificar a correlação bivariada entre esse fator geral e os fatores de personalidade constatou-se a existência de correlação moderada apenas entre esse e o fator amabilidade. No entanto, ao submeter todos os fatores de personalidade como preditores em uma regressão múltipla stepwise, verificou-se que os fatores conscienciosidade e neuroticismo também foram inseridos no modelo. A variância explicada pelo modelo é de 16,3% ( $R^2$  ajustado). Os índices obtidos estão no Quadro 17.

Quadro 17

**Resultados Regressão Múltipla – Variável Critério: Fator geral de desempenho**

Variáveis explicativas	Valores de beta		
	I	II	III
<b>Amabilidade</b>	0,338***	0,283***	0,243***
<b>Conscienciosidade</b>		0,181***	0,156***
<b>Neuroticismo</b>			-0,154***
<b>R<sup>2</sup> ajustado</b>	0,114	0,143	0,163
<b>R<sup>2</sup></b>	0,115	0,144	0,165
<b>R</b>	0,338	0,380	0,406

\*p &lt; 0,05; \*\*p &lt; 0,01; \*\*\*p &lt; 0,001

**6.2.2 – H2: Componentes da estrutura organizacional moderarão a relação entre personalidade e desempenho**

Posto de outra maneira, a H2 propõe que os componentes da estrutura organizacional irão ponderar a relação entre os fatores de personalidade e os fatores de desempenho. Para testar a moderação seguiu-se o proposto por Abbad e Torres (2002). Segundo os autores:

“Para testar a moderação, o pesquisador deve observar a interação entre A e B. Para tal, procura-se observar se A é um bom preditor de C. Em caso positivo, verifica-se se A e B predizem C, e se a interação entre A e B, calculada por meio do produto A x B, também prediz C. Caso a interação seja uma preditora estatisticamente significativa de C, diz-se que B é uma variável moderadora.”

Para o contexto desta pesquisa entenda-se “personalidade” como variável A, “desempenho individual” como variável C “estrutura organizacional” como variável B. Personalidade é, de forma geral, um bom preditor de desempenho como pôde ser visto na subseção anterior. Personalidade e estrutura organizacional são preditores de desempenho conjuntamente e independentemente. A interação entre personalidade e estrutura organizacional também predizem variável moderadora da relação entre personalidade e desempenho. Dessa forma, pode-se afirmar que estrutura organizacional é uma variável moderadora.

Seguindo as indicações de Abbad e Torres (2002), procedeu-se com a regressão adicionando “estrutura organizacional” como preditora de “desempenho individual no trabalho”, juntamente com os fatores de personalidade testados anteriormente. Foram

realizadas cinco regressões, uma para cada fator de desempenho e uma para um fator geral de desempenho. O Quadro 18 sumariza os principais resultados encontrados.

Quadro 18  
Resumo dos testes realizados para testagem da H2

Fator	R <sup>2</sup> ajustado	Preditores
Auto-gerenciamento do Desempenho	0,475	Sistema de decisões e percepções acerca da chefia; Conscienciosidade; Amabilidade; Sistema de autoridade e hierarquia organizacional; Percepções acerca dos aspectos informais da organização; Abertura; Comunicação e suporte organizacional e; Neuroticismo.
Execução e Avaliação das Tarefas	0,637	Sistema de decisões e percepções acerca da chefia; Comunicação e suporte organizacional; Amabilidade; Conscienciosidade; Abertura; Percepções acerca dos aspectos informais da organização.
Alinhamento Estratégico do Desempenho	0,383	Sistema de decisões e percepções acerca da chefia; Amabilidade; Conscienciosidade; Comunicação e suporte organizacional e; Neuroticismo.
Restrição ao Desempenho	0,056	Percepções acerca da autoridade informal; Percepções acerca dos aspectos informais da organização.
Fator Geral de Desempenho	0,530	Sistema de decisões e percepções acerca da chefia; Conscienciosidade; Comunicação e suporte organizacional; Amabilidade; Sistema de autoridade e hierarquia organizacional e; Neuroticismo.

Prosseguindo com o teste de moderação, criou-se uma variável explicativa gerada pelo produto das variáveis predictoras do modelo, conforme orientação de Abbad & Torres (2002). Após a criação da variável-produto, realizou-se a regressão *stepwise* para a verificação da existência de relação preditiva entre essa nova variável e desempenho individual no trabalho. O resultado encontrado foi que a variável-produto explica, aproximadamente, 9% da variância da variável critério ( $p < 0,001$ ). O importante aqui, nesse caso, não é o valor encontrado, mas o fato de que essa interação seja uma preditora estatisticamente significativa da variável critério (Fairchild e MacKinnon, 2009); portanto, isso é uma evidência de que a variável “componentes da estrutura organizacional” é moderadora da relação entre personalidade e desempenho individual no trabalho.

Quadro 19

### Resultados da Regressão Múltipla com a variável de interação – Variável Critério: Fator geral de desempenho

Variável explicativa	Beta
Fatores de Personalidade X Fatores de Estrutura Organizacional	0,247***
R <sup>2</sup> ajustado	0,092
R <sup>2</sup>	0,092
R	0,247

\*p < 0,05; \*\*p<0,01; \*\*\*p<0,001

#### 6.2.3 – H3a-b: As variáveis (a) pessoais e (b) profissionais se relacionarão de forma significativa com o desempenho

Segundo a matriz de correlação (Quadro 11), as variáveis pessoais e profissionais não se relacionaram de forma significativa com o desempenho. Apenas algumas variáveis apresentaram correlações fracas sugerindo a rejeição da hipótese.

Foi realizada também uma regressão múltipla tendo como variável critério o “fator geral de desempenho” e como variáveis preditivas as variáveis pessoais e profissionais. De acordo com os resultados encontrados, verifica-se que três variáveis contribuíram significativamente ( $p < 0,001$ ) para a explicação da variável critério. As variáveis, na ordem de explicação do modelo foram as seguintes: Sexo ( $\beta=206$ ), idade ( $\beta=179$ ) e exerce função de chefia ( $\beta=141$ ). Estas variáveis explicaram, em conjunto, aproximadamente 9% da variabilidade da variável critério.

Foram também realizadas regressões para cada um dos fatores de desempenho. Os dados indicam que as hipóteses H3a-b foram, em parte, confirmadas. O Quadro 20 sumariza os índices encontrados (as variáveis preditoras estão na ordem em que foram inseridas no modelo).

Quadro 20

#### Resumo dos testes realizados para testagem das H3a-b

Modelo	Variáveis critério	R <sup>2</sup> ajustado	Preditores
--------	--------------------	-------------------------	------------

I	Auto-gerenciamento do Desempenho	0,075	-sexo; -exerce função de chefia; -idade; -quanto a sua carreira e seu cargo.
II	Execução e Avaliação das Tarefas	0,134	-exerce função de chefia; -sexo; -idade; -quanto a sua carreira e seu cargo.
III	Alinhamento Estratégico do Desempenho	0,070	-sexo; -exerce função de chefia; -idade
IV	Restrição ao Desempenho	0,029	-lotação -quanto a sua carreira e seu cargo, -exerce função de chefia, -idade
V	Fator Geral de Desempenho	0,092	-sexo, -idade, -exerce função de chefia

#### **6.2.4 – H4a-b: As variáveis pessoais(a) e profissionais(b) se relacionarão de forma significativa com os fatores de personalidade**

Os dados da matriz de correlação (Quadro 11) demonstram que as variáveis pessoais e profissionais não se relacionaram de forma significativa com os fatores de personalidade. Apenas algumas variáveis apresentaram correlações fracas e com baixa significância. Apesar disso, optou-se por realizar também análises de regressão tendo essas variáveis como predictoras.

Foram rodadas cinco regressões múltiplas tendo cada uma delas um dos fatores de personalidade como variável critério e as variáveis pessoais e profissionais como variáveis predictoras. Os resultados confirmam o que demonstra a matriz de correlação. Na regressão múltipla que teve extroversão como variável critério nenhuma variável foi inserida na equação.

A regressão múltipla que teve como variável critério o fator abertura a experiências teve como variáveis predictoras o tempo de experiência profissional ( $\beta=154$ ), UF ( $\beta=-0,071$ ), exerce função de chefia ( $\beta=-0,65$ ) e escolaridade ( $\beta=0,58$ ). Estas variáveis explicaram, em conjunto, 3% da variância da variável critério ( $R^2$  ajustado).

A regressão múltipla que teve como variável critério o fator amabilidade teve como variáveis preditoras idade ( $\beta=107$ ), sexo ( $\beta=-0,090$ ), UF ( $\beta =-0,081$ ) e exerce função de chefia ( $\beta=-0,062$ ). Estas variáveis explicaram, em conjunto, 2,8% da variância da variável critério ( $R^2$  ajustado).

A regressão múltipla que teve como variável critério o fator conscienciosidade teve como variáveis preditoras tempo de experiência profissional ( $\beta=132$ ), sexo ( $\beta=0,072$ ), lotação ( $\beta =-0,058$ ) e escolaridade ( $\beta=0,056$ ). Estas variáveis explicaram, em conjunto, 2,4% da variância da variável critério ( $R^2$  ajustado).

A regressão múltipla que teve como variável critério o fator neuroticismo teve como variáveis preditoras cargo e carreira ( $\beta=-0,081$ ) e tempo de experiência profissional ( $\beta=-0,064$ ). Estas variáveis explicaram, em conjunto, 0,8% da variância da variável critério ( $R^2$  ajustado).

Estes resultados demonstram que, de forma geral, as variáveis pessoais e profissionais pouco se relacionam com a personalidade do indivíduo e não são boas preditoras da mesma. Rejeita-se, portanto as hipóteses 4a-b.

#### **6.2.5 – H5: A percepção dos indivíduos sobre os componentes da estrutura organizacional se relaciona diretamente com seu desempenho no trabalho**

Para se testar esta hipótese foram realizadas cinco regressões múltiplas *stepwise* sendo uma para cada fator de desempenho e uma última tendo o fator geral de desempenho como variável critério. O Quadro 21 sumariza o quanto as variáveis, na ordem de explicação dos modelos, explicaram, em conjunto, a variabilidade das variáveis critério (expressa pelo  $R^2$  ajustado). Em seguida são apresentados os coeficientes de regressão padronizados (beta), o  $R^2$  ajustado, o  $R^2$  e o R para cada regressão feita.

Quadro 21

#### **Resumo dos testes realizados para testagem da H5**

<b>Modelo</b>	<b>Variáveis critério</b>	<b><math>R^2</math> ajustado</b>	<b>Preditores</b>
I	Auto-gerenciamen- to do Desempenho	0,370	-sistema de decisões e percepções acerca da chefia; -sistema de autoridade e hierarquia organizacional e; -percepções acerca dos aspectos



			informais da organização.
II	Execução e Avaliação das Tarefas	0,612	-sistema de decisões e percepções acerca da chefia; -comunicação e suporte organizacional; -percepções acerca dos aspectos informais da organização e; -sistema de autoridade e hierarquia organizacional
III	Alinhamento Estratégico do Desempenho	0,322	-sistema de decisões e percepções acerca da chefia; -sistema de autoridade e hierarquia organizacional.
IV	Restrição ao Desempenho	0,056	-percepções acerca da autoridade informal; -percepções acerca dos aspectos informais da organização.
V	Fator Geral de Desempenho	0,472	-sistema de decisões e percepções acerca da chefia; -comunicação e suporte organizacional; -sistema de autoridade e hierarquia organizacional.

#### 6.2.5.1 – Auto-gerenciamento do Desempenho

A regressão múltipla que teve como variável critério o fator auto-gerenciamento do desempenho teve como variáveis preditoras sistema de decisões e percepções acerca da chefia ( $\beta=0,497$ ), sistema de autoridade e hierarquia organizacional ( $\beta=0,188$ ) e percepções acerca dos aspectos informais da organização ( $\beta =0,107$ ). Estas variáveis explicaram, em conjunto, 37% da variância da variável critério ( $R^2$  ajustado). Os índices obtidos estão no Quadro 22.

Quadro 22

#### Resultados da Regressão Múltipla – Variável Critério: Auto-gerenciamento do Desempenho

Variáveis explicativas	Valores de beta		
	I	II	III
Sistema de decisões e percepções acerca da chefia	0,591***	0,469***	0,497***
Sistema de autoridade e hierarquia organizacional		0,167***	0,188***
Percepções acerca dos aspectos informais da organização			0,107***
$R^2$ ajustado	0,349	0,361	0,370
$R^2$	0,349	0,362	0,372
R	0,591	0,602	0,610

\*p < 0,05; \*\*p<0,01; \*\*\*p<0,001

### 6.2.5.2 – Execução e Avaliação das Tarefas

A regressão múltipla que teve como variável critério o fator execução e avaliação das tarefas teve como variáveis preditoras sistema de decisões e percepções acerca da chefia ( $\beta=0,552$ ), comunicação e suporte organizacional ( $\beta=0,233$ ), percepções acerca dos aspectos informais da organização ( $\beta =0,066$ ) e sistema de autoridade e hierarquia organizacional ( $\beta=0,075$ ). Estas variáveis explicaram, em conjunto, 61,2% da variância da variável critério ( $R^2$  ajustado). Os índices obtidos estão no Quadro 23.

Quadro 23

**Resultados da Regressão Múltipla – Variável Critério: Execução e avaliação das tarefas**

Variáveis explicativas	Valores de beta			
	I	II	III	IV
Sistema de decisões e percepções acerca da chefia	0,766***	0,572***	0,581***	0,552***
Comunicação e suporte organizacional		0,243***	0,262***	0,233***
Percepções acerca dos aspectos informais da organização			0,061**	0,066**
Sistema de autoridade e hierarquia organizacional				0,075**
<b>R<sup>2</sup> ajustado</b>	0,586	0,607	0,610	0,612
<b>R<sup>2</sup></b>	0,587	0,608	0,611	0,613
<b>R</b>	0,766	0,780	0,782	0,783

\*p < 0,05; \*\*p<0,01; \*\*\*p<0,001

### 6.2.5.3 – Alinhamento Estratégico do Desempenho

A regressão múltipla que teve como variável critério o fator alinhamento estratégico do desempenho teve como variáveis preditoras sistema de decisões e percepções acerca da chefia ( $\beta=0,470$ ) e sistema de autoridade e hierarquia organizacional ( $\beta=0,126$ ). Estas variáveis explicaram, em conjunto, 32,2% da variância da variável critério ( $R^2$  ajustado). Os índices obtidos estão no Quadro 24.

Quadro 24

**Resultados da Regressão Múltipla – Variável Critério: Alinhamento estratégico do desempenho**

Variáveis explicativas	Valores de beta
------------------------	-----------------

	I	II
<b>Sistema de decisões e percepções acerca da chefia</b>	0,562***	0,470***
<b>Sistema de autoridade e hierarquia organizacional</b>		0,126***
<b>R<sup>2</sup> ajustado</b>	0,315	0,322
<b>R<sup>2</sup></b>	0,316	0,323
<b>R</b>	0,562	0,569

\*p < 0,05; \*\*p<0,01; \*\*\*p<0,001

#### 6.2.5.4 – Restrições ao Desempenho

A regressão múltipla que teve como variável critério o fator restrições ao desempenho teve como variáveis predictoras percepções acerca da autoridade informal ( $\beta=0,160$ ) e percepções acerca dos aspectos informais da organização ( $\beta =0,131$ ). Estas variáveis explicaram, em conjunto, 5,6% da variância da variável critério (R<sup>2</sup> ajustado). Os índices obtidos estão no Quadro 25.

Quadro 25

#### Resultados da Regressão Múltipla – Variável Critério: Restrições ao desempenho

Variáveis explicativas	Valores de beta	
	I	II
<b>Percepções acerca da autoridade informal</b>	0,208***	0,160***
<b>Percepções acerca dos aspectos informais da organização</b>		0,131***
<b>R<sup>2</sup> ajustado</b>	0,042	0,056
<b>R<sup>2</sup></b>	0,043	0,058
<b>R</b>	0,208	0,241

\*p < 0,05; \*\*p<0,01; \*\*\*p<0,001

#### 6.2.5.5 – Fator Geral de Desempenho

A regressão múltipla que teve como variável critério o fator geral de desempenho teve como variáveis predictoras sistema de decisões e percepções acerca da chefia ( $\beta=0,381$ ), comunicação e suporte organizacional ( $\beta=0,202$ ) e sistema de autoridade e hierarquia organizacional ( $\beta=0,163$ ). Estas variáveis explicaram, em conjunto, 47,2% da variância da variável critério (R<sup>2</sup> ajustado). Os índices obtidos estão no Quadro 26.

Quadro 26

#### Resultados da Regressão Múltipla – Variável Critério: Fator Geral de desempenho

Variáveis explicativas	Valores de beta		
	I	II	III
<b>Sistema de decisões e percepções</b>	0,661***	0,446***	0,381***

<b>acerca da chefia</b>			
<b>Comunicação e Suporte Organizacional</b>		0,269***	0,202***
<b>Sistema de autoridade e hierarquia organizacional</b>			0,163***
<b>R<sup>2</sup> ajustado</b>	0,436	0,462	0,472
<b>R<sup>2</sup></b>	0,437	0,463	0,474
<b>R</b>	0,661	0,680	0,688

\*p < 0,05; \*\*p<0,01; \*\*\*p<0,001

### 6.3 – Discussão

O objetivo principal deste estudo consistiu na testagem de um modelo empírico proposto, modelo este que envolvia variáveis pessoais e profissionais, personalidade e estrutura organizacional como variáveis preditoras e desempenho humano no trabalho como variável critério. Verificou-se quais variáveis apresentaram maior poder preditivo para cada um dos fatores de desempenho e para desempenho de maneira geral. Os resultados encontrados dão sustentação empírica parcial ao modelo proposto uma vez que nem todas as variáveis independentes do modelo ajudaram a explicar a variável independente. Merece destaque a participação dos fatores de estrutura organizacional no modelo final. A seguir os resultados das regressões múltiplas serão discutidos com os resultados de pesquisas similares.

Os resultados encontrados neste trabalho corroboram com os diversos artigos que encontram relação entre personalidade e desempenho como é apontado pelas meta-análises de Barrick e Mount (1991, 2003 e 2005), Barrick, Mount e Judge (2001), Hurtz e Donovan (2000) Dudley, Orvis, Lebiecki e Cortina (2006) Tett e Christiansen (2007). A variância explicada pelos fatores de personalidade foi substancial. Destaca-se o papel dos fatores amabilidade, conscienciosidade e neuroticismo. O fator extroversão foi incluído apenas no modelo que teve como variável critério o fator Execução e Avaliação das Tarefas e o fator abertura não fez parte de nenhum modelo de regressão. O papel preditor dos fatores de personalidade variou para cada um dos fatores de desempenho (R<sup>2</sup> ajustado entre 0,119 e 0,207 nos fatores positivos e no fator geral). Os fatores de personalidade não se mostraram bons preditores apenas do fator restrição ao desempenho (R<sup>2</sup> ajustado=0,006). De maneira geral, os resultados indicam que

indivíduos mais conscienciosos e amáveis e menos neuróticos possuem um desempenho superior ao de indivíduos pouco conscienciosos, pouco amáveis e neuróticos.

Um dado que chama atenção é o fato de o fator amabilidade ser melhor preditor de desempenho que conscienciosidade e neuroticismo (estabilidade emocional). Além de considerar a ordem de inserção nos modelos de regressão e os valores de regressão padronizados, foram realizadas regressões lineares entre cada um dos fatores de personalidade e o fator geral de desempenho. Obteve-se os seguintes valores de variância explicada: amabilidade ( $R^2$  ajustado=0,114), neuroticismo ( $R^2$  ajustado=0,071), conscienciosidade ( $R^2$  ajustado=0,071), abertura ( $R^2$  ajustado=0,021), extroversão ( $R^2$  ajustado=0,005). O estudo de Bakker, Van Der Zee, Lewig, e Dollard (2006) é significativo para interpretação desses resultados. Os autores encontraram que a estabilidade emocional e a amabilidade protegem os funcionários do *burnout*. Como *burnout* tem relação com desempenho, os resultados encontrados pelos autores sugerem que, em empregos nos quais é frequente o funcionário ter relacionamentos negativos com clientes, os fatores de estabilidade emocional e amabilidade impactariam de forma mais direta no desempenho.

A hipótese 2 que previa que a estrutura organizacional atuaria como moderadora da relação entre personalidade e desempenho também foi corroborada. Essa relação não havia sido testada empiricamente, mas apenas hipotetizada por alguns autores (Furnham, 1995; Tett e Burnett, 2003). Os estudos que realizaram testes com a variável autonomia individual (Barrick e Mount, 1993; Gellatly e Irving, 2001) também a indicam como moderadora.

A estrutura organizacional também relacionou-se diretamente com o desempenho humano no trabalho oferecendo dados que suportam o que previa a hipótese 5. Tal hipótese foi testada visando investigar, sob a ótica situacional (Sonnentag e Frese, 2002), a influência de uma variável de contexto sobre o desempenho humano como sugerem Coelho Júnior e Borges-Andrade (2011). Os fatores “Sistema de decisões e percepções acerca da chefia”, “Comunicação e Suporte Organizacional” e “Sistema de autoridade e hierarquia organizacional” explicaram, em conjunto, 47,2% da variância do fator geral de desempenho. O valor encontrado para a variância explicada pela estrutura organizacional é bastante expressivo, demonstrando a relevância da estrutura organizacional como preditora de desempenho. Tais resultados

corroboram com o recente estudo de Bertussi (2012) onde a autora também encontrou uma relação de predição entre a estrutura organizacional e o desempenho individual.

Os resultados encontrados reforçam a importância de se adotar a perspectiva situacional ao se investigar variáveis preditivas do desempenho no trabalho. Além disso, como exposto ao longo do trabalho, a estrutura organizacional é um fator chave em qualquer estudo sobre organizações, tendo em vista que a mesma permeia tudo o que acontece na organização, sendo premente a realização de novos estudos que visem desenvolver teórica e metodologicamente o estudo desse construto cujas dimensões não persistiram após a análise fatorial.

É importante destacar que, tanto no modelo que testa a relação direta entre estrutura e desempenho quanto no modelo que considera os fatores de personalidade e estrutura como antecedentes, os dois fatores que tratam dos aspectos informais da estrutura organizacional não foram incluídos. Isso sugere que, para a amostra estudada, tais aspectos são de menor relevância para o desempenho humano no trabalho.

As regressões múltiplas realizadas indicam as variáveis pessoais e profissionais “sexo”, “idade” e “exerce função de chefia” como preditoras do desempenho no trabalho confirmando, em parte, as hipóteses 3a-b que previam que as variáveis pessoais e profissionais se relacionariam de forma significativa com o desempenho. As três variáveis explicaram, em conjunto, 9,2% da variância do fator geral de desempenho. Ao analisar também a matriz de correlações e as médias das respostas constatou-se que as mulheres, os indivíduos que exercem função de chefia e os indivíduos de maior idade apresentaram maiores médias de desempenho.

Analisando-se a matriz de correlações e os resultados de regressões múltiplas realizadas, de forma geral, as variáveis pessoais e profissionais pouco se relacionam com a personalidade do indivíduo e não são boas preditoras da mesma. Tampouco houve diferença significativa entre as médias de respostas dos indivíduos aos itens de personalidade. Rejeita-se, portanto, as hipóteses 4a-b que previam que as variáveis pessoais e profissionais se relacionariam de maneira significativa com os fatores de personalidade.

Os resultados deste trabalho reforçam a necessidade de se estudar o desempenho humano no trabalho sob a ótica situacional. Fica claro que o papel das variáveis

situacionais é extremamente importante para a compreensão do comportamento humano no ambiente de trabalho. Pode-se sugerir a aproximação entre o campo de comportamento organizacional e o campo de Psicologia Ambiental e uma maior aproximação com os autores da Teoria Contingencial.

### 6.3.1 – Considerações metodológicas

Uma decisão tomada no decorrer da análise de dados não pode deixar de ser comentada. Os casos extremos, ou *outliers*, normalmente são eliminados durante o processo de tratamento dos dados antes de uma análise estatística. Considera-se que, de maneira geral, tais casos devem ser excluídos, pois os resultados gerados sem eles serão sempre melhores. A principal justificativa para tal posição é que a presença dos casos extremos pode influenciar a média, o desvio-padrão e a variância, comprometendo a qualidade dos resultados das análises a serem realizadas. Neste estudo, todas as análises desenvolvidas foram feitas com três bancos de dados: com os *outliers* e sem transformação dos dados, com *outliers* e dados transformados em escore Z e sem os *outliers* uni e multivariados. Os índices KMO (Kaiser-Meyer-Olkin) foram melhores quando as análises contemplaram os casos extremos, e as regressões geraram modelos com poder explicativo maior. Além disso, a exclusão dos casos extremos resultaria na diminuição da amostra em 599 casos.

A “Medida de Auto-Avaliação de Desempenho no Trabalho” (Coelho Jr. et al., 2010) foi escolhida, pois dado o tamanho e a dispersão geográfica da amostra e o tempo disponível para coleta dos dados, decidiu-se utilizar uma medida de auto-avaliação do desempenho. Por sua vez, a “Escala de Percepção de Componentes de Estrutura Organizacional” (Coelho Jr. et al., sem data) foi escolhida, pois esse foi o único instrumento voltado ao estudo da estrutura organizacional encontrado na literatura.

Diferentemente da escala de personalidade, que apresentou estrutura fatorial semelhante à da validação feita por Andrade (2008), a configuração fatorial das escalas de desempenho no trabalho e estrutura organizacional foi diferente da encontrada por seus autores. É importante ressaltar que a “Escala de Percepção de Componentes de Estrutura Organizacional” (Coelho Jr. et al., sem data) possui apenas fatores teóricos, construídos com base nos componentes propostos por Oliveira (2006): sistema de autoridade, sistema de recompensas, sistema de comunicação e sistema de decisão.

No caso da “Medida de Auto-Avaliação de Desempenho no Trabalho” (Coelho Jr. et al., 2010), a configuração dos fatores nessa dissertação foi semelhante à obtida em outros trabalhos que a utilizaram como o de Bertussi (2012) que apontou a existência de quatro fatores, mas encontrou um número de fatores diferente de Cruz (2013) que encontrou cinco fatores. Apesar de encontrar o mesmo número de fatores encontrados por Bertussi (2012) a autora utilizou apenas 27 dos 30 itens da escala e os itens que compuseram os fatores foram diferentes dos encontrados neste estudo. Tais resultados indicam a necessidade de um aprimoramento do instrumento.

Comparando os resultados deste trabalho com os de Cruz (2013) – o mais recente estudo que utilizou a escala de desempenho – e de Bertussi (2012) os índices KMO, a variância total explicada e a consistência dos fatores obtidos por este estudo foram superiores. Além disso, a amostra obtida também foi maior que a de ambos em conjunto. Tais dados indicam que, apesar de o instrumento possuir itens adequados, ainda são necessários outros estudos em contextos diversos visando o refinamento do instrumento.

A “Escala de Percepção de Componentes de Estrutura Organizacional” (Coelho Jr. et al., sem data) revelou-se adequada para o alcance dos objetivos desse trabalho. Contudo, fica claro que o instrumento ainda carece de ajustes. A distribuição fatorial apontou para duas composições com índices de consistência satisfatórios (com 5 e 6 fatores), e para fins dessa pesquisa, recorreu-se à teoria para determinar qual a configuração a ser adotada. No entanto, os fatores encontrados sobrepõem diferentes componentes apontados pela literatura, além de haver itens sobre um mesmo componente agrupados em fatores distintos. Isto posto, fica claro que o instrumento carece de refinamento, pois, apesar de ser composto por itens que adequadamente descrevem a estrutura, sua estrutura fatorial não está clara não permitindo que se estabeleçam relações claras entre os fatores encontrados e os componentes da estrutura organizacional apontados pela literatura.

Os resultados indicam a validade externa da medida de Personalidade (IGFP-5). Isso pode ser afirmado uma vez que a medida apresentou indícios de qualidade psicométrica semelhantes em amostras diferentes. A amostra do presente estudo e a amostra do estudo de Andrade (2008) são igualmente grandes e compostas por sujeitos de todas as regiões do país. No entanto diferem em alguns aspectos. A amostra deste



estudo foi composta por profissionais com idades variando entre 22 e 69 anos ( $M = 40,71$  anos), predominantemente do sexo masculino (80%), ocupantes de diferentes cargos e lotados em diferentes unidades organizacionais. Os respondentes do estudo de Andrade (2008) eram mais jovens ( $M = 23,4$  anos;  $Min = 13$  anos;  $Máx = 67$  anos) e predominantemente do sexo feminino (66,9%). Além disso, parte dos respondentes era estudante. Essas diferenças entre as amostras reforçam a validade externa da medida e sugerem ser adequado seu uso em diferentes amostras.

A validade externa é especialmente importante em pesquisas da área de Gestão de Pessoas. Como aponta Stone-Romero (2008) as pesquisas da área de Gestão de Pessoas precisam dar mais importância para as validades interna e externa de seus resultados, pois raramente as pesquisas da área oferecem resultados que permitam inferências válidas.

## 7 – CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente estudo buscou analisar empiricamente os efeitos dos traços de personalidade sobre o desempenho humano no trabalho e o papel da estrutura organizacional nessa relação. O objetivo foi cumprido bem como as hipóteses levantadas foram satisfatoriamente testadas.

Em resumo, encontrou-se que (1) os fatores de personalidade do Big Five são preditores do desempenho humano no trabalho; (2) a percepção dos indivíduos acerca da estrutura organizacional modera essa relação; (3) tal percepção é, isoladamente, preditora do desempenho humano no trabalho; (4) as variáveis pessoais e profissionais sexo, idade e o fato de exercer uma função de chefia se relacionam com o desempenho no trabalho e; (5) nenhuma variável pessoal ou profissional se relacionou de maneira significativa com os fatores de personalidade.

O presente estudo contribuiu significativamente com a literatura da área ao realizar testes de caráter inédito. Contribuiu também significativamente para a fundamentação da atuação da área de gestão de pessoas da organização onde se realizou o estudo. Acredita-se que os resultados encontrados forneçam informações valiosas para a decisão acerca do uso de testes de personalidade, especialmente no contexto de seleção de pessoal.

É necessário apontar algumas limitações deste estudo. A primeira refere-se à amostra que, apesar de grande (N=1294), diversificada geográfica e hierarquicamente e composta por indivíduos ocupantes de diferentes cargos, é formada por indivíduos vinculados à apenas uma organização. Essa limitação atenua-se ao considerar que, além da grande variabilidade geográfica, também o tipo de unidade organizacional onde esses indivíduos foram lotados variou permitindo certa generalização. Outra limitação a ser apontada é o uso exclusivo de medidas de auto-relato. Apesar de essas medidas serem amplamente aplicadas nas ciências sociais, elas estão sujeitas à interferência de fatores como a desejabilidade social. Existem alternativas como as medidas baseadas em heteroavaliações (pares e supervisores) e os testes implícitos, mas o tempo que se dispôs para a realização deste estudo e o tamanho e a dispersão da amostra tornaram inviável a utilização conjunta de outras medidas.

Face aos resultados obtidos propõe-se a seguinte agenda de pesquisa:

-Realização de estudos que busquem revalidar o instrumento de desempenho, pois a validação original foi apresentada apenas em congressos, sem ter sido posteriormente publicada em periódicos o que o tornaria mais acessível a outros pesquisadores, e por sua aplicação em outros trabalhos ter apresentado diferentes configurações fatoriais.

-Dado o poder preditivo da estrutura organizacional é premente que se realizem estudos que busquem validar o instrumento de estrutura organizacional. Sua validação, além de oferecer um instrumento para ser aplicado em pesquisas futuras, contribuirá para a literatura sobre o tema que, em geral, carece de bases empíricas.

-Realização de estudos qualitativos que visem aprofundar a relação encontrada entre estrutura organizacional e desempenho no trabalho.

-Realização de estudos teóricos que busquem refinar o conceito de estrutura organizacional diferenciando-o de outros conceitos correlatos como suporte organizacional.

-Ampliar a utilização do BFI (IGPF-5) no Brasil uma vez que se mostrou um instrumento de pesquisa adequado.

-Investigar a relação entre personalidade e desempenho em outros contextos de trabalho buscando encontrar padrões que expliquem a variabilidade dessa relação em diferentes contextos. Seria interessante a realização de um estudo em um contexto predominantemente feminino uma vez que permitiria a comparação com os resultados deste estudo cuja amostra foi predominantemente masculina.

-Investigar as relações entre as variáveis deste estudo utilizando-se a abordagem multi-nível.

-Visando o avanço teórico da área de estudos organizacionais recomenda-se, como Edwards (2010), que os pesquisadores voltem sua atenção ao refinamento teórico. Ao invés de incentivar a proposição de novas teorias incentiva-se que as teorias existentes sejam testadas empiricamente permitindo a identificação das limitações dessas teorias e a confrontação entre teorias rivais. Acredita-se que essa é a melhor maneira de se buscar o desenvolvimento de teorias mais precisas para a área (Edwards e Berry, 2010).

Espera-se que o presente estudo sirva de estímulo a outros pesquisadores para que desenvolvam mais pesquisas sobre personalidade no contexto brasileiro e sobre a influência de variáveis situacionais sobre o comportamento humano nas organizações, impulsionando o desenvolvimento teórico com base empírica da área de comportamento organizacional.

## REFERÊNCIAS

- Abbad, G., & Torres, C. V. (2002). Regressão múltipla stepwise e hierárquica em Psicologia Organizacional: aplicações, problemas e soluções. *Estudos de Psicologia*, 7 (Número Especial), 19-29.
- Abbad, G. A.; Lima, G. B. C., & Veiga, M. R. M. (1996). Implantação de um sistema de avaliação de desempenho: métodos e estratégias. *Revista de Administração*, v. 31, n. 3, p. 38-52.
- Allik, J. (2013). Personality Psychology in the First Decade of the New Millennium: A Bibliometric Portrait. *European Journal of Personality*, 27, 5–14.
- Anderson, C., & Brown, C. (2010). The functions and dysfunctions of hierarchy. *Research in Organizational Behavior*, 30, 55-89.
- Andrade, J. M.; Gouveia, V. V., & Laros, J. A. (2010) *Validade de construto do Big Five Inventory: um modelo de validação para instrumentos de avaliação da personalidade*. In: IX Encontro Mineiro de Avaliação Psicológica e II Congresso Latino-Americano de Avaliação Psicológica, Belo Horizonte.
- Andrade, J. M. (2008). *Evidências de validade do inventário dos cinco grandes fatores de personalidade para o Brasil*. Tese de doutorado não publicada, Instituto de Psicologia, Universidade de Brasília, Brasília.
- Aryee, S., Chen, Z. X. & Budhwar, P. (2004) Exchange fairness and employee performance: An examination of the relationship between organizational politics and procedural justice. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 94(1), 1-14.
- Bakker, A. B., Van Der Zee, K. I., Lewig, K. A., & Dollard, M. F. (2006). The relationship between the Big Five personality factors and burnout: A study among volunteer counselors. *Journal of Social Psychology*, 146, 31–50.
- Barrick, M.R., & Zimmerman, R.D. (2009). Hiring for retention and performance. *Human Resource Management*, 48, 183-206.
- Barrick, M. R., & Mount, M. K. (2005). Yes, personality matters: Moving on to more important matters. *Human Performance*, 18, 359–372.

- Barrick, M.R., & Mount, M.K. (2003). Impact of meta-analysis on understanding personality – performance relations. K. M. Murphy (Ed.), *Validity Generalization: A Critical Review*, 197-222. Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum Associates, Inc.
- Barrick, M.R., Mount, M.K., & Gupta, R. (2003). Meta-analysis of the Relationship between the Five-Factor Model of Personality and Holland's Occupational Types. *Personnel Psychology*, 56, 45-74.
- Barrick, M. R., & Mount, M. K. (1993). Autonomy as a moderator of the relationships between the Big Five personality dimensions and job performance. *Journal of Applied Psychology*, 78, 111-118.
- Bendassolli, P. F., & Malvezzi, S. (2013) Desempenho no trabalho: definições, modelos teóricos e desafios à gestão. In: Lívia de Oliveira Borges; Luciana Mourão. (Org.). *O trabalho e as organizações: modos de atuação a partir da psicologia*. 1ed.Porto Alegre: Artmed.
- Bendassoli, P. F. (2012). Desempenho no trabalho: Revisão da literatura. *Psicologia Argumento* v. 30 n. 68 Jan./Mar.
- Bertussi, N. L. (2012). Componentes da estrutura organizacional e desempenho de núcleos setoriais empresariais: estudo no núcleo estadual de automecânicas de Santa Catarina. xvi, 129 f., il. Dissertação (Mestrado em Administração)—Universidade de Brasília, Brasília.
- Bilhim, J. (1996). *Teoria Organizacional: estrutura e pessoas*. Lisboa: ISCSP.
- Bing, M. N., LeBreton, J. M., Davison, H. K., Midgett, D. Z., & James, L. R. (2007). Integrating implicit and explicit social cognitions for enhanced personality assessment: A general framework for choosing measurement and statistical methods. *Organizational Research Methods*, 10, 346-389.
- Blickle, G., Meurs, J. A., Wihler, A., Ewen, C., Plies, A., & Günther, S. (2012). The interactive effects of conscientiousness, openness to experience, and political skill on job performance in complex jobs: The importance of context. *Journal of Organizational Behavior*.
- Borman, W. C., & Motowidlo, S. M. (1997). Task performance and contextual performance: The meaning for personnel selection. *Human Performance*, 10, 99–109.
- Brown, J. D. (2009). Statistics Corner. Questions and answers about language testing statistics: Choosing the right type of rotation in PCA and EFA. *Shiken: JALT Testing & Evaluation SIG Newsletter*, 13(3), 20-25.
- Buzdea, C. C., Barbat, A. C., Runcan, P. L., & Vlaicu, B. (2010). Personality features and school performance within the Romanian high school students sector. *Procedia Social and Behavioral Sciences* 4810–4814.
- Caetano, A. (1996). *Avaliação de desempenho: metáforas, conceitos e práticas*. Lisboa: Editora RH.
- Campbell, J. P., McCloy, R. A., Oppler, S. H., & Sager, C. E. (1993). A theory of performance. In E. Schmitt e W. C. Borman (Ed.). *Personnel selection in organizations* (pp.35-70). San Francisco: Jossey-Bass.

- Carless, S., & De Paola, C. (2000). The measurement of cohesion in work teams. *Small Group Research*, 31, 71-88.
- Caspi, A., Roberts, B. W., & Shiner, R. L. (2005). Personality development: Stability and change. *Annual Review of Psychology*, 56, 453-484.
- Chamorro-Premuzic, T., & Furnham, A. (2003). Personality predicts academic performance: Evidence from two longitudinal university samples. *Journal of Research in Personality* 37, 319-338.
- Coelho Jr., F. A., & Borges-Andrade, J. E. (2011). Discussão sobre algumas contribuições da modelagem multinível para a investigação de desempenho no trabalho. *Psico-USF* (Impresso), v. 16, p. 135-142.
- Coelho Jr., F. A., Borges-Andrade, J. E., Oliveira, J. S., & Pereira, A. C. (2010). *Validação Psicométrica de Medida de Auto-Avaliação de Desempenho no Trabalho*. In: XXXIV Encontro da ANPAD (Enanpad), Rio de Janeiro. Anais do XXXIV Encontro da ANPAD (Enanpad).
- Coelho Jr., F. A. (2009). *Suporte à aprendizagem, satisfação no trabalho e desempenho: Um estudo multinível*. Tese de doutorado não publicada, Instituto de Psicologia, Universidade de Brasília, Brasília.
- Conard, M. A. (2006). Aptitude is not enough: How personality and behavior predict academic performance. *Journal of Research in Personality*, 40, 339-346.
- Costa, P. T., Jr. McCrae, R. R. (1992) *Professional Manual. Revised Neo Personality Inventory*. Florida: Psychological Assessment Resources.
- Cruz, G. T. (2013). *Educação Empreendedora: Uma análise do comportamento empreendedor e do desempenho individual de microempresários no contexto brasileiro*. Dissertação de mestrado não publicada, Faculdade de Economia, Administração, Contabilidade e Ciência da Informação e Documentação, Universidade de Brasília, Brasília.
- De Feyter, T., Caers, R., Vigna, C., & Berings, D. (2012). Unraveling the impact of the Big Five personality traits on academic performance: The moderating and mediating effects of self-efficacy and academic motivation. *Learning and Individual Differences* 22, 439-448.
- DeFruyt, F., & Mervielde, I. (1999). RIASEC types and Big Five traits as predictors of employment status and nature of employment. *Personnel Psychology*, 52, 701-727.
- Diefendorff, J. M., & Mehta, K. (2007). The relations of motivational traits with workplace deviance. *Journal of Applied Psychology*, 92, 967-977.
- Donaldson, S.I., & Grant-Vallone, E.J. (2002). Understanding self-report bias in organizational behavior research. *Journal of Business and Psychology*, 17(2), 245-262.
- Edwards, B. D., Bell, S. T., Arthur, Jr., W. & Decuir, A. D. (2008), Relationships between Facets of Job Satisfaction and Task and Contextual Performance. *Applied Psychology: An International Review*, 57: 441-465.
- Edwards, J. R. (2010). Reconsidering theoretical progress in organizational and management research. *Organizational Research Methods*, 13, 615-619.

- Edwards, J. R., & Berry, J. W. (2010). The presence of something or the absence of nothing: Increasing theoretical precision in management research. *Organizational Research Methods*, 13,668-689.
- Emmerich, W., Rock, D.A., & Trapani, C.S. (2006). Personality in relation to occupational outcomes among established teachers. *Journal of Research in Personality*, 40, 501–528.
- Fairchild, A. J., & MacKinnon, D. P. (2009). A general model for testing mediation and moderation effects. *Prevention Science*. 2009;10(2):87-99.
- Ferreira, M. E. A., & Villemor-Amaral, A. E. (2005). O teste de Zulliger e avaliação de desempenho. *Paidéia: Caderno de Psicologia e Educação*, 15(32), 367-386.
- Fialho, F., & Santos, N. (1995) *Manual de análise ergonômica do trabalho*. Curitiba: Gêneseis.
- Field, A. P. (2009). *Descobrimos a estatística usando o SPSS* (2. ed.). Porto Alegre: Artmed.
- Fleisher, M.S., Edwards, B.D., Woehr, D.J., & Cullen, K.L. (2011). Assessing within-person personality variability via frequency estimation: More evidence for a new measurement approach. *Journal of Research in Personality*, 45(6), 535–548.
- Fong, E. A., & Tosi Jr, H. L. (2007). Effort, Performance and Conscientiousness: An Agency Theory Perspective. *Journal of Management*, April 1, 2007; 33(2): 161 - 179
- Fraley, R. Chris; & Roberts, B. W. (2005) Patterns of Continuity: A Dynamic Model for Conceptualizing the Stability of Individual Differences in Psychological Constructs Across the Life Course. *Psychological Review*, Vol 112(1), 60-74.
- Fritz, R. (1997). *Estrutura e Comportamento Organizacional*. São Paulo: Pioneira.
- Furnham, A. (1995). *Personality at work: The role of individual differences in the workplace*. London: Routledge.
- Gellatly, I. R., & Irving, P. G. (2001). Personality, autonomy, and contextual performance of managers. *Human Performance*, 14, 231–245.
- Gerhardt, M. W., Rode, J. C., & Suzanne J. Peterson. (2007). Exploring mechanisms in the personality–performance relationship: Mediating roles of self-management and situational constraints. *Personality and Individual Differences* 43 1344–1355
- Giniger, S., Dispenzieri, A., & Eisenberg, J. (1983). Age, experience, and performance on speed and skill jobs in an applied setting. *Journal of Applied Psychology*, 68(3), 469-475.
- Greenwald, A. G., Poehlman, T. A., Uhlmann, E. L., & Banaji, M. R. (2009). Understanding and Using the Implicit Association Test: III. Meta-Analysis of Predictive Validity. *Journal of Personality and Social Psychology*, 97(1), 17–41.
- Grote, D. (2003). *O Indicador de performance. Perguntas e respostas*. Campus: Rio de Janeiro.
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., & Anderson, R. E. (2010). *Multivariate Data Analysis*. (7th Edition) Rio de Janeiro: Prentice Hall.
- Hair, J. F., Babin, B., Money, A. H., & Samouel, P. (2007). *Fundamentos de métodos de pesquisa em administração*. Porto Alegre: Bookman,.

- Hall, R. H. (1984) *Organizações: estrutura e processos*. 3ª Ed. Rio de Janeiro: Prentice Hall.
- Hazrati-Viari, A., Rad, A.T., & Torabi, S. S. (2012). *Procedia - Social and Behavioral Sciences* v. 32, p. 367–371.
- Hogan, J., Rybicki, S. L., Motowidlo, S. J., & Borman, W. C. (1998). Relations between contextual performance, personality, and occupational advancement. *Human Performance*, 11, 189–207.
- Hough, L. M., & Oswald, F. L. (2005). They're right, well. . .mostly right: Research evidence and an agenda to rescue personality testing from 1960s insights. *Human Performance*, 18, 373–387.
- Jackson, C. J. (2009). How Sensation Seeking provides a common basis for functional and dysfunctional outcomes. *Journal of Research in Personality*, 45, 29-36.
- John, O. P., & Naumann, L. P. (2010). 'Surviving Two Critiques by Block? The Resilient Big Five Have Emerged as the Paradigm for Personality Trait Psychology', *Psychological Inquiry*, 21: 1, 44 –49.
- John, O. P., Naumann, L. P., & Soto, C. J. (2008). Paradigm shift to the integrative Big Five trait taxonomy: History, measurement, and conceptual issues. In O. P. John, R. W. Robins, & L. A. Pervin (Eds.), *Handbook of personality: Theory and research* (pp. 114–158). New York: Guilford.
- Johns, G. (2011). Attendance dynamics at work: The antecedents and correlates of presenteeism, absenteeism, and productivity loss. *Journal of Occupational Health Psychology*, 16, 483-500.
- Johnson, J. W. (2003). Toward a better understanding of the relationship between personality and individual job performance. In M. R. Barrick & A. M. Ryan (ed.) *Personality and work* (pp. 83-120). San Francisco: Jossey-Bass.
- Jong, A., Song, M., & Song, L. Z. (2013) How Lead Founder Personality Affects New Venture Performance: The Mediating Role of Team Conflict. *Journal of Management*, 39 (7). 1825 - 1854.
- Judge, T. A., & Kammeyer-Mueller, J. D. (2012). General and specific measures in organizational behavior research: Considerations, examples, and recommendations for researchers. *Journal of Organizational Behavior*, 33, 161-174.
- Judge, T. A., & Cable, D. M. (1997). Applicant personality, organizational culture, and organization attraction. *Personnel Psychology*, 50, 359–394.
- Kammeyer-Mueller, J. D., Judge, T. A., & Simon, L. S. (2013). A head start or step behind? Understanding how dispositional and motivational resources influence emotional exhaustion. *Journal of Management*, 20, 1-21
- Kanfer, R., & Kantrowitz, T. M. (2002). Ability and non-ability predictors of performance. In: Sonnentag, S. (Ed.) *Psychological management of individual performance* (pp. 27-50). Chichester: Wiley.



- Kappe, F. R., & Van der Flier, H. (2010). Using multiple and specific criteria to assess the predictive validity of the Big Five personality factors on academic achievement. *Journal of Research in Personality*, 44, 142–145.
- Kell, H. J., Rittmayer A. D., Crook, A. E. & Motowidlo, S. J. (2010): Situational Content Moderates the Association Between the Big Five Personality Traits and Behavioral Effectiveness. *Human Performance*, 23:3, 213-228
- Kenrick, D. T., & Funder, D. C. (1988). Profiting from controversy: Lessons from the person–situation debate. *American Psychologist*, 43, 23–34.
- Kluemper, D H., DeGroot, T., & Choi, S. (2013). Emotion management ability: Predicting task performance, citizenship, and deviance. *Journal of Management*, 39, 878-905.
- Langfred, C.W. (2005). Autonomy and performance in teams: The multi-level moderating effect of task interdependence. *Journal of Management*, 31(4): 513-529.
- Leach, D J, Wall, T D, Rogelberg S G, & Jackson, P R. (2005) Team Autonomy, Performance, and Member Job Strain: uncovering the teamwork KSA link. *Applied Psychology: An International Review* 54, 1-24.
- Leikas, S., Verkasalo, M., & Lönnqvist, J. (2013). Posing Personality: is it possible to enact the big five traits in photographs? *Journal of Research in Personality* , 47(1), 15-21.
- Lewis, M. (2001). Issues in the study of Personality Development. *Psychological Inquiry* (vol. 12, No. 2, pp. 67-83).
- Liao, H., Joshi, A., & Chuang, A. (2004). Sticking out like a sore thumb: Employee dissimilarity and deviance at work. *Personnel Psychology*, 57, 969–1000.
- McDaniel, M. J., Beier, M. E., Perkins, A., Goggin, S., & Frankel, B., (2009). An assessment of the fakeability of self-report and implicit personality measures. *Journal of Research in Personality*, 43, 682-685.
- Minbashian A., Earl J., & Bright J.E. (2013). Openness to Experience as a Predictor of Job Performance Trajectories. *Applied Psychology*, 62 (1), 1-12.
- Mitchell, T. R. (1997). Matching motivational strategies with organizational contexts. In: B.M. Staw & L.L. Cummings (Eds), *Research in organizational behavior*. San Francisco: JAI Press.
- Morgeson, F. P., Campion, M. A., Dipboye, R. L., Hollenbeck, J. R., Murphy, K., & Schmitt, N. (2007). Reconsidering the use of personality tests in personnel selection contexts. *Personnel Psychology*, 60,683-729.
- Morgeson, F. P., Campion, M. A., Dipboye, R. L., Hollenbeck, J. R., Murphy, K., & Schmitt, N. (2007). Are we getting fooled again? Coming to terms with limitations in the use of personality tests in personnel selection. *Personnel Psychology*, 60, 1029-1049.
- Motowidlo, S. J. (2003). Job performance. In W. C. Borman, D. R. Ilgen, & R. J. Klimoski (Eds.), *Handbook of psychology: Industrial and organizational psychology* (vol. 12, pp. 39–53). Hoboken, NJ: Wiley.

- Mount, M. K., Barrick, M. R., & Stewart, G. L. (1998). Five Factor Model of personality and performance in jobs involving interpersonal interactions. *Human Performance*, *11*, 145–165.
- Moy, J.W. & Lam, K.F. (2004) Selection criteria and the impact of personality on getting hired. *Personnel Review*, *33*(5), pp521-535.
- Mussel, P. (2013), Introducing the construct curiosity for predicting job performance. *J. Organiz. Behav.*, *34*: 453–472.
- Nadkarni, S., & Herrmann, P. (2010). CEO Personality, Strategic Flexibility, and Firm Performance: The Case of the Indian Business Process Outsourcing Industry. *Academy of Management Journal*, vol. 53 No 5, pp.1050-1073.
- Neal, A., Yeo, G., Koy, A., & Xiao, T. (2012). Predicting the form and direction of work role performance from the big 5 model of personality traits. *Journal of Organizational Behavior*, *33*(2), 175-192.
- Ng, T. W. H., & Feldman, D. C. (2009). Occupational embeddedness and job performance. *Journal of Organizational Behavior*, *30*, 863-891.
- Noftle, E. E., & Robins, R. W. (2007). Personality predictors of academic outcomes: Big five correlates of GPA and SAT scores. *Journal of Personality and Social Psychology*, *93*, 116–130.
- O'Reilly, C. A., Chatman, J., & Caldwell, D. F. (1991). People and organizational culture: A profile comparison approach to assessing person–organization fit. *Academy of Management Journal*, *34*, 487–516.
- Ones, D. S., Dilchert, S., Viswesvaran, C., & Judge, T. A. (2007). In support of personality assessment in organizational settings. *Personnel Psychology*, *60*, 995-1027.
- Ostroff, C. (1993). Relationships between person–environment congruence and organizational effectiveness. *Group and Organization Management*, *18*, 103–122.
- Ozer, M. (2011). A moderated mediation model of the relationship between organizational citizenship behaviors and job performance. *Journal of Applied Psychology*. Nov;96(6):1328-36.
- Penney, L. M., Emily David., & Witt., L. A. (2011). A review of personality and performance: Identifying boundaries, contingencies, and future research directions. *Human Resource Management Review*, *21*, 297–310.
- Penney, L. M., & Spector, P. E. (2007). Emotions and counterproductive work behavior. In: N. M. Ashkanasy, & C. L. Cooper (Eds.), *Research companion to emotion in organizations* (pp. 183–196). US: Elsevier Science.
- Pervin, L. A., & John, O. P. (2004). *Personalidade: Teoria e Pesquisa*. (R. C. Costa, Trad.) Porto Alegre: Artmed.

- Peterson, S.J. & Byron, K. (2008). Exploring the role of hope in job performance: Results from four studies. *Journal of Organizational Behavior*, 29(6), 785–803
- Podsakoff, P.M., MacKenzie, S.B., & Podsakoff, N.P. (2012). Sources of method bias in social science research and recommendations on how to control it. *Annual Review of Psychology*, 65, 539-569.
- Prentice, C., & King, B. E. M. (2013). Impacts of personality, emotional intelligence and adaptiveness on service performance of casino hosts: A hierarchical approach, *Journal of Business Research*.
- Ranson, S., Hinnings, B., & Greenwood, R. (1980) The structuring of organizational structures. *Administrative Science Quarterly*, v.25, n.1, p.1-17.
- Robert, C., & Cheung, Y. (2010). An examination of the relationship between conscientiousness and group performance on a creative task. *Journal of Research in Personality*, 44, 222-231.
- Roberts, B. W. (2006). Personality Development and Organizational Behaviour. *Research in Organizational Behaviour*, 27, 1-40.
- Roberts, B. W., Caspi, A., & Moffitt, T. E. (2003). Work experiences and personality development in young adulthood. *Journal of Personality and Social Psychology*, 84, 582-593.
- Rode, J.C., Mooney, C. H., Arthaud-Day, M. L., Near, J. P., Baldwin, T. T., Rubin, R. S., & Bommer, W. H. (2007). Emotional intelligence and individual performance: Evidence of direct and moderated effects, *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 28, pp. 399–421.
- Rothstein, M. G., & Goffin, R. D. (2006). The use of personality measures in personnel selection: What does current research support? *Human Resource Management Review*, 16(2), 155-180.
- Rothstein, M. G., & Jelly, R. B. (2003). The challenge of aggregating studies of personality. In K. R. Murphy (Ed.), *Validity generalization: A critical review* (pp. 223–262). Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum.
- Sava, F.A., Maricuțoiu, L.P., Rusu, S., Macsinga, I., Virgă, D., Cheng, C.M., & Payne, B.K. (2012). An inkblot for the implicit assessment of personality: The Semantic Misattribution Procedure. *European Journal of Personality*, 26(6), 613-628.
- Shaffer, R. D., & Shafer, M. A. (2005). Emotional Intelligence Abilities, Personality and Workplace Performance. *Academy of Management Proceedings*. August 1, M1-M6
- Sonnentag, S. & Frese, M. (2002). Performance concepts and performance theory. In: S. Sonnentag (Ed.), *Psychological Management of Individual Performance* (pp.3-27). Great Britain: John Wiley & sons Ltda.
- Stewart, G.L. (2006). A meta-analytic review of relationships between team design features and team performance. *Journal of Management*, 32, 29–54.
- Sturman, M. C., Shao, L., & Katz, J. H. (2012). The Effect of Culture on the Curvilinear Relationship Between Performance and Turnover. *Journal of Applied Psychology*, 97, 46-62.

- Sundstrom, E. (1999). The challenges of supporting work team effectiveness. In E. Sundstrom & Associates. *Supporting work team effectiveness: Best management practices for fostering high team performance* (pp. 3–23). San Francisco: Jossey-Bass.
- Tabachnick, B. G., & Fidell, L. S. (2007). *Using multivariate statistics*. 5. ed. Boston: Pearson Allyn and Bacon, 980 p.
- Tasa, K., Sears, G. J., & Schat, A. C. H. (2011). Personality and teamwork behavior in context: The cross-level moderating role of collective efficacy. *Journal of Organizational Behavior*, 32, 65-85.
- Tett, R. P., & Christiansen, N. D. (2007). Personality tests at the crossroads: A response to Morgeson, Campion, Dipboye, Hollenbeck, Murphy, and Schmitt (2007). *Personnel Psychology*, 60, 967–993.
- Tett, R., & Burnett, D. (2003). A personality trait-based interactionist model of job performance. *Journal of Applied Psychology*, 88, 500–517.
- Tett R. P., & Guterman H. A. (2000). Situation trait relevance, trait expression, and cross-situational consistency: Testing a principle of trait activation. *Journal of Research in Personality*, 34, 397–423.
- Van der Linden, Dimitri; te Nijenhuis, J. & Bakker, A.B. (2010). The General Factor of Personality: A meta-analysis of Big Five intercorrelations and a criterion-related validity study. *Journal of Research in Personality* 44: 315–327.
- Van Doorn, R. R. A, & Lang, J. W. B. (2010). Performance differences explained by the neuroticism facets withdrawal and volatility, variations in task demand, and effort allocation. *Journal of Research in Personality*, 44 , 446-452.
- Vasconcelos, T. S. (2005). *Modelo dos cinco fatores de personalidade no ambiente de trabalho*. Tese de doutorado, Instituto de Psicologia, Universidade de Brasília, Brasília.
- Waldman, D. A. (1994). The contributions of total quality management to a theory of work performance. *Academy of Management Review*, 19, 510-536.
- Wang, M., Zhan, Y., McCune, E. & Truxillo, D. (2011), Understanding Newcomers' Adaptability And Work-Related Outcomes: Testing The Mediating Roles Of Perceived P–E Fit Variables. *Personnel Psychology*, 64: 163–189.
- Wagerman, S. A., & Funder, D. C. (2007). Acquaintance reports of personality and academic achievement: A case for conscientiousness. *Journal of Research in Personality*, 41, 221–229.
- Warr, P. B. (2007). *Work, happiness, and unhappiness*. Mahwah, NJ: Erlbaum.
- Warr, P. & Pearce, A. (2004), Preferences for Careers and Organisational Cultures as a Function of Logically Related Personality Traits. *Applied Psychology: An International Review*, 53: 423–435.
- Witt, L. A., Andrews, M., & Carlson, D. (2004). When conscientiousness isn't enough: Emotional exhaustion and call volume performance among call center customer service representatives. *Journal of Management*, 30, 149-160.

Witt, L. A., Kacmar, K. M., Carlson, D. S., & Zivnuska, S. (2002). Interactive effects of personality and organizational politics and contextual performance. *Journal of Organizational Behavior*, 23, 911–926.

Woods, S. A., Lievens, F., De Fruyt, F., & Wille, B. (2013). Personality across working life: The longitudinal and reciprocal influences of personality on work. *Journal of Organizational Behavior (IRIOP Special Issue)*, 34, 7-25.

Zapf, D. (2002). Emotion work and psychological well-being: A review of the literature and some conceptual considerations. *Human Resource Management Review*, 12, 237–268.

## ANEXO I

### Medida de Auto-Avaliação de Desempenho no Trabalho

Prezado (a) Participante,

Este questionário visa identificar sua percepção sobre seu desempenho no exercício de suas tarefas e atribuições.

Sua tarefa consiste em ler e avaliar cada um dos itens que lhe for apresentado(a). A escala varia de 1 (discordo totalmente com a afirmativa do item) a 10 (concordo totalmente com a afirmativa do item).

**Não existe resposta certa ou errada.** Sua resposta deve exprimir exatamente o que você pensa sobre cada afirmativa. **Por favor, procure não deixar nenhuma questão em branco.**

**Escolha qualquer ponto da escala que melhor lhe convier de acordo com sua análise e julgamento do item.**

Sua contribuição é de extrema valia à realização deste trabalho. Por favor, seja sincero ao dar suas respostas. Os dados serão analisados conjuntamente, não individualmente. **O sigilo das suas respostas está totalmente garantido.**

Caso tenha interesse nos resultados ou qualquer dúvida sobre o trabalho, entre em contato com Pedro Hollanda por meio do e-mail [pptmhl@gmail.com](mailto:pptmhl@gmail.com)

**Obrigado, desde já, pela sua importante participação nesta pesquisa!**

Discordo Totalmente      ①②③④⑤⑥⑦⑧⑨⑩      Concordo totalmente

*Quanto mais próximo de ① for sua marcação, significa que você **discorda** da afirmação do item.  
Quanto mais próximo de ⑩ for sua marcação, significa que você **concorda** com a afirmação do item.*

<b>Primeiro Fator: Regulação do Desempenho</b>	
1. Faço minhas tarefas procurando manter compromisso com esta Organização.	① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦ ⑧ ⑨ ⑩
2. Avalio que o desempenho do meu trabalho contribui diretamente para a consecução da missão e objetivos desta Organização.	① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦ ⑧ ⑨ ⑩
3. Comprometo-me com as metas e objetivos estabelecidos pela Organização.	① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦ ⑧ ⑨ ⑩
4. Redireciono minhas ações em meu trabalho em razão de mudanças nos objetivos desta Organização.	① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦ ⑧ ⑨ ⑩
5. Meu trabalho é importante para o desempenho desta Organização.	① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦ ⑧ ⑨ ⑩
6. Mantenho-me atualizado quanto ao conhecimento técnico em minha área de atuação.	① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦ ⑧ ⑨ ⑩
7. Mantenho um canal permanente de comunicação, favorecendo a interação com outras pessoas.	① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦ ⑧ ⑨ ⑩
8. Direciono minhas ações para realizar o meu trabalho com economia de recursos.	① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦ ⑧ ⑨ ⑩
9. Implemento ações mais adequadas quando detecto algum erro ou falha em meu trabalho.	① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦ ⑧ ⑨ ⑩

10. Eu sei o que é esperado de mim em termos de meu desempenho no trabalho.	① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦ ⑧ ⑨ ⑩
11. Tomo iniciativas, aproveitando oportunidades que possam gerar a melhoria dos resultados.	① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦ ⑧ ⑨ ⑩
12. Meu desempenho no trabalho está de acordo com aquilo que é esperado de mim.	① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦ ⑧ ⑨ ⑩
<b>Segundo Fator: Grau de Esforço e Conhecimento da Tarefa</b>	
13. As tarefas que me são destinadas exigem que eu me esforce muito para realizá-las.	① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦ ⑧ ⑨ ⑩
14. Recebo orientações adequadas à realização das tarefas sob minha responsabilidade.	① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦ ⑧ ⑨ ⑩
15. Direciono minhas ações a partir do conhecimento da estrutura e das políticas da empresa.	① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦ ⑧ ⑨ ⑩
<b>Terceiro Fator: Execução, Monitoramento e Revisão de Desempenho.</b>	
16. Contribuo com alternativas para solução de problemas e melhoria de processos desta Organização.	① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦ ⑧ ⑨ ⑩
17. Estabeleço intercâmbio com outras equipes ou unidades, quando necessário, para garantir o atingimento dos objetivos organizacionais.	① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦ ⑧ ⑨ ⑩
18. São realizados encontros e reuniões grupos entre mim e meus colegas/pares e chefia para discussão e avaliação das ações e tarefas realizadas.	① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦ ⑧ ⑨ ⑩
19. Percebo o impacto de minhas ações e do resultado do meu trabalho sobre as outras áreas desta Organização.	① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦ ⑧ ⑨ ⑩
<b>Quarto Fator: Auto-Gerenciamento de Desempenho</b>	
20. Avalio satisfatoriamente o meu desempenho na consecução de tarefas e rotinas relacionadas ao meu trabalho.	① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦ ⑧ ⑨ ⑩
21. Desenvolvo o meu trabalho de acordo com os padrões e normas estabelecidos.	① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦ ⑧ ⑨ ⑩
22. Utilizo ferramentas e materiais disponíveis para a melhoria dos resultados de meu trabalho.	① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦ ⑧ ⑨ ⑩
23. Planejo ações de acordo com minhas tarefas e rotinas organizacionais.	① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦ ⑧ ⑨ ⑩
24. Adapto-me a alterações ocorridas nas minhas rotinas de trabalho.	① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦ ⑧ ⑨ ⑩
25. Estabeleço prioridades em meu trabalho, definindo ações, prazos e recursos necessários.	① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦ ⑧ ⑨ ⑩
26. Estabeleço a relação entre a origem e a finalidade do meu trabalho.	① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦ ⑧ ⑨ ⑩
27. Avalio que a busca pela melhoria de meu desempenho me motiva a tentar fazer um trabalho melhor.	① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦ ⑧ ⑨ ⑩
<b>Quinto Fator: Restrição ao Desempenho</b>	
28. O excesso de serviços impede que eu tenha tempo para refletir sobre o melhor modo de realizá-los.	① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦ ⑧ ⑨ ⑩
29. Os prazos para a realização das minhas tarefas prejudicam a sua qualidade.	① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦ ⑧ ⑨ ⑩
30. Não tenho tempo para experimentar novas formas de executar o trabalho.	① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦ ⑧ ⑨ ⑩

## ANEXO II

### Escala de Percepção de Componentes da Estrutura Organizacional

Prezado(a) Participante,

Este questionário visa identificar sua percepção sobre como funciona sua organização de trabalho. Mais especificamente, pretende verificar o que você acha sobre sua estrutura de trabalho, em termos das responsabilidades que são atribuídas, os processos de tomada de decisão e outros aspectos típicos das suas rotinas de trabalho.

Sua tarefa consiste em ler e avaliar cada um itens que lhe for apresentado(a). A escala varia de 1 (discordo totalmente com a afirmativa do item) a 10 (concordo totalmente com a afirmativa do item).

**Não existe resposta certa ou errada.** Sua resposta deve exprimir exatamente o que você pensa sobre cada afirmativa. **Por favor, procure não deixar nenhuma questão em branco.**

**Escolha qualquer ponto da escala que melhor lhe convier de acordo com sua análise e julgamento do item.**

Sua contribuição é de extrema valia à realização deste trabalho. Por favor, seja sincero ao dar suas respostas. Os dados serão analisados conjuntamente, não individualmente. **O sigilo das suas respostas está totalmente garantido.**

Caso tenha interesse nos resultados ou qualquer dúvida sobre o trabalho, entre em contato com Pedro Hollanda por meio do e-mail [pptmh1@gmail.com](mailto:pptmh1@gmail.com)

**Obrigado, desde já, pela sua importante participação nesta pesquisa!**

1. Em meu local de trabalho há uma definição formal sobre quem faz o quê.	① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦ ⑧ ⑨ ⑩
2. Aqui, a autoridade formal é claramente estabelecida.	① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦ ⑧ ⑨ ⑩
3. As tarefas e responsabilidades de cada um são prescritas e realizadas com eficiência.	① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦ ⑧ ⑨ ⑩
4. Existe (m) liderança(s) informal (is) que são mais influente(s) que meu chefe(s).	① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦ ⑧ ⑨ ⑩
5. A comunicação informal (colegas, rádio corredor e outros) é mais efetiva que a formal (murais, jornais e outros).	① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦ ⑧ ⑨ ⑩
6. Em meu setor, muitos acham que mandam.	① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦ ⑧ ⑨ ⑩
7. Aqui, a hierarquia é respeitada.	① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦ ⑧ ⑨ ⑩
8. Decisões mais simples de meu cargo, de caráter rotineiro, podem ser tomadas sem o conhecimento do chefe.	① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦ ⑧ ⑨ ⑩
9. O conhecimento de como funciona a estrutura desta Organização é importante para o meu desempenho.	① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦ ⑧ ⑨ ⑩
10. A eficiência de uma organização depende da integração entre as pessoas que nela trabalham.	① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦ ⑧ ⑨ ⑩
11. Características pessoais são levadas em conta pelo meu chefe ao avaliar meu desempenho.	① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦ ⑧ ⑨ ⑩
12. Minha rotina de trabalho favorece o desenvolvimento de minhas habilidades e conhecimentos.	① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦ ⑧ ⑨ ⑩



13. Acredito que muitos, aqui dentro, acham que mandam, mesmo sem serem chefes formalmente estabelecidos.	①②③④⑤⑥⑦⑧⑨⑩
14. Meu chefe leva em conta meus conhecimentos e habilidades ao planejar e avaliar meu desempenho.	①②③④⑤⑥⑦⑧⑨⑩
15. Meus colegas respeitam a hierarquia em meu setor ou local de trabalho.	①②③④⑤⑥⑦⑧⑨⑩
16. Os recursos existentes (tecnológicos, financeiros e materiais) são suficientes à realização de meu trabalho.	①②③④⑤⑥⑦⑧⑨⑩
17. As atividades que eu executo aqui são alinhadas aos meus conhecimentos e habilidades.	①②③④⑤⑥⑦⑧⑨⑩
18. Em meu setor, há amplitude de controle (número de subordinados que um chefe supervisiona de maneira efetiva e adequada) necessária ao desempenho competente.	①②③④⑤⑥⑦⑧⑨⑩
19. Nesta Organização, os níveis hierárquicos são claramente definidos.	①②③④⑤⑥⑦⑧⑨⑩
20. Conhecimentos e habilidades são levados em conta pelo meu chefe ao planejar minhas rotinas.	①②③④⑤⑥⑦⑧⑨⑩
21. Na minha organização há abertura para comunicação entre os profissionais e entre as unidades organizacionais.	①②③④⑤⑥⑦⑧⑨⑩
22. Em meu setor há acompanhamento, por parte de meu chefe, necessário ao meu bom desempenho.	①②③④⑤⑥⑦⑧⑨⑩
23. Meu chefe toma decisões rápidas e bem fundamentadas.	①②③④⑤⑥⑦⑧⑨⑩
24. Tenho disponível um manual de atribuições e responsabilidades, que acesso quando eu tiver interesse.	①②③④⑤⑥⑦⑧⑨⑩
25. Tenho autonomia para tomar decisões de qualquer complexidade.	①②③④⑤⑥⑦⑧⑨⑩
26. A tomada de decisão, em meu setor, é feita como resultado da análise de dados e informações disponíveis.	①②③④⑤⑥⑦⑧⑨⑩
27. A comunicação formal se dá via <i>e-mail</i> , avisos contidos em murais, na <i>intranet</i> e/ou em outras fontes de informações gerenciadas.	①②③④⑤⑥⑦⑧⑨⑩
28. A autoridade (o direito estabelecido de se designar o quê, como, por quem, quando e por quanto, deve ser realizado) é corretamente exercida em meu local de trabalho.	①②③④⑤⑥⑦⑧⑨⑩
29. O chefe que é participativo tem maiores possibilidades de estabelecer uma autoridade eficaz.	①②③④⑤⑥⑦⑧⑨⑩
30. Mais de uma pessoa dando comandos a mim gera efeitos positivos sobre o meu desempenho.	①②③④⑤⑥⑦⑧⑨⑩
31. Existem, aqui, práticas adotadas pelo meu chefe relacionadas à gestão (planejamento, monitoramento, avaliação e revisão) efetiva do meu desempenho.	①②③④⑤⑥⑦⑧⑨⑩
32. Julgo que sou bem aproveitado em comparação aos conhecimentos e habilidades que possuo.	①②③④⑤⑥⑦⑧⑨⑩
33. A estrutura organizacional atende às necessidades de comunicação nesta Organização.	①②③④⑤⑥⑦⑧⑨⑩
34. A transmissão de informações é feita sem ruídos (barreiras) em minha Organização.	①②③④⑤⑥⑦⑧⑨⑩
35. A definição das rotinas de trabalho é baseada nos conhecimentos e habilidades dos funcionários.	①②③④⑤⑥⑦⑧⑨⑩

36. Aqui, valorizam-se práticas relacionadas ao desenvolvimento de conhecimentos e habilidades dos funcionários.	① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦ ⑧ ⑨ ⑩
37. As pessoas que aqui trabalham têm competência para estarem aqui.	① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦ ⑧ ⑨ ⑩
38. Os chefes, aqui, têm um número adequado de subordinados para supervisionarem.	① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦ ⑧ ⑨ ⑩

## ANEXO III

### Big Five Inventory (Inventário dos Cinco Grandes Fatores de Personalidade)

**INSTRUÇÕES.** A seguir encontram-se algumas características que podem ou não lhe dizer respeito. Por favor, escolha um dos números na escala abaixo que melhor expresse sua opinião em relação a você mesmo e anote no espaço ao lado de cada afirmação. Vale ressaltar que não existem respostas certas ou erradas. Utilize a seguinte escala de resposta:

<b>1</b> Discordo totalmente	<b>2</b> Discordo em parte	<b>3</b> Nem concordo nem discordo	<b>4</b> Concordo em parte	<b>5</b> Concordo totalmente
---------------------------------	-------------------------------	---------------------------------------	-------------------------------	---------------------------------

**Eu me vejo como alguém que ...**

- \_\_\_ 01. É conversador, comunicativo.
- \_\_\_ 02. Às vezes é frio e distante.
- \_\_\_ 03. Tende a ser crítico com os outros.
- \_\_\_ 04. É minucioso, detalhista no trabalho.
- \_\_\_ 05. É assertivo, não teme expressar o que sente.
- \_\_\_ 06. Insiste até concluir a tarefa ou o trabalho.
- \_\_\_ 07. É depressivo, triste.
- \_\_\_ 08. Gosta de cooperar com os outros.
- \_\_\_ 09. É original, tem sempre novas idéias.
- \_\_\_ 10. É temperamental, muda de humor facilmente.
- \_\_\_ 11. É inventivo, criativo.
- \_\_\_ 12. É reservado.
- \_\_\_ 13. Valoriza o artístico, o estético.
- \_\_\_ 14. É emocionalmente estável, não se altera facilmente.
- \_\_\_ 15. É prestativo e ajuda os outros.
- \_\_\_ 16. É, às vezes, tímido, inibido.
- \_\_\_ 17. Pode ser um tanto descuidado.
- \_\_\_ 18. É amável, tem consideração pelos outros.
- \_\_\_ 19. Tende a ser preguiçoso.
- \_\_\_ 20. Faz as coisas com eficiência.
- \_\_\_ 21. É relaxado, controla bem o estresse.
- \_\_\_ 22. É facilmente distraído.
- \_\_\_ 23. Mantém-se calmo nas situações tensas.
- \_\_\_ 24. Prefere trabalho rotineiro.
- \_\_\_ 25. É curioso sobre muitas coisas diferentes.
- \_\_\_ 26. É sociável, extrovertido.
- \_\_\_ 27. É geralmente confiável.
- \_\_\_ 28. É, às vezes, rude (grosseiro) com os outros.
- \_\_\_ 29. É cheio de energia.
- \_\_\_ 30. Começa discussões, disputas com os outros.
- \_\_\_ 31. É um trabalhador de confiança.
- \_\_\_ 32. Faz planos e os segue a risca.
- \_\_\_ 33. Tem uma imaginação fértil.
- \_\_\_ 34. Fica tenso com frequência.
- \_\_\_ 35. É engenhoso, alguém que gosta de analisar profundamente as coisas.
- \_\_\_ 36. Fica nervoso facilmente.
- \_\_\_ 37. Gera muito entusiasmo.
- \_\_\_ 38. Tende a ser desorganizado.
- \_\_\_ 39. Gosta de refletir, brincar com as idéias.
- \_\_\_ 40. Tem capacidade de perdoar, perdoa fácil.
- \_\_\_ 41. Preocupa-se muito com tudo.
- \_\_\_ 42. Tende a ser quieto, calado.
- \_\_\_ 43. Tem poucos interesses artísticos.
- \_\_\_ 44. É sofisticado em artes, música ou literatura.

## APÊNDICE I

### **Primeira mensagem enviada aos participantes do estudo.**

### **Enviada via e-mail e publicada na intranet da organização.**

Prezado Participante,

A Diretoria de Gestão de Pessoal via Coordenação de Recrutamento e Seleção, convida você a participar do estudo sobre a relação entre personalidade e desempenho individual no trabalho.

O estudo faz parte do Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade de Brasília e é de autoria do mestrando Pedro Hollanda. O Departamento de Polícia Federal ao autorizar essa pesquisa avaliou que os resultados a serem obtidos poderão trazer benefícios na forma como são realizadas algumas atividades organizacionais, relacionadas não só à área de gestão de pessoas.

A pesquisa buscará mensurar a relação entre personalidade e desempenho, e verificar qual é o papel da estrutura organizacional nessa relação. Esta será abordada por itens que tratam de aspectos típicos da rotina de trabalho dos servidores, tais como: grau de autonomia da tarefa, comunicação e formalização dos processos organizacionais.

Sua participação é importante, pois quanto mais servidores participarem, mais significativas serão as informações coletadas, e mais fiel será o retrato de aspectos da realidade organizacional.

As informações coletadas serão utilizadas exclusivamente para fins acadêmicos, portanto será mantido sigilo absoluto sobre suas respostas. Dessa forma, você não será identificado e nem exposto.

Não existe resposta certa ou errada. Sua resposta deve exprimir exatamente o que você pensa sobre cada afirmativa.

**Para iniciar o questionário, basta clicar no link a seguir:**

<https://docs.google.com/forms/d/1kNoTF4zErOKdcfUNWNyFhmbmPy7-IxZ5C5AHTxyUuMQ/viewform>

**A pesquisa ficará disponível no período de 09 de setembro a 2 de outubro de 2013.**

Ao final do processo, será apresentado um relatório executivo contendo os principais resultados da pesquisa e suas implicações práticas para a organização.

**Em caso de dúvidas ou dificuldade de acesso ao questionário, entre em contato com o pesquisador Pedro Hollanda, pelo e-mail: [pptmh1@gmail.com](mailto:pptmh1@gmail.com)**

Contamos com a sua colaboração!

Coordenação de Recrutamento e Seleção - COREC

Diretoria de Gestão de Pessoal

## APÊNDICE II

### Segunda mensagem enviada aos participantes do estudo.

#### Enviada via e-mail.

A Diretoria de Gestão de Pessoal via Coordenação de Recrutamento e Seleção, agradece aos servidores que já participaram da pesquisa Personalidade, Estrutura Organizacional e Desempenho. **Aos que ainda não responderam o questionário**, lembramos que a coleta ainda está em andamento. **A pesquisa ficará disponível até dia 2 de outubro de 2013.**

**Para iniciar o questionário, basta clicar no link a seguir:**

<https://docs.google.com/forms/d/1kNoTF4zErOKdcfUNWNyFhmbmPy7-IxZ5C5AHTxyUuMQ/viewform>

O estudo faz parte do Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade de Brasília e é de autoria do mestrando Pedro Hollanda. O Departamento de Polícia Federal ao autorizar essa pesquisa avaliou que os resultados a serem obtidos poderão trazer benefícios na forma como são realizadas algumas atividades organizacionais, relacionadas não só à área de gestão de pessoas.

A pesquisa buscará mensurar a relação entre personalidade e desempenho, e verificar qual é o papel da estrutura organizacional nessa relação. Esta será abordada por itens que tratam de aspectos típicos da rotina de trabalho dos servidores, tais como: grau de autonomia da tarefa, comunicação e formalização dos processos organizacionais.

Sua participação é importante, pois quanto mais servidores participarem, mais significativas serão as informações coletadas, e mais fiel será o retrato de aspectos da realidade organizacional.

As informações coletadas serão utilizadas exclusivamente para fins acadêmicos, portanto será mantido sigilo absoluto sobre suas respostas. Dessa forma, você não será identificado e nem exposto.

Não existe resposta certa ou errada. Sua resposta deve exprimir exatamente o que você pensa sobre cada afirmativa.

Ao final do processo, será apresentado um relatório executivo contendo os principais resultados da pesquisa e suas implicações práticas para a organização.

**Em caso de dúvidas ou dificuldade de acesso ao questionário, entre em contato com o pesquisador Pedro Hollanda, pelo e-mail: [pptmh1@gmail.com](mailto:pptmh1@gmail.com)**

Contamos com a sua colaboração!

Coordenação de Recrutamento e Seleção - COREC

Diretoria de Gestão de Pessoal