



UNIVERSIDADE FEDERAL DE MINAS GERAIS

Élida Patrícia de Souza

**COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL E TRAÇOS DE
PERSONALIDADE: em busca de relações.**

Belo Horizonte

2014

Élida Patrícia de Souza

**COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL E TRAÇOS DE
PERSONALIDADE: em busca de relações.**

Dissertação apresentada ao Curso de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração da Faculdade de Ciências Econômicas da Universidade Federal de Minas Gerais, como requisito parcial para a obtenção do título de Mestre em Administração.

Área de concentração: Gestão de Pessoas e Comportamento Organizacional.

Orientador: Prof. Dr. Antônio Luiz Marques.

Belo Horizonte

2014

S729c
2014

Souza, Elida Patrícia de.
Comprometimento organizacional e traços de personalidade
[manuscrito] : em busca de relações / Elida Patrícia de Souza. - 2014.
101 f., enc. : il.
Inclui bibliografia: (f. 87-94) e apêndices.

Orientador: Antônio Luiz Marques

Dissertação (mestrado). Universidade Federal de Minas Gerais.
Centro de Pós-Graduação e Pesquisas em Administração.

1.Comportamento organizacional - Teses. 2.Administração - Teses.
I.Marques, Antônio Luiz. II.Universidade Federal de Minas Gerais.
Centro de Pós-Graduação e Pesquisas em Administração. III.Título

CDD: 658.314



Universidade Federal de Minas Gerais
Faculdade de Ciências Econômicas
Departamento de Ciências Administrativas
Centro de Pós-Graduação e Pesquisas em Administração

ATA DA DEFESA DE DISSERTAÇÃO DE MESTRADO EM ADMINISTRAÇÃO da Senhora ÉLIDA PATRÍCIA DE SOUZA, REGISTRO N° 530/2014. No dia 30 de janeiro de 2014, às 10:00 horas, reuniu-se na Faculdade de Ciências Econômicas da Universidade Federal de Minas Gerais - UFMG, a Comissão Examinadora de Dissertação, indicada pelo Colegiado do Centro de Pós-Graduação e Pesquisas em Administração do CEPEAD, em 18 de dezembro de 2013, para julgar o trabalho final intitulado "Comprometimento Organizacional e Traços de Personalidade: em Busca de Relações", requisito para a obtenção do Grau de Mestre em Administração, área de concentração: Administração. Abrindo a sessão, o Senhor Presidente da Comissão, Prof. Dr. Antônio Luiz Marques, após dar conhecimento aos presentes o teor das Normas Regulamentares do Trabalho Final, passou a palavra à candidata para apresentação de seu trabalho. Seguiu-se a arguição pelos examinadores com a respectiva defesa da candidata. Logo após, a Comissão se reuniu sem a presença da candidata e do público, para julgamento e expedição do seguinte resultado final:

APROVAÇÃO;

APROVAÇÃO CONDICIONADA A SATISFAÇÃO DAS EXIGÊNCIAS CONSTANTES NO VERSO DESTA FOLHA, NO PRAZO FIXADO PELA BANCA EXAMINADORA (NÃO SUPERIOR A 90 NOVENTA DIAS);

REPROVAÇÃO.

O resultado final foi comunicado publicamente à candidata pelo Senhor Presidente da Comissão. Nada mais havendo a tratar, o Senhor Presidente encerrou a reunião e lavrou a presente ATA, que será assinada por todos os membros participantes da Comissão Examinadora. Belo Horizonte, 30 de janeiro de 2014.

NOMES

ASSINATURAS

Prof. Dr. Antônio Luiz Marques
ORIENTADOR CEPEAD/UFMG

Antônio Luiz Marques

Prof.ª. Dr.ª. Renata Simões Guimarães e Borges

Renata Simões Guimarães e Borges

Prof.ª. Dr.ª. Adriana Ventola Marra
Florestal/UFV

Adriana Ventola Marra

*A Deus, minha mãe, meu pai e meu namorado
sempre presentes e crentes de que essa
caminhada seria possível.*

E foi.

AGRADECIMENTOS

É hora de agradecer a todos que fizeram parte dessa caminhada; reconhecer que sem a especial participação de cada um, esse trajeto não seria possível; e ainda, dar a oportunidade de dizer que fui eu e que fomos nós quem vencemos!

A Deus, meu eterno guardião e protetor que me conhece mais do que a mim mesma, me deu alegrias e dificuldades, mas principalmente humildade e força para lidar com cada um desses momentos.

À minha querida mãe, meu porto seguro, que acompanhou cada dia dessa batalha, fazendo o possível e o impossível para tornar essa trajetória mais leve, realizando também esse sonho. Sim, mãe, essa vitória é sua!

A meu querido pai, também meu porto seguro, pelo incentivo e força. Lembra que quando eu lhe perguntava se iria conseguir, o senhor respondia com firmeza: “- Claro que vai!” Pois é, o senhor tinha razão e essa vitória também é sua, pai!

Ao meu amado João Paulo, companheiro de todas as horas, que aguentou com paciência meu estresse e minha insegurança, não me deixando esquecer de que dias melhores viriam e de que tudo valeria a pena. Muito obrigada, meu bem!

Aos meus irmãos e cunhadas por acompanhar essa trajetória e entender meus momentos de ausência nas reuniões familiares, dados os muitos trabalhos e atividades. Em especial, ao Cristiano, pelos muitos filmes baixados e demais afazeres que lhe passava, sempre me atendendo com prontidão. Obrigada!

Ao meu tio João que, desde a época do vestibular, me incentivou a continuar estudando e realizar o meu sonho de ser professora. Obrigada!

A meu professor e orientador, Antônio Luiz, pelos conhecimentos repassados e, principalmente, pela postura em sala de aula, de relacionamento com os alunos, de transmissão de saberes, que levarei comigo em minha carreira.

Aos meus companheiros de classe no mestrado que compartilharam todos os momentos, dentre festejos e desabafos, especialmente à Maria, que contribuiu para a coleta dos dados e me apoiou em todos os momentos e à Viviane, sempre tão atenciosa comigo. Obrigada!

À amiga Isabela, pessoa ótima, que tornou essa caminhada mais leve e divertida. Foi muito bom tê-la por perto!

À professora Renata e à amiga Nívea Bispo pelo apoio e “consultorias” em estatística, clareando os caminhos quando eles me pareciam tão escuros e confusos.

Às secretárias Mara, Vera e Érica pela prontidão e agilidade nos atendimentos solicitados, além dos papos descontraídos. Obrigada!

Às Diretoras Raphela e Emília, que permitiram a realização deste trabalho, disponibilizando todo o aparato necessário para a coleta de dados. Obrigada!

À Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES) por me disponibilizar uma bolsa de estudos, me garantindo dedicação exclusiva à realização deste trabalho.

E, finalmente, a todos não citados aqui por mera questão de espaço, mas que também contribuíram para essa vitória!

“Não sabendo que era impossível, foi lá e fez”.

(Jean Cocteau)

RESUMO

O presente estudo teve como objetivo verificar a influência que os traços de personalidade exercem sobre o comprometimento organizacional. A relevância de tal estudo reside na necessidade de se compreender quais fatores contribuem para a permanência e comprometimento dos empregados numa organização, especialmente no que se refere aos traços de personalidade. Para tanto, foi realizada uma pesquisa explicativa, transversal, de natureza quantitativa, sob a forma de levantamento em dois órgãos da Administração Direta do Poder Executivo do Estado de Minas Gerais, junto a uma amostra de 117 servidores. Na coleta de dados foi aplicado um questionário *online*, que avaliava o comprometimento organizacional, segundo o modelo de três dimensões de Meyer e Allen (1991); os traços de personalidade, conforme o modelo teórico do *Big Five* e dados demográficos dos respondentes. Na análise dos dados foram utilizados procedimentos estatísticos de natureza descritiva para a caracterização da amostra, bem como regressão linear múltipla para investigar a relação entre as variáveis. Como resultado verificou-se a existência de relação positiva entre os traços de conscienciosidade e amabilidade e o comprometimento dos tipos afetivo e normativo, bem como uma relação negativa entre o traço neuroticismo e o comprometimento instrumental. Acredita-se que a realização desse estudo tenha contribuído, em termos teóricos, para as pesquisas existentes sobre o tema e, em termos práticos, para a sinalização dos traços de personalidade relacionados ao comprometimento.

Palavras-chave: Comprometimento Organizacional. Traços de Personalidade. Comportamento Organizacional.

ABSTRACT

The present study aimed to assess the relationship between organizational commitment and personality constructs. The relevance of this study lies in the need to understand what factors contribute to the persistence and commitment of employees in an organization, especially with regard to personality traits. To do so, an explanatory cross-sectional, quantitative survey of nature was held in the form of survey in two agencies of the direct administration of the Executive Branch of the State of Minas Gerais, with a sample of 117 servers. Personality traits, according to the theoretical model of the Big Five and demographics of the respondents, data collection in an online questionnaire that assessed organizational commitment, according to the three-dimensional model of Meyer and Allen (1991) was applied. In data analysis descriptive statistical procedures for sample characterization were used nature as well as multiple linear regression to investigate the relationship between variables. As a result we verified the existence of a positive relationship between the traits of conscientiousness and kindness and commitment of affective and normative types, as well as a negative relationship between trait neuroticism and instrumental commitment. It is believed that the completion of this study has contributed, in theory, to the existing research on the topic and, in practical terms, for signaling personality traits related to impairment.

Keywords: Organizational Commitment. Personality Traits. Organizational Behavior.

LISTA DE ABREVIATURAS

- BFP Bateria Fatorial de Personalidade
- ICFP/R Inventário dos Cinco Grandes Fatores da Personalidade Revisado
- IPIP International Pool Personality Item
- LabPam-
UnB Laboratório de Pesquisa em Avaliação e Medida
- NEO-PI-R Revised NEO Personality Inventory
- PEN Psicoticismo/Extroversão/Neuroticismo
- Satepsi Sistema de Avaliação dos Testes Psicológicos
- SPSS Statistical Package for the Social Sciences
- 16-PF Questionário Fatorial de Personalidade

LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1 - Abordagens conceituais e respectivas fontes teóricas na investigação do Comprometimento Organizacional	25
FIGURA 2 - Antecedentes, correlatos e consequentes do comprometimento organizacional	32
FIGURA 3 - Organização hierárquica da personalidade de Eysenck	46
FIGURA 4 – Boxplot das variáveis	63
FIGURA 5 – Análise de resíduos	66

LISTA DE QUADROS

QUADRO 1 - Tipos de consentimento.....	22
QUADRO 2 - Antecedentes do comprometimento organizacional	33
QUADRO 3 - Consequentes do comprometimento organizacional	36
QUADRO 4 - Correlatos do comprometimento organizacional	37
QUADRO 5 - Principais teorias da personalidade	41
QUADRO 6 - Fatores primários básicos e fatores de segunda ordem do modelo de Cattell	44

LISTA DE TABELAS

TABELA 1 – Teste de normalidade dos resíduos	67
TABELA 2 – Correlação de Pearson entre os traços de personalidade e os tipos de comprometimento organizacional	73
TABELA 3 – Modelo final de regressão para o comprometimento afetivo	75
TABELA 4 – Modelo final de regressão para o comprometimento instrumental	76
TABELA 5 – Modelo final de regressão para o comprometimento normativo.....	77

LISTA DE GRÁFICOS

GRÁFICO 1 – Sexo dos respondentes	68
GRÁFICO 2 – Idade dos respondentes	69
GRÁFICO 3 – Estado civil dos respondentes	69
GRÁFICO 4 – Escolaridade dos respondentes.....	70
GRÁFICO 5 – Cargos dos respondentes	70
GRÁFICO 6 – Tempo de permanência no cargo dos respondentes	71
GRÁFICO 7 – Tempo de serviço na empresa	71
GRÁFICO 8 – Remuneração dos respondentes	72

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO.....	16
2. REFERENCIAL TEÓRICO	21
2.1 Comprometimento Organizacional	21
2.1.1. <i>Gênese e evolução</i>	21
2.1.2 <i>Definição e enfoques existentes</i>	23
2.1.3 <i>Modelo de Três Dimensões de Meyer e Allen</i>	29
2.1.4 <i>Antecedentes, correlatos e consequentes do comprometimento organizacional.....</i>	31
2.2 Personalidade	38
2.2.1. <i>Definição, evolução e principais abordagens.....</i>	39
2.2.2. <i>A teoria dos traços</i>	42
2.2.2.1. <i>Modelo de Cattell</i>	43
2.2.2.2. <i>Modelo dos Três Superfatores de Eysenck</i>	44
2.2.2.3 <i>Modelo dos Cinco Grandes Fatores ou Big Five</i>	46
2.3. Integrando os construtos comprometimento organizacional e personalidade	48
3. METODOLOGIA.....	56
3.1. Caracterização da pesquisa.....	56
3.2 População e amostra.....	57
3.3 Coleta de dados.....	59
3.4 Análise de dados.....	61
4. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS	68

4.1 Dados demográficos	68
4.2 Integração entre comprometimento organizacional e personalidade	72
5. DISCUSSÃO DOS RESULTADOS	78
6. CONCLUSÕES E CONSIDERAÇÕES FINAIS	85
7. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	87
APÊNDICE A	95

1. INTRODUÇÃO

O comprometimento organizacional é considerado a chave para o diferencial competitivo da empresa, visto não apenas como louvável, mas também como indispensável numa era marcada pela imprevisibilidade, inovação e iniciativa (DESSLER, 1996). Júnior e Albuquerque (2002), por sua vez, afirmam que para se manterem competitivas no mercado é preciso que as empresas contem cada vez mais com a cooperação e comprometimento de seus empregados, conhecendo-os e incluindo-os nos propósitos organizacionais.

Dessa maneira, uma investigação acerca das pessoas, seus comportamentos no ambiente organizacional, bem como sobre a ligação existente entre indivíduo e empresa, passam a ser vistos, como uma condição necessária, apesar de não suficiente, para que a organização obtenha vantagem competitiva.

A Pesquisa DELPHI – RH, realizada a cada cinco anos, junto a executivos, consultores e acadêmicos de recursos humanos, com o objetivo de aperfeiçoar a prática de gestão de pessoas nas organizações brasileiras, apontou o comprometimento da força de trabalho como um princípio de alta relevância na orientação de um modelo de gestão de pessoas, tendo sido citado por 26,2% dos participantes. O comprometimento foi considerado por esses profissionais como um dos desafios estratégicos da gestão de pessoas, além de um dos temas emergentes para a área de RH até o ano de 2015, exigindo a formulação de estratégias para a superação desses desafios (FISCHER; ALBUQUERQUE, 2010).

Em termos teóricos, o comprometimento organizacional tem sido entendido como uma ligação ou elo psicológico entre o empregado e a empresa, que influencia a decisão de permanência na organização e a colaboração para o alcance de resultados da mesma. Tal ligação pode se dar por meio de bases diferentes, podendo ser de natureza afetiva, instrumental, normativa, sociológica e comportamental. Isto é, um empregado pode permanecer em uma empresa e contribuir para seus resultados devido a uma relação afetiva desenvolvida para com a mesma; pela necessidade que possui em usufruir dos salários e benefícios concedidos; pelo sentimento de obrigação e dever para com a organização que lhe ofereceu uma oportunidade, ou ainda, devido a costumes, crenças e normas nele enraizados desde o processo de socialização humana; ou finalmente, em função do julgamento que o mesmo faz, se é correto ou não abandonar a empresa, considerando a consistência de seus atos, segundo aquilo que pensa e sente, assim como as suas implicações. (FESTINGER, 1957; EDWARDS, 1979; BURAWOY, 1983; HALABY, 1986; MEYER; ALLEN, 1990, 1991; SALANCICK, 1991; GAMA, 1993; BASTOS, 1993; MEYER; HERSCOVITCH, 2001).

Além dos questionamentos referentes à definição e bases do comprometimento organizacional, encontra-se na literatura científica sobre o tema uma preocupação com os aspectos que antecedem, correlatos e consequentes do comprometimento organizacional. Ou seja, tem-se buscado entender quais fatores seriam anteriores ao comprometimento, como as características pessoais (STEVENS; BEYER; TRICE, 1978; MEDEIROS; ENDERS, 2002; BOZIOSELOS, 2004; ERDHEIM; WANG; ZICKAR, 2006; CERVO, 2007; KUMAR; BAKHSHI, 2010; SILVA; HONÓRIO, 2010; KOOIJ *et al.*, 2010; FAIAD, 2011); as características do trabalho (CAVALCANTI; COSTA, 2009); a relação líder-grupo (LO; RAMAYAH; MIN, 2009); as características organizacionais (MEDEIROS, 2003); a percepção de justiça (FILENGA; SIQUEIRA, 2006); a cultura organizacional (NAVES; COLETA, 2003; BORGES *et al.*, 2004) e os valores pessoais e organizacionais (TAMAYO, 2005; DIAS; FILHO, 2008; FERNANDES; FERREIRA, 2009; RODRIGUES *et al.*, 2009). Quais fatores poderiam ser considerados correlatos ao comprometimento como a motivação (KUYAAS, 2006) e a satisfação no trabalho (MACIEL; CAMARGO, 2011). Além de quais fatores poderiam ser consequentes do comprometimento organizacional como a intenção de turnover e o turnover (DECONINCK; BACHMANN, 1994; COSTA *et al.*, 2008); o desempenho (SOMERS; BIRNBAUM, 1998; ROWE; BASTOS, 2009), o alcance de missões organizacionais (FLAUZINO; BORGES-ANDRADE, 2008) e a aprendizagem organizacional (SANTOS; ESTIVALETE, 2009).

Considerando os fatores que influenciam a ocorrência do comprometimento organizacional, um dos aspectos que poderia tornar o comprometimento possível e administrável nas organizações é a avaliação de um perfil psicológico, em termos de traços de personalidade, associado às diferentes formas de comprometimento. A descoberta de tal perfil possibilitaria à empresa conhecer quais traços de personalidade influenciam a ocorrência do comprometimento organizacional, investindo na adaptação e aproveitamento da mão de obra. Isso porque o empregado que têm reconhecidas e respeitadas as características que lhe são próprias, tendem a se adaptar ao contexto e exigências organizacionais, minimizando problemas como o estresse, o adoecimento e, consequente queda na produtividade.

Sobre a personalidade, Allport (1973) relata que a mesma é investigada desde a civilização antiga, já nos estudos de Empédocles no século V a.C., Hipócrates, o pai da medicina, e de Galeno no século II d.C.. Esses estudos, porém, só se tornaram sistemáticos e de cunho científico sob a figura de John Stuart Mill, durante o século XIX. Daí em diante, vários trabalhos foram sendo desenvolvidos sobre o construto, a partir de distintos enfoques. Tais enfoques ou perspectivas são descritos por Schultz e Schultz (2011), sendo eles:

psicanalítico e neopsicanalítico, estágios contínuos, traços, humanista, cognitiva, comportamental, aprendizagem social e domínio limitado. Ainda segundo os autores, cada abordagem desenvolveu teorias considerando fatores distintos e complementares acerca da complexidade e dinâmica da personalidade.

Os primeiros trabalhos sobre a personalidade aplicados às empresas surgiram durante a Primeira e a Segunda Guerras Mundiais, diante da necessidade de se avaliar quais pessoas estariam aptas a participar dos combates. Na ocasião, foram desenvolvidos testes e ferramentas de avaliação, com o propósito de analisar, física e psicologicamente, os candidatos durante os processos de seleção. Mediante o sucesso das técnicas desenvolvidas, outros métodos e ferramentas foram criados, de modo a facilitar o processo de seleção nas empresas (PERREWÉ, 2011; MOON; LIVNE, 2011).

A avaliação da personalidade no ambiente organizacional ganhou força, principalmente, durante a década de 1990, a partir do desenvolvimento do Modelo dos Cinco Grandes Fatores ou *Big Five*, que buscava um consenso e maior precisão na avaliação do construto (McCRAE; COSTA, 1987; GOLDBERG, 1990; McCRAE; JOHN, 1992; COSTA; McCRAE, 1980; McCRAE, 2006).

Para McCrae e Costa (1987), dentre outros autores, a personalidade pode ser entendida a partir de cinco principais fatores, que são o Neuroticismo, a Extroversão, a Conscienciosidade, a Amabilidade e a Abertura à Experiência. *Neuroticismo* se refere à sensibilidade emocional, perante às diferentes situações, as quais podem variar de alto grau de ansiedade e preocupação até a calma e tranquilidade. A *Extroversão*, por sua vez, diz respeito à natureza dos laços que a pessoa estabelece com o seu meio, podendo variar de altamente sociável, ativo e excitante até a timidez, a introversão e o isolamento social. A *Conscienciosidade* é o grau de responsabilidade e organização da pessoa, podendo caracterizar desde pessoas bastante responsáveis, organizadas e metódicas até pessoas impulsivas, irreflexivas e pouco organizadas. A *Amabilidade* é o traço que define o quão amável é a pessoa nas relações que estabelece, esse traço pode caracterizar pessoas muito agradáveis e cordiais até pessoas frias e egocêntricas. Por fim, o traço de *Abertura à Experiência* se refere ao grau de abertura e aceitação a novas ideias, incluindo desde pessoas liberais, criativas e tolerantes até pessoas conservadoras e resistentes.

A partir da obtenção dos cinco fatores da personalidade, se tornaram frequentes trabalhos, cujo objetivo era avaliar a personalidade no contexto organizacional. No que se refere à relação entre personalidade e comprometimento, tais estudos têm revelado a existência de correlações significativas entre os construtos, apontando para uma possível

relação entre personalidade e o comprometimento do empregado. Ainda sobre esses achados, o traço da extroversão é apontado como principal preditor do comprometimento organizacional, sugerindo que pessoas sociáveis, que gostam de situações excitantes e de se arriscar, comumente despreocupadas e otimistas, tendem a ser mais comprometidas com a organização. Além disso, associações também são feitas entre o comprometimento e traços de Conscienciosidade, Abertura à Experiência, Amabilidade e Neuroticismo, sendo que os três primeiros apresentam correlações positivas com o comprometimento, enquanto o último apresenta correlações negativas com o mesmo (STEVENS; BEYER; TRICE, 1978; BOZIOELOS, 2004; ERDHEIM; WANG; ZICKAR, 2006; CERVO, 2007; KUMAR; BAKHSHI, 2010; FAIAD, 2011).

Considerando a demanda por maior comprometimento dos empregados para com os negócios da empresa, bem como a multiplicidade de fatores envolvidos na determinação desse comprometimento, cabe uma investigação sobre a influência dos traços de personalidade nos diferentes tipos de comprometimento organizacional, visando responder à seguinte questão: *Os traços de personalidade influenciam o comprometimento organizacional?*

Essa questão norteará a realização da presente pesquisa, cujo objetivo geral é *verificar o grau de influência dos traços de personalidade no comprometimento organizacional, visando à identificação de um perfil psicológico associado às diferentes formas de comprometimento*. Além disso, tem-se como objetivos específicos: *a) identificar o grau de comprometimento organizacional, segundo o modelo de Meyer e Allen (1990, 1991), dos servidores pesquisados; b) identificar os traços de personalidade, conforme o modelo teórico do Big Five, dos servidores pesquisados; c) analisar como os traços de personalidade se associam às diferentes formas de comprometimento; d) identificar um perfil psicológico que se associe às diferentes formas de comprometimento*.

A descoberta da influência da personalidade no comprometimento organizacional se fará importante, dadas as contribuições teóricas e práticas à gestão de recursos humanos. Contribuição teórica, no que se refere ao conhecimento de um dos antecedentes do comprometimento organizacional, contribuindo com mais uma variável necessária ao entendimento do construto. E contribuição prática, no que tange à determinação de um perfil psicológico associado ao comprometimento que facilitaria diferentes práticas de RH, principalmente à seleção de pessoal. Considerando, inclusive, que essa afinidade entre o perfil psicológico do empregado e os propósitos organizacionais favoreceriam tanto o empregado, no sentido de evitar dissonâncias e tornarem a empresa um meio para maior sentido e

reconhecimento no trabalho, quanto para a empresa que perante maior envolvimento do empregado, obteria melhores resultados.

Em termos de estruturação, o presente trabalho contará com cinco capítulos:

O capítulo 2 constitui o referencial teórico dessa dissertação. Num primeiro momento será descrita a história e a evolução dos estudos sobre o construto comprometimento organizacional, pontuando sua definição, bem como suas bases, antecedentes, correlatos, consequentes no contexto organizacional. Num segundo momento serão feitas considerações sobre a história e a evolução dos estudos sobre personalidade, passando por sua definição, abordagens existentes, enfatizando a abordagem dos traços, que é foco desta pesquisa, especialmente no que se refere ao modelo *Big Five* e seus instrumentos de medida.

Por fim, num terceiro momento é feita a integração das temáticas de comprometimento organizacional e personalidade, por meio da exposição de trabalhos que investigaram a relação entre os construtos, apontando resultados de estudos nacionais e internacionais sobre o tema.

O capítulo 3 descreve os procedimentos metodológicos adotados para a coleta de dados, contemplando o cálculo e as especificidades da amostra investigada, bem como os instrumentos e métodos utilizados.

O capítulo 4, por sua vez, trata da apresentação, análise e discussão dos resultados, sendo composto pelos principais dados que auxiliarão na interpretação dos mesmos.

Por fim, no capítulo 5 são apresentadas as conclusões obtidas com a realização da presente pesquisa, bem como as considerações finais, no que tangem a limitações e críticas e, ainda, às sugestões para futuras pesquisas sobre o tema.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

Este capítulo apresenta as principais contribuições teóricas a respeito dos dois construtos investigados: comprometimento organizacional e personalidade. No que tange ao construto comprometimento organizacional são tratadas questões acerca de sua definição, suas principais naturezas, bem como fatores com os quais estão relacionados e são considerados seus antecedentes, correlatos ou consequentes. E, quanto à personalidade, é feito um apanhado sobre a sua origem, definições, principais abordagens e instrumentos de medida. Posteriormente, parte-se para a relação existente entre os construtos comprometimento organizacional e personalidade, apontando os principais achados de estudos nacionais e internacionais, os quais contribuíram para a formulação das hipóteses a serem testadas no presente estudo.

2.1. Comprometimento Organizacional

Considerando a busca por maior comprometimento de seus profissionais, o construto comprometimento organizacional tem sido alvo de investigações, especialmente, a partir das décadas de 1970 e 1980. O presente estudo pretende contribuir com tais investigações, principalmente no que se refere a sua relação com a personalidade. Para tanto, far-se-á uma construção teórica acerca da origem e evolução do construto, sua definição e enfoques, modelos de avaliação existentes, assim como seus antecedentes, consequentes e correlatos.

2.1.1 *Gênese e evolução*

Apesar da existência de trabalhos que contribuíram para os estudos sobre o comprometimento organizacional, os mesmos tornaram-se mais frequentes durante as décadas de 1970 e 1980. Argyris (1957) e Etzioni (1974) são exemplos de autores que buscaram uma investigação sólida do vínculo entre indivíduo e empresa e do envolvimento do empregado nesses períodos.

Argyris (1957) o fez numa vertente psicológica, verificando como aspectos individuais da personalidade entram em conflito com a dinâmica organizacional, que busca a padronização e formalização de suas práticas. Para o autor, esses conflitos podem favorecer a emergência de organizações informais no trabalho, por parte do empregado que, ao não se ver incluído e reconhecido pelas políticas e práticas organizacionais, busca outros mecanismos

para se manter ligado à empresa, sendo alguns deles a constituição de grupos e atividades paralelas daquelas definidas pela organização.

Etzioni (1974), por sua vez, investigou o envolvimento do empregado a partir de uma teoria comparativa sobre o consentimento, segundo a qual o tipo de poder existente em uma organização estaria relacionado aos diferentes tipos de participação e, conseqüentemente, aos diferentes tipos de consentimento por parte do empregado. Para o autor, o consentimento é uma relação de via dupla constituída tanto pelo poder empregado pelos superiores para controlar subordinados, quanto pela orientação destes em relação àquele poder. Essa relação combina, segundo o autor, aspectos estruturais, referentes aos tipos e à distribuição de poder nas empresas e também aspectos motivacionais, compreendendo as diferenças de compromisso das pessoas para com a organização. E pode variar, ainda, conforme a estrutura organizacional, a qual, por sua vez, varia conforme seu tipo, localização, metas estabelecidas, formas de recrutamento, controle e participação utilizados.

Desse modo, o autor cita nove tipos de consentimento (Quadro 1) a partir da combinação existente entre os tipos de poder cultivados pela organização que pode ser coercitivo, remunerativo e normativo; e os tipos de participação empregados, os quais podem ser alienativo, calculista e moral. Sendo assim, a partir da combinação entre tipos de poder e participação têm-se as estruturas de consentimento de natureza coerciva, utilitarista e normativa. Onde, o *consentimento de natureza coercitiva* (1) combina a forma de poder coercivo com a participação do tipo alienativa; o *consentimento utilitarista* (5) é fruto da combinação do poder remunerativo e da participação calculista e o *consentimento normativo* (9), por sua vez provém do poder normativo e da participação moral. Segundo o autor, esses três tipos de consentimento são considerados congruentes e mais eficazes que os demais, levando as organizações a mudarem ou o tipo de poder ou o tipo de participação conforme o tipo de consentimento pretendido, visando seu alcance de modo eficaz.

Quadro 1 – Tipos de consentimento

Tipos de Poder	Tipos de Participação		
	Alienativa	Calculista	Moral
Coercitivo	1	2	3
Remunerativo	4	5	6
Normativo	7	8	9

Fonte: Adaptado de Etzioni (1974), p. 41

Essa possibilidade de alteração ou dos tipos de poder ou dos tipos de participação e, conseqüentemente, do consentimento, leva à reflexão dos modos como as organizações

podem ajustar suas políticas e práticas de modo a obter tipos de consentimento adequados. Isso porque Etzioni (1974) aponta relações entre tipos de consentimento e metas organizacionais, distribuição de poder, integração cultural, ambiente organizacional, recrutamento, coesão grupal, dentre outros.

A noção de tipos de consentimento sendo relacionados com aspectos organizacionais contribuiu para as concepções futuras acerca do comprometimento organizacional e seus diferentes enfoques, mesmo que de maneira rudimentar. Ou seja, reconheceu a possibilidade da existência de diferentes vínculos estabelecidos entre empregado e empresa, conforme o tipo de relação existente entre os mesmos, assim como a possibilidade de relacionar tais comprometimentos às políticas e práticas organizacionais utilizadas, visando eficiência.

Mais recentemente, Dessler (1996) defendeu que o comprometimento não é uma “cultura” misteriosa impossível de se ver, conservar ou medir. Para o autor, gerentes de empresas podem criar políticas e práticas concretas de recursos humanos, que resultam em elevado comprometimento de seus empregados. Para tanto, seria necessária a adoção de oito práticas, detectadas em dez grandes empresas americanas, sendo elas: a) os valores *people first*, que colocam as pessoas em primeiro lugar na empresa; b) diálogos de mão-dupla, que trata da relação facilitada entre líder-empregado; c) comunhão, o qual se refere ao “sentimento comunitário” entre os empregados, criando uma sensação de coesão e participação de todos; d) mediação transcendental, referente à missão e valores organizacionais, com os quais se espera comprometimento; e) contratação baseada em valor, que engloba a necessidade de cuidados ao se selecionar novos profissionais para a empresa; f) segurança ou política de emprego vitalício sem garantias; g) recompensas extrínsecas palpáveis ou remuneração atrativa; h) realização, que diz respeito à realização de sonhos ou metas pessoais dos empregados.

Antes, contudo, de se pensar de que maneira as organizações podem fazer uso dos conhecimentos sobre o comprometimento organizacional é importante entender a evolução desse construto em termos de sua definição e enfoques, de modo a conhecer a construção desse conceito e sua aplicabilidade no contexto atual.

2.1.2 Definição e Enfoques do comprometimento

Os conhecimentos advindos de estudiosos das teorias das organizações, como Argyris (1957) e Etzioni (1974) citados acima, bem como da Sociologia e da Psicologia Social

contribuíram para a variedade de conceitos e enfoques existentes e, conseqüentemente, para a dificuldade de consenso entre os mesmos (FIGURA 1).

Sobre uma definição do comprometimento organizacional, Gama (1993) propõe que o termo foi construído de modo a gerar várias interpretações, podendo ser uma *atitude* ou uma *orientação* para a organização, que une a identidade da pessoa à organização. Pode ser entendido também como um *fenômeno estrutural* resultante de transações entre atores organizacionais, ou ainda, um *estado* no qual o indivíduo se torna ligado à organização por suas ações e crenças ou pela *natureza* do relacionamento de um membro no sistema como um todo.

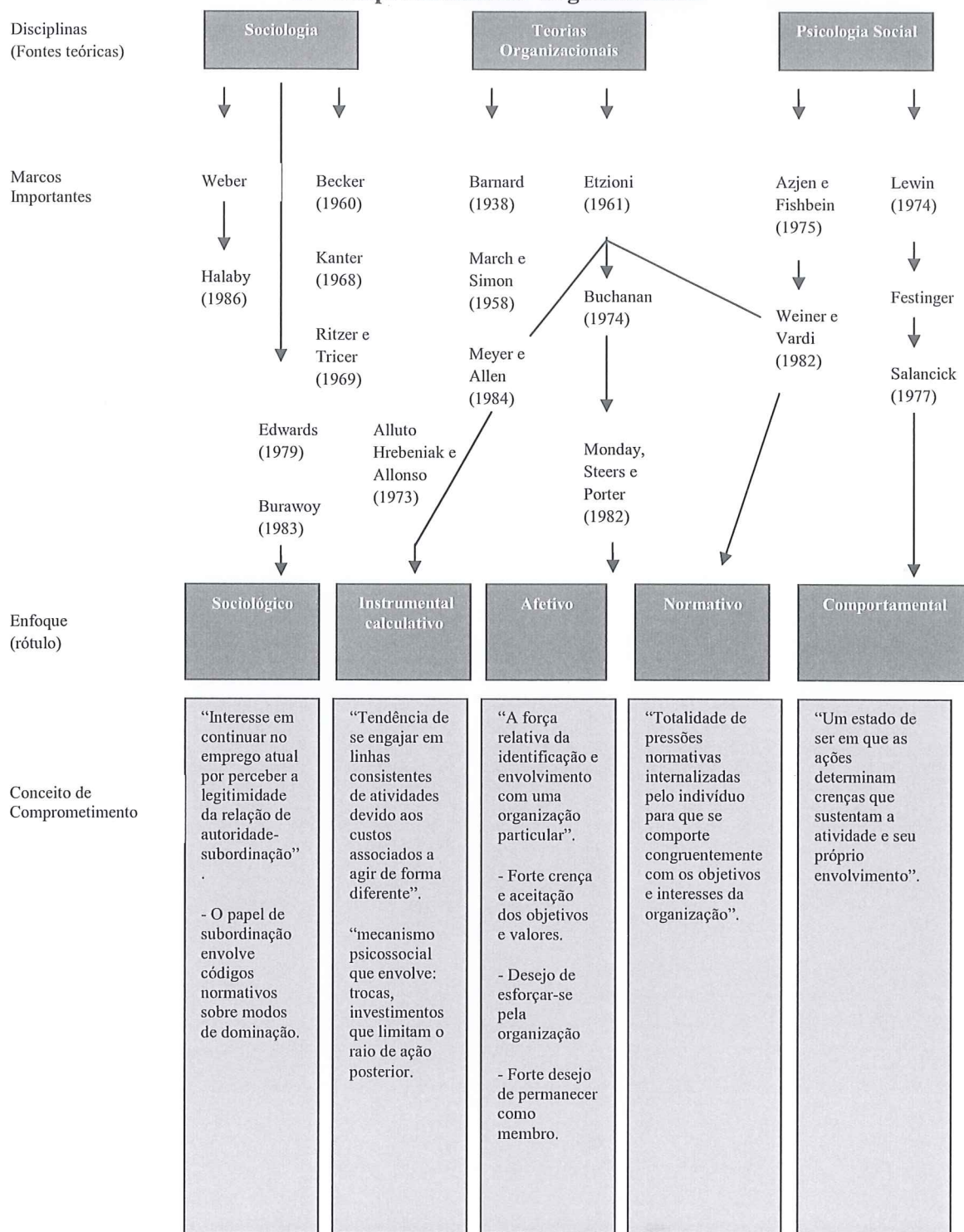
Já para Bastos (1993), o comprometimento organizacional é entendido como uma ligação, um envolvimento do empregado para com vários aspectos do ambiente de trabalho, sendo definido conforme o foco de análise pretendido. Sendo assim, a Figura 1 apresentada anteriormente, expõe diferentes definições para o construto conforme as concepções de autoridade, *side-beats*, afetivo, normativo e comportamental, respectivamente. Além disso, para o autor, tal vínculo estabelecido entre empregado e empresa pode ser fruto da relação com diferentes objetos, podendo sê-lo com a organização, com a profissão, com os sindicatos ou até mesmo com os valores organizacionais existentes¹.

Uma metanálise realizada por Meyer e Herscovitch (2001) parece, contudo, sinalizar uma convergência entre tais definições, ao defender que os trabalhos existentes acerca do comprometimento organizacional parecem refletir três temas gerais, que são: o apego afetivo do empregado para com a organização, os custos percebidos associados a deixar a organização e a obrigação de permanecer na empresa. Independente do tema em foco, a noção de comprometimento organizacional, para os autores, remete a um estado psicológico que, primeiro, caracteriza o relacionamento do empregado com a organização e, segundo, tem implicações para a decisão de permanecer ou interromper a participação do empregado na organização.

Assim, conforme descrito por Meyer e Allen (1990, 1991), a natureza do estado psicológico que caracteriza a relação entre empregado e empresa e a decisão de permanência na organização pode variar, conforme três componentes distintos, que são: *afetivo*, *continuação (instrumental ou calculativo)* e *normativo*.

¹ Essa colocação feita por Bastos (1993) remete à discussão acerca das *bases* e *focos* do comprometimento organizacional realizada por Becker (1992), na qual *bases* se referem aos diferentes tipos de vínculos estabelecidos pelo empregado para com a empresa (afetivo, instrumental, normativo, dentre outros) e *foco* diz respeito aos diferentes alvos a que essas reações, atitudes ou vínculos podem se dar (para com a empresa, sindicato, clientes, dentre outros).

Figura 1 – Abordagens conceituais e respectivas fontes teóricas na investigação do Comprometimento Organizacional



Adaptado de Bastos, 1993, p. 55.

O *comprometimento afetivo* diz respeito ao laço afetivo-emocional que o empregado estabelece com a empresa, na medida em que desenvolve a noção de pertencimento e identificação para com a organização, decidindo permanecer na mesma por gosto. Estudos acerca desse tipo de comprometimento tiveram suas bases nos trabalhos de Monday, Porter e Steers (1982), apontando para a existência de uma ligação afetiva entre empregado e empresa, marcada pela identificação, pelo sentimento de lealdade e pelo desejo de permanência, além da vontade em contribuir para o alcance dos resultados organizacionais. Tais características apontam para uma postura ativa do empregado para com a empresa e seus resultados, sugerindo o que Meyer e Allen (1991) dizem sobre o fato do empregado, nesse caso, ficar na empresa porque *quer*.

O *comprometimento de continuação (instrumental ou calculativo)* remete à ideia de que o empregado permanece na empresa porque necessita, ou seja, considera altos os custos de sua saída. Nesse caso, os fatores relevantes e determinantes para a manutenção do empregado na empresa são os salários, benefícios e outras políticas que são favoráveis ao empregado. Esse tipo de comprometimento teve origem nos trabalhos de Becker (1960), embora também seja respaldado pelos estudos de alguns teóricos organizacionais como March e Simon (1966), Barnard (1971) e Etzioni (1974). Conforme Meyer e Allen (1991), o empregado comprometido instrumentalmente com a organização deseja ficar na mesma porque *precisa*.

O *comprometimento normativo*, por sua vez, ocorre quando o empregado desenvolve um senso de obrigação para com a empresa, seja por gratidão a alguma oportunidade oferecida, seja pela crença de suporte e apoio dado pela organização. Esse tipo de comprometimento surgiu em decorrência dos estudos de Weiner (1982) e Weiner e Vardi (1990), os quais verificaram a influência de aspectos organizacionais, como a cultura, e aspectos individuais, como a motivação, sob o comportamento humano. O comportamento, nesse caso, é influenciado pela internalização de normas e valores que são postos pela organização e que afetam a relação indivíduo-empresa. Assim, o comprometimento do tipo normativo pode ser entendido, conforme Bandeira, Marques e Veiga (2000, p. 136), como “um vínculo do trabalhador com os objetivos e interesses da organização, estabelecido e perpetuado por essas pressões normativas”. Sobre isso, Meyer e Allen (1991) apontam ainda que o empregado permanece na empresa porque *deve*.

Além dos três componentes do comprometimento sugeridos por Meyer e Allen (1990, 1991), corroborados pela metanálise de Meyer e Herscovitch (2001), são encontrados na literatura autores que defendem outra natureza para os estados psicológicos da relação

empregado/empregador, que são: *o comprometimento sociológico e o comprometimento comportamental*.

O *comprometimento sociológico* se refere ao desejo de permanência ligado a aspectos mais amplos e de configuração sociológica daquilo que é considerado trabalho, bem como do significado do trabalho na vida do homem. Tal perspectiva teve origem, conforme retrata a Figura 1, nos trabalhos oriundos da Sociologia, de autores como Edwards (1979), Burawoy (1983) e Halaby (1986), baseando-se na relação de autoridade e subordinação existente entre empregado e empregador. Segundo Bastos (1993), num sistema de relações capitalistas o empregado traz para o trabalho, além da noção acerca de seus papéis, um conjunto de códigos normativos, os quais dizem das formas moralmente corretas de dominação e que contribuem para a legitimidade do regime de administração vigente. Desse modo, o empregado comprometido sociologicamente está apegado à empresa e permanece na mesma devido a costumes, crenças e normas nele enraizados desde o processo de socialização humana (DIAS, 2005).

O *comprometimento comportamental*, por sua vez, diz respeito à noção que o empregado tem acerca da adequação ou não de seu comportamento no ambiente de trabalho. Essa perspectiva tem sua origem em trabalhos da Psicologia Social, por meio de autores como Festinger (1957) e Salancick (1991). Festinger (1957) ao tratar do fenômeno da dissonância cognitiva menciona a tendência humana em conciliar atitudes e comportamentos, de modo a evitar ou minimizar a discrepância entre eles. Já Salancick (1991) defende que existe uma pressão psicológica para que o indivíduo se comporte de maneira consistente com as consequências ou implicações de seu comportamento prévio. Nesse caso, a decisão em permanecer na organização se dá em função do julgamento que o empregado faz se é correto ou não abandonar a empresa, considerando a consistência de seus atos, segundo aquilo que pensa e sente, assim como as suas implicações (DIAS, 2005).

Depreende-se, pois, desses diferentes componentes, que o construto comprometimento organizacional pode ser entendido a partir das noções de que o empregado se envolve e decide permanecer na empresa para qual trabalha por diversos motivos, podendo ser devido à *ligação afetiva* que possui com a empresa, à *necessidade de permanência* devido aos recursos financeiros que a empresa lhe oferece e garante sua sobrevivência e manutenção, podendo ainda permanecer devido ao *senso de dever* e gratidão para com a empresa, além de aspectos ligados à *noção de comportamento adequado* ou não ao ambiente organizacional e até mesmo a uma configuração mais ampla e sociológica, no que se refere aos *mecanismos de socialização* e que influenciam a conduta do empregado na empresa.

Cabe acrescentar que uma diferenciação do construto comprometimento organizacional de outros conceitos encontrados na literatura como consentimento organizacional, identificação e entrincheiramento organizacional é essencial, no sentido de tornar clara a distinção entre o mesmo e tais conceitos, evitando confusões.

O consentimento, investigado inicialmente por Etzioni (1974), é visto em estudos recentes como uma tendência do indivíduo a obedecer a seu superior hierárquico, seja por submissão, por obediência ou por legitimidade. Submissão por acreditar que, caso não cumpra determinadas regras, haverá a possibilidade de perdas de aspectos que considera importante. Obediência pela própria crença de que deve se comportar de determinada forma, se esforçando pelo trabalho a ser realizado. E, legitimidade que se refere à obediência a uma norma posta socialmente e que define comportamentos adequados no trabalho. O consentimento, assim, possui noções presentes na teoria sobre comprometimento organizacional, especialmente no seu componente normativo. Mas, há uma tendência a ser estudado como construto diferenciado do comprometimento organizacional, associado mais aos aspectos psicológicos da ligação entre empregado e empresa (COSTA; SILVA; BASTOS, 2010).

Sobre a diferenciação entre comprometimento organizacional e identificação, Fernandes (2008) diz que são tênues os limites entre os mesmos. Baseando-se nas ideias de Ashforth e Mael (1996), a autora menciona que a escala de comprometimento adotada pelos autores utiliza a ideia de identificação do sujeito com os objetivos e valores da organização de forma genérica, sem limitar tais metas e valores à organização na qual o sujeito trabalha. Portanto, conforme a autora, o comprometimento diz respeito à qualquer empresa, cujas metas e valores fossem internalizados pelo empregado, enquanto que a identificação ocorreria a uma organização específica com a qual o empregado estabelece uma vinculação emocional e psicológica. O comprometimento organizacional, assim, é uma vinculação menos complexa do que a identificação, na qual o sujeito estabelece um vínculo psicológico, que pode afetar sua autodefinição e autoestima, podendo, inclusive, desenvolver um quadro de dependência psicológica. Fernandes, Marques e Carrieri (2009) acrescentam que na identificação o empregado integra a sua autodefinição à identidade organizacional, uma vez que ao se perceber como pertencente a determinado grupo ou categoria social, o sujeito absorve as características do grupo, tendo seu comportamento e atitudes afetados. Desse modo, o processo de identificação se refere a um vínculo profundo entre empregado e a empresa na tentativa de responder parcialmente a questão “quem sou eu”.

Já sobre a diferenciação entre comprometimento e entrenchamento organizacionais, Rodrigues (2009) aponta que entrenchamento se diferencia da noção de comprometimento organizacional por denotar o fato do trabalhador permanecer na organização por necessidade e não por espontaneidade, ficando na organização por não acreditar que haja outra opção de ofício que atenda as suas necessidades e expectativas. Desse modo, segundo esse autor, os empregados permaneceriam na organização não porque querem, precisam ou devem se manter vinculados à mesma, mas porque não acreditam haver melhores oportunidades em outras empresas. Para Bastos (2009), o vínculo existente no conceito de entrenchamento organizacional compreende a ideia de que o empregado permanece preso à organização por não perceber demais alternativas que correspondam as suas expectativas e necessidades. Nesse caso, parece prevalecer a ideia de permanência na empresa não de modo espontâneo, mas sim de necessidade, similarmente ao componente instrumental do comprometimento organizacional. Sobre isso, Carvalho *et al.* (2011) afirmam não haver distinção entre entrenchamento e a dimensão instrumental do comprometimento organizacional, assim como há distinções entre a dimensão afetiva e a dimensão instrumental, corroborando o modelo de Meyer e Allen (1991).

Feitas algumas diferenciações entre os construtos, de modo a tornar claro o que se entende como comprometimento organizacional, parte-se para considerações acerca de como o mesmo tem sido avaliado, principalmente no que se refere ao modelo de três dimensões de Meyer e Allen.

2.1.3 Modelo de Três Dimensões de Meyer e Allen

Estudos sobre comprometimento organizacional se desenvolveram em meio a essas diferentes bases ou naturezas considerando-as ora separadamente, caracterizando assim os estudos unidimensionais, ora conjuntamente constituindo os estudos multidimensionais.

Conforme Meyer e Herscovitch (2001), a ideia de elaboração de um modelo multidimensional para o estudo do comprometimento organizacional surgiu a partir de análises das diferentes definições dadas ao termo, as quais giravam em torno de três pontos básicos, sendo eles: 1) a ligação afetiva estabelecida entre empregado e empresa; 2) o custo inerente à saída da organização e 3) a obrigação ou responsabilidade moral em permanecer na empresa. Para os autores, contudo, a existência de múltiplas dimensões ou formas de comprometimento implicaria na existência de uma essência central que caracterizaria o construto e que o distinguiria dos outros construtos. Tal essência, ainda segundo os autores,

seria a noção de comprometimento como uma força que direciona o comportamento a alvos que variam conforme sua natureza, podendo ser afetiva, instrumental ou normativa.

Além disso, a existência de duas posturas básicas dos estudos existentes sobre comprometimento, a atitudinal - focaliza o que as pessoas pensam sobre seu relacionamento com a organização - e a comportamental - refere-se ao processo pelo qual os indivíduos se tornam “trancados” à organização e como eles lidam com esse problema, também contribuíram para a construção do modelo, na medida em que permite a união das concepções atitudinal e comportamental num só modelo (MEYER; ALLEN, 1990; 1991; MEYER *et al*, 2002).

O Modelo de Três Dimensões de Meyer e Allen surgiu, nesse sentido, como uma proposta de expansão do conceito de comprometimento organizacional, incorporando as abordagens atitudinais e comportamentais e considerando-o como uma força que direciona o comportamento, o qual pode ser de diferentes naturezas: afetiva, instrumental e normativa.

Um aspecto importante do modelo é o fato dos autores considerarem as dimensões e não tipos do comprometimento organizacional devido ao fato de que o mesmo empregado pode refletir graus variáveis das três na relação estabelecida com a organização. Assim, para os pesquisadores ao se estudar a relação existente entre empregado e empregador é preciso considerar as três dimensões do comprometimento, evitando classificá-las individualmente (MEYER; ALLEN, 1990; 1991; MEYER *et al*, 2002).

Para a análise dessas três dimensões, Meyer e Allen e Smith (1993) desenvolveram duas escalas, sendo uma delas uma versão completa composta por 24 itens e a outra, uma versão reduzida com 18 itens. Ambas constituídas por questões fechadas e no formato *Likert* sobre as três dimensões do comprometimento organizacional (afetivo, instrumental e normativo). Sendo que um terço do instrumento avalia o comprometimento afetivo e os dois terços restantes avalia as dimensões instrumental e normativa do comprometimento.

Contudo, algumas críticas são feitas ao Modelo de Três Dimensões. Uma delas se refere à distinção entre as dimensões afetiva e normativa, em que autores apontam altas correlações entre ambas, dificultando a diferenciação entre as mesmas. Contudo, estudos têm revelado que, embora existam altas correlações entre o comprometimento afetivo e normativo, tratam-se de dois aspectos diferentes do construto, devendo ser tratados como tal (MEYER ; HERSCOVITCH, 2001; COHEN, 2007; MEYER; PARFYONOVA, 2010).

Outra crítica se refere à dimensionalidade do construto. Embora seja defendida a tridimensionalidade do construto (MEYER; ALLEN, 1990, 1991, MEDEIROS *et a.*, 1999; MEYER; HERSCOVITCH, 2001; MEYER *et al* 2002, MEYER; PARFYONOVA, 2010),

investigações têm sido feitas a fim de verificar a existência de outras dimensões. Medeiros *et al* (1999), por exemplo, colocam a possibilidade de quatro e não três dimensões, considerando a existência de uma dimensão denominada afiliativa, a qual denotaria a falta de vínculo entre indivíduo e empresa. Rego (2003), por sua vez, sugere a existência de seis dimensões para o comprometimento organizacional, sendo elas: afetiva, de futuro comum, normativa, de sacrifícios avultados, de escassez de alternativas e de ausência psicológica. Para o autor, a dimensão afetiva engloba o gosto e a identificação com a empresa; a dimensão de futuro comum incluiria a permanência na empresa pela possibilidade de carreira; a normativa, diz do senso de dever e lealdade para com a organização; os sacrifícios avultados se referem às possibilidades de perdas, materiais ou não, ao sair da empresa; escassez de alternativas, remetem à falta de alternativas no mercado e a ausência psicológica se referem à total falta de identificação com a organização. Já Cohen (2007) defende a existência de duas dimensões (afetiva e instrumental) do comprometimento e quatro formas possíveis de ocorrência do mesmo, considerando o que o autor chama de propensão ao comprometimento, comparando o comprometimento antes e depois da entrada na empresa. Apesar das críticas, os autores revelam que são necessários estudos adicionais com outros tipos de amostras que testem a validade de tais propostas.

Desse modo, considera-se ser o Modelo de Três Dimensões o mais utilizado em pesquisas nacionais (MARQUES *et al.*, 2010; SILVA; HONÓRIO, 2010; COSTA; MOURA, 2010; BOTELHO; PAIVA, 2011), e internacionais (NASCIMENTO; LOPES; SALGUEIRO, 2008; LAMBERT; HOGAN, 2010; PECCEI; GIANGRECO; SEBASTIANO, 2011). Tendo sido revalidado por Bandeira, Marques e Veiga (1999) e Marques (2011), conferindo respaldo na avaliação do construto comprometimento organizacional também na realidade brasileira. Daí a escolha do modelo de análise das três dimensões de Meyer e Allen para a realização do presente trabalho.

2.1.4 Antecedentes, correlatos e consequentes do comprometimento organizacional

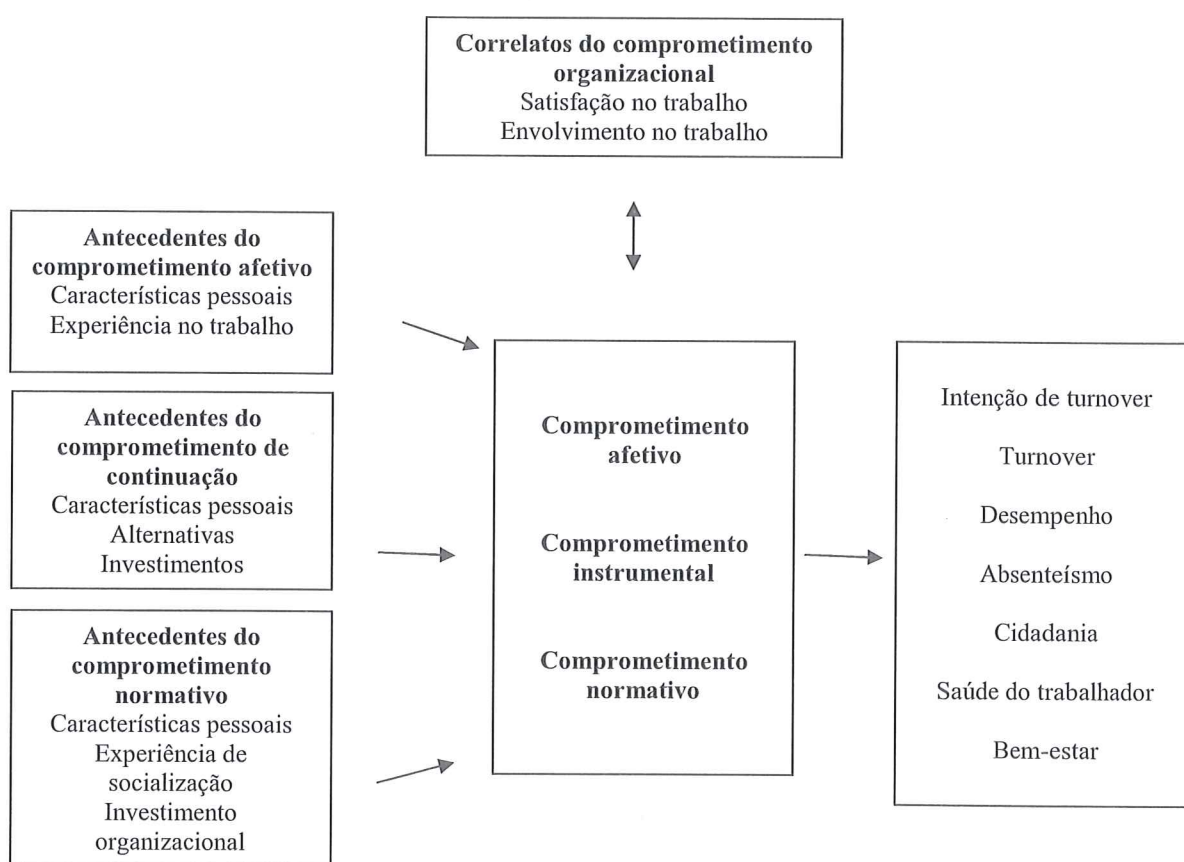
Além de investigar a definição e os componentes do comprometimento organizacional, percebe-se na literatura uma tendência a conhecer quais aspectos antecedem e determinam o nível de comprometimento, quais se correlacionam e favorecem uma atitude comprometida no trabalho, assim como aqueles fatores consequentes do comprometimento.

Meyer *et al* (2002), em uma metanálise sobre os antecedentes, correlatos e consequentes do comprometimento, apontaram que os diferentes componentes do construto

(afetivo, instrumental e normativo) estão relacionados a diferentes antecedentes, correlatos e consequentes, como mostra a Figura 2, sendo necessária uma investigação de cada um desses aspectos, visando o conhecimento do construto como um todo.

Autores como Mowday (1998), Meyer e Herscovitch (2001) e Cohen (2007) também apontaram a necessidade de se investigar quais fatores estariam relacionados a cada forma de comprometimento, de modo a facilitar o entendimento do construto e a aplicação prática de tais conhecimentos nas empresas.

Figura 2 – Antecedentes, correlatos e consequentes do comprometimento organizacional



Fonte: Traduzido e adaptado de Meyer *et al* (2002), p. 22.

Os *antecedentes do comprometimento organizacional* correspondem a fatores que são anteriores à ocorrência do mesmo e que, portanto, determinam o grau de comprometimento. Para Meyer *et al* (2002) as características pessoais e as experiências vivenciadas em trabalhos anteriores determinariam o nível de comprometimento afetivo, enquanto as características pessoais, outras alternativas no mercado e investimento organizacional influenciariam o

comprometimento instrumental e, por fim, as características pessoais, a socialização e o investimento organizacional antecederiam o comprometimento normativo.

Outros estudiosos, porém, têm apontado a existência de demais fatores que podem ser considerados antecedentes do comprometimento organizacional e suas dimensões. O Quadro 2 apresenta uma síntese de antecedentes encontrados na literatura.

Quadro 2 – Antecedentes do comprometimento organizacional

ANTECEDENTES	PRINCIPAIS AUTORES
Características pessoais	STEVENS; BEYER; TRICE, (1978); MEDEIROS; ENDERS (2002); BOZIONELOS (2004); ERDHEIM; WANG; ZICKAR (2006); CERVO (2007); KUMAR; BAKHSHI (2010); SILVA; HONÓRIO (2010); KOOIJ <i>et al</i> (2010); FAIAD (2011).
Características do trabalho	CAVALCANTI; COSTA (2009)
Relações líder-grupo	LO <i>et al.</i> (2009)
Características organizacionais	MEDEIROS (2003)
Percepção de justiça	FILENGA; SIQUEIRA (2006)
Cultura organizacional	NAVES; COLETA (2003); BORGES <i>et al</i> (2004)
Valores pessoais e valores organizacionais	TAMAYO (2005); DIAS; FILHO (2008); FERNANDES; FERREIRA (2009); RODRIGUES <i>et al</i> (2009)

Fonte: Elaborado pela autora baseado na literatura sobre o tema.

No que se refere às *características pessoais* são apontados alguns aspectos próprios do empregado que poderiam influenciar a ocorrência do comprometimento, dentre eles: o sexo, a idade, o cargo ocupado, a instrução dos pais, a centralidade do trabalho, bem como o lócus de controle e a personalidade.

- a) Sexo: As mulheres tendem a ser mais comprometidas que os homens (MEDEIROS; ENDERS, 2002). Contudo, há uma diferença qualitativa no comprometimento de homens e mulheres, dado que os homens tendem a se comprometer mais em função de fatores relacionados à remuneração, autonomia e orgulho por executarem um trabalho. Enquanto que para as mulheres, o trabalho representa a possibilidade de inserção em um mercado quase que exclusivamente masculino, algo que propicia a oportunidade de aquisição de conhecimento e de crescimento na carreira e, por isso o maior comprometimento das mesmas (SILVA; HONÓRIO, 2010).
- b) Idade: O comprometimento e a satisfação com o trabalho tendem a aumentar com a idade, haja visto o estabelecimento de vínculo duradouro e a diminuição de outras oportunidades no mercado (KOOIJ *et al.*, 2010).
- c) Cargo: Os chefes tendem a ser mais comprometidos nas três dimensões, devido à natureza do trabalho gerencial, que acaba por exigir maior

dedicação, além de habilidades técnicas, interpessoais e políticas (SILVA; HONÓRIO, 2010).

- d) Instrução dos pais: Pessoas cujos pais estudaram menos, tendem a ser mais comprometidos nas três dimensões, isso porque os filhos valorizam as oportunidades que muitas vezes não foram alcançadas pelos pais (SILVA; HONÓRIO, 2010).
- e) Centralidade do trabalho: Pessoas que vêem o trabalho como centrais em suas vidas tendem a ser mais comprometidas, denotando maior comprometimento por aquilo que consideram mais importantes ou de maior valor (SILVA; HONÓRIO, 2010).
- f) Lócus de controle: Pessoas que atribuem a si - lócus de controle interno - ou ao meio - lócus de controle externo - a responsabilidade do que ocorre em suas vidas, tendem a se comprometer com os propósitos organizacionais (SILVA; HONÓRIO, 2010).
- g) Personalidade: Os cinco traços de personalidade - extroversão, neuroticismo, conscienciosidade, abertura e amabilidade - estão associados, em maior ou menor grau, ao comprometimento organizacional (STEVENS; BEYER; TRICE, 1978; BOZIOELOS, 2004; ERDHEIM; WANG; ZICKAR, 2006; CERVO, 2007; KUMAR; BAKHSHI, 2010; FAIAD, 2011).

Quanto às *características do trabalho*, Cavalcanti e Costa (2009) defendem que o trabalho tem significado e gera comprometimento por parte do empregado quando abarca as dimensões variedade da habilidade, identidade da tarefa, significação da tarefa e *feedback*. Ou seja, segundo os autores, o empregado tende a se tornar mais comprometido quando utiliza várias de suas capacidades no desempenho de seu trabalho, conhece do princípio ao fim a tarefa a ser executada, é reconhecido socialmente pela execução da mesma e recebe dos colegas e de seu chefe devolutivas construtivas acerca de seu trabalho.

Quanto à *relação líder-grupo*, tem-se que vários aspectos dos estilos de liderança transacional e transformacional estão relacionados com altos níveis de comprometimento organizacional. Portanto, líderes que incentivam seus liderados a executar atividades com alta performance, identificando resultados e desenvolvendo confiança em suas próprias capacidades, bem como líderes que inspiram seus seguidores a transcenderem os próprios

interesses e que são capazes de causar um impacto profundo e extraordinário em seus liderados, tendem a obter empregados mais comprometidos (LO *et al.*, 2009).

Já quanto às *características organizacionais*, tem-se que uma gestão descentralizada, não-hierarquizada, que incentiva a participação, os times funcionais, a rotatividade de atividades e os círculos de qualidade estão relacionados com o comprometimento organizacional. Além disso, um sistema alinhado de RH, com boas práticas de treinamento, avaliação e remuneração, além de processo de contratação bem sucedido relacionam-se positivamente ao comprometimento organizacional (MEDEIROS, 2003).

Sobre a relação entre comprometimento e a *percepção de justiça*, Filenga e Siqueira (2006) defendem que o construto está relacionado à percepção de justiça distributiva, de procedimentos e interacional, respectivamente. Isto é, o comprometimento tende a ser maior quando a organização define adequadamente o quanto cada empregado receberá por seu esforço no trabalho; define o quanto o empregado terá autonomia na tomada de decisões e como o superior transmite, explica e justifica ao subordinado a aplicação da justiça.

Já quanto à relação entre comprometimento organizacional e *cultura organizacional*, a literatura revela que há relação entre os tipos de cultura e os tipos de comprometimento. Sendo que a cultura de função é o principal preditor do comprometimento normativo e instrumental e a cultura de tarefa é o principal preditor do comprometimento afetivo. Tal resultado faz entender que uma cultura marcada pela burocracia, por normas e valores bem delimitados, tende a estar associada ao comprometimento devido à necessidade ou ao senso de dever. Enquanto que as culturas caracterizadas pela meritocracia, recompensando talentos, tende a associar-se ao comprometimento de natureza afetiva (NAVES; COLETA, 2003).

Por fim, quanto aos *valores pessoais e organizacionais*, o prestígio, o bem-estar do trabalhador e a autonomia apresentaram relação positiva com o comprometimento organizacional, enquanto os valores tradição e domínio relacionaram-se negativamente com o construto. Isso quer dizer que pessoas que valorizam ser reconhecidas e admiradas, a satisfação e o bem-estar e a autonomia tendem a ser mais comprometidas, quando comparadas com as pessoas que valorizam o respeito aos costumes e a obtenção de lucros e a competitividade (TAMAYO, 2005).

Em termos de antecedentes do comprometimento, pode-se dizer que vários são os aspectos que podem influenciar a ocorrência do mesmo, sejam individuais, sejam organizacionais. Cabe assim, o conhecimento e a avaliação dessas influências e como lidar com as especificidades de cada uma na realidade organizacional.

Os *consequentes do comprometimento organizacional*, por sua vez, correspondem a aspectos posteriores à manifestação do mesmo, ou seja, a fatores que são influenciados conforme o nível de comprometimento organizacional existente. Para Meyer e Allen (1990, 1991), a intenção de *turnover*, o *turnover*, desempenho, absenteísmo, cidadania organizacional, saúde e bem-estar do trabalhador são aspectos considerados resultantes de diferentes naturezas do comprometimento.

Assim como nos antecedentes, novos aspectos são apontados na literatura como consequentes do comprometimento organizacional. O Quadro 3 descreve esses aspectos e os autores envolvidos nessas pesquisas.

Quadro 3 – Consequentes do comprometimento organizacional

CONSEQUENTES	PRINCIPAIS AUTORES
Desempenho	SOMERS; BIRNBAUM (1998); ROWE; BASTOS (2009)
Alcance de missões organizacionais	FLAUZINO; BORGES-ANDRADE (2008)
Intenção de turnover e turnover	DECONINCK; BACHMANN (1994); COSTA <i>et al</i> (2008)
Aprendizagem organizacional	SANTOS; ESTIVALETE (2009)

Fonte: Elaborado pela autora baseado na literatura sobre o tema.

A avaliação do desempenho, de um modo geral, representa uma problemática para as empresas, dada a necessidade de estabelecimento de parâmetros objetivos e coerentes de avaliação. Essa dificuldade é, inclusive, mencionada por autores que investigaram a relação entre desempenho e comprometimento e acabaram não encontrando relações significativas (SOMERS; BIRNBAUM, 1998). Apesar disso, Rowe e Bastos (2009) encontraram relações positivas entre o comprometimento instrumental e normativo e o desempenho de professores, em termos de produção acadêmica, bolsas e orientações. Esses resultados sinalizam que os professores ligados por necessidade ou pelo senso de dever à organização tendem a apresentar melhor desempenho.

O alcance de missões organizacionais também foi apontado como um consequente do comprometimento, revelando que o comprometimento está relacionado positivamente com a missão percebida e não com a missão real. Ou seja, o empregado tende a manter-se ligado e a contribuir para os resultados organizacionais em termos de missões traçadas, porém o faz considerando aquilo que percebe enquanto tal. Daí, o cuidado de administradores em tornar claras as missões e objetivos da empresa, zelando para que os fatores percebidos pelos empregados sejam os mesmos traçados pela organização (FLAUZINO; BORGES-ANDRADE, 2008).

A intenção de *turnover* ou o *turnover* propriamente também têm sido investigados como consequente do comprometimento e esses estudos revelam que existem potenciais evidências sobre relações entre comprometimento e intenção de sair da empresa e/ou procurar outra empresa para trabalhar (COSTA *et al.*, 2008). Nesse âmbito, fatores como altos níveis de justiça distributiva, satisfação no trabalho, oportunidades de promoção e senioridade são relacionados ao comprometimento e, conseqüentemente, com a intenção de deixar a empresa. Ou seja, quanto mais o empregado percebe a justiça, a satisfação e reconhecimento de seu trabalho, por meio de novas possibilidades de carreira na empresa, maior tende a ser o comprometimento e menor tende a ser a intenção de deixá-la (DECONINCK; BACHMANN, 1994).

Por fim, outro fator visto como posterior ao comprometimento organizacional é a aprendizagem organizacional. Sobre isso, Santos e Estivalet (2009) mencionam que quanto mais comprometidos os trabalhadores, maior a sua percepção de aspectos e práticas gerenciais favoráveis à aprendizagem e, portanto maiores as chances de que tais cenários venham, de fato, impulsionar a aprendizagem organizacional.

Depreende-se desses achados sobre consequentes do comprometimento o quão importante é tratar esse construto nas empresas, visto que, apesar de não suficiente, o mesmo está relacionado com fatores imprescindíveis à produtividade organizacional.

Finalizando a análise dos antecedentes, correlatos e consequentes do construto, tem-se os *correlatos do comprometimento organizacional*, os quais englobam aspectos que não são nem antecedentes nem consequentes do construto, mas sim atitudes ou processos motivacionais perante o trabalho.

Meyer e Allen (1990, 1991) apontam como correlatos do comprometimento aspectos como satisfação e envolvimento no trabalho. O Quadro 4 mostra alguns outros aspectos considerados como correlatos, encontrados na literatura.

Quadro 4 – Correlatos do comprometimento organizacional

CORRELATOS	PRINCIPAIS AUTORES
Motivação	KUVAAS (2006)
Satisfação no trabalho	MACIEL; CAMARGO (2011)

Fonte: Elaborado pela autora baseado na literatura sobre o tema.

Em termos da relação entre comprometimento e motivação, Kuvaas (2006) defende que empregados comprometidos emocionalmente, tendem a apresentar maior motivação, uma

vez que estando ligados à empresa, maior tende a ser a vontade para realizar os trabalhos e contribuir para os resultados organizacionais.

Já quanto à relação entre o construto e a satisfação no trabalho, esta última é apontada como preditora significativa da variação das três dimensões do comprometimento, mas com maior influência sobre as dimensões afetiva e moral (MACIEL; CAMARGO, 2011). Tais dados revelam que empregados ligados à empresa porque gostam ou porque devem, tendem a apresentar-se mais satisfeitos com o trabalho que realizam.

Uma análise geral de todos os aspectos considerados antecedentes, correlatos e consequentes do comprometimento organizacional, permite dizer que o estudo desse construto remete a uma multiplicidade de fatores, sejam eles pessoais, do trabalho ou organizacionais, que interagem e contribuem, cada qual à sua maneira, para os diferentes níveis de comprometimento do empregado. Sendo, pois, um desafio para gestores e administradores à compreensão e manejo dessas variáveis.

Vale mencionar que com a exposição de todos esses aspectos não se pretendeu tornar o presente estudo exaustivo. Contrariamente, fez-se necessária no sentido de tornar clara onde está inserida a temática aqui investigada, que é a personalidade humana ou um antecedente do comprometimento. E ainda, justificar a relevância desse estudo, em termos de uma maior compreensão do construto e possibilidade de obtenção de outros fatores, tão importantes quanto, que são os consequentes do comprometimento organizacional.

Feitas as considerações acerca das contribuições teóricas em torno do construto do comprometimento organizacional, partir-se-á para o conhecimento da evolução dos estudos sobre personalidade e, logo em seguida, para a relação existente entre comprometimento e personalidade.

2.2. Personalidade

O tema “personalidade” desperta comumente a curiosidade de leigos e pesquisadores tendo sido investigada desde a civilização antiga. Ao longo do tempo, vários estudos foram realizados a partir de diferentes e complementares abordagens psicológicas. Visando uma contribuição aos achados sobre a personalidade aplicada ao contexto organizacional, esse capítulo pretende expor teoricamente a definição, a evolução e as principais abordagens sobre a personalidade, especificamente sobre a teoria dos traços e o modelo *Big Five*, utilizados como base para a realização da presente pesquisa.

2.2.1. Definição, evolução e principais abordagens

A personalidade é um tema que desperta o interesse nas pessoas, dada a curiosidade em saber o que se é, como se deu o processo de desenvolvimento até atingir o que se é e porque atingiu tal configuração, além, das possibilidades de mudança dessas características. Pervin e John (2004) citam que todas as pessoas são um pouco conhecedoras da personalidade, dado que fazem observações diárias de seus próprios comportamentos e de outras pessoas de seu convívio. Contudo, conforme os autores, o que diferencia essas considerações leigas feitas por indivíduos comuns, daquelas feitas por estudiosos da personalidade é a capacidade de se estudar contínua e sistematicamente a personalidade.

Inúmeras são as definições dadas ao termo personalidade. Pervin e Jonh (2004) defendem que as teorias da personalidade e suas respectivas definições são influenciadas por fatos e evidências científicas, fatores pessoais, pressupostos filosóficos de uma dada cultura, bem como pela época a qual se vive. Para os autores, tais teorias alteram periodicamente a ênfase, seja dos fatores externos seja dos fatores internos, no estudo da personalidade. Allport (1973), por sua vez, defende que há três classes de definições da personalidade, que são: definições de efeito externo, isto é, aquelas que enfatizam que a personalidade de um indivíduo se dá em função daquilo que os outros percebem dele; ou de estrutura interna, na qual a personalidade de um indivíduo é vista como uma disposição interna que realmente existe independente da influência de outras pessoas e, por fim, a visão positivista que acredita que a personalidade em si é inacessível e que podemos ter acesso apenas às suas operações, por meio de testes e demais métodos de avaliação.

Independente dessas posições, a definição a ser dada ao termo personalidade depende do objetivo pretendido. Estudiosos interessados na disposição interna da personalidade a definirá, por exemplo, como a soma total de todas as disposições biológicas inatas, impulsos, tendências, apetites e instintos do indivíduo. Já estudiosos que focalizam a disposição externa da personalidade a definiriam como a soma total do efeito provocado por um indivíduo na sociedade, hábitos ou ação que conseguem influir em outras pessoas (ALLPORT, 1973).

Embora personalidade, temperamento e caráter sejam comumente utilizados como sinônimos há uma diferença entre os termos. *Caráter* diz de um padrão moral ou julgamento de valor acerca daquilo que a pessoa é, sendo definido como uma personalidade valorizada. Exemplo dado sobre caráter é a frase “é uma pessoa nobre”, na qual o traço de nobreza é visto como adequados a padrões externos pré-definidos. Já *temperamento* diz de uma disposição biológica do indivíduo, associada aos humores vivenciados e relacionados à constituição

corporal do indivíduo (genética, órgão e glândulas). Já a *personalidade* é entendida pelo que o indivíduo é como o homem real e total, quaisquer que sejam os modos como as demais pessoas o percebem (ALLPORT, 1973).

Os primeiros estudos da personalidade surgiram com as teorias temperamentais que buscavam uma correspondência entre a química do corpo e a constituição emocional do indivíduo. Trabalhos de Empédocles no século V a.C., seguido pelos estudos de Hipócrates, o pai da medicina, e de Galeno no século II d.C. já buscavam a associação entre humores, temperamentos e doenças. A Fisiognomonía, a arte de descobrir características da personalidade a partir da aparência externa da pessoa, teve sua principal obra atribuída a Aristóteles, durante o século XIII. Teofrasto discípulo de Aristóteles supunha uma coerência entre os pequenos atos cotidianos do indivíduo e buscava um traço dominante capaz de explicá-la. A Frenologia no século XVIII, sob a figura de Franz Joseph Gall visava uma associação entre a estrutura craniana e as qualidades pessoais do homem. Foi apenas durante o século XIX que John Stuart Mill propôs a construção de uma ciência exata da natureza humana, capaz de designar em sentido amplo ao caráter humano. Tal trabalho acrescido das ideias de Alexander Shand e a teoria dos sentimentos, a qual dizia que todo tipo de sentimento tendia a formar um tipo de caráter, foi de grande valia para os estudos posteriores sobre personalidade. Foi ainda durante o século XIX que Francis Galton propôs aplicar ao estudo da personalidade a experimentação, considerando razoável medi-la para uma avaliação das qualidades humanas (ALLPORT, 1973).

Após tal evolução, o estudo da personalidade se deu a partir de diferentes enfoques e abordagens, conforme o objetivo pretendido. Schultz e Schultz (2011) mencionam a existência dos enfoques psicanalítico e neopsicanalítico e das abordagens de estágios contínuos, dos traços, humanista, cognitiva, comportamental, da aprendizagem social e de domínio limitado, caracterizados no Quadro 5.

Pervin e John (2004) mencionam que a variedade das abordagens existentes acerca da personalidade ocorre em função de alguns fatores, como por exemplo, da visão filosófica a qual a abordagem se baseia; da atribuição de causas internas ou externas ao comportamento, da consistência da personalidade em situações diferentes e ao longo do tempo, dos diferentes estados de consciência e inconsciência, da influência do passado, presente e futuro sobre o comportamento e do peso que as mesmas colocam em pensamentos, em sentimentos ou em comportamentos observáveis.

Quadro 5 – Principais teorias da personalidade

ENFOQUES	PRINCIPAIS IDEIAS E AUTORES
ENFOQUE PSICANALÍTICO	Enfatiza as forças do inconsciente, dos impulsos sexuais e de agressão motivados biologicamente e os conflitos inevitáveis na infância como dirigentes e modeladores da personalidade. Principal autor: Sigmund Freud.
ENFOQUE NEOPSICANALÍTICO	Surgido a partir da oposição a duas questões dos trabalhos de Freud: a ênfase sobre os instintos como motivação primária do comportamento e visão determinista, apresentando um quadro mais otimista e lisonjeiro da natureza humana. Principais autores: Carl Jung, Alfred Adler, Karen Horney.
ABORDAGEM DOS ESTÁGIOS CONTÍNUOS	Concentra-se no desenvolvimento da personalidade durante toda a vida. Acredita que o comportamento e o crescimento humanos poderiam ser explicados a partir de oito etapas, do nascimento à morte, sendo que todos os aspectos da personalidade podem ser explicados em termos de momentos decisivos a enfrentar e resolver em cada fase do desenvolvimento. Principal autor: Erik Erikson.
ABORDAGEM DOS TRAÇOS	Visa o estudo da personalidade por meio de traços ou padrões consistentes e duradouros de comportamento, numa visão interacionista, ou seja, o comportamento como função entre variáveis pessoais (genéticas) e variáveis situacionais (ambiente). Principais autores: Gordon Allport, Raymond Cattell, Hans Eysenck, Robert McCrae e Paul Costa.
ABORDAGEM HUMANISTA	Enfatiza a força e as aspirações humanas, o livrearbítrio consciente e a realização do nosso potencial, descrevendo as pessoas como seres ativos e criativos, interessados em desenvolvimento e autorealização. Principais autores: Abraham Maslow, Carl Rogers.
ABORDAGEM COGNITIVA	Concentra-se nos caminhos pelos quais as pessoas vêm a conhecer em seu ambiente e em si mesmas, em como percebem, avaliam, aprendem, pensam, tomam decisões e solucionam problemas. Principal autor: George Kelly.
ABORDAGEM COMPORTAMENTAL	Entende a personalidade como um acúmulo de respostas aprendidas por meio de estímulos, padrões de comportamentos observáveis ou sistemas de hábitos, não admitindo a existência de variáveis cognitivas internas entre estímulos e respostas. Principais autores: John B. Watson, B. F. Skinner.
ABORDAGEM DA APRENDIZAGEM SOCIAL	Fruto da abordagem comportamentalista de Skinner, concentra-se em comportamentos manifestos, além de investigar variáveis cognitivas com sofisticação e rigor experimental. Principal autor: Albert Bandura.
ABORDAGEM DE DOMÍNIO LIMITADO	Coloca menor ênfase no valor terapêutico de suas ideias, estando interessada em investigar a personalidade e não em modificá-la. A necessidade de realização, a busca de sensação e o desamparo aprendido são as três noções básicas de discussão. Principais autores: Henry Murray, Hans Eysenck, Martin Seligman, David McClelland, Marvin Zuckerman.

Fonte: Elaborado pela autora, baseado em Schultz e Schultz (2011).

Portanto, o que se percebe é que a utilização de determinada abordagem ocorre em função do objetivo que se pretende alcançar, podendo ser ele uma avaliação clínica na terapia, uma avaliação de candidatos a emprego ou suscetíveis a treinamento empresarial, avaliação psiquiátrica em hospitais, dentre outros.

A presente pesquisa fez uso da abordagem dos traços, numa vertente parecida com a noção positivista da classificação de Allport (1973). Tal escolha se deu em função de que não se pretende uma avaliação clínica aprofundada acerca da personalidade, mas sim uma avaliação por meio de testes, a qual permita acesso apenas às operações da personalidade, relacionando-as ao comprometimento organizacional. Mais considerações sobre a Teoria dos traços serão feitas a seguir.

2.2.2. A Teoria dos traços

A abordagem ou teoria dos traços é aquela que considera os traços como unidades da personalidade. Definidos por Pervin e John (2004, p. 187) como “padrões consistentes na forma como os indivíduos se comportam, sentem e pensam”, os traços de personalidade se referem a uma disposição ampla do indivíduo a responder, seja via comportamento, sentimento ou pensamento, de maneira específica a uma dada situação. A consistência e durabilidade dos comportamentos, contudo, não são vistos como determinantes de modo que as pessoas se comportam sempre da mesma forma em diferentes situações. Pelo contrário, os teóricos de traços levaram em consideração os efeitos de eventos específicos e de influências ambientais e sociais no comportamento, na medida em que consideram a existência de um contínuo que diz da prevalência menor ou maior de um traço em diferentes situações. Porém, mesmo diante dessa variabilidade contínua por “definir” o indivíduo.

Pervin e John (2004) mencionam que os traços possuem três importantes funções que são: 1) resumir, prever e explicar a conduta de uma pessoa; 2) permitir a previsão sobre o comportamento futuro da pessoa; 3) sugerir que a explicação para o comportamento da pessoa será encontrada no indivíduo e não na situação. Depreende-se que a teoria dos traços é uma proposta de avaliação econômica de traços da personalidade, capaz de gerar o entendimento, a previsão e o controle de comportamentos, sem necessariamente realizar uma avaliação minuciosa da personalidade.

Desse modo, o objetivo de se avaliar os traços de personalidade, especialmente no contexto organizacional, reside na necessidade de entendimento da interação entre as variáveis pessoais e situacionais, visando à previsão e controle da conduta humana, sem necessariamente realizar uma análise profunda da personalidade como propõe outras teorias como, por exemplo, para fins de diagnóstico mental.

Dentre as teorias psicométricas que se dedicaram ao estudo dos traços de personalidade pode-se citar o modelo de Raymond B. Cattell, o modelo dos três superfatores de Hans Jurgen Eysenck e o modelo dos cinco grandes fatores ou *Big Five*, descritos a seguir.

2.2.2.1 Modelo de Cattell

Raymond B. Cattell, psicólogo, se dedicou ao estudo da personalidade a partir de uma abordagem léxica, objetivando detectar os fatores comuns existentes nas expressões e termos linguísticos que os indivíduos utilizavam para se referir a si mesmos e aos outros. Baseado nos trabalhos de Allport e Oldbert (1936), que mencionavam a existência de 3.000 a 5.000 palavras usadas para definir traços de personalidade de indivíduos, Cattell (1950) sugeriu que tais palavras poderiam ser agrupadas em estruturas maiores, as quais poderiam ser subdivididas em categorias menores, de modo a facilitar a compreensão dos traços de personalidade. É o que diz o trecho:

Há uma possibilidade, no entanto, de que muitos destes estejam relacionados, como manifestações únicas de alguns dos maiores traços de personalidade e estruturas subjacentes, assim medindo a quantidade que o indivíduo possui de tal característica "fonte" subjacente, simultaneamente podemos definir, dentro de certos limites, a extensão de sua posse de um grande número de menores, dependentes desses "elementos-traço" ou "traço-indicadores". (CATTEL, 1950, p. 21, tradução nossa)²

Cattell utilizou, então, o cruzamento de três tipos diferentes de dados, sendo eles dados de vida ou auto-relatos, questionários e provas objetivas, visando à organização desses traços em categorias e subcategorias. Além disso, tal autor incluiu em sua avaliação elementos distintos dos traços de temperamento, considerando ainda os traços de motivação e a capacidade cognitiva dos avaliados. O resultado gerado foi a descoberta de 16 (dezesesseis) fatores primários básicos e 6 (seis) fatores de segunda ordem (Quadro 6), que passaram a ser utilizados para a avaliação da personalidade por meio do questionário 16-PF. Todo esse estudo fez com que o trabalho de Cattell fosse constituído por um sólido corpo teórico, de grande aceitação entre profissionais que se dedicam à avaliação da personalidade, em contexto clínico, organizacional para a seleção e treinamento de pessoas, dentre outros (GARCIA, 2006).

² There is a chance, however, that many of these will be related, as manifestations of some larger, single underlying personality trait structures, so that by measuring the amount the individual possesses of such an underlying "source" trait we can simultaneously define, within certain limits, the extent of his possession of a great many of these lesser, dependent "trait-elements" ou "trait-indicators".

Quadro 6 – Fatores primários básicos e fatores de segunda ordem do modelo de Cattell

Fatores primários	Fatores secundários
C (Estabilidade emocional) L (Confiança) O (Apreensão) Q4 (Tensão)	Alta Ansiedade/Baixa Ansiedade
A (Expansividade)* F (Preocupação)* H (Desenvoltura)* Q2 (Autossuficiência)	Extroversão/Introversão
E (Afirmação) H (Desenvoltura)* Q1 (Abertura para novas experiências)	Independência/Acomodação
A (Expansividade)* I (Brandura) N (Requinte)	Cortesia/Dureza
F (Preocupação)* G (Consciência) M (Imaginação) Q3 (Disciplina)	Autocontrole/Falta de restrição
B (Inteligência)	Inteligência

*Itens repetidos por estarem relacionados a mais de um fator secundário.

Fonte: Adaptação Garcia (2006), p.226 com termos utilizados no Brasil.

2.2.2.2 Modelo dos Três Superfatores de Eysenck

Eysenck, crente de que “experiência sem teoria é cega; teoria sem experiência é manca”³ (EYSENCK, 1960, p. 1, tradução nossa), desenvolveu uma teoria da personalidade que conciliava a teoria biológica dos traços e a prática verificada em avaliações clínicas de pacientes internados em hospitais psiquiátricos. Para o autor, a personalidade pode ser entendida a partir de três traços básicos do temperamento: a extroversão, o neuroticismo e o psicoticismo, associando-os ao grau de excitação cortical, ao funcionamento do sistema nervoso simpático e aos níveis de testosterona, respectivamente (GARCIA, 2006).

Além de uma base biológica dos traços, Eysenck formulou um modelo hierárquico de organização da personalidade, denominado Modelo PEN (Psicoticismo – Neuroticismo – Extroversão). Conforme tal modelo, o comportamento é organizado em quatro níveis, sendo eles: respostas específicas, respostas habituais, traços e tipos. Sobre eles o autor menciona:

Estamos lidando com quatro níveis de comportamento organizacional. No nível mais baixo, nós temos respostas específicas (...). Esses são atos, como respostas a um teste experimental ou as experiências da vida cotidiana, que são observados, podendo ou não ser característica do indivíduo. No segundo nível, temos o que se

³ experiment without theory is blind; theory without experiment is lame.

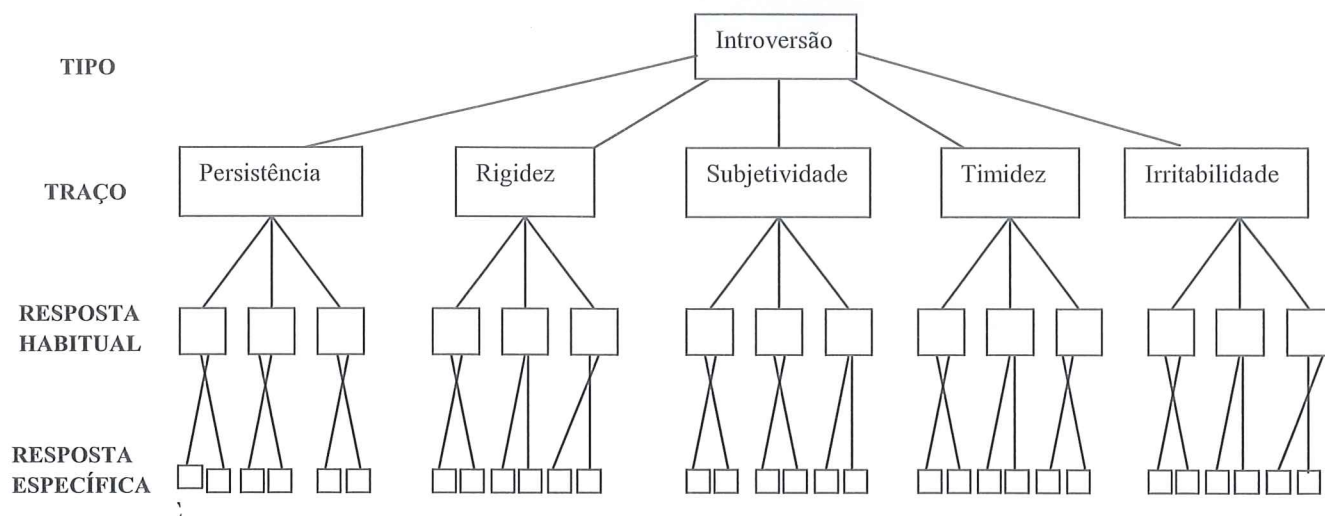
chama respostas habituais (...). Estas são respostas específicas que tendem a se repetir de acordo com as circunstâncias, isto é, se o teste for repetido, uma resposta semelhante é dada, ou se uma situação de vida se repete, o indivíduo reage de forma semelhante (...). No terceiro nível, nós temos organizações de atos habituais em traços (...). Esses traços são construções teóricas, baseadas em observações intercorrelacionadas de diferentes respostas habituais (...). No quarto nível, nós temos organização de traços em um tipo geral (...). Esta organização também é baseada em correlações observadas, desta vez nas correlações entre os vários traços que entre eles compõem o conceito do tipo em discussão.⁴ (EYSENCK, 1960, pp.13 e 14, tradução nossa)

Segundo essa organização, uma série de respostas específicas de comportamento forma uma resposta habitual, que por sua vez junto a outras respostas habituais resultariam em determinado traço de comportamento, os quais, por fim, juntamente com outros traços caracterizariam um tipo de personalidade. Dessa maneira, o superfator ou tipo introversão, conforme a Figura 3 se dá a partir do conjunto de traços como persistência, rigidez, subjetividade, timidez e irritabilidade, sendo cada traço formado pelo conjunto de respostas habituais, que por sua vez resultam de uma série de respostas específicas do comportamento humano.

A investigação acerca dos três superfatores, propostos por Eysenck, foi realizada em diferentes culturas, além de terem sido descobertas evidências de componentes hereditários em cada um deles. Desse modo, pode-se dizer que a grande contribuição dos trabalhos de Eysenck para o estudo da personalidade foi a procura por bases biológicas para cada traço estudado, além da proposta de um modelo hierárquico de organização da personalidade.

⁴ We are dealing with four levels of behavior organization. At the lowest level, we have specific responses (...). These are acts, such as responses to an experimental test or to experiences of everyday life, which are observed once, and may or may not be characteristic of the individual. At the second level, we have what are called habitual responses (...). These are specific responses which tend to recur under similar circumstances; i.e. IF the test is repeated, a similar response is given, or IF the life-situation recurs, the individual reacts a similar fashion (...). At the third level, we have organizations of habitual acts into traits (...). These traits are theoretical constructs, based on observed intercorrelations of a number of different habitual responses (...). At the fourth level, we have organization of traits into a general type (...). This organization also is based on observed correlations, this time on correlations between the various traits which between them make up the concept of the type under discussion

Figura 3 – Organização hierárquica da personalidade de Eysenck



Eysenck (1960), p. 13.

2.2.2.3 Modelo dos Cinco Grandes Fatores ou *Big Five*

Considerado o modelo de maior predominância atualmente, o *Big Five* propõe o estudo da personalidade a partir de cinco fatores amplos (Neuroticismo ou Instabilidade/Estabilidade Emocional, Extroversão, Socialização/Amabilidade/Cordialidade, Realização/Responsabilidade/Conscienciosidade e Abertura/Abertura à Experiência) e trinta facetas ou traços específicos, seis para cada um dos cinco fatores (McCRAE, 2006).

Tal modelo surgiu a partir da convergência de dois tipos distintos de pesquisa, um de tradição lexical - teorias fatoriais - e outro de questionários – teoria de traços. A *pesquisa lexical* compreendeu trabalhos que utilizaram o método psicoléxico, caracterizado pela análise das palavras utilizadas por pessoas leigas para se descreverem ou para descreverem pessoas que conheciam bem, assim como a análise de palavras presentes em dicionários utilizadas para descrever traços da personalidade. Já a *pesquisa com questionários* investigou a personalidade por meio dos resultados obtidos em avaliações e testes psicológicos, a partir da análise dos fatores que predominavam na avaliação da personalidade e que poderiam demonstrar os principais aspectos que caracterizariam essa personalidade. Destaque para o trabalho de Eysenck que demonstrou a predominância dos fatores neuroticismo e extroversão em testes psicológicos, os quais foram acrescidos, a partir dos trabalhos de Costa e McCrae (1980) pelos fatores abertura à experiência, cordialidade e responsabilidade, resultando no atual *Big Five* (McCRAE; JOHN, 1992; NUNES, HUTZ e NUNES, 2010).

Pode-se dizer que os cinco principais fatores da personalidade tiveram sua origem nos trabalhos de Galton (1884), um dos primeiros cientistas a consultar o dicionário para estimar o número e o significado de termos e aspectos ligados aos traços de personalidade. Allport e Oldbert (1936) também contribuíram realizando um levantamento de palavras da segunda edição do *Webster's Unabridged Dictionary* relacionados aos traços de personalidade, assim como os trabalhos de Norman (1967), que analisaram os termos da terceira edição desse mesmo dicionário. Foi, porém, L. L. Thurstone (1934) um dos pioneiros a desenvolver fatores de análise, questionando a pessoas leigas a descrição de pessoas que conheciam bem (GOLDBERG, 1993).

Desse trabalho de Thurstone resultaram sessenta adjetivos, os quais foram agrupados em cinco fatores principais independentes de traços de personalidade, tornando a pesquisa sobre personalidade possível. É o que diz o trecho:

(...) Foram dadas a cada um dos 1.300 avaliadores. Cada avaliador foi convidado a pensar em uma pessoa que conhecia bem e a sublinhar cada adjetivo que possa usar para descrever essa pessoa ... a ... correlação de coeficientes para os sessenta traços de personalidade foram analisadas por meio de métodos, em seguida, de múltiplos fatores e encontramos cinco fatores que são suficientes para dar conta dos coeficientes. É de grande interesse do saber psicológico que toda a lista de sessenta adjetivos podem ser explicados pela postulação de apenas cinco independentes fatores comuns ... nós não prevemos que a lista poderia ser explicada por poucos ... fatores. Este fato nos leva a supor que a descrição científica da personalidade não pode ser tão irremediavelmente complexa tal como é às vezes pensado⁵(THURSTONE, 1934, pp. 12-14, tradução nossa).

O estudo dos principais fatores da personalidade, também foi desenvolvido por Cattell (1950), já mencionado anteriormente, o qual defendia a existência de pelo menos doze fatores da personalidade ao analisar sinônimos de 4.500 adjetivos listados por Allport e Oldbert (1936), daí o modelo de dezesseis fatores. Estudos posteriores como, por exemplo, os de Tupes e Christal (1961) apontaram, contudo, a existência de apenas cinco fatores (GOLDBERG, 1993).

Cabe mencionar que a investigação acerca desses cinco fatores não foi fortemente desenvolvida inicialmente, devido às disputas existentes entre os modelos de Cattell e

⁵ (...) were given to each of 1300 raters. Each rater was asked to think of a person whom He knew well and to underline every adjective that he might use in a conversational description of that person... the ... correlation coefficients for the sixty personality traits were then analyzed by means of multiple factor methods and we found that five factors are sufficient to account for the coefficients. It is of considerable psychological interest to know that the whole list of sixty adjectives can be accounted for by postulating only five independent common factors... we did not foresee that the list could be accounted for by as few... factors. This fact leads us to surmise that the scientific description of personality may not be quite so hopelessly complex as it is sometimes thought to be

Eysenck. No entanto, a partir da década de 1970, o Modelo dos Cinco Grandes Fatores foi resgatado e passou a ser alvo de muitas pesquisas, que buscavam evidência empírica e teórica ao modelo (McCRAE; COSTA, 1987; GOLDBERG, 1990; COSTA; McCRAE; , 1995).

Entendida a evolução dos estudos sobre personalidade, principalmente dos trabalhos que a investigam a partir da noção de traços, que culminou no modelo *Big Five*, parte-se para a caracterização de cada um dos cinco traços, já relacionando-o com o comprometimento organizacional, visando a integração das temáticas investigadas.

2.3. Integrando os construtos comprometimento organizacional e personalidade

Entendendo a personalidade em termos de traços ou padrões consistentes na forma como os indivíduos se comportam, sentem e pensam, podendo os mesmos ser identificados e previstos, o presente trabalho investiga o fato de a personalidade ser um antecedente do comprometimento organizacional. Ou seja, pessoas que possuem determinados traços de personalidade tenderiam a desenvolver determinados tipos de comprometimento organizacional? Se sim, quais traços se associariam aos comprometimentos afetivo, instrumental e normativo?

A possibilidade da personalidade ser um antecedente do comprometimento organizacional foi considerada por Stevens, Beyer e Trice (1978), os quais afirmaram ser os aspectos psicológicos inerentes ao empregado um dos determinantes do comprometimento organizacional. Para os autores, as vivências dos empregados nas organizações variam segundo a personalidade que possuem, sendo necessária uma investigação de como esses aspectos influenciariam o comprometimento organizacional.

Pesquisas que investigam a relação entre personalidade e comprometimento organizacional (BOZIOSELLOS, 2004; ERDHEIM; WANG; ZICKAR, 2006; CERVO, 2007; KUMAR; BAKHSHI, 2010; FAIAD, 2011), têm apontado correlações significativas, embora não fortes, entre os construtos, revelando que a personalidade tem relação com o comprometimento do empregado, apesar de não ser o único aspecto definidor do construto. A existência de outros antecedentes, descritos anteriormente no Quadro 3 (pág. 34) , revelam que o comprometimento organizacional está associado também a outros fatores, sendo as características pessoais apenas um desses aspectos.

A existência dessas correlações entre comprometimento e personalidade sugere, pois, uma análise detalhada de como os diferentes tipos de comprometimento são influenciados pelos diferentes traços da personalidade. Por isso, serão expostas considerações sobre cada

um dos traços, em termos de caracterização e influência no comprometimento iniciando com o traço de extroversão.

a) *Extroversão*

A extroversão é o traço de personalidade que, popularmente é conhecido como sinônimo de “sociabilidade”, mas que inclui além desse fator, o domínio social e a qualidade de temperamento como alto nível de energia (McCrae, 2006). As pessoas extrovertidas são sociáveis, gostam de lugares com muita gente, como festas lotadas. Geralmente elas têm muitos amigos, com os quais gostam de conversar o tempo todo, além disso, gostam de situações excitantes e de se arriscar. Também adoram brincadeiras e mudanças, estando sempre ativas e fazendo coisas, e são despreocupadas e otimistas. O introvertido, por sua vez, é mais sério, socialmente reservado e aprecia a solidão, mostrando-se distante, exceto com seus amigos mais íntimos. Costuma ser previdente e desconfia de impulsos súbitos, além disso, não gosta de diversões barulhentas e desfruta de uma vida ordenada. Cabe dizer que o introvertido não é necessariamente tímido, uma vez que pode ter boas habilidades sociais e ser livre de ansiedade social, preferindo evitar a companhia de outras pessoas (GARCIA, 2006; McCRAE, 2006).

Em termos da relação entre o traço de extroversão e comprometimento, a literatura aponta para a existência de uma relação positiva entre o traço da extroversão e o comprometimento dos tipos afetivo e normativo, além de uma relação negativa entre esse traço e o comprometimento instrumental.

De modo geral, Bozionelos (2004) menciona que o traço da extroversão está relacionado com o comprometimento organizacional, numa relação complexa e interativa junto ao traço de abertura, na qual altos níveis de abertura e altos níveis de extroversão estariam associados ao maior envolvimento no trabalho. Segundo o autor, um trabalho que oferece ao empregado oportunidades para a aprendizagem, para ser exposto e para lidar com desafios e novas situações, faz com que sejam satisfeitas tendências expressas pelo traço de abertura à experiência. Essas tendências podem, por sua vez, ser expressas na tendência à ação, atividade e busca de sensações características do traço de extroversão, levando ao envolvimento no trabalho.

Numa análise detalhada, Erdheim, Wang e Zickar (2006) encontraram relações significativas entre o traço de extroversão e o comprometimento organizacional. Segundo os autores, a extroversão está positivamente relacionada ao comprometimento afetivo, haja vista que empregados suscetíveis a vivenciar emoções positivas, tendem a se comprometer

afetivamente com a organização. Já com o comprometimento instrumental, a extroversão relacionou-se negativamente, considerando que pessoas extrovertidas são mais sociáveis e propensas a realizar *networks* e perceber outras alternativas de trabalho do que os introvertidos. Por fim, a extroversão associou-se positivamente ao comprometimento normativo, dado que extrovertidos tendem a defender o fornecimento de um ambiente social adequado, numa relação de reciprocidade com a empresa.

Tal associação é corroborada por estudos nacionais realizados por Cervo (2007) e Faiad (2011) revelando que a extroversão apresenta relações com o comprometimento, considerando que pessoas sociáveis costumam estabelecer mais relações interpessoais e a trabalhar juntamente com essas pessoas em prol da organização.

Esses achados sugerem uma primeira hipótese, a qual diz que o traço da extroversão influencia o comprometimento dos tipos afetivo (a), instrumental (b) e normativo (c):

H1.a: O traço de extroversão influencia o comprometimento afetivo.

H1.b: O traço de extroversão influencia o comprometimento instrumental.

H1.c: O traço de extroversão influencia o comprometimento normativo.

b) Neuroticismo

O traço de neuroticismo está relacionado às emoções negativas e às suas consequências (McCRAE, 2006). As pessoas com escore alto em neuroticismo tendem à hipersensibilidade emocional e têm dificuldades para voltar à normalidade após experiências emocionais fortes. Geralmente são ansiosas, preocupadas, com mudanças frequentes de humor e depressões. Tendem a sofrer de transtornos psicossomáticos e apresentam reações muito intensas a todo tipo de estímulo. Além disso, tendem a ter crenças consideradas irracionais, como a noção de perfeccionismo e a serem impulsivas, uma vez que a frustração de seus desejos a perturba muito. O sujeito com neuroticismo baixo, por sua vez, é emocionalmente estável, tendendo a responder aos estímulos emocionais de maneira controlada e proporcional, retornando rapidamente a seu estado normal após uma elevação emocional. Normalmente é equilibrado, calmo, autocontrolado e despreocupado, tendendo a enfrentar de forma eficaz as situações de estresse (GARCIA, 2006; McCRAE, 2006).

A literatura revela que o traço de neuroticismo apresenta uma relação negativa com o comprometimento dos tipos afetivo e normativo e uma relação positiva com o comprometimento instrumental.

Sobre essa relação Erdheim, Wang e Zickar (2006) e Kumar e Bakhshi (2010) mencionam que devido à sua natureza, os neuróticos são propensos a experimentar situações e afetos negativos, o que pode dificultar o estabelecimento de uma ligação afetiva para com a organização em que trabalha. Além disso, a tendência a enfatizar os aspectos negativos nas diferentes situações impediria o neurótico de ver com otimismo outras possibilidades no mercado, decidindo permanecer na empresa devido à falta de outras alternativas, e ainda, o impediria de retribuir à organização os investimentos feitos ao mesmo, diminuindo o seu senso de dever para com a empresa.

Faiad (2011), por sua vez, em um estudo nacional corrobora os achados das pesquisas internacionais, na medida em que também encontra correlações significativas e negativas entre traços da personalidade e as bases afetiva e normativa do comprometimento organizacional. Conforme a autora, pessoas calmas e estáveis emocionalmente tendem a apresentar maior comprometimento, seja ele do tipo afetivo ou normativo, quando comparadas a pessoas instáveis emocionalmente, estabelecendo vínculos afetivos e maior senso de dever para com as normas organizacionais.

Tais estudos levam à formulação de uma segunda hipótese, que é a de que o traço de neuroticismo influencia o comprometimento dos tipos afetivo (a), instrumental (b) e normativo (c):

H2.a: O traço de neuroticismo influencia o comprometimento afetivo.

H2.b: O traço de neuroticismo influencia o comprometimento instrumental.

H2.c: O traço de neuroticismo influencia o comprometimento normativo.

c) Conscienciosidade

A conscienciosidade se caracteriza por contenção e sentido prático (McCRAE, 2006). As pessoas com escore alto em conscienciosidade são zelosas, disciplinadas, metódicas e reflexivas. Costumam pensar bastante nas coisas antes de tomar uma decisão e gostam de ter tudo planejado. Respeitam as normas sociais e, em geral, as obrigações contraídas, possuindo um forte sentido do dever sendo, em geral, capazes de controlar seus impulsos com sucesso. Além disso, pessoas com alto nível de conscienciosidade tendem a apresentar desempenho profissional superior em quase todas as ocupações, podendo, ainda, se transformar em pessoas “viciadas em trabalho”. Contrariamente, as pessoas com baixos escores em conscienciosidade são relaxadas, sem ambição, pouco responsáveis e com pouca capacidade de controlar seus

próprios impulsos. Tendem, ainda a serem irreflexivas, pouco organizadas e com baixa propensão a respeitar obrigações pessoais e sociais (GARCIA, 2006; McCRAE, 2006).

Em termos da relação entre o traço da conscienciosidade e as formas de comprometimento, a literatura aponta para a existência de correlações significativas e positivas entre esse traço e as formas afetiva e instrumental do comprometimento organizacional.

Segundo Erdheim; Wang e Zickar (2006), o traço da conscienciosidade apresentou correlações significativas e positivas com o comprometimento afetivo, sugerindo que pessoas responsáveis tendem a ter altos níveis de envolvimento com o trabalho e a criar vínculos afetivos com a organização. Ainda, conforme os autores, a conscienciosidade também se relacionou positivamente com o comprometimento instrumental, apontando que o alto envolvimento com o trabalho leva a um acúmulo de recompensas, as quais aumentam os custos associados a deixar uma organização.

Kumar e Bakhshi (2010) corroboram esses achados mencionando que o traço de conscienciosidade apresenta relação positiva com o comprometimento instrumental, sugerindo que pessoas responsáveis e com autodisciplina têm a tendência a se envolverem no trabalho, o que oferece maior oportunidade para o recebimento de recompensas, aumentando assim, os custos associados em deixar a organização.

Daí a elaboração de uma terceira hipótese, que é a de que o traço de conscienciosidade influencia o comprometimento dos tipos afetivo (a), instrumental (b) e normativo (c):

H3.a: O traço de conscienciosidade influencia o comprometimento afetivo.

H3.b: O traço de conscienciosidade influencia o comprometimento instrumental.

H3.c: O traço de conscienciosidade influencia o comprometimento normativo.

d) Abertura

O traço de abertura está associada a um interesse intrínseco na experiência em uma ampla variedade de áreas (McCRAE, 2006). As pessoas com alto nível de abertura são marcadas pelo curiosidade intelectual e pelo interesse estético, definindo a si mesmas como liberais, criativas e tolerantes. São sensíveis aos sentimentos, dispostas a experimentar novas atividades e liberais quanto a valores políticos e sociais, tendendo a ter fantasias, emoções e sentimentos “não-ortodoxos”. Além disso, costumam sair do caminho demarcado pelos outros, abrindo novas rotas e possibilidades, uma vez que adoram experimentar coisas novas e viajar. Pelo contrário, a pessoa com baixa abertura à experiência preferem o que lhe é

conhecido, a rotina, sendo essencialmente conservadora e com marcada tendência a seguir os caminhos já traçados. Geralmente, preza por valores tradicionais e também é mais religiosa. Custa a encontrar novas alternativas para enfrentar os problemas e não gosta de ideias que possam provocar mudanças profundas, especialmente se forem radicais (GARCIA, 2006; McCRAE, 2006).

Quanto a esse traço e o comprometimento, a literatura aponta para a existência de uma relação negativa entre o mesmo e o comprometimento dos tipos instrumental e normativo e uma relação positiva com comprometimento em geral.

Erdheim, Wang e Zickar (2006) relatam que pessoas com alta pontuação na dimensão abertura são mais exploratórias e estão mais dispostas a buscar alternativas de trabalho, percebendo então outras possibilidades de emprego e, por isso, apresentam baixo comprometimento instrumental.

Kumar e Bakhshi (2010), por sua vez, encontraram relações negativas entre abertura e comprometimento normativo. Para os autores, pessoas com alto grau de abertura à experiência podem não dar valor às coisas, que são muitas vezes de valor, como os investimentos organizacionais, recompensas formais e informais e, com isso, não se veem com a necessidade de retribuir.

Já Cervo (2007), em uma análise geral do comprometimento aponta que o traço de abertura e os subfatores de altivez, interação social e assertividade estão relacionados positivamente ao comprometimento. Para a autora, pessoas com alto grau de abertura convivem mais facilmente com emoções, contextos e valores não convencionais, adaptando-se ao contexto e ao trabalho, tendendo a ter maior comprometimento.

Esses achados ajudam na elaboração de uma quarta hipótese, que é a de que o traço de abertura influencia o comprometimento dos tipos afetivo (a), instrumental (b) e normativo (c):

H4.a: O traço de abertura influencia o comprometimento afetivo.

H4.b: O traço de abertura influencia o comprometimento instrumental.

H4.c: O traço de abertura influencia o comprometimento normativo.

e) Amabilidade

O traço de amabilidade se refere à manifestação de comportamentos pró-sociais. A pessoa com alto nível de amabilidade é cortês, simpática, amável com os demais, preocupando-se com suas necessidades e com seu bem-estar. Tende a ser confiante, a perceber e interpretar adequadamente tanto as próprias emoções quanto as dos outros, sendo

pois, uma pessoa com empatia, capaz de se sintonizar emocionalmente com os outros. No pólo oposto, uma pessoa com baixos níveis de amabilidade é preocupada com os próprios interesses, desconfiada em relação aos outros e fria com as demais pessoas. Não se preocupa com o que possa acontecer com as pessoas ao seu redor nem com o mundo em geral, sendo uma pessoa sem escrúpulos, capaz de manipular os demais para conseguir o que deseja. Se for necessário, utilizará métodos violentos, pois é incapaz de perceber a dor que causa (GARCIA, 2006; McCRAE, 2006).

Por fim, no que se refere à relação entre amabilidade e comprometimento, a literatura aponta para a existência de uma relação positiva entre tal traço e o comprometimento dos tipos afetivo e normativo, além de uma relação negativa entre amabilidade e comprometimento, de um modo geral.

Em uma análise geral, Bozionelos (2004) sugere que empregados que possuem baixos níveis de amabilidade, tendem a demonstrar maiores níveis de comprometimento. Isso ocorre porque, segundo o autor, o empregado se envolveria com a empresa para satisfazer suas necessidades egoístas e antagônicas. Por outro lado, pessoas com altos níveis de amabilidade estariam menos propensas a ver o seu trabalho como um meio para satisfazer as necessidades ambiciosas, revelando-se menos envolvidas no trabalho.

Erdheim, Wang e Zickar (2006) e Kumar e Bakhshi (2010), por sua vez, defendem que pessoas agradáveis e com calor emocional, podem aumentar a sua identidade social com o seu ambiente de trabalho, desenvolvendo afetos positivos para com a empresa e aumentando a necessidade de retribuir por esse apoio social, apresentando, então, altos níveis de comprometimento afetivo e normativo.

Tais resultados colaboram para a formulação de uma quinta hipótese, que é a de que o traço de amabilidade influencia o comprometimento dos tipos afetivo (a), instrumental (b) e normativo (c):

H5.a: O traço de amabilidade influencia o comprometimento afetivo.

H5.b: O traço de amabilidade influencia o comprometimento instrumental.

H5.c: O traço de amabilidade influencia o comprometimento normativo.

Terminadas as considerações teóricas julgadas necessárias para esta dissertação, espera-se ter elucidado os principais aspectos dos construtos investigados. No que tange ao comprometimento organizacional as questões ligadas à origem, evolução, bases, bem como antecedentes, correlatos e consequentes. Em termos da personalidade, sua origem, evolução,

principais abordagens, especificando a teoria dos traços e o modelo *Big Five*. Finalmente, quanto à integração dos construtos espera-se ter descritos os principais trabalhos que tratam, de fato, como a personalidade influencia o comprometimento organizacional, seja ele do tipo afetivo, instrumental ou normativo.

Com isso, parte-se para as considerações metodológicas, no que se refere à caracterização da pesquisa, da instituição pesquisada, assim como da coleta e da análise de dados.

3. METODOLOGIA

Este capítulo pretende expor as principais características da pesquisa desenvolvida, no que se refere a sua caracterização, população e amostra, bem como aos procedimentos estatísticos utilizados na coleta e análise de dados, visando o alcance dos objetivos pretendidos.

3.1. Caracterização da pesquisa

A fim de verificar a relação existente entre comprometimento organizacional e personalidade, foi desenvolvida uma pesquisa explicativa, transversal, de natureza quantitativa, desenvolvida por meio de um *survey*.

Uma pesquisa explicativa é definida por Gil (2002) como um estudo que visa aprofundar conhecimentos sobre a realidade, explicando a razão e o porquê das coisas. Além disso, segundo o autor, a preocupação central desse tipo de pesquisa é identificar os fatores que determinam ou que contribuem para a ocorrência dos fenômenos. Nesse sentido, o objetivo da presente pesquisa é identificar como os traços de personalidade contribuem para a ocorrência do comprometimento, de forma a identificar um perfil psicológico associado a cada forma de comprometimento.

Para tanto, os instrumentos utilizados foram disponibilizados aos participantes virtualmente, tendo sido acessados e respondidos em uma coleta única, a partir de um *link* disponibilizado na internet, caracterizando-se, pois, como uma pesquisa transversal. A pesquisa transversal é definida por Gonçalves e Meirelles (2004, p. 38) como uma “pesquisa realizada de forma episódica uma vez, em tempo de conveniência”, tendo como propósito a análise de dados coletados num mesmo e único período de tempo.

Os instrumentos foram elaborados com perguntas fechadas, do tipo *Likert*, exigindo uma análise de natureza quantitativa. Um estudo quantitativo, segundo Gonçalves e Meirelles (2004), é caracterizado pelo uso de uma métrica numérica na análise e interpretação dos dados coletados. Considerando que foram primeiramente avaliados as formas de comprometimento e os tipos de traços de personalidade de cada participante, buscando-se, posteriormente, relacionar esses dados, estritamente numéricos, verificando a existência de correlação entre os mesmos, bem como a força de tal relação, via regressão múltipla, justifica-se a utilização do método quantitativo.

Em termos de procedimentos técnicos, foi realizado um levantamento ou *survey*, junto a dois órgãos da Administração Direta do Poder Executivo do Estado de Minas Gerais. Este é definido por Gil (2002) como um tipo de pesquisa que solicita informações a um grupo significativo de pessoas acerca de um problema estudado, as quais são submetidas à análise quantitativa, gerando conclusões correspondentes aos dados coletados. Conforme o autor, o levantamento apresenta algumas vantagens e desvantagens que devem ser consideradas pelo pesquisador que pretende fazer uso do mesmo. Como vantagens há a possibilidade de conhecimento direto da realidade, investigando as próprias pessoas sobre o seu comportamento; a economia e rapidez, tanto na coleta quanto na tabulação dos dados; e a quantificação, os quais possibilitam a análise estatística dos dados. Já como desvantagens há a ênfase nos aspectos perceptivos, pois as próprias pessoas falam sobre a percepção que têm de si mesmas; a pouca profundidade na estrutura e nos processos, dado que é coletada uma grande quantidade de dados; e a limitada apreensão do processo de mudança, tendo em vista a visão estática do fenômeno proporcionada pelo levantamento. Para o presente trabalho o levantamento é considerado apropriado pela capacidade de coletar uma grande quantidade de dados de modo econômico e rápido, que possam ser quantificáveis e capazes de gerar uma análise superficial do fenômeno, haja vista que não se pretende realizar análises profundas, de cunho clínico nem da personalidade nem do comprometimento dos empregados pesquisados.

3.2. População e amostra

Em termos de população e amostra, pode-se dizer que o presente estudo poderia ter sido realizado em qualquer tipo de organização, seja pública, seja privada, dado que pretendeu verificar a influência da personalidade no comprometimento, independente da natureza ou tipo de empresa. Porém, por conveniência e facilidade no contato e obtenção dos dados, o mesmo foi realizado junto a dois órgãos da Administração Direta do Poder Executivo do Estado de Minas Gerais. Um desses órgãos é composto por 562 servidores e o outro é constituído por 176 servidores, totalizando 738 servidores como população.

A iniciativa por se investigar a influência da personalidade no comprometimento em instituições do setor público não é em vão, principalmente, em virtude das mudanças que esse setor tem sofrido com as reformas gerenciais, iniciadas no final da década de 1970. Com a chamada Nova Administração Pública, a gestão pública está cada vez mais voltada para resultados, necessitando, para tanto, de servidores comprometidos com a execução efetiva, eficaz e eficiente das políticas públicas à sociedade.

Já a escolha pelo Governo de Minas Gerais também se deu em função do destaque desse Estado, no que se refere à Nova Administração Pública no Brasil, sendo que em 2003 foi criado o Choque de Gestão, calcado nos princípios da gestão eficiente, efetiva e eficaz, com o intuito de promover melhorias em curto prazo e gerar impactos na gestão pública mineira. Atualmente, este programa está em sua terceira geração: a primeira geração do Choque de Gestão (2003-2006) focou a gestão eficiente e inovadora e o ajuste fiscal, a segunda geração (2007-2010) foi constituída pelo Estado para Resultados e a terceira geração (2011-2014) pela Gestão para a Cidadania, que ainda está em curso (NEVES; VILHENA, 2012).

Vale destacar que a Política de Desenvolvimento do Servidor, desenvolvida pelo governo de Minas Gerais prevê o desenvolvimento de trilhas de competências essenciais, que inclui, dentre outras, o desenvolvimento da competência denominada “comprometimento profissional”. Medida essa que comprova a relevância do estudo do comprometimento organizacional nas instituições escolhidas.

O tamanho da amostra, por sua vez, foi calculado a partir do software *GPower* 3.1 utilizando a estatística de teste F para regressão múltipla linear, efeito de 0,30, nível de significância de 0,05 e power de 0,95, considerando os cinco domínios de personalidade como preditores. Nesse caso, o efeito de 0,30 foi definido, considerando uma incidência maior do fenômeno na população, baseando-se nas hipóteses levantadas a partir da literatura. Ou seja, acredita-se que os traços de personalidade estão associados ao comprometimento, sendo considerados preditores, tendo 5% de possibilidade de erro nessa previsão. Por meio desses cálculos, a amostra mínima definida foi de 72 participantes.

O método utilizado para compor a amostra mínima calculada foi o da amostragem de conveniência, haja vista que não se buscou uma probabilidade específica para incluir ou não um determinado membro da população na amostra a ser investigada. Contrariamente, optou-se por enviar o link de acesso ao questionário utilizado a todos os servidores das duas Secretarias, esperando que os mesmos o respondesse voluntariamente, dentro do período pré-definido para tal.

Anderson; Sweeney; Willians (2002) explicam que as amostras de conveniência têm a vantagem de apresentarem relativa facilidade no processo de seleção da amostra e também na coleta de dados. Porém, ainda segundo os autores, tal método de amostragem é desvantajosa, na medida em que não permite avaliar a qualidade da amostra em termos de representatividade da população. Baseando-se nessas considerações, a escolha pela amostragem de conveniência foi adequada à presente pesquisa, visto que não se pretendeu

estender seus resultados à população geral por se tratar de um estudo ainda embrionário, merecedor de futuras e maiores investigações acerca da relação entre comprometimento organizacional e personalidade.

Calculada a amostra e definido o método para sua composição, partiu-se para a coleta de dados descrita a seguir.

3.3. Coleta dos dados

Para a coleta de dados foi criada uma ferramenta, junto a um processador de textos, planilhas e apresentações gratuito, baseado na web, conhecido como *Google Docs*. Essa ferramenta permite que seus usuários criem e editem documentos *online* ao mesmo tempo, colaborando em tempo real com outros usuários. Para a pesquisa foi elaborado um questionário, composto por três seções, sendo que a primeira avaliava o comprometimento organizacional, segundo o Modelo de Três Dimensões de Meyer e Allen (1990; 1991); a segunda seção avaliava a personalidade, conforme o Modelo *Big Five* e a terceira seção coletava dados demográficos dos participantes (APÊNDICE A).

A avaliação do comprometimento organizacional se deu mediante um questionário composto por 17 (dezessete) itens que investigaram as dimensões afetiva, instrumental e normativa do comprometimento organizacional, tendo como base o Modelo de Três Dimensões proposto por Meyer e Allen (1990, 1991), bem como da adaptação e validação para a realidade brasileira realizada por Bandeira, Marques e Veiga (1999) e Marques (2011). Tais itens apresentam uma escala de 1 a 6 pontos do tipo *Likert*, variando de (1) “*Discordo totalmente*” até (6) “*Concordo totalmente*”.

Conforme abordado anteriormente, o Modelo de Três Dimensões de Meyer e Allen (1990; 91) tem recebido algumas críticas no que se refere à distinção das dimensões afetiva e normativa do comprometimento (COHEN, 2007) e quanto à dimensionalidade do construto (MEDEIROS *et al.*, 1999; REGO, 2003; COHEN, 2007). Contudo, esse ainda é o modelo mais utilizado em pesquisas nacionais (MARQUES *et al.*, 2010; SILVA; HONÓRIO, 2010; COSTA; MOURA, 2010; BOTELHO; PAIVA, 2011), e internacionais (NASCIMENTO; LOPES; SALGUEIRO, 2008; LAMBERT; HOGAN, 2010; PECCEI; GIANGRECO; SEBASTIANO, 2011). Tendo sido revalidado por Bandeira, Marques e Veiga (1999) e Marques (2011), conferindo respaldo na avaliação do construto comprometimento organizacional também na realidade brasileira. Daí a escolha do modelo de análise das três dimensões de Meyer e Allen para a realização do presente trabalho.

A avaliação da personalidade, por sua vez, se deu mediante o teste retirado do site *International Pool Personality Item*, que disponibiliza instrumentos de domínio público para a avaliação das diferenças individuais. O modelo de questionário escolhido é baseado no Modelo do *Big Five*, sendo composto por 100 (cem) itens, sendo 20 (vinte) itens para cada domínio da personalidade, estruturados conforme a escala *Likert*, de 1 a 5 pontos, variando de (1) “*Discordo totalmente*” até (5) “*Concordo totalmente*”.

Cabe dizer que para a avaliação da personalidade a partir do modelo *Big Five* existem atualmente, conforme o Sistema de Avaliação dos Testes Psicológicos (Satepsi) do Conselho Federal de Psicologia, seis escalas aptas. Três delas avaliam os fatores separadamente: 1) Escala Fatorial de Ajustamento Emocional/Neuroticismo (HUTZ; NUNES, 2001); 2) Escala Fatorial de Extroversão (NUNES; HUTZ, 2007a); 3) Escala Fatorial de Socialização (NUNES; HUTZ, 2007b), ao passo que outras três contemplam os cinco fatores: 1) *Revised NEO Personality Inventory* (NEO-PI-R), cuja versão brasileira foi desenvolvida por Flores-Mendoza (2008); 2) a Bateria Fatorial de Personalidade - BFP (NUNES; HUTZ; NUNES, 2010); 3) o Inventário dos Cinco Grandes Fatores da Personalidade Revisado - ICFP/R, desenvolvido pelo LabPam – UnB (2001).

Todas essas escalas pretendem a avaliação da personalidade, porém são instrumentos de propriedade, cujos itens são de direitos autorais dos autores dos testes, sendo sua venda e consequente utilização restrita a profissionais autorizados, podendo tornar-se subjugados a interesses comerciais.

Uma outra maneira de avaliação da personalidade, segundo o modelo *Big Five*, é o *International Pool Personality Item* (IPIP), que disponibiliza instrumentos de domínio público para a avaliação da personalidade. O IPIP é um site de pesquisa científica, também conhecido como laboratório que surgiu em 1992 com o apoio do Instituto Nacional dos Estados Unidos de Saúde Mental. Na ocasião, houve a necessidade de se construir instrumentos que pudessem ser usados por qualquer profissional, visando a atualização e aprimoramento dos estudos científicos sobre o construto.

Goldberg (1999) já mencionava que os instrumentos existentes para a avaliação da personalidade são antigos e vêm progredindo a ritmo lento. Segundo o autor, uma ferramenta de domínio público e de fácil acesso permitiria a realização de um maior número de pesquisas e, conseqüentemente, maior atualização e aprimoramento dos instrumentos, utilizados com fins não só comerciais, mas também científicos.

O IPIP possui, segundo Goldberg *et al.* (2006), algumas vantagens que, inclusive, têm contribuído para a popularidade desses instrumentos que são: (1) custo livre, (2)

disponibilização dos itens via Internet; (3) banco de dados inclui mais de 2000 itens, todos de fácil acesso para inspeção, (4) as chaves de pontuação são também disponibilizadas, (5) os itens podem ser apresentados em qualquer ordem, intercalados com outros itens, reformuladas, traduzidos para outras línguas, e administrados na *World Wide Web* sem pedir permissão de ninguém.

Frente a tais vantagens, optou-se por utilizar o IPIP para a realização da presente pesquisa, visando maior agilidade na coleta, maior flexibilidade na análise dos dados e menor custo.

Por fim, na terceira parte do questionário utilizado foram investigados dados funcionais dos participantes, tais como: sexo, idade, estado civil, escolaridade, vínculo com a instituição em que trabalha, tempo de permanência no órgão e no cargo e remuneração.

No que se refere à aplicação do questionário, a mesma foi feita através de um *link* de acesso, disponibilizado pela internet aos participantes, podendo ser respondido a qualquer tempo, dentro do período de coleta pré-definido. Devido à necessidade de obtenção de um número suficiente de questionários, de modo a obter análises significativas no presente estudo, em uma das Secretarias investigadas o questionário esteve disponibilizado durante duas semanas e na outra Secretaria teve acesso ao mesmo por três semanas, sendo necessário o envio de lembretes e avisos aos participantes informando a importância de sua participação para a realização da presente pesquisa.

Durante a coleta de dados foram recebidos 157 questionários. Desses, porém, 117 foram considerados válidos, uma vez que foram descartados questionários que continham questões em branco ou de cargos que não mantinham um vínculo empregatício direto com os órgãos estudados, como por exemplo, estagiários e consultores.

Feita a coleta, deu-se início à análise de dados, caracterizada a seguir.

3.4. Análise dos dados

Em primeiro lugar os dados coletados, via ferramenta eletrônica, foram exportados para uma planilha no Excel. Nesse momento, foram feitas as tabulações dos resultados obtidos tanto no questionário sobre comprometimento organizacional, quanto no de personalidade.

Na tabulação do questionário sobre comprometimento foram agrupadas as questões referentes a cada tipo de comprometimento (afetivo, instrumental e normativo) e, considerando as inversões de escala, foram dadas pontuações que variavam de 1 a 6,

conforme a resposta dada pelo participante na escala *Likert* utilizada. A partir dessas pontuações foi feita a média das mesmas, resultando em uma média para o comprometimento afetivo, outra média para o comprometimento instrumental e, finalmente, uma média para o comprometimento normativo, por participante.

A tabulação do teste de personalidade, por sua vez, foi semelhante à utilizada no questionário sobre comprometimento, ou seja, agruparam-se as questões referentes a cada um dos traços de personalidade e foram atribuídas pontuações, considerando as inversões de escala, que variavam de 1 a 5, conforme a resposta dada pelo participante. Dadas às pontuações, foi feita a média por traço de personalidade de cada participante.

Já quanto aos dados demográficos foi feita uma análise descritiva por meio de gráficos, de modo a caracterizar a amostra investigada.

Terminada a tabulação no Excel, os dados foram exportados para o pacote estatístico SPSS – PASW Statistics 18. Nesse momento, foi feita a análise exploratória dos dados, respeitando a regra dos cinco itens, representados em *boxplot*. Com isso, foi possível identificar valores como menor valor, 1º quartil, mediana, 3º quartil e maior valor, além da identificação de dados discrepantes ou *outliers*, visando verificar a distribuição e validade dos dados.

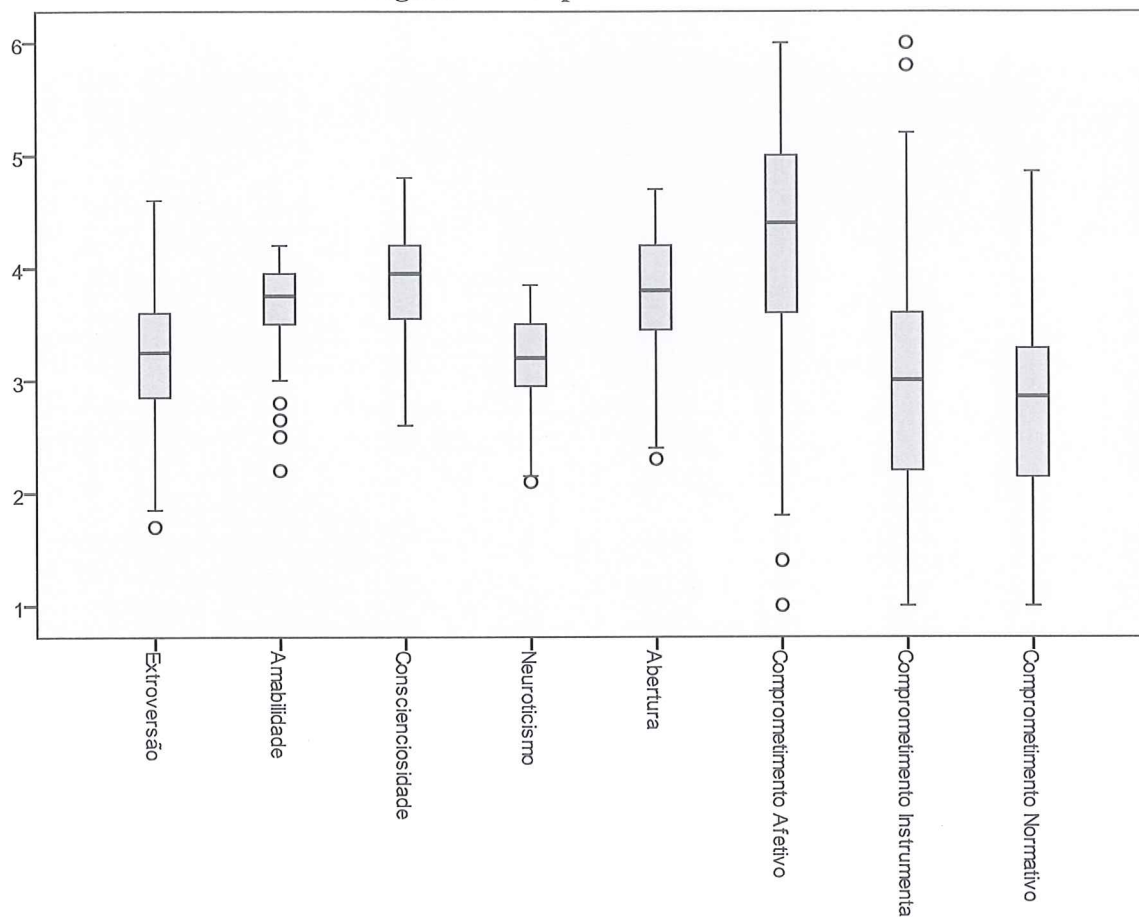
Anderson; Sweeney; Willians (2002) mencionam que a análise exploratória de dados permite usar aritmética simples e gráficos fáceis para sintetizar os dados, ou seja, a plotagem de retângulos ou *boxplot* auxilia no conhecimento dos dados, em termos de distribuição, uma vez que 50% dos dados localizam-se entre o 1º e o 3º quartil (quadrado), a linha vertical sinaliza a mediana ou exatamente o valor do meio entre os dados e a amplitude interquartil aponta os limites da distribuição e, conseqüentemente, os pontos localizados fora da curva ou *outliers*.

Hair *et al.* (2005) mencionam que os *outliers* podem ser classificados como benéficos ou problemáticos, podendo ser, ainda, provenientes de quatro fontes: 1) erro na entrada dos dados; 2) observação que ocorre como o resultado de um evento extraordinário; 3) observações extraordinárias para as quais os pesquisadores não têm explicação; 4) observações que estão no intervalo usual de valores para cada variável, mas são únicas em sua combinação de valores entre as variáveis.

Ainda, segundo esses autores é imprescindível a identificação de *outliers* seja pela perspectiva univariada, bivariada ou multivariada. Cabe, pois, ao pesquisador identificar os dados discrepantes e decidir sobre sua retenção ou exclusão dos dados.

Conforme mostra a Figura 4, no total, foram identificados 11 *outliers*, sendo que um deles se repete, totalizando 10 *outliers*.

Figura 4 – Boxplot das variáveis



Contudo, decidiu-se por mantê-los no conjunto de dados, pois não foram detectados quaisquer erros no lançamento de dados, respostas viciadas, dentre outros, que pudessem justificar que tais dados estavam fora do normal e que não eram representativos de quaisquer observações na população. Além disso, o tamanho amostral não é muito grande, e em geral, opta-se por não eliminar observações, a não ser que as mesmas interfiram de forma substancial na estimativa dos betas ($\hat{\beta}$). Nesse caso, em especial, a análise de resíduos não detectou haver observações influentes, dispensando a exclusão de tais observações. Isso porque os *outliers* foram encontrados na análise descritiva, e essas observações não surgiram na modelagem, durante o processo de estimação dos betas ($\hat{\beta}$), isto é, estas observações não influenciaram, e não apareceram nos gráficos gerados, não interferindo nas análises posteriores.

Verificada a validade dos dados partiu-se para a análise da correlação entre as variáveis independentes (extroversão, conscienciosidade, amabilidade, neuroticismo e

abertura) e as variáveis dependentes (comprometimento afetivo, instrumental e normativo), tendo por objetivo verificar a existência e a força da relação entre tais variáveis. Para tanto, investigou-se através do coeficiente de correlação de Pearson se havia uma correlação entre as variáveis, considerando um nível de significância de 5%.

Após o cálculo dos coeficientes de correlação, iniciou-se uma análise mais detalhada das relações encontradas usando regressão linear múltipla.

A regressão linear múltipla é definida por Hair *et al* (2005, p.32) como um “método de análise apropriado quando o problema de pesquisa envolve uma única variável dependente métrica considerada relacionada a duas ou mais variáveis independentes métricas”. As variáveis dependentes foram os tipos afetivo, instrumental e normativo do comprometimento organizacional e, relacionadas a elas, as variáveis independentes extroversão, amabilidade, conscienciosidade, neuroticismo e abertura. Nesse caso, foram realizadas três regressões múltiplas, sendo que a primeira considerou o comprometimento afetivo como variável dependente e os cinco traços da personalidade como variáveis independentes; a segunda teve o comprometimento instrumental como variável dependente e os traços como independentes e, por fim, a terceira regressão teve o comprometimento normativo como variável dependente e os traços de personalidade como variáveis independentes.

Contudo, para a execução de uma regressão linear múltipla é preciso cumprir alguns pressupostos ou suposições. Hair *et al* (2005) cita quatro suposições: 1) a linearidade do fenômeno medido; 2) a variância constante dos termos de erro; 3) a independência dos termos de erro e 4) a normalidade da distribuição dos termos de erro.

A linearidade do fenômeno medido, segundo o autor, representa o grau em que a variação na variável dependente é associada à variável independente. Já a variância constante dos termos de erro se refere à necessidade de não haver diferenças muito grandes entre as variáveis investigadas. A independência dos termos de erro, por sua vez, se refere à ideia de que o valor previsto não está relacionado com qualquer outra previsão, isto é, eles não são sequenciados por qualquer variável. Finalmente, a normalidade dos termos de erro, diz respeito à existência de uma distribuição normal das variáveis dependentes e independentes.

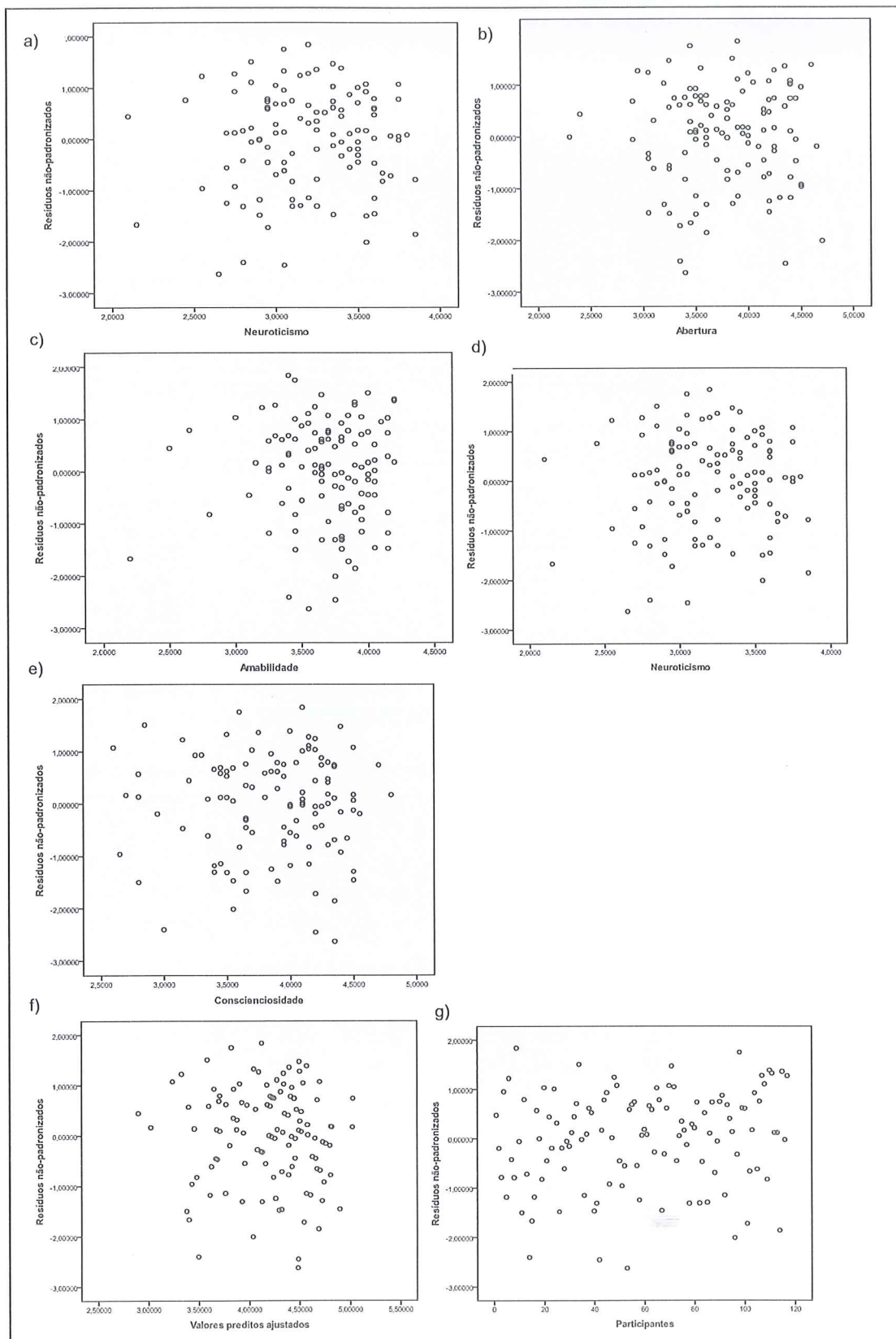
Uma maneira de se verificar os pressupostos de uma regressão linear é fazendo uma análise de resíduos. É o que diz Hair *et al* (2005) ao mencionar que a análise de resíduos fornece um conjunto simples e poderoso de ferramentas analíticas para o exame de adequação de um modelo de regressão. Ainda, segundo o autor, essa análise deve ser feita depois que o modelo de regressão seja estimado e o ideal é que se obtenha um gráfico nulo, que é o gráfico de resíduos quando todas as suposições são atendidas. Neste, os resíduos ocorrem

aleatoriamente, com dispersão em torno de zero e nenhuma tendência forte para ser maior ou menor que zero.

A Figura 5 retrata a análise gráfica de resíduos realizada com os dados da presente pesquisa. Os gráficos *a*, *b*, *c*, *d* e *e* representam os resíduos dos traços de personalidade e serve para verificar a linearidade dos dados, sendo necessário que os mesmos estejam distribuídos de forma aleatória em torno do zero. O gráfico *f*, por sua vez, diz dos resíduos do valor ajustado, ajudando também na análise da linearidade, e ainda, das variâncias. Nesse caso, é possível mostrar graficamente que o pressuposto da homocedasticidade não foi violado. Por fim, o gráfico *g* traz os resíduos das 117 observações dos participantes da amostra, auxiliando na observação da não violação do pressuposto da independência.

Depreende-se de tal figura que os pressupostos de linearidade, variância, independência da análise de regressão foram atendidos, dado que todos os gráficos não apresentaram qualquer padrão, tendo os resíduos distribuídos aleatoriamente, com dispersão relativamente em torno do zero.

Figura 5 – Análise de resíduos



Resta apenas a análise que mostre a não violação do pressuposto da normalidade, possível por meio de um teste de normalidade (Tabela 1). O teste de normalidade verifica se a hipótese de normalidade é rejeitada ($p\text{-valor} > 0,05$) ou não rejeitada ($p\text{-valor} \leq 0,05$).

Tabela 1 – Teste de normalidade dos resíduos

	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Estatística	df	Sig.	Estatística	df	Sig.
Resíduo não-padronizado	,084	117	,040	,972	117	,014

Na ocasião, constata-se ($p\text{-valor} \leq 0,05$), não rejeitando a hipótese de normalidade dos resíduos.

Terminadas as considerações acerca da metodologia utilizada, no que se refere à caracterização da pesquisa, à população e à amostra investigada, bem como à coleta e análise dos dados, partir-se-á para o próximo capítulo, cujo objetivo é apresentar, analisar e discutir os dados coletados.

4. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

De modo a facilitar a compreensão acerca dos resultados obtidos, será apresentada primeiramente uma caracterização da amostra investigada, a partir dos dados demográficos coletados. Posteriormente, serão descritos os resultados provenientes da análise de regressão linear múltipla, visando o conhecimento detalhado da relação entre comprometimento organizacional e personalidade, principal objetivo desta pesquisa.

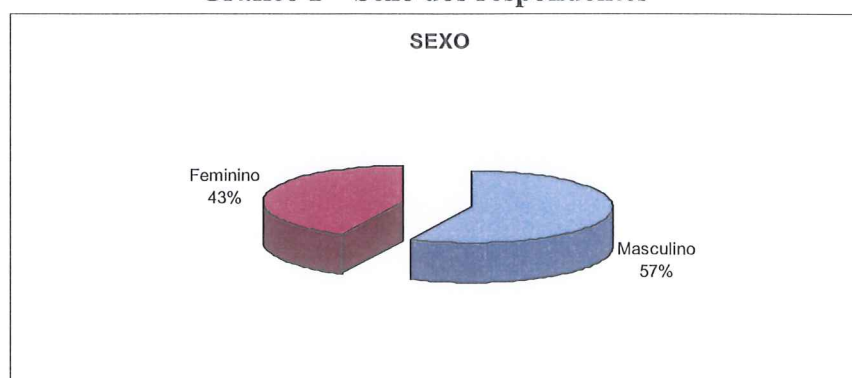
4.1. Dados demográficos

Para traçar o perfil dos participantes, será feita uma breve exposição de alguns dados demográficos, referentes a sexo, idade, estado civil, escolaridade, cargo ocupado, tempo de atuação no cargo, tempo de atuação na instituição em que trabalha e remuneração.

Apesar de as considerações teóricas sobre comprometimento organizacional terem sido abordados alguns desses dados demográficos como antecedentes do construto, não serão feitas análises acerca dessa relação, visto que não é o objetivo central do presente estudo.

Quanto ao sexo, a amostra investigada apresentou uma porcentagem maior de participantes do sexo masculino (57%), quando comparado aos participantes do sexo feminino (43%), conforme retrata o Gráfico 1.

Gráfico 1 – Sexo dos respondentes

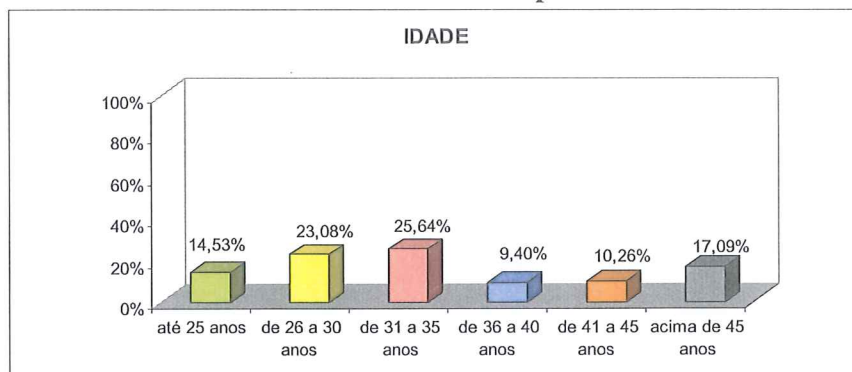


Fonte: Dados da pesquisa

No que se refere à idade, é possível perceber no Gráfico 2 que os participantes possuem idades variadas. Foram 25,64% na categoria de 31 a 35 anos; 23,08% dos respondentes na categoria de 26 a 30 anos; 17,09% na categoria acima de 45 anos; 14,53%

dos respondentes na categoria até 25 anos; 10,26% na faixa de 41 a 45 anos e 9,40% dos respondentes na faixa entre 36 e 40 anos.

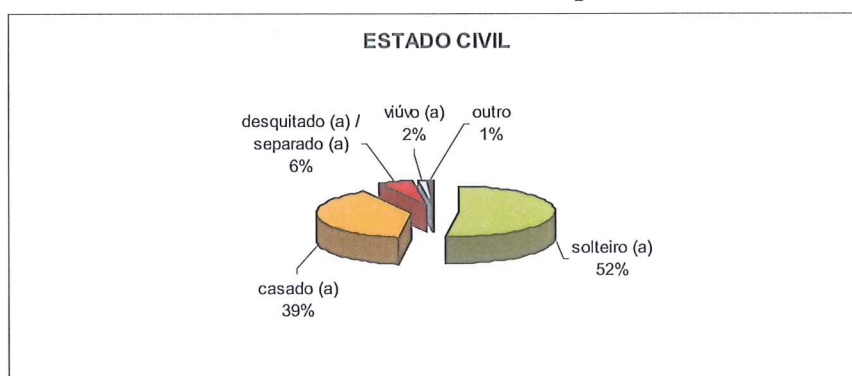
Gráfico 2 – Idade dos respondentes



Fonte: Dados da pesquisa

Já quanto ao estado civil, a maioria dos respondentes são solteiros (as), dado que essa categoria representa 52% do total. Os participantes casados (as) equivalem a 39% do total, enquanto os desquitados (as) e/ou separados (as) contemplam 6% da amostra; os viúvos (as), por sua vez, representam 2% e, por fim, a categoria, outros, contou com 1% do total. Ver Gráfico 3.

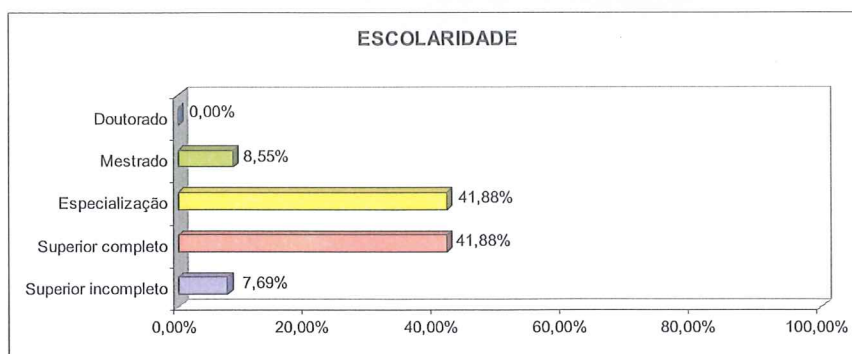
Gráfico 3 – Estado civil dos respondentes



Fonte: Dados da pesquisa

No que tange à escolaridade nota-se, conforme o Gráfico 4, uma predominância de participantes com ensino superior completo e de participantes com especialização, ambos com 41,88% do total. Já as categorias mestrado e superior incompleto contaram 8,55% e 7,69% do total, respectivamente. Não foram registrados participantes com o doutorado.

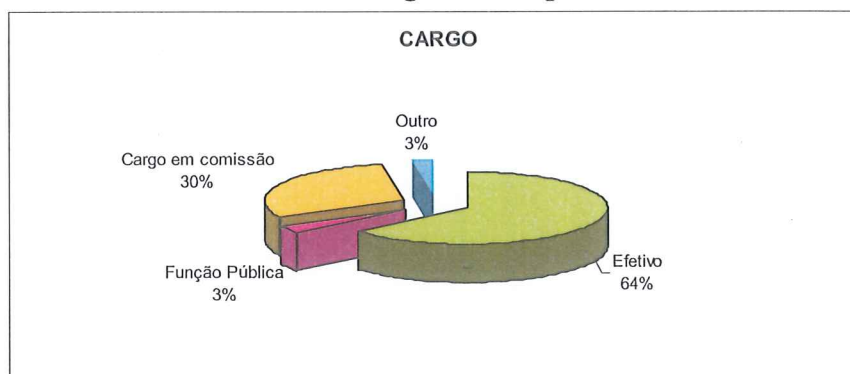
Gráfico 4 – Escolaridade dos respondentes



Fonte: Dados da pesquisa

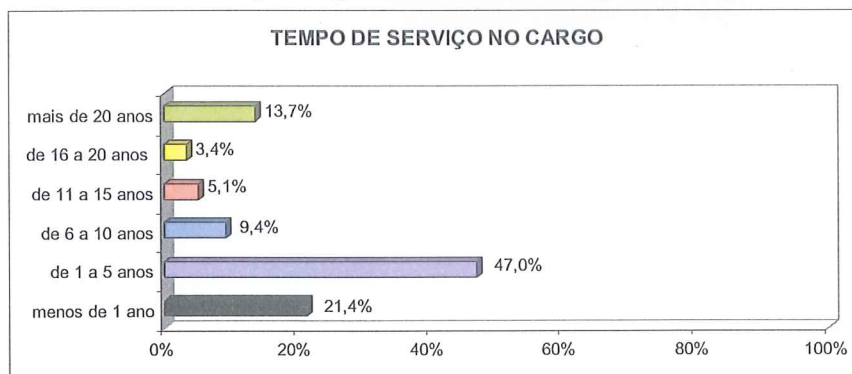
Quanto ao cargo, o Gráfico 5 sinaliza a predominância dos cargos efetivos (64%), seguidos dos cargos comissionados (30%) e cargos de função pública e os da categoria outros (3%).

Gráfico 5 – Cargos dos respondentes



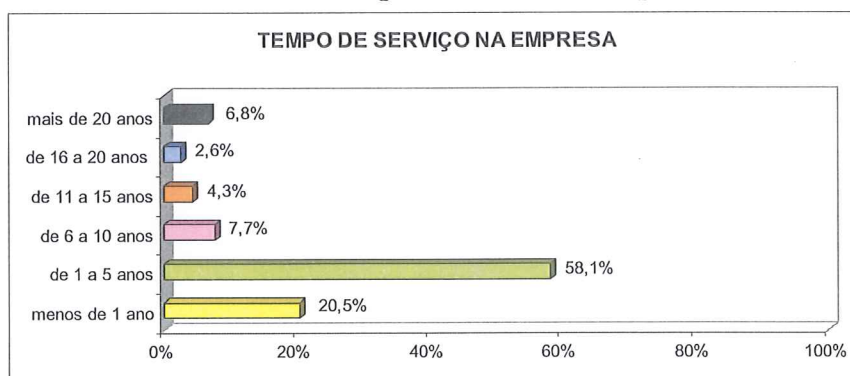
Fonte: Dados da pesquisa

Já os dados relativos ao tempo de permanência no cargo, presentes no Gráfico 6, acusam o predomínio da categoria “de 1 a 5 anos” com 47% do total. A categoria “menos de 1 ano” contou com 21,4% dos participantes, a categoria “mais de 20 anos” possui 13,7%, a categoria “de 6 a 10 anos” contou com 9,4% do total, a categoria “de 11 a 15 anos” obteve 5,1% e, por fim, a categoria “de 16 a 20 anos” teve 3,4%.

Gráfico 6 – Tempo de permanência no cargo dos respondentes

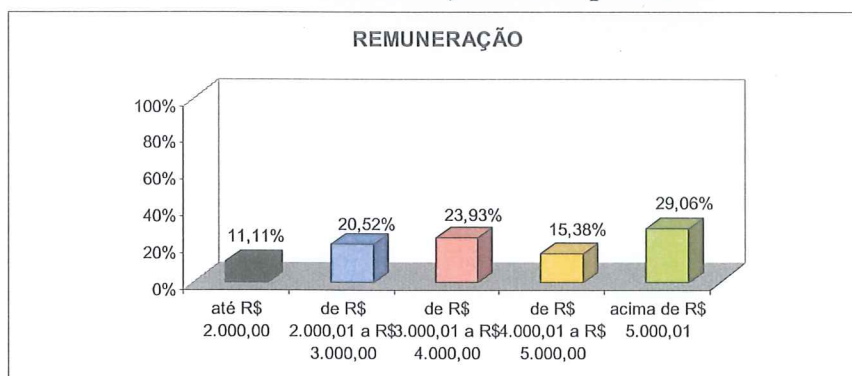
Fonte: Dados da pesquisa

Os dados referentes ao tempo de serviço na instituição em que trabalha (Gráfico 7), por sua vez, revela o predomínio de respondentes na categoria “de 1 a 5 anos”, que contou com 58,1% do total, a categoria “menos de 1 ano” foi formada por 20,5% dos participantes, a categoria “de 6 a 10 anos” contou com 7,7%, próximo à categoria “mais de 20 anos” com 6,8% dos respondentes. Já a categoria “de 11 a 15 anos” é formada por 4,3% e a categoria “de 16 a 20 anos” teve 2,6% do total da amostra.

Gráfico 7 – Tempo de serviço na empresa

Fonte: Dados da pesquisa

Finalmente, no que tange à remuneração (Gráfico 8), foi a maioria os participantes da faixa salarial acima de R\$5.000,00 totalizando 29,06% do total da amostra, seguidos daqueles pertencentes à faixa salarial de R\$3.000,01 a R\$4.000,00 com 23,93%. Logo após, com 20,52% dos respondentes está o grupo, cuja faixa salarial está entre R\$2.000,01 e R\$3.000,00, seguidos daqueles que recebem entre R\$4.000,01 e R\$5.000,00 com 15,38%. Finalmente, 11,11% da amostra são os participantes cujo salário não ultrapassa os R\$2.000,00.

Gráfico 8 – Remuneração dos respondentes

Fonte: Dados da pesquisa

Mediante as porcentagens obtidas a partir dos gráficos relativos aos dados demográficos da amostra pode-se sugerir um perfil predominante de respondentes. Tal perfil é composto por participantes do sexo masculino, com idade entre 31 e 35 anos, solteiros, formados no ensino superior e/ou na especialização, ocupantes de cargo efetivo junto aos órgãos pesquisados, estando no cargo e na Secretaria durante o período de 1 a 5 anos e recebendo como salário um valor superior a R\$5.000,00.

Esse perfil sugere que os respondentes pesquisados, em sua maioria, são pessoas com alto nível de escolaridade, ocupantes de cargos estáveis, detentoras de salários consideravelmente elevados e que estão em seu cargo e em sua Secretaria por um período suficiente para ter uma opinião formada sobre o seu trabalho. Acredita-se que tal perfil contribuiu para a análise do construto comprometimento organizacional e sua relação com a personalidade, principal objetivo desta pesquisa.

4.2. Integração entre comprometimento organizacional e personalidade

Apresentados os resultados referentes aos dados demográficos dos participantes, serão descritos os principais dados obtidos, primeiramente, com o cálculo dos coeficientes de correlação entre os cinco traços de personalidade e os três tipos de comprometimento. Posteriormente, será feito o detalhamento desses dados, mediante o cálculo das equações de regressão linear múltipla para o comprometimento afetivo, instrumental e normativo, respectivamente.

No que concerne ao cálculo dos coeficientes de correlação, vale mencionar que a natureza e a força da relação entre variáveis é medida pelo coeficiente de correlação linear r , que pode variar entre -1 e $+1$, sendo que, quanto mais próximo de 1 , mais forte é a relação e

quanto mais próximo de 0, mais fraca é a relação entre as variáveis. Já o sinal (- ou +), diz de uma relação positiva, ou diretamente proporcional ou uma relação negativa, ou inversamente proporcional entre as variáveis (ANDERSON; SWEENEY; WILLIAMS, 2002).

Na análise de correlação realizada nesse estudo foi possível perceber a existência de relações diversas, variando de intensidade entre personalidade e comprometimento (TABELA 2).

Tabela 2 – Correlação de Pearson entre os traços de personalidade e os tipos de comprometimento organizacional

TRAÇOS	AFETIVO	INSTRUMENTAL	NORMATIVO
Extroversão	0,245**	-0,127	0,148
Amabilidade	0,296**	-0,060	0,280**
Conscienciosidade	0,367**	-0,163	0,283**
Neuroticismo	0,145	-0,241**	0,125
Abertura	0,080	0-,093	-0,001

Nota: ** $p < 0,01$ * $p < 0,05$

O traço de extroversão, por exemplo, apresenta uma correlação positiva com o comprometimento afetivo (+0,245), uma relação negativa com o comprometimento instrumental (-0,127) e uma relação positiva com o comprometimento normativo (+0,148). Tal resultado sinaliza que quanto maior o nível de extroversão, maior tende a ser o nível de comprometimento afetivo e normativo e menor o de comprometimento instrumental. Lembrando que o índice de correlação foi maior entre a extroversão e o comprometimento afetivo (+0,245), denotando uma relação maior, comparada aos demais tipos de comprometimento, entre esse traço e o laço afetivo com a empresa.

O traço da amabilidade, similarmente, apresenta relação positiva com o comprometimento afetivo (+0,296), uma relação negativa com o comprometimento instrumental (-0,60) e uma relação positiva com o comprometimento normativo (+0,280). Esses dados denotam que quanto maior o grau de amabilidade, maior tende a ser o comprometimento afetivo e normativo e menor, o instrumental. Nesse caso, a maior correlação também se deu com o comprometimento afetivo (+0,296), denotando uma relação mais forte, quando comparada aos demais tipos de comprometimento, entre o traço da amabilidade e o comprometimento afetivo.

As correlações referentes ao traço da conscienciosidade também apontaram relações similares com os três tipos de comprometimento. Ou seja, uma relação positiva com o

comprometimento afetivo (+0,367) e normativo (+0,283) e uma relação negativa com o comprometimento instrumental (-0,163). Esses resultados sugerem, então, que quanto maior o nível de conscienciosidade, maior o nível de comprometimento afetivo e normativo e menor, o de comprometimento instrumental. Nesse caso, a correlação foi maior entre o traço e o comprometimento afetivo (+0,367), sinalizando que a conscienciosidade, dentre os demais tipos de comprometimento, está mais ligada ao comprometimento afetivo.

O traço de neuroticismo, por sua vez, revelou correlações positivas com o comprometimento afetivo (+0,145) e com o comprometimento normativo (+0,125) e correlação negativa com o comprometimento instrumental (-0,241). Nesse caso, a maior correlação se deu entre o neuroticismo e o comprometimento instrumental, sinalizando que quanto maior o grau de neuroticismo, menor tende a ser o nível de comprometimento instrumental. Já os demais coeficientes tratam que quanto maior o grau de neuroticismo, maior tende a serem os comprometimentos dos tipos afetivo e normativo.

Finalmente, o traço de abertura apresentou correlações positivas com o comprometimento afetivo (+0,080) e relações negativas com o comprometimento instrumental (-0,093) e com o comprometimento normativo (-0,001). Isso quer dizer que quanto maior o traço de abertura, maior tende a ser o comprometimento afetivo e menor os comprometimentos do tipo instrumental e normativo.

Vale lembrar que, conforme tratado no referencial teórico sobre comprometimento organizacional, a personalidade é apenas um dentre outros muitos antecedentes do construto. Com isso, já eram esperadas correlações mais frágeis, mas igualmente importantes, nos resultados da presente pesquisa.

A fim de se conhecer em detalhes as relações apontadas no cálculo de correlação entre os cinco traços de personalidade e os três tipos de comprometimento organizacional foram feitas três regressões lineares múltiplas. A primeira delas considerou o comprometimento afetivo como variável dependente e os cinco traços de personalidade como variáveis independentes. A segunda regressão levou em conta o comprometimento instrumental como variável dependente e os cinco traços de personalidade como variável independente. E, por fim, a terceira regressão teve o comprometimento normativo como variável dependente e os traços da extroversão, amabilidade, conscienciosidade, neuroticismo e abertura como variáveis independentes.

Cabe dizer que nas três regressões lineares múltiplas realizadas usou-se como método de busca sequencial o *stepwise*. Segundo Hair *et al* (2005), o método *stepwise* é talvez o mais utilizado para a seleção de variáveis, uma vez que permite examinar a contribuição de cada

variável independente para o modelo de regressão. Ou seja, diferente do método por adição *forward* e eliminação *backward*, que acrescenta ou elimina variáveis em cada estágio, sem possibilidade de reversão, o método *stepwise* verifica a contribuição das variáveis independentes, sem eliminá-las definitivamente. Essa característica foi considerada adequada para a realização dessa pesquisa e, por isso, a escolha por utilizá-la.

Na primeira regressão, referente ao comprometimento afetivo, foram aceitas como variáveis independentes os traços de conscienciosidade e de amabilidade, tendo sido eliminadas as variáveis referentes aos traços de neuroticismo, extroversão e abertura.

O critério para inclusão ou exclusão é a contribuição que a variável dá ao modelo de regressão. Assim, a variável independente com maior contribuição é acrescentada primeiramente e, após as demais variáveis são selecionadas para a inclusão, tendo em vista a sua contribuição sobre as variáveis já presentes na equação (HAIR *et al*, 2005).

A Tabela 3 indica o modelo final de regressão obtido para o comprometimento afetivo.

Tabela 3 – Modelo final de regressão para o comprometimento afetivo

Variável	Coeficientes não padronizados		Coeficientes padronizados $\hat{\beta}$	p-valor
	$\hat{\beta}$	Erro-padrão $\hat{\beta}$		
Intercepto	-0,877	1,077		-
Conscienciosidade	0,687	0,195	0,311	0,001
Amabilidade	0,653	0,268	0,214	0,016

Nota: R= 0,421; R²= 0,177.

A partir desse modelo final pode-se dizer que o comprometimento afetivo é predito em 17,7% pelos traços de personalidade, sendo estatisticamente significativos, e considerados no modelo final de regressão, os traços de conscienciosidade e de amabilidade (p-valor < 0,05). Esses traços ajudam a explicar o comprometimento afetivo, uma vez que o efeito de ambas as variáveis sob a resposta é positivo ($\hat{\beta} = 0,687$ e $\hat{\beta} = 0,653$, respectivamente), revelando que quanto maior a conscienciosidade e a amabilidade, maior o comprometimento afetivo do indivíduo. Os coeficientes beta padronizados permitem dizer, ainda, que uma alteração de 0,311 na conscienciosidade leva a uma alteração de 1 no comprometimento afetivo, enquanto que uma alteração de 0,214 na amabilidade leva a uma alteração de 1 no comprometimento afetivo.

Os demais traços (neuroticismo, extroversão e abertura), por sua vez, não foram associados a esse tipo de comprometimento.

A regressão linear múltipla que considerou o comprometimento instrumental como variável dependente, por sua vez, acrescentou como variável independente o traço de neuroticismo, eliminando os demais traços de personalidade (TABELA 4).

Tabela 4 – Modelo final de regressão para o comprometimento instrumental

Variável	Coeficientes não padronizados		Coeficientes padronizados $\hat{\beta}$	p-valor
	$\hat{\beta}$	Erro-padrão $\hat{\beta}$		
Intercepto	5,143	,807		,000
Neuroticismo	-,668	,251	-0,241	,009

Nota: R=0,241; R²=0,058

Esses resultados revelam que o comprometimento instrumental é predito em 5,8% pelos traços de personalidade, considerando estatisticamente significativo, apenas o traço de neuroticismo (p-valor < 0,05). Assim, o neuroticismo ajuda a explicar o comprometimento instrumental, tendo efeito negativo sobre a resposta ($\hat{\beta} = -0,668$), isto é, quanto maior o neuroticismo, menor tende a ser o comprometimento instrumental do indivíduo. Já o coeficiente padronizado $\hat{\beta}$ para o traço de neuroticismo é de -0,241, revelando que uma alteração desse índice no neurocismo, leva a uma alteração de 1 no comprometimento instrumental.

Finalmente, a terceira regressão múltipla linear considerou o comprometimento normativo como variável dependente e os cinco traços de personalidade como variáveis independentes. Nessa análise foram acrescentadas ao modelo de regressão os traços de conscienciosidade e de amabilidade e eliminados os demais traços (TABELA 5).

Tabela 5 – Modelo final de regressão para o comprometimento normativo

Variável	Coeficientes não padronizados		Coeficientes padronizados $\hat{\beta}$	p-valor
	$\hat{\beta}$	Erro-padrão $\hat{\beta}$		
Intercepto	-,558	,823		,499
Conscienciosidade	,368	,149	0,225	,015
Amabilidade	,499	,205	0,221	,016

Nota: R=0,354; R²=0,125

Os resultados do modelo final apontam que o comprometimento normativo é predito em 12,5% pelos traços de personalidade, considerando estatisticamente significativos os traços de conscienciosidade e de amabilidade (p-valor < 0,05). Conclui-se que esses traços ajudam a explicar o comprometimento normativo, sendo positivo o efeito dessas variáveis sob a resposta ($\hat{\beta} = 0,687$ e $\hat{\beta} = 0,653$, respectivamente), revelando que quanto maior a conscienciosidade e a amabilidade, maior o comprometimento normativo do indivíduo. Os coeficientes beta apontam que uma alteração de +0,225 na conscienciosidade e de +0,221 na amabilidade, acarretam uma alteração de 1 no comprometimento normativo.

Resumindo, a presente pesquisa revela que o traço de conscienciosidade e de amabilidade encontram-se associados, positivamente, com o comprometimento afetivo e normativo. Já o traço de neuroticismo apresenta uma relação negativa com o comprometimento instrumental. Os demais traços de extroversão e abertura, contudo, não apresentaram relações com qualquer um dos tipos de comprometimento organizacional.

Tendo sido apresentados os principais resultados obtidos no cálculo de correlação e nas equações de regressão linear múltipla, parte-se para a discussão desses achados, visando a interpretação e o debate dos mesmos frente às pesquisas já existentes sobre o tema.

5. DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Este capítulo tem por objetivo discutir os resultados descritos anteriormente, buscando interpretá-los perante as pesquisas já existentes sobre a relação entre personalidade e comprometimento organizacional e que geraram as hipóteses a serem testadas pelo presente estudo.

A *primeira hipótese (H1)* abordou a influência do traço de extroversão no comprometimento afetivo (*H1.a*), instrumental (*H1.b*) e normativo (*H1.c*).

Sobre isso, os índices de correlação encontrados apontaram a existência de uma relação positiva entre a extroversão e o comprometimento dos tipos afetivo (+0,245) e normativo (+0,148), assim como uma relação negativa entre o traço e o comprometimento instrumental (-0,127).

Tendo em vista que as pessoas extrovertidas são reconhecidas pela sua sociabilidade, estando envolta de pessoas com as quais gosta de estabelecer contatos, era de se esperar que o comprometimento instrumental desses indivíduos fosse baixo, dado que pessoas extrovertidas tendem a estabelecer mais relações do tipo *network*, reconhecendo, então, novas possibilidades de emprego no mercado. Além disso, o fato de serem as pessoas extrovertidas mais otimistas e despreocupadas, levaria à uma menor preocupação quanto a largar a empresa e buscar novas possibilidades de emprego. Por outro lado, os introvertidos tendem a ser mais prudentes, cautelosos em suas ações e com maior dificuldade para o risco. Daí, esperava-se que pessoas introvertidas ou com baixo nível de extroversão apresentassem maior comprometimento instrumental, dada a dificuldade em ver e/ou arriscar outras possibilidades no mercado. E, de fato, os resultados apontam que a existência de uma relação negativa entre a extroversão e o comprometimento instrumental.

Outro aspecto importante se refere à relação do traço de extroversão e o comprometimento afetivo e normativo. Nesse caso, considerando que as pessoas introvertidas, que são mais reservadas e tendem a ser distantes e mais próximas apenas de amigos íntimos nos quais pode confiar, espera-se que as mesmas tenham dificuldades em estabelecer laços afetivos com a empresa para a qual trabalha, pelo menos até que fosse criada uma relação de confiança entre a pessoa e a organização. Tal característica poderia influenciar também no senso de dever do introvertido para com a empresa, uma vez que não estabelecendo uma relação de confiança com a mesma, dificilmente essa pessoa se sentiria disposta a retribuir à empresa qualquer ganho obtido. Contrariamente, das pessoas extrovertidas que tendem a ser

alegres, confiantes e otimistas espera-se uma facilidade no estabelecimento de laços afetivos para com a empresa e, conseqüentemente maior senso de dever e retribuição pelos ganhos obtidos. Com isso, espera-se que maiores níveis de extroversão estejam associados a maior comprometimento afetivo e normativo, conforme mostram os resultados obtidos nesse estudo.

Contudo, as relações obtidas nas correlações e analisadas acima foram fracas e não foram consideradas no cálculo das regressões múltiplas. Revelando, pois, que a extroversão não pode ser considerada uma variável significativa associada a qualquer um dos três tipos de comprometimento organizacional. Com isso, as hipóteses *H1.a*, *H1.b* e *H1.c* foram refutadas.

Vale dizer que esses resultados foram de encontro aos trabalhos encontrados na literatura sobre o tema, os quais apontam que a extroversão influenciava positivamente o comprometimento dos tipos afetivo e normativo, e, negativamente, o comprometimento instrumental. Tais resultados consideram esse traço, inclusive, como o melhor preditor do comprometimento, quando comparado aos demais traços de personalidade. Segundo os resultados encontrados, as relações entre a extroversão e os tipos de comprometimento foram de mesma natureza, porém, foram fracas, impossibilitando a geração de afirmações conclusivas acerca dessas relações.

A *segunda hipótese (H2)*, por sua vez, mencionava a influência do traço de neuroticismo nos comprometimentos afetivo (*H2.a*), instrumental (*H2.b*) e normativo (*H2.c*).

Sobre tal influência, os coeficientes de correlação obtidos apontaram uma relação positiva entre o neuroticismo e os comprometimentos afetivo (+0,145) e normativo (+0,125) e uma relação negativa entre o traço e o comprometimento instrumental (-0,241). Nesse último caso, inclusive, tal índice foi aceito para o cálculo da regressão múltipla, demonstrando que o neuroticismo influencia, de fato, o comprometimento instrumental.

Considerando que o traço de neuroticismo está relacionado ao modo como as pessoas lidam com as emoções negativas e as suas conseqüências, espera-se que uma pessoa com altos níveis de neuroticismo apresente maior grau de ansiedade, preocupação e impulsividade, buscando na empresa o estabelecimento de uma relação segura, de modo a lhe garantir equilíbrio e o conforto emocional de que necessita. Desse modo, sugere-se que pessoas neuróticas estabelecem maiores laços afetivos para com a empresa, assim como maior senso de dever e reconhecimento de todos ganhos fornecidos pela organização para a qual trabalha. Daí, a expectativa de que pessoas com maior nível de neuroticismo apresentem também maior comprometimento afetivo e normativo. Por outro lado, considerando a tendência impulsiva de uma pessoa neurótica, espera-se que um empregado com altos níveis desse traço tenha

dificuldades de avaliar racionalmente alguma situação de dificuldade vivenciada na empresa, não tendo medo de deixá-la, indo em busca de outras possibilidades no mercado que lhe ofereça o acolhimento afetivo e/ou equilíbrio emocional do qual deseja. Com isso, tem-se a expectativa de que empregados com altos níveis de neuroticismo, apresente menor comprometimento instrumental.

Essas relações, de certa forma esperadas, foram apontadas pelos resultados da presente pesquisa, uma vez que o neuroticismo foi relacionado positivamente com o comprometimento afetivo e normativo e negativamente com o comprometimento instrumental. Vale lembrar que, de acordo com o cálculo das equações de regressão linear múltipla, apenas a relação entre neuroticismo e comprometimento instrumental foi considerada significativa, revelando que o neuroticismo influencia, de fato, esse tipo de comprometimento.

Esse resultado vai, contudo, de encontro aos achados da literatura sobre o tema que revelaram uma relação negativa entre o neuroticismo e o comprometimento dos tipos afetivo e normativo e uma relação positiva do traço com o comprometimento instrumental.

Quanto à análise da hipótese proposta, conclui-se que *H2.b foi confirmada*, porque o neuroticismo influencia o comprometimento instrumental, enquanto que *H2.a e H2.c foram refutadas*, por não terem sido encontradas evidências que comprovassem que o neuroticismo influenciasse os comprometimentos afetivo e normativo, respectivamente.

No que se refere à *terceira hipótese (H3)*, a mesma abordava a influência do traço de conscienciosidade no comprometimento dos tipos afetivo (*H3.a*), instrumental (*H3.b*) e normativo (*H3.c*).

Conforme já mencionado, os coeficientes de correlação encontrados neste estudo revelaram a existência de correlações positivas entre a conscienciosidade e os comprometimentos afetivo (+0,367) e normativo (+0,283) e correlação negativa entre o traço e o comprometimento instrumental (-0,163). As correlações entre o traço e os comprometimentos afetivo e normativo foram, inclusive, consideradas no cálculo da equação de regressão múltipla, tendo sido a conscienciosidade a primeira aceita. Ou seja, dentre os demais traços, a conscienciosidade é a que mais pode ser associada aos comprometimentos afetivo e normativo.

Tomando a conscienciosidade como uma propensão ao zelo, à disciplina, ao planejamento e à organização, é de se esperar que pessoas com escore alto em conscienciosidade esforcem-se para desempenhar seu trabalho adequadamente, contribuindo para os resultados organizacionais e, portanto, se mostrem mais comprometidas. Tal

expectativa é corroborada pelo cálculo de regressão múltipla que apontou a conscienciosidade como o primeiro traço que influencia o comprometimento.

Considerando, ainda, que pessoas com alto nível de conscienciosidade tendem a respeitar as normas sociais e a possuir um forte sentido de dever, era esperado que o esse traço influenciasse o comprometimento normativo. Além disso, o frequente gosto pelo trabalho, que frequentemente se transforma em “vício pelo trabalho” leva a se pensar que pessoas com altos níveis de conscienciosidade desenvolvam também o comprometimento afetivo para com a empresa em que trabalha. Essa expectativa também foi corroborada, uma vez que os resultados apontaram uma influência desse traço no comprometimento afetivo. Essas características também gera a suspeita de que pessoas com altos níveis de conscienciosidade estariam mais vinculadas ao trabalho, em função de sua ligação emocional e normativa para com a empresa, tendo menores preocupações quanto à questão salarial, por exemplo, especialmente pelo fato da amostra investigada receber, em sua maioria, salários superiores a R\$5.000,00. E, essa expectativa também pode ser percebida nas correlações obtidas em que a conscienciosidade se relaciona negativamente ao comprometimento instrumental, contudo essa relação não foi significativa, não sendo possível afirmar que haja, de fato, uma influência desse traço no comprometimento instrumental.

Portanto, no que tange à análise das hipóteses formuladas, conclui-se que *H3.a* e *H3.c* foram confirmadas, dado que foi verificado que o traço de conscienciosidade influencia o comprometimento afetivo e normativo, enquanto que a hipótese *H3.b* foi refutada, visto que não foram encontradas relações significativas entre esse traço e o comprometimento instrumental suficientes para supor uma influência entre um e outro.

Tal resultado vai ao encontro dos achados na literatura, quanto à influência do traço de conscienciosidade no comprometimento afetivo, contudo vai de encontro àqueles estudos que encontraram uma relação positiva entre esse traço e o comprometimento instrumental, dado que no caso deste estudo foram encontradas relações negativas, embora as mesmas tenham sido frágeis.

A quarta hipótese (*H4*), por sua vez, tratava da influência do traço de abertura nos comprometimentos afetivo (*H4.a*), instrumental (*H4.b*) e normativo (*H4.c*).

Sobre isso, os resultados encontrados no cálculo de correlação revelaram uma relação negativa entre o traço de abertura e os comprometimentos instrumental (-0,093) e normativo (-0,001) e uma relação positiva entre o traço e o comprometimento afetivo (+0,080).

Supondo que pessoas com altos níveis de abertura são pessoas que gostam de abrir novas rotas e possibilidades e experimentar coisas novas, é de se esperar que as mesmas busquem novas alternativas de emprego no mercado, não se deixando prender por questões salariais, por exemplo e, com isso, apresentem-se menos comprometidas instrumentalmente. Além disso, por serem pessoas liberais quanto a valores políticos e sociais, as mesmas podem não ter a necessidade de retribuição ou senso de dever para com a organização para a qual trabalha, justamente por almejar ser mais livre, quanto a normas. Daí, também é possível pensar que pessoas com alto nível de abertura se vêm menos comprometidas normativamente com a empresa, corroborando os resultados encontrados.

Outra alternativa de pensamento é imaginar que essas pessoas por serem livres, sensíveis, criativas e tolerantes estabeleçam laços afetivos fortes com empresas que lhe ofereçam atividades em que se possa exercer tal liberdade, criatividade e tolerância, vendo-se mais comprometida afetivamente com a empresa. Nesse sentido, é possível pensar que pessoas com alto nível de abertura podem apresentar maior comprometimento afetivo, conforme os resultados encontrados.

Contudo, apesar de terem sido apresentados argumentos que demonstrem as relações encontradas no cálculo de correlações, vale mencionar que tais correlações foram fracas e não significativas para o cálculo de regressão linear múltipla. Diante disso, em termos de hipóteses, pode-se concluir que *H4.a*, *H4.b* e *H4.c* foram refutadas.

Esses resultados vão de encontro àqueles levantados na literatura sobre o tema, os quais revelaram a existência de uma relação negativa entre esse traço e o comprometimento dos tipos instrumental e normativo e uma relação positiva entre abertura e o comprometimento em geral.

Em último lugar cabe mencionar que a *quinta hipótese (H5)* dizia da influência do traço de amabilidade no comprometimento afetivo (*H5.a*), instrumental (*H5.b*) e normativo (*H5.c*).

Os resultados dessa pesquisa revelaram uma relação positiva entre o traço de amabilidade e o comprometimento afetivo (+0,296) e normativo (+0,280) e uma relação negativa entre o traço e o comprometimento instrumental (-0,060). Na ocasião, as correlações positivas encontradas foram consideradas significantes e, portanto, aceitas para o cálculo da equação de regressão múltipla, revelando que a amabilidade influencia o comprometimento afetivo e o normativo.

Entendendo o traço de amabilidade como relacionado à manifestação de comportamentos pró-sociais, é de se esperar que a pessoa com alto nível de amabilidade seja cortês, simpática, amável com os demais e que, portanto, tenha facilidade em estabelecer laços afetivos e também de senso de retribuição com as pessoas e ao ambiente com as quais se relacionam. Daí, é possível pensar que altos níveis de amabilidade influenciem o comprometimento afetivo e normativo também. Essas mesmas características, permite sugerir que pessoas amáveis, sendo empáticas e sensitivas, seriam mais predispostas a se ligarem mais afetivamente e menos racionalmente com a empresa, considerando unicamente os salários e benefícios recebidos. Por isso, a suposição de que pessoas com altos níveis de amabilidade tenderiam a um menor comprometimento instrumental.

Todas essas suposições foram confirmadas pelos resultados encontrados, os quais revelaram uma relação positiva entre amabilidade e comprometimento afetivo e normativo e uma relação negativa entre esse traço e o comprometimento instrumental. Porém, essa última relação não foi considerada significativa no cálculo de regressão linear múltipla, sendo possível afirmar, apenas, que a amabilidade influencia os comprometimentos afetivo e normativo. Com isso, em termos das hipóteses formuladas, conclui-se que *H5.a* e *H5.c* foram confirmadas, enquanto *H5.b* foi refutada.

Nesse caso, tais resultados foram corroborados pela literatura que apontou a existência de uma relação positiva entre a amabilidade e o comprometimento dos tipos afetivo e normativo, o que não se pode dizer da relação entre esse traço e o comprometimento instrumental.

Antes de finalizar essa discussão, vale enfatizar que o traço da amabilidade foi o segundo, dentre os demais traços, a ser aceito para o cálculo da equação da regressão múltipla, tendo ficado atrás apenas do traço de conscienciosidade. Ou seja, esses dois traços apresentaram relações significativas, revelando que, de fato, a conscienciosidade e a amabilidade influenciam o comprometimento afetivo e normativo. Com isso, pode-se concluir que quanto maior o grau de conscienciosidade e amabilidade, maior tendem a ser os comprometimentos afetivo e normativo, isto é, uma pessoa responsável, organizada, com adequada capacidade de planejamento, agradável, sensível e amável com os demais, tende a desenvolver laços afetivos e de senso de dever para com a empresa em que trabalha.

Outro fator importante encontrado se refere à influência do traço de neuroticismo no comprometimento instrumental, revelando que pessoas ansiosas, preocupadas e impulsivas, têm dificuldades de avaliar racionalmente alguma situação de dificuldade vivenciada na empresa podendo, inclusive, deixá-la, em busca de outras possibilidades no mercado.

O fato dos traços de conscienciosidade e de amabilidade influenciarem o comprometimento afetivo e normativo; do neuroticismo influenciar o comprometimento instrumental, assim como dos traços de extroversão e abertura não terem sido associados significativamente a qualquer um dos tipos de comprometimento é um importante achado. Isso porque sinaliza aos gestores e acadêmicos interessados na temática do comprometimento a existência de um perfil psicológico, com características de pessoas que tendem a se comprometer afetiva, normativa e instrumentalmente e que, portanto, podem ser observadas nas pessoas das quais se espera maior comprometimento.

Embora a personalidade não seja o único fator determinante para a obtenção do comprometimento organizacional, conhecer melhor a influência que seus traços exercem sobre o surgimento ou permanência do comprometimento nas empresas é relevante, perante os vários desafios postos a gestores e acadêmicos de recursos humanos.

Espera-se com o presente trabalho ter contribuído para um maior esclarecimento de ambas as teorias, personalidade e comprometimento organizacional, e, principalmente das relações existentes entre ambas.

No próximo capítulo serão feitas as considerações finais do presente trabalho, abordando suas principais contribuições e limitações.

6. CONCLUSÕES E CONSIDERAÇÕES FINAIS

Ao longo deste trabalho foram feitas considerações sobre a importância do construto comprometimento organizacional, considerado a chave para a vantagem competitiva das empresas perante o mercado.

A personalidade investigada mais largamente após a década de 1990 com a consolidação do Modelo *Big Five* é relacionada ao comprometimento organizacional, sendo considerada um de seus antecedentes.

Diante disso, o objetivo deste trabalho foi investigar a influência da personalidade no comprometimento organizacional contribuindo, em termos teóricos, para as pesquisas existentes sobre o tema e, em termos práticos, para a formulação de um perfil psicológico, capaz de sinalizar, para gestores e acadêmicos, as características que influenciam o comprometimento de seus empregados.

Os resultados encontrados apontam que os traços de conscienciosidade e de amabilidade influenciam os comprometimentos do tipo afetivo e normativo, e ainda, que o traço de neuroticismo influencia o comprometimento instrumental. Esses resultados sugerem a existência de um perfil psicológico associado aos diferentes tipos de comprometimento, uma vez que pessoas responsáveis, com capacidade de planejamento e organização, assim como pessoas amáveis, sensíveis e sociáveis tendem a apresentar maiores níveis de comprometimento afetivo e normativo. Enquanto que pessoas neuróticas ou menos estáveis emocionalmente tendem a apresentar menor grau de comprometimento instrumental.

Depreende-se desses achados que, profissionais que avaliam a personalidade, visando o comprometimento de seus empregados, seja ele afetivo, instrumental ou normativo, devem se atentar para a avaliação, especificamente, dos traços de conscienciosidade, amabilidade e neuroticismo.

Dada a existência de outros fatores que influenciam o comprometimento organizacional, as correlações encontradas entre personalidade e comprometimento não foram fortes, contudo, sinalizaram quais traços influenciam o comprometimento e, portanto, devem ser considerados na avaliação global de aspectos que antecedem, correspondem ou sucedem o comprometimento nas empresas, sejam elas públicas ou privadas.

Considera-se, pois, esses achados de relevante contribuição teórica e prática. Teórica, no que tange à ampliação dos estudos sobre comprometimento organizacional, principalmente no que se refere a seus antecedentes. Prática, no que se refere à sinalização de traços de personalidade que influenciam o comprometimento nas empresas.

Além das contribuições, podem ser apontadas algumas limitações do presente estudo, as quais abrem caminhos para a realização de estudos futuramente, com vistas a investigar as questões deixadas em aberto por esta dissertação.

Em primeiro lugar, pode-se buscar um aprofundamento das relações entre personalidade e comprometimento organizacional, investigando as facetas dos traços da personalidade que explicam o comprometimento e verificando detalhadamente quais dessas facetas explicariam melhor o construto. Tal análise não foi possível devido a falta de tempo para as análises nesse nível de detalhamento, mas que podem ser realizadas no futuro como continuidade desse estudo ou até mesmo por outros pesquisadores que se vejam instigados a investigar esse assunto.

Outro estudo de aprofundamento possível seria o de investigar as possíveis relações entre os dados demográficos dos participantes e as bases do comprometimento, buscando detalhes sobre como o sexo, a idade, a escolaridade, o cargo, o tempo de serviço no cargo e na empresa, bem como a remuneração podem estar associados aos comprometimentos afetivo, instrumental e normativo. Essa análise foi vista como extensa para o presente trabalho, que correria o risco de perder o foco sobre a principal questão investigada que é a influência da personalidade no comprometimento. Contudo, a autora ainda pretende fazer essa análise, não retirando o mérito daqueles que também gostariam de investigar também a relação entre cada um desses dados demográficos e o comprometimento.

Além disso, considerando o comprometimento organizacional como a chave para o diferencial competitivo de empresas públicas e privadas, cabe uma expansão desta investigação em empresas privadas ou de terceiro setor, talvez. Ou seja, realizar pesquisas que visem conhecer se a relação entre personalidade e comprometimento ocorre também nas empresas privadas e se tais resultados são similares aos encontrados nas empresas públicas. Embora se tenha afirmado que a influência da personalidade no comprometimento ocorra, independentemente da natureza da organização, tal afirmação não retira a possibilidade de realizar novos estudos que investiguem como essa influência ocorre em outras empresas, que não a pública.

Enfim, a presente pesquisa não finda as perguntas e desafios sobre o comprometimento organizacional e suas relações com fatores individuais e/ou organizacionais. Contrariamente, apenas acrescenta alguns achados que contribuem para um melhor entendimento do construto, no que se refere às relações com a personalidade.

7. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALLPORT, G. W. **Personalidade: padrões e desenvolvimento**. São Paulo: EPU Ed. da Universidade de São Paulo, 1973.

ALLPORT, G. W.; OLDBERT, H. S. Trait-names, a psycho-lexical study. **Psychol. Monogr.**, 1936.

ANDERSON, D. R.; SWEENEY, D. J.; WILLIAMS, T. A. **Estatística Aplicada à Administração e Economia**. São Paulo: Pioneira, 2002.

ARGYRIS, Chris. **Personalidade e Organização: o conflito entre o sistema e o indivíduo**. Rio de Janeiro: Editora Renes, 1957.

BANDEIRA, Mariana Lima; MARQUES, Antônio Luiz, VEIGA, Ricardo Teixeira. As dimensões múltiplas do comprometimento organizacional: um estudo na ECT-MG. **Revista de Administração Contemporânea**, Curitiba, v. 4, n.2, p. 133-157, mai.-ago. 2000.

BARNARD, Chester Irving. **As funções do executivo**. São Paulo: 1971.

BASTOS, A.V.B. Comprometimento organizacional: um balanço dos resultados e desafios que cercam essa tradição de pesquisa. **Revista Brasileira de Administração de Empresas**, São Paulo, v.33, n.3, p.52-64, mai. – jun. 1993.

_____. **Comprometimento, consentimento ou entrincheiramento?** Um estudo comparativo entre categorias ocupacionais e contextos organizacionais. Relatório final apresentado ao CNPQ. Bahia: Salvador, 2009.

BECKER, H. S. Notes on the concept of commitment. **American Journal of Sociology**, v. 66, p. 32-40, 1960.

BORGES, Livia de O.; LIMA, Ana Maria de S.; VILELA, Elson C.; MORAIS, Suerda da S. G. Comprometimento no trabalho e sua sustentação na cultura e no contexto organizacional. **RAE-eletrônica**, v. 3, n. 1, art. 8, jan./jun., 2004.

BOTELHO, Renata Dias; PAIVA, Kely César Martins de. Comprometimento organizacional: um estudo no Tribunal de Justiça do Estado de Minas Gerais. **Rev. Adm. Pública**, Rio de Janeiro, v. 45, n. 5, out. 2011. Disponível em <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0034-76122011000500002&lng=pt&nrm=iso>. Acesso em: 01 ago. 2012.

BOZIOELOS, Nikos. The big Five of personality and work involvement. **Journal of Managerial Psychology**, v. 19, n. 1, pp. 69-81, 2004.

BURAWOY, Michael. Between the Labor Process and the State: The changing face of factory regimes under advanced capitalism. **American Sociological Review**, v. 48, n. 5, pp. 587-605, 1983.

CARVALHO, Patrícia; ALVES, Flávia Jôse Oliveira, BASTOS, Antônio Virgílio Bittencourt. Comprometimento afetivo, de continuação e entrenchamento organizacional: estabelecendo limites conceituais e empíricos. **Psicologia: Teoria e Prática**, v. 3, n. 2, pp. 127 – 141, 2011.

CATTELL, Raymond B. **Personality**: a systematic theoretical and factual study. New York: McGraw-Hill Book Company, 1950.

CAVALCANTI, Emmanuelle Amaud A.; COSTA, Luciana Leda da S.. Comprometimento Organizacional e Características do Trabalho: a Percepção dos Trabalhadores do Habib's. Encontro da Associação Nacional de Pós-graduação e Pesquisa em Administração, 33, 2009. São Paulo. **Anais...** São Paulo: ANPAD, 2009. 1 CD – ROM.

CERVO, Clarissa Socal. **Características de personalidade e comprometimento organizacional**. Dissertação (Mestrado em Psicologia). Instituto de Psicologia da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2007.

COHEN, Aaron. Commitment before and after: an evaluation and reconceptualization of organizational commitment. **Human Resource Review**, v. 17, pp. 336-354, 2007.

COSTA, Paul T.; McCRAE, Robert R. Endurancy of adult personality structure in males: longitudinal, cross-sectional and times-of-measurement analyses. **Journal of Gerontology**, v. 35, pp. 877-883, 1980.

_____. Primary traits of Eysenck's P-E-N system: three- and five-factor solutions. **Journal of Personality and Social Psychology**, v. 69, n. 2, p. 308-317, 1995.

COSTA, Cláudio A.; MORAES, Lúcio F. R.; CANÇADO, Vera L. Avaliando o comprometimento organizacional e possíveis relações com o turnover. **Revista Gestão & Tecnologia**, v. 8, n. 2, pp. 1-16, jul./ago., 2008.

COSTA, Vânia Medianeira F.; MOURA, Gilnei Luiz. Comprometimento Organizacional a natureza e a intensidade dos vínculos dos trabalhadores da agricultura irrigada. Encontro da Associação Nacional de Pós-graduação e Pesquisa em Administração, 34, 2010. Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2010. 1 CD – ROM.

COSTA e SILVA, Eliana E.; BASTOS, Antônio V. B. A escala de consentimento organizacional: construção e evidências de sua validade. **Revista Psicologia: Organizações e Trabalho**, v. 10, n. 1, p. 7-22, jan.-jun, 2010.

DECONINCK, James B.; BACHMANN, Duane P. Organizational commitment and turnover intentions of marketing managers. **Journal of Applied Business Research**, v. 10, n. 3, pp. 87-95, 1994.

DESSLER, Gary. **Conquistando comprometimento**. São Paulo: Makron Books, 1996.

DIAS, Devanir V. **Valores organizacionais, modelos e práticas de gestão de pessoas e comprometimento organizacional**: um estudo em empresas selecionadas do setor siderúrgico mineiro. Tese (Doutorado em Administração) – Faculdade de Ciências Econômicas, Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte. 2005.

DIAS, Devanir V.; FILHO, Antonio D. M. Valores organizacionais e comprometimento: um estudo em empresas do setor siderúrgico mineiro. XXXII Encontro da Associação Nacional de Pós-graduação e Pesquisa em Administração, 2008. Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2008. 1 CD – ROM.

EDWARDS, Richard. **Terreno contestado**: a transformação do workplace em América, York Novo, livros básicos, 1979.

ERDHEIM, Jesse; WANG, Mo.; ZICKAR, Michael J. Linking the Big Five personality constructs to organizational commitment. **Personality and Individual Differences**, v. 41, pp. 959-970, 2006.

ETZIONI, Amitai. **Análise comparativa de organizações complexas: sobre o poder, o engajamento e seus correlatos**. Rio de Janeiro: Zahar; São Paulo: Editora da Universidade de São Paulo, 1974.

EYSENCK, H. J. **The structure of human personality**. 2. ed. London: Methuen, 1960.

FAIAD, Stela Gomes. **Comprometimento Organizacional e características da personalidade**: um estudo de suas relações. Dissertação (Mestrado em Psicologia). Instituto de Psicologia da Universidade de Brasília, Brasília, 2011.

FERNANDES, Maria Elizabeth Rezende. **De “Jóia da Coroa” a “Coroa sem Jóia”**: estudo do processo identificatório em duas empresas multinacionais em reestruturação. Tese (Doutorado em Administração). CEPEAD/FACE/UFMG. Belo Horizonte, 2008.

FERNANDES, Helenita de Araújo; FERREIRA, Maria Cristina. O impacto dos valores pessoais e organizacionais no comprometimento com a organização. **Psico-USF (Impr.)**, Itatiba, v. 14, n. 3, dez. 2009. Disponível em <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1413-82712009000300010&lng=pt&nrm=iso>. Acesso em: 01 ago. 2012.

FERNANDES, Maria Elizabeth R.; MARQUES, Antônio Luiz; CARRIERI, Alexandre de Pádua. Identidade organizacional e os componentes do processo de identificação: uma proposta de integração. **Cadernos EBAPÉ**, v. 7, n. 4, dez. 2009. Disponível em <<http://www.scielo.br/pdf/cebape/v7n4/11.pdf>>. Acesso em 06 mar. 2013.

FESTINGER, Leon. **A theory of cognitive dissonance**. London: Tavistock, 1962.

FILENGA, Douglas; SIQUEIRA, Mirlene M. M. O impacto de percepções de justiça em três bases de comprometimento organizacional. **Revista de Administração**, v. 41, n. 4, pp. 431-441, out./nov./dez. 2006.

FISCHER, André Luiz; ALBUQUERQUE, Lindolfo Galvão (Coord.). **DELPHI RH**. Tendências em Gestão de Pessoas nas Empresas Brasileiras. FEA/USP; FIA; MBA Recursos Humanos e PROGEP. Edição confirmatória, 2010.

FLAUZINO, Dulce Pires; BORGES-ANDRADE, Jairo Eduardo. Comprometimento de servidores públicos e alcance de missões organizacionais. **Rev. Adm. Pública**, Rio de Janeiro, v. 42, n. 2, abr. 2008. Disponível em

<http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0034-76122008000200003&lng=pt&nrm=iso>. Acesso em: 01 ago. 2012.

GALTON, F. Measurement of character. **Fortnightly Review**, v. 36, pp. 179-185, 1884.

GAMA, P. R. V. **Comprometimento Organizacional em instituição pública de pesquisa: o caso da Fundação João Pinheiro**. Dissertação (Mestrado em Administração) - CEPEAD/FACE/UFMG, Belo Horizonte, 1993.

GARCIA, Luis F. Teorias psicométricas da personalidade. In: FLORES-MENDOZA, Carmen *et al.* **Introdução à psicologia das diferenças individuais**. Porto Alegre: Artmed, 2006.

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4 ed. São Paulo: Atlas, 2002.

GOLDBERG, Lewis R. An alternative "description of personality": the big-five factor structure. **Journal of Personality and Social Psychology**, v. 59, n. 6, p. 1216-1229, 1990.

_____. The structure of phenotypic personality traits. **American Psychologist**, v. 48, n.1 p. 26-34, 1993.

_____. A wide bandwidth, Public-Domain, Personality Inventory Measuring the low-level facets of several five-factor models. **Personality Psychology in Europe**, vol. 7, pp. 7-28, 1999.

GOLDBERG, Lewis R.; JOHNSON, John A.; EBER, Werbert, W.; HOGAN, Robert; ASHTON, Michael C.; CLONINGER, C. Robert; GOUGH, Harrison G. The international personality item pool and the future of public-domain personality measures. **Journal of Research in Personality**, v. 40, pp. 84-96, 2006.

GONÇALVES, Carlos Alberto; MEIRELLES, Anthero de Moraes. **Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração**. São Paulo: Atlas, 2004.

HAIR, Jr., J. F.; ANDERSON, R. E., TATHAM, R. L.; BLACK, W. C. **Análise multivariada de dados**. 5 ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

HALABY, C. N. Worker attachment and workplace authority. **American Sociological Review**, v. 51, p. 634-649, 1986.

HUTZ, C. S.; NUNES, C. H. S. S. **Escala Fatorial de Ajustamento Emocional/Neuroticismo - EFN**. São Paulo: Casa do Psicólogo, 2001.

JUNIOR, João Chang; ALBUQUERQUE, Lindolfo Galvão. Comprometimento organizacional: uma abordagem holística e simultânea dos determinantes envolvidos no processo. **Revista de Administração Mackenzie**. São Paulo, São Paulo, v. 3, n. 2, 2002. Disponível em: <<http://www3.mackenzie.br/editora/index.php/RAM/search/results>>. Acesso em: 03 ago. 2012.

KOOIJ, Dorient T. A. M.; JANSEN, Paul G. W.; DIKKERS, Josje S. E.; LANGE, Annet H. The influence of age on the associations between HR practices and both affective

commitment and job satisfaction: a meta-analysis. **Journal of Organizational Behavior**, v. 31, pp. 1111-1136, 2010.

KUMAR, Kuldeep; BAKHSHI Arti. The Five-Factor Model of personality and organizational commitment: is there any relationship? **Human & Social Sciences Journal**, v. 5, n. 1, pp. 25-34, 2010.

KUVAAS, Bard. Work performance, affective commitment, and work motivation: the roles of pay administration and pay level. **Journal of Organizational Behavior**, v. 27, pp. 365-385, 2006.

LAMBERT, G. E., HOGAN, L. N. Wanting change: the relationship of perceptions of organizational innovation with correctional staff job stress, job satisfaction, and organizational commitment. **Criminal Justice Police Review**, 21 (2), p-160-184, 2010.

LO May-Chiun; RAMAYAH T.; MIN, Hii Wei. Leadership styles and organizational commitment: a test on Malaysia manufacturing industry. **African Journal of Marketing Management**, v. 1, n. 6, pp. 133-139, Sep., 2009.

MACIEL, Cristiano de O.; CAMARGO, Camila. Comprometimento, satisfação e cooperação no trabalho: evidências da primazia dos aspectos morais e das normas de reciprocidade sobre o comportamento. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 15, n. 3, art. 4, pp. 433-453, mai./jun., 2011.

MARCH, James G.; SIMON, Herbert Alexander. **Teorias das organizações**. Rio de Janeiro: Fundação Getulio Vargas, 1966.

MARQUES, Antônio Luiz. **Resistência à mudança e suas relações com o comprometimento, qualidade de vida e estresse no trabalho**: estudo da reforma gerencial do governo de Minas Gerais. Tese (Professor Titular) – CEPEAD/FACE/UFMG, Belo Horizonte, 2011.

MARQUES, Antônio Luiz; FREITAS, Maria Nivalda C.; MORAIS, K.; ALMEIDA, Luciana Alves D.. Comprometimento Organizacional e Qualidade de Vida no Trabalho de Pessoas com Deficiência: um Estudo no Setor Bancário. Encontro da Associação Nacional de Pós-graduação e Pesquisa em Administração, 34, 2010. Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2010. 1 CD – ROM.

McCRAE, Robert. R. O que é personalidade? In: FLORES-MENDOZA, Carmen *et al.* **Introdução à psicologia das diferenças individuais**. Porto Alegre: Artmed, 2006.

McCRAE, Robert. R.; COSTA, Jr. Paul T. Validation of the Five-factor Model of personality across instruments and observers. **Journal of Personality and Social Psychology**, v. 52, n. 1, p. 81-90, 1987.

McCRAE, Robert. R.; JOHN, Oliver P. An introduction to the five-factor model and its applications. **Journal of Personality**, v. 60, n. 2, p. 175-215, jun. 1992. Disponível em: http://psych.colorado.edu/~carey/courses/psyc5112/readings/psnbig5_mccrae03.pdf. Acesso em 22 de fevereiro de 2013.

MEDEIROS, Carlos Alberto F.. **Comprometimento organizacional: um estudo de suas relações com características organizacionais e desempenho nas empresas hoteleiras.** Tese (Doutorado em Administração) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2003.

MEDEIROS, Carlos Alberto F.; ENDERS, Wayne Thomas. Comprometimento organizacional e características pessoais: como são os comprometidos e os descomprometidos com as organizações. **REAd - Revista Eletrônica de Administração.** Rio Grande do Sul, ed. 29, v. 8, n. 5, set./out. 2002. Disponível em: <http://www.read.ea.ufrgs.br/edicoes/busca.php?acao=busca&busca_p=comprometimento>. Acesso em: 02 ago. 2012.

MEDEIROS, Carlos Alberto F.; ENDERS, Wayne Thomas; SALES, Iraci de Oliveira; OLIVEIRA, Dora Lúcia F.; MONTEIRO, Tatiana Câmara C. Três (ou quatro?) componentes do comprometimento organizacional. Encontro da Associação Nacional de Pós-graduação e Pesquisa em Administração, 1999. Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 1999.

MEYER, John P.; ALLEN, Natalie J.. The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. **Journal of Occupational Psychology**, v. 63, pp. 1-18, 1990.

_____. A three-component conceptualization of organizational commitment. **Human Resource Management Review**, v.1, n.1, p. 61-89, 1991.

MEYER, John P.; ALLEN, N. J.; SMITH, C. A. Commitment to organizations and occupations: extension and test of a three-component conceptualization. **Journal of Applied Psychology**, v. 78, n. 4, p. 538-551, 1993.

MEYER, John P.; HERSCOVITCH, Lynne. Commitment in the workplace toward a general model. **Human Resource Management Review**, v. 11, pp. 299-326, 2001.

MEYER, John P.; PARFYONOVA, Natalya M. Normative commitment in the workplace: a theoretical analysis and re-conceptualization. **Human Resource Management Review**, v. 20, pp. 283-294, 2010.

MEYER, John P.; STANLEY, D. J.; HERSCOVITCH, L.; TOPOLNYTSKY, L. Affective, continuance and normative commitment to the organization: a meta-analysis of antecedents, correlates, and consequences. **Journal of Vocational Behaviour**, v.61, n.1, p. 20-52, August, 2002.

MOON, Henry; LIVNE, Ephrat. The past and future of personality utility: Improving predictive ability through item-based precision and factor interdependence. **Human Resource Management Review**, v. 21, pp. 258-267, 2011.

MOWDAY, Richard T. Reflections on the study and relevance of organizational commitment. **Human Resource Management Review**, v. 8, n. 4, pp. 387-401, 1998.

MONDAY, Richard T.; PORTER, L. W.; STEERS, R. M. **Employee-Organization linkages: the psychology of commitment, absenteeism, and turnover.** San Diego, CA: Academic Press, 1982.

NASCIMENTO, José Luís; LOPES, Albino; SALGUEIRO, Maria de Fátima. Estudo sobre a validação do “Modelo de Comportamento Organizacional” de Meyer e Allen para o contexto português. **Comport. Organ. Gest.**, Lisboa, v. 14, n. 1, abr. 2008. Disponível em <http://www.scielo.gpeari.mctes.pt/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0872-96622008000100008&lng=pt&nrm=iso>. Acesso em: 02 ago. 2012.

NAVES, Évora Mandim Ribeiro; DELA COLETA, Marília Ferreira. Cultura e comprometimento organizacional em empresas hoteleiras. **Rev. adm. contemp.**, Curitiba, v. 7, 2003. Disponível em <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1415-65552003000500011&lng=pt&nrm=iso>. Acesso em: 01 ago. 2012.

NEVES; F. S.; VILHENA R. M. P. **A percepção dos servidores públicos mineiros frente à implementação da estratégia governamental**. XVII Congresso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Publica, Cartagena, Colombia, 2012.

NORMAN, W. T. **2800 personality trait descriptors: normative operating characteristics for a university population**. Ann Arbor: University of Michigan, Department of Psychology, 1967.

NUNES, C. H.; HUTZ, C. S. **Escala Fatorial de Extroversão - EFEx: manual de aplicação**. São Paulo: Casa do Psicólogo, 2007a.

_____. **Escala Fatorial de Socialização - EFS: manual de aplicação**. São Paulo: Casa do Psicólogo. 2007b.

NUNES, Carlos Henrique S. S.; HUTZ, Cláudio S; NUNES, Maiana F. O. **Bateria Fatorial de Personalidade (BFP): manual técnico**. São Paulo: Casa do Psicólogo, 2010.

PECCEI, R.; GIANGRECO, A.; SEBASTIANO, A. The role of organizational commitment in the analysis of resistance do change: co-predictor and moderator effects. **Personnel Review**, 40 (2), pp. 185-204, 2011.

PERREWÉ, Pamela L. The role of personality in human resource management. **Human Resource Management Review**, v. 21, p. 257, 2011.

PERVIN, L. A.; JOHN, O. P. **Personalidade: teoria e pesquisa**. 8ed. São Paulo: Artmed, 2004.

REGO, Armênio. Comprometimento Organizacional e Ausência Psicológica, afinal quantas dimensões? **RAE-eletrônica: FGV**, São Paulo, v. 43, n. 4, out./dez. 2003. Disponível em: <http://rae.fgv.br/sites/rae.fgv.br/files/artigos/10.1590_S0034-75902003000400002.pdf>. Acesso em: 20 jul. 2012.

RODRIGUES, Ana Carolina de A. **Do comprometimento de continuação ao entrincheiramento organizacional: o percurso de validação da escala e análise da sobreposição entre os construtos**. Dissertação (Mestrado em Psicologia) - Universidade Federal da Bahia, Bahia, 2009.

RODRIGUES, Claudia M. C.; ARRUDA, Giovana S.; RIBAS, Fabio T. T.; CATARINA, Graciele M. F. S. Relação entre valores pessoais e comprometimento organizacional: o caso

das empresas juniores de Santa Maria. XXXIII Encontro da Associação Nacional de Pós-graduação e Pesquisa em Administração, 2009. São Paulo. **Anais...** São Paulo: ANPAD, 2009. 1 CD – ROM.

ROWE, D. E. O.; BASTOS, A. V. B. Comprometimento organizacional e desempenho acadêmico: um estudo com docentes do ensino superior brasileiro. XXXIII Encontro da Associação Nacional de Pós-graduação e Pesquisa em Administração, 2009. São Paulo. **Anais...** São Paulo: ANPAD, 2009. 1 CD – ROM.

SALANCIK, G. R. Commitment and the control of organizational behavior and belief. In: STAW, B. M. (ed) **Psychological dimensions of organizational behavior**. New York: MacMillan Publishing Company, p. 306-312, 1991.

SANTOS, Débora Luiza; ESTIVALETE, Vânia de Fátima B.. Comprometer para Aprender? Analisando o Comprometimento e a Aprendizagem em uma Organização Hospitalar. Encontro da Associação Nacional de Pós-graduação e Pesquisa em Administração, 33, 2009. São Paulo. **Anais...** São Paulo: ANPAD, 2009. 1 CD – ROM.

SCHULTZ, Duane P.; SCHULTZ, Sydney Ellen. **Teorias da Personalidade**. 2ªed. São Paulo: Cengage Learning, 2011.

SILVA, Leila Vaz; HONÓRIO, Luiz Carlos. Comprometimento Organizacional e Gênero: Empregados da Construção Civil em Análise. Encontro da Associação Nacional de Pós-graduação e Pesquisa em Administração, 34, 2010. Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2010. 1 CD – ROM.

SOMERS, Mark J.; BIRNBAUM, Dee. Work-related commitment and job performance: it's also the nature of the performance that counts. **Journal of Organizational Behavior**, v. 19, pp. 621-634, 1998.

STEVENS, J.; BEYER, J; TRICE, H. (1978). Assessing personal, role and organizational predictors of managerial commitment. **Academy of Management Journal**, 21 (3). 380-396. Disponível em: <http://www.jstor.org/discover/10.2307/255721?uid=3737664&uid=2129&uid=2&uid=70&uid=4&sid=21101827384907>. Acesso em 05 de janeiro de 2013.

TAMAYO, A. Valores organizacionais e comprometimento afetivo. **Revista de Administração Mackenzie**. São Paulo, São Paulo, v. 6, n. 3, 2005. Disponível em: <<http://www3.mackenzie.br/editora/index.php/RAM/search/results>>. Acesso em: 03 ago. 2012.

THURSTONE, L. L. The vectors of mind. **Psychological Review**, v. 41, pp. 1-32, 1934.

WEINER, Y. Commitment in organizations: a normative view. **Academy of Management Review**, v. 7, p. 418-428, 1982.

WEINER, Y.; VARDI, Y. Relationships between organizational culture and individual motivation – a conceptual integration. **Psychological Reports**, v. 67, p. 295-306, 1990.

APÊNDICE A – INSTRUMENTO DE PESQUISA

Prezado (a) Respondente,

A presente pesquisa tem por objetivo investigar como os empregados se vinculam à organização para qual trabalham, verificando se seus traços de personalidade influenciam tal vínculo.

Solicitamos, para tanto, a sua colaboração no sentido de responder o questionário anexo e o teste de avaliação da personalidade, ambos em anexo.

Torna-se importante enfatizar o sigilo de todas as informações prestadas, além de esclarecer-lhe que suas respostas serão registradas em computador e analisadas em termos globais, sem identificação dos respondentes.

Os resultados obtidos comporão uma base de informações, sobre as quais se poderão pautar a possível relação entre traços de personalidade e o comprometimento organizacional dos empregados, de modo a subsidiar políticas e práticas de recursos humanos.

Desde já agradecemos a sua participação,

Mestranda Élide Patrícia de Souza

Pesquisadora - UFMG

(31) 8807-8670

Professor Antônio Luiz Marques, PhD

Pesquisador – UFMG

(31) 3409 - 7042

Você está sendo convidado (a) a participar de uma pesquisa para elaboração de uma Dissertação de Mestrado em Administração, da UFMG, cujo objetivo é analisar diferentes estilos de atuação dos servidores públicos e seu desejo de permanência na Instituição em que trabalha. Para tanto, será necessário responder ao questionário seguinte, composto de três seções: cada uma vem precedida da instrução de como deverá ser respondida. É muito fácil respondê-lo! Não existem respostas certas ou erradas. O importante é que você responda todas as questões. Por favor, não deixe nenhuma questão sem resposta. Use de toda sinceridade para que a pesquisa possa retratar o mais fielmente possível o seu estilo de atuação e vínculo com a instituição em que trabalha. Todos os dados da pesquisa serão tratados de forma agregada. Portanto, suas respostas serão mantidas em sigilo. Bom trabalho!

PARTE 1

Leia atentamente o conteúdo das próximas afirmativas e responda marcando apenas uma alternativa, de acordo com a sua percepção conforme a escala abaixo.

	1 Discordo totalmente	2 Discordo	3 Discordo levemente	4 Concordo levemente	5 Concordo	6 Concordo totalmente
2.1 A (Nome da empresa) merece a minha lealdade.	1	2	3	4	5	6
2.2 Eu me sinto como uma pessoa de casa na (Nome da empresa).	1	2	3	4	5	6
2.3 Eu me sinto emocionalmente envolvido (a) com a (Nome da empresa).	1	2	3	4	5	6
2.4 Realmente sinto os problemas da (Nome da empresa) como se fossem meus.	1	2	3	4	5	6
2.5 Acho que eu teria poucas alternativas no mercado se eu deixasse a (Nome da empresa).	1	2	3	4	5	6
2.6 Eu sinto um forte senso de integração com a (Nome da empresa).	1	2	3	4	5	6
2.7 A (Nome da empresa) tem um imenso significado pessoal para mim.	1	2	3	4	5	6
2.8 Eu sou muito grato (a) à (Nome da empresa).	1	2	3	4	5	6
2.9 Eu me sentiria culpado (a) se deixasse a (Nome da empresa) agora.	1	2	3	4	5	6
2.10 Eu seria muito feliz se dedicasse o resto da minha vida profissional à (Nome da empresa).	1	2	3	4	5	6
2.11 Na situação atual, trabalhar na (Nome da empresa) é, na realidade, uma necessidade.	1	2	3	4	5	6
2.12 Na situação atual, trabalhar na (Nome da empresa) é um desejo realizado.	1	2	3	4	5	6
2.13 Se eu decidisse deixar a (Nome da empresa) agora, minha vida ficaria desestruturada.	1	2	3	4	5	6
2.14 Se eu já não tivesse dado tanto de mim à (Nome da empresa), eu poderia considerar a opção de trabalhar em	1	2	3	4	5	6

outro lugar.						
2.15 Mesmo se eu quisesse seria difícil para eu deixar a (Nome da empresa) agora.	1	2	3	4	5	6
2.16 Uma das poucas consequências negativas de deixar a (Nome da empresa) agora seria a falta de alternativas imediatas de emprego no setor privado.	1	2	3	4	5	6
2.17 Sinto que não seria certo eu deixar a (Nome da empresa) agora, mesmo se fosse vantagem para mim.	1	2	3	4	5	6

PARTE 2

A seguir você encontrará uma série de frases que descrevem diversos comportamentos das pessoas.

Por favor, compare cada uma das frases em relação a você mesmo, selecionando a opção que de cada frase que melhor corresponde a sua resposta, na escala à direita (1, 2, 3, 4 ou 5).

Pense em você atualmente, não importa como você era no passado nem como você gostaria de ser no futuro. Responda como você se vê em comparação a outras pessoas com quem convive que sejam do mesmo sexo e idade que você. Responda rapidamente sem buscar compreender o sentido exato das questões.

Por favor, assegure-se de ter respondido a todas as questões.

	1 Discordo totalmente	2 Discordo em parte	3 Não concordo nem discordo	4 Concordo em parte	5 Concordo totalmente
2.1 Eu sou a vida (a alma) da festa.	1	2	3	4	5
2.2 Eu sou grosseiro (a) com as pessoas.	1	2	3	4	5
2.3 Eu estou sempre pronto (a).	1	2	3	4	5
2.4 Eu me estresso facilmente.	1	2	3	4	5
2.5 Eu tenho um vocabulário rico.	1	2	3	4	5
2.6 Eu frequentemente me sinto desconfortável perto de outras pessoas.	1	2	3	4	5
2.7 Eu desejo saber mais sobre as pessoas.	1	2	3	4	5
2.8 Eu largo minhas coisas em qualquer lugar.	1	2	3	4	5
2.9 Eu me sinto descontraído (a), leve, solto (a) a maior parte do tempo.	1	2	3	4	5
2.10 Eu tenho dificuldade para entender idéias abstratas.	1	2	3	4	5
2.11 Eu me sinto confortável quando junto das pessoas.	1	2	3	4	5
2.12 Eu não tenho interesse pelos problemas dos outros.	1	2	3	4	5
2.13 Eu presto atenção aos detalhes.	1	2	3	4	5
2.14 Eu me preocupo com as coisas.	1	2	3	4	5
2.15 Eu tenho uma imaginação viva.	1	2	3	4	5
2.16 Eu não costumo me expor muito.	1	2	3	4	5
2.17 Eu sou solidário (a) aos sentimentos dos outros.	1	2	3	4	5
2.18 Eu faço uma bagunça com as minhas coisas.	1	2	3	4	5
2.19 Raramente eu me sinto triste.	1	2	3	4	5

2.20 Eu não me interesso por idéias abstratas.	1	2	3	4	5
2.21 Eu inicio conversas.	1	2	3	4	5
2.22 Eu sinto pouca preocupação pelos outros.	1	2	3	4	5
2.23 Eu cumpro minhas tarefas imediatamente.	1	2	3	4	5
2.24 Eu me sinto facilmente incomodado (a).	1	2	3	4	5
2.25 Eu tenho idéias excelentes.	1	2	3	4	5
2.26 Eu tenho pouco a dizer.	1	2	3	4	5
2.27 Eu tenho um coração mole.	1	2	3	4	5
2.28 Frequentemente eu me esqueço de devolver as coisas aos seus devidos lugares.	1	2	3	4	5
2.29 Eu não me aborreço facilmente.	1	2	3	4	5
2.30 Eu não tenho uma boa imaginação.	1	2	3	4	5
2.31 Eu converso com várias pessoas em festas ou outras reuniões sociais.	1	2	3	4	5
2.32 Eu não estou realmente interessado (a) nos outros.	1	2	3	4	5
2.33 Eu gosto de ordem, de organização.	1	2	3	4	5
2.34 Eu me aborreço facilmente.	1	2	3	4	5
2.35 Eu entendo as coisas rapidamente.	1	2	3	4	5
2.36 Eu não gosto de chamar atenção para mim mesmo.	1	2	3	4	5
2.37 Eu dedico tempo aos outros.	1	2	3	4	5
2.38 Eu não cumpro com minhas obrigações.	1	2	3	4	5
2.39 Eu raramente me irrita.	1	2	3	4	5
2.40 Eu tento evitar pessoas complicadas.	1	2	3	4	5
2.41 Eu não me importo de ser o centro das atenções.	1	2	3	4	5
2.42 Eu dificilmente me abro com as pessoas.	1	2	3	4	5
2.43 Eu sigo uma agenda, uma rotina de tarefas.	1	2	3	4	5
2.44 Meu humor muda frequentemente.	1	2	3	4	5
2.45 Eu faço uso de palavras difíceis ou incomuns.	1	2	3	4	5
2.46 Eu fico quieto (a) quando perto de estranhos.	1	2	3	4	5
2.47 Eu sou sensível às emoções das outras pessoas.	1	2	3	4	5
2.48 Eu não cumpro com minhas obrigações.	1	2	3	4	5
2.49 Eu raramente fico bravo (a).	1	2	3	4	5
2.50 Eu tenho dificuldade em imaginar as coisas.	1	2	3	4	5
2.51 Eu faço amigos facilmente.	1	2	3	4	5
2.52 Eu sou indiferente quanto aos sentimentos dos outros.	1	2	3	4	5
2.53 Eu sou preciso no meu trabalho.	1	2	3	4	5
2.54 Eu tenho mudanças frequentes de humor.	1	2	3	4	5
2.55 Eu passo meu tempo refletindo sobre as coisas.	1	2	3	4	5

2.56 Eu acho difícil abordar (falar com) as pessoas.	1	2	3	4	5
2.57 Eu faço as outras pessoas se sentirem à vontade.	1	2	3	4	5
2.58 Eu perco meu tempo.	1	2	3	4	5
2.59 Eu me irritado facilmente.	1	2	3	4	5
2.60 Eu evito ler material de difícil leitura.	1	2	3	4	5
2.61 Eu tomo a liderança.	1	2	3	4	5
2.62 Eu pergunto sobre o bem-estar dos outros.	1	2	3	4	5
2.63 Eu faço as coisas de acordo com o planejado.	1	2	3	4	5
2.64 Frequentemente eu me sinto triste.	1	2	3	4	5
2.65 Eu sou cheio (a) de idéias.	1	2	3	4	5
2.66 Eu não falo muito.	1	2	3	4	5
2.67 Eu sei como confortar as pessoas.	1	2	3	4	5
2.68 Eu faço as coisas pela metade.	1	2	3	4	5
2.69 Eu fico bravo (a) facilmente.	1	2	3	4	5
2.70 Eu não me aprofundo em nenhum assunto	1	2	3	4	5
2.71 Eu sei como cativar as pessoas.	1	2	3	4	5
2.72 Eu adoro crianças.	1	2	3	4	5
2.73 Eu vou até o final, até que as coisas estarem perfeitas.	1	2	3	4	5
2.74 Eu entro em pânico facilmente.	1	2	3	4	5
2.75 Eu levo a conversa para um alto-nível.	1	2	3	4	5
2.76 Eu guardo minhas emoções para mim.	1	2	3	4	5
2.77 Eu estou de bem com a maioria das pessoas.	1	2	3	4	5
2.78 Eu acho difícil me concentrar no trabalho.	1	2	3	4	5
2.79 Eu me sinto ameaçado (a) facilmente.	1	2	3	4	5
2.80 Eu entendo as coisas facilmente.	1	2	3	4	5
2.81 Eu me sinto bem com as pessoas.	1	2	3	4	5
2.82 Eu tenho boas palavras para todo mundo.	1	2	3	4	5
2.83 Eu faço plano e os sigo.	1	2	3	4	5
2.84 Eu fico sufocado pelas emoções.	1	2	3	4	5
2.85 Eu consigo lidar com muitas informações.	1	2	3	4	5
2.86 Eu sou uma pessoa muito reservada.	1	2	3	4	5
2.87 Eu demonstro minha gratidão.	1	2	3	4	5
2.88 Eu faço uma bagunça no meu quarto.	1	2	3	4	5
2.89 Eu me ofendo facilmente.	1	2	3	4	5
2.90 Eu sou bom (boa) em muitas coisas.	1	2	3	4	5
2.91 Eu espero para que outras pessoas liderem.	1	2	3	4	5
2.92 Eu coloco os outros em primeiro lugar.	1	2	3	4	5
2.93 Eu gosto de ordem e rotinas.	1	2	3	4	5
2.94 Eu me prendo aos meus problemas.	1	2	3	4	5

2.95 Eu adoro ler materiais desafiadores, difíceis.	1	2	3	4	5
2.96 Eu tenho habilidade para lidar com situações sociais.	1	2	3	4	5
2.97 Eu adoro ajudar aos outros.	1	2	3	4	5
2.98 Eu gosto de limpeza e ordem.	1	2	3	4	5
2.99 Eu reclamo das coisas.	1	2	3	4	5
2.100 Eu adoro pensar em novas formas de fazer as coisas.	1	2	3	4	5

PARTE 3

Leia atentamente o conteúdo das perguntas e responda marcando apenas uma alternativa.

3.1 Sexo:

- masculino
 feminino

3.2 Idade:

- até 25 anos
 de 26 a 30 anos
 de 31 a 35 anos
 de 36 a 40 anos
 de 41 a 45 anos
 acima de 45 anos

3.3 Estado Civil:

- solteiro (a)
 casado (a)
 desquitado (a) / separado (a)
 viúvo (a)
 outro _____

3.4 Indique seu grau de escolaridade mais elevado:

- superior incompleto
 superior completo
 especialização
 mestrado
 doutorado

3.5 Indique o seu vínculo.

- Efetivo
 Função Pública
 Ocupante exclusivamente de cargo em comissão
 Outro: _____

3.6 Há quanto tempo você trabalha nesse cargo?

- menos de 1 ano
 de 1 a 5 anos
 de 6 a 10 anos
 de 11 a 15 anos
 de 16 a 20 anos

mais de 20 anos

3.7 Há quanto tempo você trabalha nessa secretaria?

menos de 1 ano

de 1 a 5 anos

de 6 a 10 anos

de 11 a 15 anos

de 16 a 20 anos

mais de 20 anos

3.8 Qual a sua faixa de remuneração?

até R\$ 2.000,00

de R\$ 2.000,01 a R\$ 3.000,00

de R\$ 3.000,01 a R\$ 4.000,00

de R\$ 4.000,01 a R\$ 5.000,00

acima de R\$ 5.000,01