

**UNIVERSIDADE FUMEC  
FACULDADE DE CIÊNCIAS EMPRESARIAIS – FACE  
MESTRADO ACADÊMICO EM ADMINISTRAÇÃO**

**MARIANA HILBERT RIBEIRO**

**A INFLUÊNCIA DA CULTURA, DOS VALORES, DA ANOMIA E DO  
DESEMPENHO NO TEMPO DE PERMANÊNCIA  
EM EMPREGOS DE BAIXOS SALÁRIOS**

**Belo Horizonte - MG  
2018**

**MARIANA HILBERT RIBEIRO**

**A INFLUÊNCIA DA CULTURA, DOS VALORES, DA ANOMIA E DO  
DESEMPENHO NO TEMPO DE PERMANÊNCIA  
EM EMPREGOS DE BAIXOS SALÁRIOS**

Dissertação apresentada ao Curso de Mestrado em Administração, da Faculdade de Ciências Empresariais, da Universidade Fumec, como parte dos requisitos para a obtenção do título de Mestre em Administração.

Área de concentração: Gestão Estratégica de Organizações.  
Linha de Pesquisa: Estratégia em Organizações e Comportamento Organizacional.

Orientador: Prof. Dr. Mário Teixeira Reis Neto.

**Belo Horizonte - MG  
2018**

### **Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)**

R484i Ribeiro, Mariana Hilbert, 1983 -

A influência da cultura, dos valores, da anomia e do desempenho no tempo de permanência em empregos de baixos salários / Mariana Hilbert Ribeiro - Belo Horizonte, 2018.

224 f : il. ; 29,7 cm

Orientador: Mário Teixeira Reis Neto.

Dissertação (Mestrado em Administração), Universidade FUMEC, Faculdade de Ciências Empresariais, Belo Horizonte, 2018.

1. Cultura. 2. Valores. 3. Anomia. 4. Desempenho. 5. Salários - Brasil. I. Título. II. Reis Neto, Mário Teixeira. III. Universidade FUMEC, Faculdade de Ciências Empresariais.

CDU: 658.321



UNIVERSIDADE  
**FUMEC**

Dissertação intitulada “A INFLUÊNCIA DA CULTURA, DOS VALORES, DA ANOMIA, E DO DESEMPENHO NO TEMPO DE PERMANENCIA EM EMPREGOS DE BAIXO SALÁRIOS” de autoria de Mariana Hilbert Ribeiro, aprovado pela banca examinadora constituída pelos seguintes professores:

---

Prof. Dr. Mário Teixeira Reis Neto – Universidade FUMEC  
(Orientador)

---

Prof. Dr. Jefferson Lopes La Falce – Universidade FUMEC  
(Examinador Interno)

---

Prof. Dr. Luciano Zille Pereira – Unihorizontes  
(Examinador Externo)

---

Prof. Dr. Cid Gonçalves Filho  
Coordenador do Programa de Doutorado e Mestrado em Administração da Universidade  
FUMEC

Belo Horizonte, 15 de junho de 2018.

REITORIA

Av. Afonso Pena, 3880 - Cruzeiro  
30130-009 - Belo Horizonte, MG  
Tel. 0800 0900 200  
[www.fumec.br](http://www.fumec.br)

CAMPUS

Rua Cobre, 200 - Cruzeiro  
30310-190 - Belo Horizonte, MG  
Tel. (31) 3228-3000  
[www.fumec.br](http://www.fumec.br)

*O mais importante e bonito, do mundo, é isto: que as pessoas  
não estão sempre iguais, ainda não foram terminadas  
– mas que elas vão sempre mudando.  
Afinam ou desafinam.*

Guimarães Rosa

Dedico este trabalho aos meus amores,  
José Márcio, Inez e Vamberto

O mais bonito desta vida é ter com quem  
contar nos momentos em que desafinamos; e são tantos.  
Obrigada, meus amores, por estenderem as mãos,  
alcançarem meus abraços e me ajudarem  
a terminar um passo após o outro. Especialmente nestes  
dois anos, repletos de mudanças, foi essencial enxergar vocês.

## AGRADECIMENTOS

*Orientador Prof. Dr. Mário Teixeira Reis Neto,*  
pela oportunidade, apoio e ensinamentos  
pessoais, acadêmicos e profissionais;

*Universidade FUMEC,*  
pela concessão da Bolsa de Iniciação Científica – ProPIC;

*FAPEMIG,*  
pela concessão da Bolsa de Apoio Técnico;

*A nossa equipe de pesquisa,*  
em especial a *Lucila K. Pena* e *Betânia M. Castro*  
coautoras de artigos científicos. Muito obrigada pela troca  
de experiências, paciência e auxílio nas pesquisas.

*Aos bolsistas, Henrique e Fernando,*  
obrigada pela ajuda em muitos momentos.

*A minha segunda família Assis Romualdo,*  
pelo apoio, amor, amizade e ensinamentos

A todos os *professores da Fumec* e aos *colegas,*  
que contribuíram para meu crescimento pessoal e profissional.

Agradeço o profissionalismo, as lições,  
a disposição em sala de aula e o estímulo  
na busca pelo crescimento profissional.

*Prof. Dr. Alexandre Teixeira Dias* (Universidade FUMEC) e  
*Prof. Dra. Marta Macedo Kerr* (Universidade FUMEC),  
pelas contribuições por ocasião da defesa do projeto desta dissertação.

*Júlio César Teixeira Silva* e *Priscila da Silva Fortes,*  
funcionários da FUMEC,  
pelo apoio administrativo;

*Neusa Neto de Oliveira,*  
pesquisadora de campo,  
pela contribuição na coleta de dados;

*Marcus Vinícius Ferreira Evaristo*  
Pesquisador de campo,  
pela contribuição na coleta de dados, seu  
suporte, agilidade e simpatia

*André Gabriel F. C. da Costa,*  
pelo tratamento estatístico dos dados;

*Profa. Sandra Assis,*  
pelo carinho de sempre,  
a revisão de língua portuguesa,  
metodologia textual,  
normalização técnica e edição  
desta dissertação de mestrado

## RESUMO

Hilbert, M. (2017). A influência da cultura, dos valores, da anomia e do desempenho no tempo de permanência em empregos de baixa remuneração. Dissertação (Mestrado em Administração). Faculdade de Administração, Universidade FUMEC, Belo Horizonte.

Um dos grandes desafios dos gestores de organizações no Brasil é lidar com o baixo tempo de permanência ou rotatividade de seus empregados. Conceitualmente, essa movimentação representa a substituição de um ocupante de um posto de trabalho por outro. A literatura, na área de recursos humanos, descreve diversas consequências negativas deste fenômeno: para o trabalhador, a perda do posto de trabalho representa queda na renda familiar, dúvidas sobre a trajetória profissional, interrupção da aprendizagem e experiência no exercício da ocupação. Para as organizações, essa movimentação representa custos decorrentes do processo de seleção e treinamento, perda de capital intelectual, interrupção do acultramento do trabalhador e reflexos negativos sobre a produtividade e a lucratividade das empresas. O presente estudo visa analisar a dinâmica do mercado de trabalho brasileiro, marcada por um intenso ritmo de contratações e demissões independente do período da economia (aquecida e desaquecida). O foco desta pesquisa está na compressão das influências de dimensões da cultura, valores, anomia e desempenho no tempo médio de permanência nos empregos de baixos salários, parcela esta associada a índices mais altos de movimentações. A pesquisa foi realizada na região metropolitana de Belo Horizonte/MG. A amostra foi constituída por 350 indivíduos oriundos de cargos variados, tais como vendedores, caixas, garçons, seguranças, bartenders, cozinheiros, motoboys, auxiliares administrativos, chapeiros, atendentes, faxineiros, porteiros e zeladores. Para a obtenção dos dados optou-se pela aplicação de questionário. A metodologia utilizada foi quantitativa quanto à abordagem e descritiva quanto aos fins. Para descrever as variáveis qualitativas, foram utilizadas frequências absolutas e relativas, enquanto que para descrever as variáveis quantitativas foram utilizadas medidas de tendência e dispersão. Os constructos cultura, valores e anomia foram organizados por meio da abordagem “*two-step*”. Para mensurar a qualidade e validade dos constructos foi verificada a dimensionalidade, confiabilidade e validade convergente. Foram testadas diversas possibilidades que poderiam, ou não, explicar o fenômeno da rotatividade, no entanto, revelou-se que a cultura, os valores, a anomia e o desempenho pouco geram impacto no movimento de saída do emprego. Revelou-se, por outro lado, que a cultura, os valores e a anomia foram capazes de explicar 61,56% do desempenho. O *modus operandi* dos indivíduos, seus valores, sua cultura, sua alienação (anomia), seus comportamentos e desempenho não sugerem diretamente o tempo de permanência no emprego.

**Palavras-chave:** Cultura, Valores, Anomia, Desempenho.

## ABSTRACT

Hilbert, M. (2017). The influence of culture, values, anomie and performance in duration of low-wage employment. Dissertation (Masters in Business Administration). College of Administration, University FUMEC, Belo Horizonte.

One of the great challenges for managers of organizations in Brazil is to deal with the low time of permanence or turnover of their employees. Conceptually, this movement represents the replacement of an occupant from one job to another. The literature in the area of human resources describes several negative consequences of this phenomenon: for the worker, the loss of the job represents a fall in family income, doubts about the professional trajectory, interruption of learning and experience in the exercise of occupation. For organizations, this movement represents costs due to the process of selection and training, loss of intellectual capital, interruption of worker acculturation and negative repercussions on productivity and profitability of companies. The present study aims to analyze the dynamics of the Brazilian labor market, marked by an intense rate of hirings and dismissals independent of the period of the economy (hot and cold). The focus of this research is on the influence of culture dimensions, values, anomie and performance in the average length of stay in low-wage jobs, which is associated with higher rates of movement. The research was carried out in the metropolitan area of Belo Horizonte / MG. The sample consisted of 350 individuals from various positions, such as salesmen, boxes, waiters, security guards, bartenders, cooks, motoboys, administrative assistants, clerks, attendants, janitors, porters and janitors. To obtain the data, a questionnaire was used. The methodology used was quantitative in approach and descriptive in purpose. To describe the qualitative variables, absolute and relative frequencies were used, while to describe the quantitative variables, trend and dispersion measures were used. The constructs culture, values and anomie were organized through the "two-step" approach. In order to measure the quality and validity of the constructs, dimensionality, reliability and convergent validity were verified. Several possibilities were tested that could or could not explain the phenomenon of turnover, however, it was revealed that culture, values, anomie and performance have little impact on the exit movement of employment. On the other hand, culture, values and anomie were able to explain 61.56% of performance. The modus operandi of individuals, their values, their culture, their alienation (anomie), their behaviors and performance do not directly suggest the time of permanence in the job.

**Keywords:** Culture, Values, Anomia, Performance, Rotativity

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1. Ciclo da Pobreza.....	47
Figura 2. Relação entre os dez Valores Motivacionais de Schwartz .....	81
Figura 3. Dimensões, funções e subfunções da Teoria Funcionalista de Gouveia .....	84
Figura 4. Anomia e a sua estrutura entorno do sujeito .....	93
Figura 5. Processo de decisão de rotatividade do empregado .....	132
Figura 6. Primeiro Modelo Teórico (Cultura Hofstede) .....	139
Figura 7. Segundo Modelo Teórico (Facetas).....	140
Figura 8. Primeiro Modelo Teórico .....	163
Figura 9. Segundo Modelo Teórico .....	163
Figura 10. Primeiro Modelo Estrutural.....	168
Figura 11. Segundo Modelo Estrutural.....	173
Figura 12. Terceiro Modelo Estrutural .....	173
Figura 13. Quarto Modelo Estrutural.....	174

## LISTA DE TABELAS

Tabela 1. Distinção entre Cultura, Personalidade e Natureza Humana .....	25
Tabela 2. Dimensões Culturais de Hofstede .....	28
Tabela 3. Exemplos de Distância de Poder.....	29
Tabela 4. Exemplos de Individualismo e Coletivismo .....	31
Tabela 5. Exemplos de Feminilidade e Masculinidade .....	31
Tabela 6. Exemplos de Orientação para Curto ou Longo Prazo.....	32
Tabela 7. Exemplos de Baixa Aversão à Incerteza e Alta Aversão à Incerteza .....	34
Tabela 8. Exemplos de Indulgência e Restrição .....	35
Tabela 9. Seis traços essenciais e centrais da cultura organizacional brasileira .....	38
Tabela 10. Quatro camadas da cultura.....	39
Tabela 11. Quatro camadas da cultural.....	42
Tabela 12. Características das populações de Baixa Renda .....	48
Tabela 13. Características das populações de Baixa Renda .....	55
Tabela 14. Adjetivos, itens de questionário e escalas Cinco Fatores.....	56
Tabela 15. Fatores NEO-PI-R comparados aos valores culturais.....	63
Tabela 16. Modelo de estilos de gerenciamento de conflitos de cinco fatores.....	67
Tabela 17. Dimensões de desempenho importantes para o sucesso do trabalho .....	75
Tabela 18. Escala de Valores de Rokeach – RVS (1973).....	79
Tabela 19. Tipos Motivacionais – Schwartz Value Survey (SVS).....	80
Tabela 20. Conteúdos básicos de valores com base na teoria de Schwartz (1992) .....	82
Tabela 21. Dimensões da Alienação.....	97
Tabela 22. Teoria do Desvio de Merton .....	103
Tabela 23. Visão Geral de perspectivas do desempenho .....	107
Tabela 24. Itens de pesquisa com mecânicos da força aérea dos EUA.....	113
Tabela 25. Variáveis determinantes da rotatividade por grau de correlação .....	131
Tabela 26. Impactos negativos da rotatividade.....	136
Tabela 27. Cinco equívocos comuns sobre a rotatividade de empregados.....	137
Tabela 28. Hipóteses do Primeiro Modelo Teórico .....	139
Tabela 29. Hipóteses do Segundo Modelo teórico .....	140
Tabela 30. Síntese das Hipóteses e Autores.....	141
Tabela 31. Análise descritiva das variáveis de caracterização .....	150
Tabela 32. Questões, Concordâncias e Médias (Valores Culturais).....	152
Tabela 33. Questões, Concordâncias e Médias (Facetas Culturais) .....	154
Tabela 34. Questões, Concordâncias e Médias (Valores Schwartz).....	155
Tabela 35. Questões, Concordâncias e Médias (Anomia).....	156
Tabela 36. Questões, Concordâncias e Médias (Desempenho) .....	158
Tabela 37. Análise Fatorial Exploratória para os Valores Culturais (Hofstede) .....	160
Tabela 38. Análise fatorial exploratória para o Desempenho.....	161
Tabela 39. Primeiro Modelo de Mensuração (Cultura Hofstede).....	162
Tabela 40. Hipóteses do primeiro modelo teórico .....	163
Tabela 41. Hipóteses do Segundo Modelo Teórico .....	164
Tabela 42. Validação dos Constructos para os Valores Culturais (Hofstede).....	164
Tabela 43. Validação do Primeiro Modelo de Mensuração.....	164
Tabela 44. Validação do Segundo Modelo de Mensuração.....	164
Tabela 45. Cargas fatoriais cruzadas do Primeiro Modelo .....	166
Tabela 46. Cargas fatoriais cruzadas do Segundo Modelo .....	166

Tabela 47. Primeiro Modelo Estrutural .....	167
Tabela 48. Hipóteses do primeiro modelo estrutural .....	168
Tabela 49. Comparação entre os indicadores do Primeiro Modelo e o Sexo .....	169
Tabela 50. Indicadores do primeiro modelo e variáveis de caracterização .....	169
Tabela 51. Comparação entre os indicadores do Segundo Modelo e o Sexo .....	169
Tabela 52. Indicadores do segundo modelo e variáveis de caracterização .....	170
Tabela 53. Segundo Modelo de Mensuração (Facetas Culturais de Personalidade) .....	171
Tabela 54. Segundo Modelo Estrutural .....	172
Tabela 55. Hipóteses do Segundo Modelo Estrutural.....	173
Tabela 56. Variável/ Construto: Anomia .....	221
Tabela 57. Variável/ Construto: Valores .....	221
Tabela 58. Variável/ Construto: Rotatividade .....	221
Tabela 59. Variável/ Construto: Cultura.....	222
Tabela 60. Variável/ Construto: Desempenho .....	222

## LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

**1ª Q – 1ª Quartil:** O primeiro quartil é uma medida de posição que representa que pelo menos 25% das respostas são menores que ele.

**2ª Q – 2ª Quartil:** O segundo quartil, também conhecido como mediana é uma medida de posição que representa que pelo menos 50% das respostas são menores que ele.

**3ª Q – 3ª Quartil:** O terceiro quartil é uma medida de posição que representa que pelo menos 75% das respostas são menores que ele.

**ABEP:** Associação Brasileira de estudos populacionais

**AC - Alfa de Cronbach:** Indicador que representa a proporção da variância total da escala que é atribuída ao verdadeiro escore do construto latente que está sendo mensurado. Em outras palavras, o alfa de Cronbach é um coeficiente que se destina a avaliar o quão bem um bloco de indicadores mede o seu constructo latente correspondente. O AC deve ser maior que 0,70 para uma indicação de confiabilidade do constructo, em pesquisas exploratórias valores acima de 0,60 também são aceitos.

**AVE - Variância Média Extraída:** Indica o percentual médio de variância compartilhada entre o construto latente e seus indicadores. A AVE superior a 0,50 ou 0,40 (Pesquisas exploratórias) é critério para alcançar validação convergente.

**CAGED:** Cadastro Geral de Empregados e Desempregados

**CF - Cargas fatoriais:** Correlação entre as variáveis originais e os fatores (variáveis latentes). Geralmente cargas fatoriais abaixo de 0,50 são utilizadas como critério para eliminar as variáveis que não estão contribuindo com medição do constructo.

**Com. - Comunalidade:** Quantia total de variância que uma variável medida tem em comum com os constructos sobre os quais ele tem carga fatorial.

**Confiabilidade Composta (CC):** É a medida do grau em que um conjunto itens de um constructo é internamente consistente em suas mensurações. O CC deve ser maior que 0,70 para uma indicação de confiabilidade do constructo, em pesquisas exploratórias valores acima de 0,60 também são aceitos.

**D.P. – Desvio Padrão.** É uma das principais medidas de dispersão dos dados. Pode ser definida como a raiz quadrada da variância. Sua medida representa o quanto os dados se afastam da média.

**Dieese:** Departamento intersindical de estatística e estudos socioeconômicos

**Dim. – Dimensionalidade:** Uma suposição inerente e exigência essencial para a criação de uma escala múltipla é que os itens sejam unidimensionais, significando que eles estão fortemente associados um com o outro e representam um único conceito.

**E.P. - Erro Padrão:** O erro padrão é uma medida da precisão da média amostral. O erro padrão é obtido dividindo o desvio padrão pela raiz quadrada do tamanho da amostra.

**FGTS:** Fundo de Garantia por Tempo de Serviço

**FGV/Ibre:** Fundação Getúlio Vargas e Instituto Brasileiro de Economia

**I.C. 95% - Intervalo de 95% de confiança:** É um intervalo estimado para um parâmetro estatístico. Em vez de estimar o parâmetro por um único valor é dado um intervalo de estimativas prováveis. Um intervalo de 95% de confiança garante que o parâmetro pontual estimado com 95% de confiança estará dentro do intervalo estimado em outras amostras da mesma população.

**IBGE:** Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística

**P-valor:** É uma estatística utilizada para sintetizar o resultado de um teste de hipóteses. Formalmente, o p-valor é definido como a probabilidade de se obter uma estatística de teste igual ou mais extrema que aquela observada em uma amostra, assumindo como verdadeira a hipótese nula. Como geralmente define-se o nível de significância em 5%, uma p-valor menor que 0,05, gera evidências para rejeição da hipótese nula do teste.

**RAIS:** Relação Anual de Informações Sociais

**Validação Convergente:** Avaliação do grau em que as medidas do mesmo conceito estão correlacionadas.

**Validação Discriminante:** Avaliação do grau em que um constructo é verdadeiramente diferente dos demais

**Variância compartilhada:** Evidencia o quanto um constructo consegue explicar da variabilidade do outro.

# SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO .....</b>	<b>16</b>
1.1 Problema de Pesquisa .....	18
1.2 Objetivo Geral.....	18
1.3 Objetivos Específicos .....	18
1.4 Esclarecimentos sobre os termos utilizados no trabalho .....	18
1.4.1 Rotatividade e Tempo Médio de Permanência no Emprego .....	18
1.4.2 Salário e Remuneração .....	19
1.4.3 Baixa Renda e Baixos Salários.....	20
1.5 Justificativa .....	20
<b>2 REFERENCIAL TEÓRICO .....</b>	<b>23</b>
<b>2.1 Cultura .....</b>	<b>23</b>
2.1.1 Cultura da Sociedade Brasileira .....	27
2.1.2 Cultura organizacional brasileira.....	37
2.1.3 Cultura dos Grupos de Baixa-Renda .....	42
2.1.4 Cultura do Indivíduo .....	49
2.1.4.1 <i>Cultura e personalidade</i> .....	50
2.1.4.2 <i>Comparações entre indivíduos e sociedades</i> .....	59
2.1.4.3 <i>Comparações entre fatores de personalidade e dimensões de cultura</i> .....	61
<b>2.2 Valores.....</b>	<b>75</b>
2.2.1 Valores Culturais de Hofstede e Inglehart .....	75
2.2.2 Valores Individuais de Rokeach, Schwartz e Gouveia.....	78
2.2.3 Teoria Funcionalista de Gouveia.....	83
2.2.4 Hierarquia de Valores Organizacionais de Tamayo .....	86
<b>2.3 Anomia .....</b>	<b>87</b>
2.3.1 Anomia Organizacional.....	89
2.3.3 Alienação.....	96
2.3.3.1 <i>Ausência de Poder – Impotência ou Powerlessness</i> .....	97
2.3.3.2 <i>Ausência de Sentido ou Meaninglessness</i> .....	98
2.3.3.3 <i>Ausência de Normas ou Normlessness</i> .....	99
2.3.3.4 <i>Auto Alienação, Conformidade ou Self Estrangement</i> .....	100
2.3.4 Natureza das Normas Sociais .....	101
2.3.5 Desvios ou Crimes.....	102
<b>2.4 Desempenho do Indivíduo no Trabalho .....</b>	<b>104</b>
2.4.1 Desempenho como um conceito dinâmico.....	105
2.4.2 Perspectivas sobre o desempenho e diferenças individuais .....	106
2.4.3 Desempenho de Tarefa e de Contexto.....	108
2.4.4 Desempenho de Contexto ou de Cidadania.....	110
2.4.5 A Personalidade Prosocial e o Desempenho da Cidadania .....	117
2.4.7 Desempenho e personalidade .....	121
<b>2.5 Tempo de Permanência no Emprego .....</b>	<b>125</b>
2.5.1 Baixo tempo de permanência no emprego .....	129
2.5.2 Antecedentes do baixo tempo de permanência no emprego ou rotatividade .....	130
2.5.3 Comportamento do indivíduo (o que leva o indivíduo a sair da organização).....	132
2.5.4 Consequências do baixo tempo de permanência no emprego .....	135
<b>4 METODOLOGIA .....</b>	<b>138</b>
4.1 Tipo de Pesquisa.....	138
4.2 Modelos conceituais e hipotéticos .....	138
4.3 População pesquisada .....	141
4.4 Amostra e procedimentos amostrais.....	142
4.5 Instrumento de coleta dos dados.....	142
4.5.1 Dimensão da Cultura.....	143
4.5.2 Dimensão dos Valores .....	143
4.5.3 Dimensão da Anomia.....	144

4.5.4 Dimensão do Desempenho (Tarefa).....	145
4.5.5 Dimensão do Desempenho (Contexto ou Cidadania).....	145
4.6 Tratamento Estatístico.....	146
<b>5 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS .....</b>	<b>147</b>
5.1 Qualidade e Validade dos Constructos.....	147
5.1 Análise descritiva das variáveis do constructo Cultura.....	150
5.2 Análise descritiva das variáveis do constructo Valores .....	154
5.3 Análise descritiva das variáveis do constructo Anomia .....	155
5.4 Análise descritiva das variáveis do constructo Desempenho .....	157
5.5 Análise Fatorial Exploratória .....	158
5.5.1 Análise Fatorial Exploratória Cultura Hofstede.....	159
5.5.2 Análise Fatorial Exploratória Valores.....	161
5.5.3 Análise Fatorial Exploratória Desempenho .....	161
5.6 Modelos Estruturais Hipotéticos .....	163
5.7 Validação dos Constructos .....	164
5.8 Primeiro e Segundo Modelo de Mensuração (Outer Model) .....	165
5.9 Primeiro e Segundo Modelo Estrutural (Inner Model) .....	167
5.10 Terceiro Modelo Estrutural (Inner Model).....	173
5.11 Quarto Modelo Estrutural (Inner Model) .....	174
<b>6 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS.....</b>	<b>175</b>
<b>7 CONCLUSÕES .....</b>	<b>178</b>
<b>REFERÊNCIAS .....</b>	<b>179</b>
<b>APÊNDICE A – DEFINIÇÃO DOS CONSTRUTOS .....</b>	<b>221</b>
<b>APÊNDICE B – CONSTRUTOS DESTACADOS NO QUESTIONÁRIO .....</b>	<b>223</b>
<b>APÊNDICE C – QUESTIONÁRIO DE PESQUISA .....</b>	<b>224</b>

Logo que Edison revelou sua invenção ao mundo,  
um repórter francês perguntou:  
"Sr. Edison, como se sentiu ao falhar 999 vezes?"  
"Como a história continua, Thomas Edison apenas sorriu e respondeu:  
"Jovem, eu não falhei 999 vezes.  
Simplesmente encontrei 999 maneiras de não criar uma lâmpada.

## 1 INTRODUÇÃO

É natural que haja rotatividade no mercado de trabalho, no entanto, quando o ritmo das contratações e demissões é igualmente alto, em períodos de economia desaquecida e aquecida, é importante investigar o que está por trás desta oscilação. O mercado de trabalho brasileiro é marcado por elevada rotatividade e grande oferta de cargos de baixa qualidade e baixa remuneração (Departamento Intersindical de Estatística e Estudos Socioeconômicos [Dieese], 2016). Grande parte dos trabalhadores inseridos nesse tipo de ocupação não estabelece vínculos duráveis; e os ganhos transitórios, devido ao afastamento do emprego tais como seguro-desemprego, Fundo de Garantia por Tempo de Serviço (FGTS) e multa, tornam-se extremamente atrativos (Ramos & Carneiro, 2009). Essas características geram um ciclo vicioso. Afinal, quanto mais tempo um indivíduo permanece em um posto de trabalho de baixa qualidade e baixa renda, menores são as suas possibilidades de acesso aos empregos de boa qualidade e rendas mais elevadas (Ramos & Carneiro, 2009).

Esse ciclo vicioso é constituído por assalariados indiferentes e empregadores desinteressados. O resultado é a manutenção de postos de trabalho precários, a inexistência de treinamento e a escassez de aculturação. Desta forma, os empregadores não enxergam benefícios em investir na formação de profissionais que não têm interesse em permanecer em seus cargos. Para (Ramos & Carneiro, 2009), a consequência desses fatores é o elevado custo individual e social. Individualmente, o trabalhador não acumula capital intelectual (tácito), o que pode resultar em baixos salários, e socialmente essa pequena acumulação de capital intelectual traz desdobramentos negativos sobre o crescimento da economia do país.

Para Campos (2009), um elevado turnover prejudica a produtividade das equipes e é fatal para a qualidade dos produtos e serviços. O autor afirma que o baixo tempo de permanência no emprego reflete o nível de insatisfação com relação à situação de trabalho na qual o indivíduo esta inserido. Insatisfação essa que, normalmente, é ignorada pelas lideranças. Campos (2009) afirma ter encontrado um turnover da ordem de 25 a 30% ao ano para a área industrial, e até 45% ao ano para a área de vendas. O especialista se assusta ao ouvir a opinião de gestores diante dessa realidade: para estes líderes a alta rotatividade é vista como algo corriqueiro, sem grande importância.

O baixo nível educacional no Brasil é destacado como um dos mais graves problemas para uma economia que precisa crescer para, como consequência, aumentar o padrão de vida da população e diminuir o alto índice de rotatividade no país (Gonzaga, 2014). O brasileiro estuda em média sete anos e não completa o ensino fundamental. Ainda de acordo com

Gonzaga, 2014 a média de treinamento (qualificação) do brasileiro é de apenas 30 horas por ano. O resultado dessa equação, em termos de produtividade, é bastante negativo.

De acordo com relatório do Credit Suisse Institute (2016), a produtividade brasileira está estacionada desde 1980. Entre 1981 e 1990, a produtividade por trabalhador caiu 2% em média por ano. De 1991 a 2000, subiu 1,6% anualmente na mesma medida. O dado continuou positivo entre 2001 e 2010, mas o ritmo caiu para 1,2% ao ano. Entre 2011 e 2016, voltou a ser negativo, agora com taxa média de 1,1% por ano.

Em uma comparação mais ilustrativa, é possível afirmar que são necessários quatro trabalhadores brasileiros para atingir a mesma produtividade de um norte-americano. É importante lembrar que os EUA são atualmente a sexta maior economia produtiva do mundo (Expert Market, 2017). Portanto, faltaria apenas educação e treinamento para enfrentar a alta rotatividade e a baixa produtividade brasileira? Surpreendentemente, a resposta seria não.

Os americanos estudam mais (de 12 a 13 anos), a qualidade do ensino é superior e o trabalhador norte-americano recebe de 120 a 140 horas ao ano. Uma realidade bem diferente da brasileira, mas que, no entanto, não contribuiu com a redução da taxa de rotatividade no país. Dados do Dieese (2016), apontam um tempo médio de duração de um vínculo formal de trabalho nos Estados Unidos de apenas 4,6 anos. O pior em um levantamento com 30 países. O Brasil aparece logo atrás, com o valor de 5,0 anos. Portanto, apesar das características e precariedades brasileiras citadas até agora, o estudo da rotatividade deve ser muito mais aprofundado.

A falta de qualificação de mão de obra (cargos precários); a predominância de ocupações de baixa remuneração, os “gargalos” de infraestrutura e o pouco investimento em inovação compõem, neste estudo, o que podemos chamar de análise de superfície. Essas características não serão foco do trabalho. A prerrogativa deste estudo é trabalhar aspectos profundamente comportamentais e ambientais, traduzidos pelas variáveis latentes: cultura, valores, anomia e desempenho.

### **1.1 Problema de Pesquisa**

Qual a influência das dimensões da cultura, dos valores e da anomia no desempenho do indivíduo e no tempo de permanência em empregos de baixos salários.

### **1.2 Objetivo Geral**

Identificar se o tempo de permanência no emprego de baixos salários é influenciado por dimensões relativas ao indivíduo tais como cultura, valores, anomia e desempenho.

### **1.3 Objetivos Específicos**

- Identificar a influência da cultura e da personalidade no desempenho.
- Identificar a influência dos valores no desempenho.
- Identificar a influência da anomia no desempenho.
- Identificar a influência do desempenho no tempo de permanência em empregos de baixos salários
- Identificar a influência da cultura, dos valores e da anomia no tempo de permanência em empregos de baixos salários

### **1.4 Esclarecimentos sobre os termos utilizados no trabalho**

Prevedo que alguns termos utilizados nessa pesquisa pudessem gerar dúvidas ao leitor, serão apresentados identificadores capazes de diferenciar: rotatividade e tempo médio de permanência no emprego, salário e remuneração e, baixa renda e baixos salários.

#### **1.4.1 Rotatividade e Tempo Médio de Permanência no Emprego**

O termo rotatividade esta relacionado a um fenômeno coletivo e restrito a dois níveis do mercado de trabalho. O nível micro (dentro das organizações, departamentos e processos) e o nível macro (que pode ser dividido por setor da economia, país, região, idade, escolaridade, gênero, remuneração, entre outros). Para calcular/medir a rotatividade é preciso considerar a quantidade de trabalhadores admitidos, demitidos e o total de trabalhadores do universo pesquisado. É preciso somar as entradas e saídas e dividir por dois. O resultado deve ser dividido pelo número total de pessoas desse universo dividido por cem.

Como o objetivo dessa pesquisa é entender aspectos da cultura, valores, anomia e desempenho e seus possíveis impactos nessas movimentações do mercado de trabalho no âmbito do indivíduo, desprendido de um universo, optou-se por utilizar o termo tempo médio

de permanência no emprego. Apesar dessas diferenças o termo rotatividade continuou sendo utilizado na pesquisa pois seu referencial teórico é rico e esclarecedor também para análise do tempo de permanência. Em alguns momentos foi utilizada a expressão alta rotatividade para representar um curto tempo médio de permanência no emprego. A análise descritiva do tempo médio de permanência foi possível pois existem levantamentos por país dos anos trabalhados em cada emprego.

#### **1.4.2 Salário e Remuneração**

A presente pesquisa optou por utilizar o termo salário e não remuneração pelos motivos descritos a seguir. Embora esses dois termos costumam ser usados para se referir à mesma coisa, há diferenças significativas. A remuneração é o conjunto de tudo o que é dado pelo empregador ao empregado em troca da execução do seu trabalho, incluindo o seu salário. Dessa forma pode-se concluir que salário é sempre remuneração, mas remuneração nem sempre é salário.

A definição de salário é bastante similar à da remuneração, e consiste na recompensa paga ao empregado pela sua prestação de serviços em um período determinado, sendo dividido em diferentes tipos: salário base (definido por contrato); salário mínimo (fixado por lei); piso salarial (definido, geralmente, por sindicatos da classe); salário profissional (regulamentado por categorias de profissionais); salário líquido (valor recebido pelo empregado após o desconto das diversas taxas trabalhistas devidas); e salário bruto (valor recebido pelo empregado antes dos descontos de impostos).

Tudo o que é oferecido ao trabalhador além do seu salário é, portanto, remuneração, e nessa classificação podem ser incluídos ajudas de custo, horas extras, benefícios corporativos, participação acionária, adicionais noturnos, adicionais de periculosidade ou insalubridade, premiações, gratificações, comissões, gorjetas, hospedagem em viagens e diferentes alternativas que podem ser criadas pela empresa para remunerar o trabalhador.

Devido ao fato da amostra incluir indivíduos dispersos, e não de uma organização apenas, torna-se mais assertivo o uso do termo salário, pois esse não dá margem para suposições financeiras, além de permitir conclusões sobre classes sociais.

### **1.4.3 Baixa Renda e Baixos Salários**

O termo renda define o total das importâncias recebidas periodicamente, por uma pessoa, física ou jurídica, como remuneração de trabalho, prestação de serviços ou qualquer rendimento sujeito a obrigações tributárias. Dessa forma, entende-se que a renda também pode ser definida, por exemplo, como lucro que se obtém pelo aluguel de um bem imóvel, de um investimento ou poupança.

Justamente porque a presente pesquisa anseia entender o comportamento do indivíduo e sua relação com sua atual ocupação, optou-se por não verificar a renda do mesmo, ou seja, todo valor arrecadado em seu benefício além do salário. Esses valores incluem, naturalmente a renda familiar, ou seja, os ganhos acumulados por domicílio.

Apesar da pesquisa ter como base o dado salarial, afim de classificar a situação de trabalho do indivíduo e não sua renda, foi necessário recorrer a literatura de baixa renda para mensurar características sócio-democráticas desses personagens.

### **1.5 Justificativa**

Funcionários que permanecem pouco tempo em uma organização afetam a estrutura de custos, de execução dos serviços ou de produção dos produtos, de seleção e treinamento de pessoas, provoca a perda do capital intelectual e torna ainda mais complexa a gestão administrativa dos recursos humanos.

No mercado de trabalho brasileiro, de acordo com levantamento do Dieese, entre 2002 e 2014, foram registrados altos índices de rotatividade. A demissão por iniciativa do empregador, sem justa causa, foi responsável pelo maior volume de desligamentos: 48,7%, em 2014. Os desligamentos a pedido do trabalhador ganharam espaço, passando de 15,6% para 24,3% no mesmo período, ultrapassando os desligamentos por término de contrato: 20,0% nos primeiros anos analisados e 18,1% nos anos finais. Entre 2002 e 2014, cerca de 45% dos desligamentos aconteceram com menos de seis meses de vigência do contrato de trabalho e cerca de 65% sequer atingiram um ano completo. Os desligamentos do emprego com menos de três meses completos representaram 30,2% em 2013. Os dados mostram que o fenômeno da rotatividade atinge com mais intensidade os trabalhadores mais jovens.

A taxa de rotatividade para os trabalhadores entre 18 e 24 anos foi de 61,3%, em 2014; para aqueles na faixa etária entre 25 a 29 anos, ficou em 50,4%; e para os trabalhadores acima de 30 anos, durante todo o período, foi inferior à média nacional (41,3%) (Dieese, 2016). Os desligados por término de contrato apresentam a menor remuneração média dos tipos de

vínculos analisados, de R\$ 1.252, em 2014, portanto, 18,6% inferior ao conjunto dos vínculo desligados no mesmo ano, para os quais a remuneração foi de R\$ 1.537. Tendo em vista o baixo tempo médio de duração desses tipos de postos de trabalho, a baixa remuneração média é mais um indicativo da precariedade desses vínculos de emprego (Dieese, 2016).

O estudo da rotatividade é um dos mais relevantes em se tratando de mercado de trabalho, isso porque este problema prejudica a todos: o trabalhador, que perde a oportunidade de se qualificar em um posto de trabalho, perde a renda e o tempo para aposentadoria; prejudica a produtividade das empresas que são obrigadas a iniciar uma relação com outro profissional, o que envolve tempo e treinamento e prejudica o governo, que precisa disponibilizar os recursos do FGTS e o seguro desemprego (Dieese, 2011).

Um índice de rotatividade elevado significa para as organizações um vazamento de conhecimento para fora da empresa. Esse conhecimento pode, é claro, ser repostado por meio de treinamentos (conhecimento explícito), o que, no entanto, gera custos e desperdício de tempo. Além disso, um “agravante” ignorado muitas vezes, é a perda do conhecimento tácito adquirido essencialmente pela rotina de trabalho, o que acarreta uma perda, por vezes, irreparável (Campos, 2009). A rotatividade, de fato, é um grande desafio para as organizações. Portanto, estudar os motivos que levam a esse fenômeno é tão relevante. A garantia de emprego para todos e a melhora na qualidade dos postos de trabalho, de forma a torná-los mais duradouros, devem ser um dos principais objetivos das políticas de gestão das organizações (Dieese, 2011).

A escolha da orientação de pesquisa para o público de baixos salários se deu principalmente pela maior recorrência de rotatividade entre os trabalhadores com a média de 1 ou 2 salários (Rais-Caged/TEM, 2010). Além disso, existe, também, uma série de condições sociais envolvidas no cotidiano dos profissionais de baixa renda. Nesta pesquisa não foi avaliada a renda dos respondentes, mas esse termo será utilizado para abordar o pressuposto contexto de vida desses trabalhadores. Em destaque, está a estrutura familiar, responsável pela transmissão de exemplos e valores do trabalho precoce; a dimensão educacional marcada pela dificuldade; a falta de oportunidades e o início da vida profissional de modo precário, que tende a perdurar ao longo da vida (Silva & Freitas, 2015), aspectos esses que compõem fatores comportamentais importantes desta amostra.

Atualmente, no Brasil, é considerada de baixa renda, a pessoa cujo rendimento domiciliar esta entre R\$1.625 e R\$ R\$954,00 (Associação Brasileira de Estudos Populacionais [ABEP], 2016). O trabalho de baixo salário, no Brasil, representa cerca de um

em cada três empregos (ABEP, 2016). Elementos de uma série de estudos internacionais e nacionais mostram que o trabalho com baixos salários pode ser encontrado em todas as partes da economia - no setor público e no setor privado, agricultura, manufatura e serviços, setores formais e informais.

O risco de trabalho com baixos salários é, muitas vezes, maior nas pequenas empresas, mas também está presente em organizações maiores. Em muitos países, existe um maior risco de baixos salários entre os menos instruídos e aqueles com menos experiência profissional. No entanto, esta não é uma regra universal (Grimshaw, 2010).

Existem dados que apontam que o trabalho de baixos salários é caracterizado da seguinte forma: postos de trabalho ocupados predominantemente por jovens; presença maior de mulheres; níveis educacionais baixos; e ou membros de uma minoria desfavorecida (Dex, Robson & Wilkinson, 1999; Lucifora & Salverda (2005); Grimshaw, 2010).

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

O presente estudo tem como base a compreensão de aspectos do tempo médio de permanência no emprego por meio da utilização de quatro variáveis latentes (cultura, valores, anomia e desempenho do indivíduo). Para Bollen (2002), o uso científico desse tipo de variável enriquece o desenho de pesquisa para testar e rejeitar hipóteses. O grau de abstração desta categoria de constructo permite descrever relações ao longo de uma classe de eventos ou fatores que compartilham algo em comum, ao invés de fazer declarações específicas e aparentemente idiossincráticas. De acordo com Field (2009), cientistas sociais geralmente precisam estudar elementos que não podem ser testados diretamente por possuírem inúmeras facetas. Os conceitos de cultura, valores e anomia possuem esse perfil, o que direciona a pesquisa para fatores observáveis destes constructos. Dessa forma, pareceu proveitoso relacionar esses três constructos de diversas facetas com o desempenho de contexto e de tarefa. A fundamentação teórica a seguir aborda, portanto, dimensões testáveis relativas às respectivas variáveis latentes.

### 2.1 Cultura

O termo cultura pode ser explicado como herança de valores compartilhados por um grupo coeso (Bose, 1992). Para o autor, cultura jamais poderá ser entendida como uma construção individual, singular, e sim plural. Mesmo em se tratando da cultura do indivíduo, é preciso compartilhamento para ser cultura; o oposto pode ser traduzido como temperamento, disposição, personalidade, experiência ou convicção (Bose, 1992). Cultura é um modo de vida de um povo expressado por meio de artes, crenças, cerimônias, comunicação, costumes, etnia, alimentos, linguagem, estilo de vida, música, religião, práticas, rituais e histórias (Geertz, 1973, 2000).

Cultura consiste em tudo o que é necessário saber ou acreditar para operar de uma maneira aceitável diante do todo (Goodenough, 1964). É um fenômeno vivo por meio do qual as pessoas criam e recriam os universos em que vivem (Morgan, 1986). É capaz de descrever a herança de um povo através de sua língua materna, seus valores, famílias, rituais, alimentos, comportamentos e música (Pompper, 2014). O termo abrange crenças, tradições e hábitos comuns, envolve membros de um sistema social compartilhado com seus símbolos, significados, regras e valores (Mintzberg, Ahlstrand & Lampel, 2000). É possível distinguir duas dimensões da cultura: seu lado material e imaterial. O arsenal material é constituído por ferramentas, armas, vestuário, abrigos, máquinas e até mesmo sistemas de indústria. Por outro

lado, o âmbito imaterial ou espiritual abrange a língua, literatura, arte, religião, rituais, moralidade, lei e governo (Ellnood, 1927). Existem certos modos de comportamento que são comuns entre grupos. Um grupo pode ser caracterizado pelos seus objetos, suas instituições e seus modos de vida ou de pensamento, no sentido plural. A cultura é a vida de um povo, tipificada nos contatos, nas instituições, nas reações típicas a situações que os caracterizam e os distinguem de outros povos (Wallis, 1930).

Ao falar de cultura, é necessário recorrer à palavra civilização, que representa um número, maior ou menor, de seres humanos unidos em um sistema complexo de grupos sociais (Radcliffe-Brown, 1930). Definir o termo cultura sempre será um desafio. Kroeber e Kluckhohn (1952) identificaram 164 definições possíveis de Cultura. Um dos autores mais respeitados nesta área é Geert Hofstede, responsável por realizar uma das maiores pesquisas sobre o tema, envolvendo cerca de 64 países. Nos anos 70, a direção da multinacional International Business Machines (IBM) quis entender porque suas filiais (situadas em diversos países) continuavam a ser geridas de maneiras distintas, muito embora houvesse intenso esforço para colocar em prática as mesmas normas e procedimentos.

Hofstede (1991) pesquisou as diferenças no funcionamento das empresas e chegou a uma importante conclusão: as diferenças entre as filiais deviam-se à cultura dos empregados e, em grande parte, da cultura do país no qual a empresa estava situada. Hofstede (1991) demonstrou que, para compreender o funcionamento de uma empresa em um determinado país, é preciso ter conhecimento e empatia com o contexto local. Os resultados de sua pesquisa revelaram que as pessoas em diferentes países pensam, sentem e agem de maneiras muito diferentes (mesmo diante de um mesmo problema) se comparadas com os “seus estrangeiros”.

Hofstede (1991) resume que a cultura é uma construção coletiva originada do ambiente social, não é definida geneticamente, nem herdada, é apreendida e distinta da natureza humana e da personalidade. A capacidade de alegrar-se, entristecer-se e amar são exemplos de manifestações da natureza humana. A personalidade é um conjunto individual de programação mental. São atributos comportamentais únicos, transmitidos e assimilados por meio de experiências particulares e culturais.

<b>Dimensão</b>	<b>Caraterísticas</b>
Cultura	Não é herdada, é aprendida, é coletiva, é específica de um grupo ou categoria de pessoas aos quais pertence o indivíduo.
Personalidade	É individual. Conjunto pessoal e único de programação mental, um indivíduo não pode dividir com nenhum outro ser humano, é um conjunto único de “meios” herdados e aprendidos por meio da vivência pessoal e cultural do indivíduo.
Natureza Humana	O que todos seres humanos têm em comum. Nível universal de uma programação mental, inerente aos nossos genes, tais como: habilidade para sentir medo, raiva, amor, alegria, tristeza, facilidade para observar o ambiente e discutir sobre ele com outros seres humanos. É importante dizer que a maneira como estes sentimentos são expressados é modificada, influenciada, afetada pela cultura.

Tabela 1. Distinção entre Cultura, Personalidade e Natureza Humana

Fonte: Hofstede, G., & Fidalgo, A. (1991). *Culturas e organizações: compreender a nossa programação mental*.

A definição de cultura de Kluckhohn (1954) amplia, de maneira magistral, o entendimento deste construto. Para o autor, a cultura é para a sociedade o que a memória é para os indivíduos. Essa definição inclui o que “deu certo” na experiência de uma sociedade, e que, portanto, valia a pena transmitir às gerações futuras. A linguagem, o tempo e o lugar são importantes para determinar a diferença entre uma cultura e outra já que a linguagem é necessária para transmitir a cultura e é desejável que seja em um mesmo período histórico e com a mesma geografia para que essa transmissão seja eficaz. Triandis (1995) e Sperber (1996) utilizaram a analogia de uma epidemia para a formação cultural. Neste sentido, uma ideia, quando é considerada útil, é adotada por mais e mais pessoas e se torna um elemento de cultura.

Elementos de cultura são procedimentos operacionais padrão compartilhados, suposições não declaradas, ferramentas, normas, valores, hábitos sobre a amostragem do ambiente. Culturas desenvolvem convenções sobre o que prestar atenção e quanto “pesam” os elementos que são amostrados (Triandis, 2001). Diferentemente de cultura, a personalidade, de acordo com Funder (1997), é um padrão característico de pensamento, emoção e comportamento de um indivíduo, juntamente com os mecanismos psicológicos, escondidos ou não, por trás desses padrões. A informação do ambiente, que é diferente em cada tipo de cultura, é uma das bases das diferenças individuais na personalidade. Outra maneira de discutir a personalidade é que ela é uma configuração de cognições, emoções e hábitos que são ativados quando as situações estimulam sua expressão. Essas configurações geralmente

determinam o ajuste único do indivíduo para o mundo. Para Hofstede (2001), apesar da personalidade ser única e individual, é possível que ela possa ser modificada por aspectos de grupo e ambiente no qual o indivíduo está inserido, pelas pressões ou oportunidades a que o ele está submetido.

Da mesma forma, a natureza humana, apesar de representar sentimentos/emoções comuns a todos seres humanos, também recebe influência direta do ambiente contextual.

Já Schein (1985), dividiu a cultura em três níveis: dos artefatos, dos valores compartilhados e das suposições básicas subjacentes. O primeiro nível refere-se aos rituais, símbolos, estruturas e processos organizacionais visíveis mais importantes de serem observados. O segundo nível contempla os valores compartilhados, estratégias, metas e filosofias. E, enfim, o terceiro nível das suposições básicas subjacentes, das crenças, percepções e sentimentos inconscientes e enraizados. Schein (1985) define ainda, de maneira bastante produtiva, que a cultura é propriedade de um determinado grupo humano e esses grupos precisam lidar com dois tipos fundamentais de assuntos: a adaptação externa e a integração interna, tópicos esses que precisam ser organizados de acordo com os níveis comportamental, cognitivo e emocional. As definições de Schein (1985), se comparadas com o estudo de Hofstede (1991), são consideradas limitadas, pois não consideram o contexto global no qual um grupo está inserido.

O conceito de Hofstede é mais abrangente, pois releva aspectos da sociedade em que um grupo está inserido. Para esse último autor, não é possível compreender a cultura de um grupo sem conhecer o contexto no qual o mesmo está inserido.

Apesar de ser considerada mais “rasa” do que o estudo de Hofstede (1991), a definição de cultura dada por Schein (1985) e algumas de suas colocações são bastante proveitosas tais como tratar a cultura como um padrão de suposições básicas demonstradas, inventadas, descobertas ou desenvolvidas por um dado grupo. O que podemos chamar de “ambiente social” pode ser traduzido como um esquema ou programação coletiva, capaz de distinguir um grupo de pessoas de outro (Hofstede, 2001).

### 2.1.1 Cultura da Sociedade Brasileira

Se preciso fosse, com apenas uma palavra, revelar parte significativa da sociedade brasileira, essa expressão seria: “jeitinho”. A cultura do “jeitinho” é a mesma da “gambiarra”, uma espécie de reparo não profissional, barato e rápido. “Gambiarra”, em regra, “rompe” em circunstâncias muito impróprias, porque o arranjo definitivo é sempre adiado, tornando assim uma solução provisória permanente, apesar dos riscos envolvidos na sua adoção. Os brasileiros usam gambiarras para remendar carros, utilitários e até mesmo a constituição federal, porque é mais fácil fazer um reparo rápido do que dar um pouco mais de pensamento. Em uma interpretação positiva, gambiarra reflete flexibilidade (Paulielo, 1984).

O “jeitinho” é uma maneira, tato, aparência, aptidão, destreza, significa dar um jeito, encontrar uma saída (Ramos, 1983; Campos, 1960). Para estes autores, o “jeitinho” é o mais genuíno processo brasileiro de gerenciamento de problemas, que apesar do conteúdo das regras, códigos e leis permite um processo adaptativo eficiente para viver em sociedade. Para enfrentar um sistema social oligárquico, o brasileiro desenvolveu um “jogo de cintura”, uma flexibilidade do corpo e do espírito para se desviar dos obstáculos, um aspecto que pode ser identificado como uma chave para o comportamento brasileiro, o “jeitinho”, uma característica cultural típica (Amado & Vinagre, 1991).

Esse maneirismo da personalidade brasileira trouxe características típicas de uma sociedade cheia de mediações: o “despachante”, por exemplo, uma espécie de porta-voz que representa os interesses de alguém. O teor burocrático é tamanho que os brasileiros preferem contratar os serviços de terceiros, a “desperdiçar seu tempo” em filas para resolver seus problemas. Além desta necessidade de “passar” o trabalho para outrem, há um constante “remendo”. Os brasileiros tipicamente “remendam” a “lacuna” entre a lei e o fato, para tornar (ou tentar tornar) o impossível em possível, o ilegal em legal, o injusto em justo (Campos, 1960). Amado e Vinagre (1991) descrevem o país não com a rigidez dos livros, mas com o olhar do cotidiano. Para eles o Brasil é mais do que apenas um país. É um continente. A riqueza, para o brasileiro, é inesgotável e, portanto, ele não se apressa, anda devagar e constantemente.

O povo brasileiro acredita em líderes carismáticos e em soluções mágicas. O futuro não é história, mas um jogo. Para o indivíduo, não é o trabalho que compensa, ao contrário, é o destino que decide se um será rico ou pobre. O olhar sobre a naturalidade das coisas até agora foi exposto, mas é imprescindível recorrer à teoria, a busca categórica de como podemos descrever uma nação, uma sociedade. Usado pela maioria das pesquisas que

examinam a cultura como construto (Cox *et al.*, 2011; Ho *et al.*, 2012; Husted, 2005; Park, 2007; Ringov & Zollo, 2007; Vachon, 2010), o modelo das dimensões culturais descreve cinco tipos (dimensões) de diferenças/perspectivas entre as culturas/sociedades nacionais.

<b>Dimensão</b>	<b>Características</b>
Distância de poder	Dimensão da cultura relativa ao grau de desigualdade de poder dentro de uma organização ou sociedade. Sistemas de distância do poder são hierárquicos e são estabelecidos através dos valores de ambas as partes; superiores ou subalternos. Em culturas de baixa potência de distância, as pessoas são menos propensas a tolerar tais desigualdades.
Individualismo	Relacionado com a extensão em que as culturas se concentram no eu versus o grupo. As culturas individualistas enfatizam a iniciativa individual, os direitos individuais e a liberdade de escolha. Em tais culturas, os laços entre os indivíduos são frouxos e a sociedade em grupos pode mudar frequentemente. As culturas coletivistas enfatizam os objetivos, a partilha, os deveres e as obrigações do grupo. Os indivíduos em tais culturas colocam os interesses do grupo sobre seus próprios interesses.
Masculinidade	Em culturas ricas em masculinidade há um foco na busca de objetivos materiais e dominância. Em contraste, as culturas elevadas na feminilidade enfatizam a formação, a afiliação, a prestatividade e a qualidade de vida.
Orientação Longo prazo	Nas culturas orientadas para o longo prazo, há uma maior ênfase nos valores orientados para o futuro, como a perseverança, o apetite e a vontade de subordinar-se para um propósito. Em culturas orientadas a curto prazo valores como a estabilidade pessoal, a expectativa de resultados rápidos, e manter-se com os outros são considerados mais importantes.
Evitar incerteza	Definida como a medida em que os membros de uma cultura se sentem ameaçados pela incerteza e por situações desconhecidas.
Indulgência	Uma sociedade indulgente é aquela que valoriza a satisfação das necessidades e desejos humanos; uma sociedade contida vê o valor em restringir os desejos e reter prazeres para se alinhar mais com as normas sociais.

Tabela 2. Dimensões Culturais de Hofstede

Fonte: Hofstede, G. J. (2015). Culture's causes: The next challenge. *Cross Cultural Management*, 22(4), 545-569.

Pensar sobre essas dimensões no âmbito brasileiro é uma tarefa extremamente produtiva para entender a cultura deste país. Em uma escala de 0 a 100, o Brasil foi classificado da seguinte forma: Distância de Poder (69), Coletivismo (62), Individualismo (38), Feminilidade (51), Masculinidade (49), Orientação à Longo Prazo (44), Orientação à Curto Prazo (56) e Evitar a Incerteza (76). A dimensão Indulgência foi incluída em estudos

mais recentes (Michael Minkov, 2010), portanto não colocaremos uma classificação da mesma. Uma das dimensões com maior pontuação - Distância de Poder (69) - representa, principalmente um alto grau de desigualdade entre classes. Para Motta (1996), não só a sociedade, mas também as organizações brasileiras apresentam alto nível de distância de poder, o que para o autor lembra a inadequada distribuição de renda nacional e o passado escravocrata. Hofstede (1991) expõe ainda que uma grande distância de poder é característica comum entre países colonizados. Essa dimensão lida com o fato de que todos os indivíduos, nas sociedades, não são iguais. A distância de poder, exemplificada na Tabela 3, é definida como a medida em que os membros menos poderosos de instituições e organizações dentro de um país esperam e aceitam que o poder é distribuído de forma desigual. A pontuação conquistada pelo Brasil reflete uma sociedade que acredita que a hierarquia deve ser respeitada e as desigualdades entre as pessoas são aceitáveis. A distribuição diferente do poder justifica o fato de que os detentores têm mais benefícios do que os menos poderosos na sociedade. Nas empresas há um chefe que assume total responsabilidade. Os símbolos de status do poder são muito importantes para indicar a posição social e "comunicar" o respeito que poderia ser mostrado.

<b>Baixa Distância De Poder</b>	<b>Alta Distância De Poder</b>
A desigualdade entre as pessoas deve ser minimizada	A desigualdade entre as pessoas é esperada e desejada
Os pais tratam os filhos como iguais	Os pais exigem obediência dos filhos
Descentralização é popular	Centralização é popular
Subordinados esperam ser ouvidos	Subordinados esperam que lhes digam o que ser feito

Tabela 3. Exemplos de Distância de Poder

Fonte: Hofstede, G., & Fidalgo, A. (1991). *Culturas e organizações: compreender a nossa programação mental*.

Se por um lado, o estudo de Hofstede, de certa maneira, corrobora algo já notório, ou seja, que o país é marcado por um grande nível de desigualdade, por outro, o levantamento aponta que o Brasil é coletivista. À primeira vista esta constatação parece incompatível, pois como seria possível um país desigual prezar pela harmonia social? No entanto, o estudo das culturas nacionais não pode ser “lido” de maneira engessada, pois a cultura não é algo completamente linear, mas assim resultado de um processo vivo que passa pela criação e recriação dos universos em que vivem (Morgan, 1986). A pontuação do Individualismo (38) deixa grande espaço para o Coletivismo (62). Dito isso, resta-nos entender o que significa ser uma sociedade coletivista. Para Triandis (1984), um aspecto importante da cultura latino-

americana encoraja o conceito de simpatia, um estilo relacional entre os indivíduos que enfatiza o objetivo da harmonia social. Culturas que praticam a simpatia priorizam a criação de ambientes agradáveis para os outros. Os brasileiros também possuem o que Triandis chama de dimensão “familista”. Um componente comum da cultura latina, o “familismo”, estimula vínculos familiares fortes e preocupação com o bem-estar dos membros da família (Cervantes, 2002; Cristofaro & LeMonda, 2008). À primeira vista, o “familismo” pode parecer uma subdimensão do coletivismo, pois inclui a importância da interdependência familiar. No entanto, essa dimensão é caracterizada pela afeição familiar, muito cuidado e indulgência pelas crianças e valores, que também podem ser encontrados nas sociedades mais individualistas.

Hickson e Pugh (1995) destacam que a dimensão coletivista, no contexto organizacional brasileiro, pode ser traduzida pelo apeço às relações pessoais. Essas relações estão elencadas dentre as mais importantes na vida de maneira geral e também no trabalho. O caráter pessoal, levado para o âmbito do trabalho, pode ser entendido por meio do ditado popular “fio do bigode” como garantia para um acordo. Os americanos, por exemplo, apresentam um posicionamento completamente diferente, no qual apenas o que está escrito em contratos valem para garantir um acordo (Da Matta, 1984).

Nas culturas coletivistas, as pessoas são interdependentes dentro de seus grupos (família, tribo, nação, etc.), dão prioridade aos objetivos de seus grupos, moldam seu comportamento principalmente com base nas normas do grupo e se comportam de forma comum (Mills & Clark, 1982). As pessoas em culturas coletivistas estão especialmente preocupadas com relacionamentos. Ohbuchi, Fukushima e Tedeschi (1999) mostraram que os coletivistas em situações de conflito se preocupam primordialmente com a manutenção de sua relação com os outros, ao passo que os individualistas estão preocupados, principalmente, com a obtenção da justiça. Assim, os coletivistas preferem métodos de resolução de conflitos que não destruam relacionamentos (por exemplo, mediação e arbitragem), enquanto os individualistas estão dispostos a ir à tribunal para resolverem disputas (Leung, 1997).

<b>Coletivismo</b>	<b>Individualismo</b>
Crianças aprendem a pensar em termos de “nós”	Crianças aprendem a pensar em termos de “eu”
O propósito da educação é aprender a fazer	O propósito da educação é aprender como aprender
O relacionamento patrão-empregado é baseado em termos morais, como se fosse um laço familiar	O relacionamento patrão-empregado é um contrato, fundamentado em vantagens para ambas as partes
Relacionamentos prevalecem sobre o trabalho	O trabalho prevalece sobre os relacionamentos

Tabela 4. Exemplos de Individualismo e Coletivismo

Fonte: Hofstede, G., & Fidalgo, A. (1991). *Culturas e organizações: compreender a nossa programação mental*.

É compreensível que, em uma sociedade reconhecidamente coletivista (na qual os relacionamentos prevalecem sobre o trabalho), a dimensão de feminilidade (voltada para a família) seja predominante. A pontuação da Masculinidade (49) deixa espaço para uma nota sutilmente maior para Feminilidade (51).

Uma classificação não tão determinista, mas que faz sentido para diversos autores. Para Triandis (1982), a cultura latino-americana valoriza, acima de tudo, a família e a cordialidade. Desta maneira, tudo que é alheio ao núcleo familiar é olhado com desconfiança. A crença e o crédito nas pessoas de fora do círculo genético são adquiridas somente após diversas interações (Hickson & Pugh, 1995). No Quadro 5 estão descritos exemplos clássicos destas dimensões.

<b>Feminilidade</b>	<b>Masculinidade</b>
Os valores dominantes da sociedade são a preocupação com o próximo	Os valores dominantes da sociedade são o sucesso material e o progresso
Pessoas e bons relacionamentos são importantes	Dinheiro e objetos são importantes
Todos devem ser modestos	Todos devem ser ambiciosos, assertivos e fortes
Ênfase na igualdade, solidariedade e qualidade de vida	Ênfase na desigualdade e competitividade

Tabela 5. Exemplos de Feminilidade e Masculinidade

Fonte: Hofstede, G., & Fidalgo, A. (1991). *Culturas e organizações: compreender a nossa programação mental*.

A orientação a longo prazo (44) também não apresentou um resultado expressivo. Essa dimensão descreve como cada sociedade mantém ligações com o seu próprio passado, como lidam com os desafios do presente e do futuro e priorizam essas duas metas existenciais de forma diferente. Sociedades que pontuam baixo nessa dimensão, por exemplo, preferem

manter tradições e normas honradas ao mesmo tempo que veem a mudança social com suspeita. Aquelas com pontuações elevadas, por outro lado, adotam uma abordagem mais pragmática: encorajam a economia e os esforços na educação moderna como uma forma de se preparar para o futuro.

<b>Orientação Curto Prazo</b>	<b>Orientação Longo Prazo</b>
Respeito pelas tradições	Adaptação das tradições a um contexto moderno
Esperam-se resultados rápidos	Espera-se perseverança através de resultados demorados
Preocupação em encontrar a verdade	Preocupações em respeitar as necessidades de virtude

Tabela 6. Exemplos de Orientação para Curto ou Longo Prazo

Fonte: Hofstede, G., & Fidalgo, A. (1991). *Culturas e organizações: compreender a nossa programação mental*.

A dimensão evitar incerteza (76) tem a ver com a maneira como uma sociedade lida com o fato de que o futuro nunca poderá ser conhecido: devemos tentar controlar o futuro ou simplesmente deixá-lo acontecer? À medida em que os membros de uma cultura sentem-se ameaçados por situações ambíguas ou desconhecidas, criam crenças e instituições para tentar evitá-las. Este comportamento é refletido na pontuação de prevenção de incerteza. A alta pontuação do Brasil, assim como a maioria dos países da América Latina mostram uma forte necessidade de regras e sistemas legais elaborados para estruturar a vida. A necessidade do indivíduo de obedecer a essas leis, entretanto, é fraca. Se as regras, no entanto, não podem ser mantidas, regras adicionais são ditadas. No Brasil, como em todas as sociedades de alta “evitação” de incerteza, a burocracia, as leis e as regras são muito importantes para tornar o mundo um lugar mais seguro para se viver. Isso também pode ser ilustrado pelo aparente desejo do brasileiro de se tornar servidor público, logo, ter uma carreira considerada mais estável. De fato, houve um crescimento gradual do número de servidores. Em 2001, por exemplo, a população brasileira somava 172,4 milhões de habitantes, sendo destes, 3,9 milhões de servidores (2,2%). Em 2014, a população era de 206,1 milhões, sendo que destes, 6,5 milhões eram servidores públicos (3,2%) (IBGE, 2014).

Lenz (2013) aborda, de maneira muito esclarecedora, o que ele chama de sonho do brasileiro em ser funcionário público. O autor se viu diante de um sem número de pessoas motivadas para esse caminho e, portanto, tentou elencar os motivos “não óbvios” que levam uma grande parcela de brasileiros desejarem o funcionalismo público como opção de vida e trabalho. Para o autor, a única forma coerente de progredir socialmente no Brasil e possuir determinada certeza sobre o caminho da carreira profissional, é passando em um concurso

público. Lenz (2003) argumenta que o brasileiro vive em um país no qual a incerteza e a falta de mobilidade social são “chagas que nunca deixarão de existir”. Os caminhos para a estabilidade são muito árduos, por exemplo: (1) alcançar o posto de um executivo bem-sucedido ou (2) montar um pequeno negócio e prosperar. A primeira opção (permeada por uma ascensão na forma de pirâmide, a qual poucos conquistam) necessita de: possuir formação técnica sólida, geralmente em uma universidade de ponta, MBA no exterior, fluência em mais de um idioma e especialização no setor de atuação. E após esse compêndio, o autor coloca a seguinte pergunta: “Isso garante alguma coisa? Bom..., a resposta é não”. Além do conhecimento, digamos técnico, é preciso deter inúmeras características comportamentais desejadas pelas empresas, tais como liderança, trabalho em equipe, resiliência, pró atividade, saber trabalhar sob pressão, foco em resultados, ser criativo, auto-motivado e competente. “Resumindo: precisa ser um super-herói, e de novo, isso garante alguma coisa? Não”.

A segunda opção (montar um pequeno negócio e prosperar) já se tornou “notícia velha e indigesta”, pois a decisão de ser um pequeno empresário no Brasil carrega inúmeras dificuldades. Entre elas é possível destacar quatro: burocracia, impostos, logística e mão de obra. Exemplificando, o pequeno empresário terá de lidar com altas demandas cartoriais, peregrinação em repartições e prazos longos para liberações. Irá se deparar com uma legislação fiscal e tributária muito complexa (tributos municipais, estaduais e federais). E a falta desse pagamento pode levar o empreendimento à falência. Terá, certamente, empecilhos logísticos diante das dimensões continentais do Brasil e a qualidade precária da malha viária brasileira. E por fim, terá de enfrentar o problema da falta de mão de obra qualificada e do custo para capacitação. Diante do que foi citado acima, Leinz (2013) chega às suas conclusões: afinal, por que as pessoas desejam tanto ser funcionários públicos? O autor coloca algumas possíveis respostas: a falta de oportunidades para ascender socialmente; os salários do funcionalismo público são atraentes; a meritocracia do processo de seleção privilegia o desempenho de cada participante; e a estabilidade e o que os brasileiros chamam de “Q.I. ou quem indica” prevalece sobre a meritocracia, assim, a política iria colocar somente partidários da gestão do mandatário. Abaixo (Tabela 7) estão exemplificados o que podemos chamar de baixa e alta aversão à incerteza.

<b>Baixa Aversão à Incerteza</b>	<b>Alta Aversão à Incerteza</b>
Baixo stress: sentimento subjetivo de bem estar	Alto stress: sentimento subjetivo de ansiedade
Os professores podem dizer “eu não sei”	Os professores devem ter todas as respostas
Devem existir somente as regras estritamente necessárias	Necessidade emocional de regras, ainda que elas nunca cheguem a funcionar
O que é diferente é curioso	O que é diferente é perigoso

Tabela 7. Exemplos de Baixa Aversão à Incerteza e Alta Aversão à Incerteza

Fonte: Hofstede, G., & Fidalgo, A. (1991). *Culturas e organizações: compreender a nossa programação mental*.

A Indulgência versus Restrição esta relacionada à gratificação versus controle dos desejos humanos básicos relacionados ao gozo da vida. A indulgência tende a prevalecer nas Américas do Sul e do Norte, na Europa Ocidental e em partes da África Subsaariana. Restrição prevalece na Europa Oriental, na Ásia e no mundo muçulmano. A Europa mediterrânica assume uma posição mediana nesta dimensão.

Essa dimensão final foi adicionada em 2010, a fim de capturar pesquisas mais recentes realizadas em torno de temas de felicidade. Essa dimensão foi baseada em parte na pesquisa conduzida por Michael Minkov, um sociólogo búlgaro e criador da extensa World Values Survey. Uma sociedade indulgente é aquela que valoriza a satisfação das necessidades e desejos humanos; uma sociedade contida vê o valor em restringir os desejos e reter prazeres para se alinhar mais com as normas sociais. Culturas indulgentes, portanto, tenderão a se concentrar mais na felicidade individual e bem-estar, o tempo de lazer é mais importante, e há maior liberdade e controle pessoal. Em contraste com as culturas contidas onde emoções positivas são menos livremente expressas e felicidade, liberdade e lazer não recebem a mesma importância (Maclachlan, 2013). Diferenças importantes foram apresentadas no estudo de Hofstede & Minkov (2010).

<b>Indulgência</b>	<b>Restrição</b>
Maior porcentagem de pessoas que se declaram muito felizes	Menor porcentagem de pessoas que se declaram muito felizes
Uma percepção do controle da vida pessoal	Uma percepção de desamparo: o que acontece comigo não é o meu próprio fazer
Liberdade de expressão vista como importante	Liberdade de expressão não é uma preocupação primária
Maior importância do lazer	Menor importância do lazer
Maior importância do lazer	Menor importância do lazer
Mais propensos a lembrar emoções positivas	Menos propensos a lembrar emoções positivas
Em países com populações instruídas, maiores taxas de natalidade	Em países com populações educadas, menores taxas de natalidade
Mais pessoas ativamente envolvidas em esportes	Menos pessoas ativamente envolvidas em esportes
Em países com comida suficiente, porcentagens maiores de pessoas obesas	Em países com comida suficiente, menos pessoas obesas
Nos países ricos, normas sexuais brandas	Nos países ricos, normas sexuais mais rigorosas
Manter a ordem no país não recebe alta prioridade	Maior número de policiais por 100.000 habitantes
<b>Indulgência</b>	<b>Restrição</b>
Maior porcentagem de pessoas que se declaram muito felizes	Menor porcentagem de pessoas que se declaram muito felizes
Uma percepção do controle da vida pessoal	Uma percepção de desamparo: o que acontece comigo não é o meu próprio fazer
Liberdade de expressão vista como importante	Liberdade de expressão não é uma preocupação primária
Maior importância do lazer	Menor importância do lazer
Mais propensos a lembrar emoções positivas	Menos propensos a lembrar emoções positivas
Em países com populações instruídas, maiores taxas de natalidade	Em países com populações educadas, menores taxas de natalidade
Mais pessoas ativamente envolvidas em esportes	Menos pessoas ativamente envolvidas em esportes
Em países com comida suficiente, porcentagens maiores de pessoas obesas	Em países com comida suficiente, menos pessoas obesas
Nos países ricos, normas sexuais brandas	Nos países ricos, normas sexuais mais rigorosas
Manter a ordem no país não recebe alta prioridade	Maior número de policiais por 100.000 habitantes

Tabela 8. Exemplos de Indulgência e Restrição

Fonte: Hofstede, G., & Fidalgo, A. (1991). *Culturas e organizações: compreender a nossa programação mental*.

Essa dimensão pretende demonstrar até que ponto um membro da sociedade tenta controlar seus desejos e impulsos. Enquanto as sociedades indulgentes têm a tendência de permitir uma gratificação relativamente livre de desejos humanos básicos e naturais relacionados à diversão e à vida; as sociedades contidas têm a convicção de que tal gratificação precisa ser controlada e regulada por normas rígidas.

Mas, enfim, o que sociedade? Para Kroeber e Kluckhohn (1952), é possível dizer que a lista sistemática de padrões de comportamento socialmente herdados pode ser ilustrada pela conduta real de todos, ou da maioria dos indivíduos, pertencentes a este grupo chamado sociedade. A sociedade é formada por meio das interações entre os indivíduos. Trata-se de um mundo de significados trazidos por cada um desses para abastecer, inconscientemente, sua participação nestas interações. Cada indivíduo é, então, num sentido muito real, um representante de pelo menos uma subcultura que pode ser abstraída da cultura generalizada do grupo do qual é membro. A sociedade é, portanto, uma instância maior, dentro da qual se encontram os grupos e os indivíduos (Winston, 1933).

A vida societal, como o próprio termo já indica, é de natureza social e cultural. Essas duas perspectivas estão intimamente relacionadas, no entanto, não representam a mesma coisa. A interação que se dá entre dois indivíduos retrata a categoria social, na medida em que se refere as reações de uns com os outros. Mas, quando as condutas são afetadas pelos padrões de comportamento existentes na sociedade, o modo de agir é influenciado por um fator cultural. Regras formalizadas de polidez, condução de relacionamentos amorosos, caminhos de comportamento uns com os outros, relações entre homens e mulheres, são todos exemplos de formas padronizadas de comportamento cultural. É possível afirmar, portanto, que a interação é social, mas que é também afetada pela cultura (Sapir, 1932). De maneira genérica, todos os países possuem uma ou mais características marcantes. A cultura influencia o cotidiano, os hábitos e a interação entre os compatriotas. A sociedade brasileira, por exemplo, é marcada pelo desprezo às normas, regras estas burladas por meio do famoso “jeitinho brasileiro” (Hickson & Pugh, 1995). Comparando Estados Unidos, França e Inglaterra, Da Matta (1986), explica que nesses países ou as regras são obedecidas ou elas não existem.

No Brasil, pelo contrário, as leis são vistas como negativas, um interminável compêndio de “não podes”, que faz com que surja o famoso “jeitinho”. Os sujeitos burlam as leis e as regras através de relacionamentos pessoais privilegiados, foge-se da burocracia através da conciliação de interesses, da astúcia que faz com que o informal prevaleça sobre o

formal. A sociedade valoriza aquele que tem privilégios, “conhecidos”, “bons relacionamentos”. A astúcia e a negociação se tornam, portanto, características típicas brasileiras.

### **2.1.2 Cultura organizacional brasileira**

O desempenho gerencial brasileiro é caracterizado por uma visão imediatista, direcionada a resultados de curto prazo, com ênfase em soluções de crise (Hofstede, 2010). É normal e recorrente a falta de planejamento estratégico ou uma lacuna no planejamento entre os níveis de gerenciamento tático e operacional. O nível de poder é marcado por traços de autoritarismo. Há um excesso de respeito, submissão à figura de poder, desconforto diante de conflitos abertos e da postura de expectador (Barros & Prates, 1996). As decisões são centralizadas em níveis hierárquicos superiores, com clara incompatibilidade entre responsabilidade e autoridade. A estrutura organizacional é excessivamente hierárquica, e os subsistemas internos são excessivamente segmentados, sem integração - abordagem eminentemente funcional, sem visão de processos. O sistema de controle é parcialmente marcado como punitivo, composto de mecanismos de acompanhamento que são aleatórios e dissociados de um processo de realimentação. Quando não há planejamento não há controle.

Não há atenção para o uso do PDCA (Planejar, Fazer, Checar e Avaliar) (Falconi, 2009). As atitudes tendem a ser impostas aos subordinados. A administração tem dificuldade em ocupar suas próprias áreas funcionais, pois uma distribuição inadequada da autoridade, associada a um sistema de controle punitivo, leva ao medo de assumir riscos e conseqüentemente a um comportamento de “empurrar o problema para cima”. Existe ainda uma notável valorização das posições gerenciais, em detrimento das técnicas (Falconi, 2009). Os aumentos salariais e as promoções estão intimamente ligados aos cargos executivos, levando a uma depreciação dos deveres técnicos. Há, no entanto, um paradoxo no processo de promoção, uma vez que os gestores são selecionados com base na sua competência técnica individual (Hofstede, 2010). Para Da Matta (1986), é importante mencionar que os brasileiros têm uma visão sobre o trabalho como algo sacrificante. O famoso jargão “pegar no batente” já indica um obstáculo a ser transposto. O autor expõe ainda outras características brasileiras importantes como: sociedade marcada pela hierarquia (não pela livre competição como os americanos), baixa mobilidade social, amor ao *status quo* e desigualdades sociais marcantes. Já para Costa (1997), os brasileiros e suas organizações são frequentemente associados aos comportamentos cordiais, ou seja, comportamentos permeados pela aparência afetiva, mas

não necessariamente sinceros ou profundos, o que leva principalmente à reduzida capacidade de dizer “não”. Chu e Wood (2008) compilaram traços essenciais e centrais da cultura organizacional brasileira.

Traços	Descrição
Flexibilidade	A flexibilidade que permeia os comportamentos nas organizações no país é traduzida pela capacidade de adaptação e criatividade das pessoas. A adaptação refere-se à capacidade de ajuste em situações diversas e a criatividade refere-se à capacidade de inovação. Dentro das organizações esse aspecto emerge da capacidade histórica de adaptação a diversas e difíceis situações econômicas e às múltiplas práticas e ferramentas de administração trazidas de outros contextos de gestão (Barros e Prates, 1996).
“Jeitinho”	Comportamento que visa à harmonização das regras e determinações universais da vida com as necessidades diárias do cidadão, buscando a realização de objetivos a despeito de determinações legais contrárias. Revela um “combate” entre leis universais e relações pessoais. Segundo (Barbosa, 1992; Da Matta, 1991) o jeitinho brasileiro é uma estratégia para suavizar as formas impessoais que regem as relações pessoais. O jeitinho é ambíguo e admite dupla leitura, pode significar uma postura conformista de convivência com o <i>status quo</i> injusto e inaceitável; e pode ser visto como uma forma de sobreviver ao cotidiano, um recurso de resistência cultural.
Desigualdade de poder e hierarquia	O sistema de relações hierárquicas que vigorou nas relações entre senhor e escravo no Brasil colonial marcou profundamente a sociedade local. Em sociedades como a norte-americana tem-se como pressuposto que todo cidadão é igual perante a sociedade e a lei. No Brasil, muitos indivíduos julgam-se com direitos especiais que os eximem de sujeitar-se à lei de caráter generalizante. A expressão popular “você sabe com quem está falando?” é comumente ouvida em situações de conflito e revela uma reação autoritária, que tenta impor uma condição especial. A desigualdade de poder enraizada na cultura brasileira e na cultura organizacional brasileira revela a força da hierarquia nas relações entre as pessoas e a grande importância dada ao <i>status</i> individual e à autoridade dos superiores (Motta, 1996; Barros e Prates, 1996; Freitas, 1997);
Plasticidade	Tem como raiz o gosto pela miscigenação, pelo novo e pelo exótico, que marcou a colonização do país. O colonizador português se distinguia de outros colonizadores pela ausência do orgulho de raça, por forte atração pelo sensual e pelo exótico e pelo gosto pela mistura racial. A plasticidade manifesta-se pela assimilação fácil de práticas e costumes estrangeiros e revela a propensão a mirar modelos e conceitos desenvolvidos em outros contextos de gestão em detrimento daqueles desenvolvidos localmente. Histórica e tradicionalmente a adoção de conceitos e referenciais estrangeiros na gestão das organizações no Brasil é feita sem críticas, o que revela o alto grau de permeabilidade da nação aquilo que é desenvolvido lá fora. Entretanto, é necessário ressaltar que tal assimilação pode ocorrer em alguns casos apenas superficialmente, enganando um observador menos atento e indicando um comportamento de fachada Wood e Caldas (1998), Caldas (1997), Motta, Alcadipani e Bresler (2001), Bertero e Keinert (1994).
Personalismo	Expressa a importância atribuída às pessoas e aos interesses pessoais em detrimento das pessoas ou interesses do grupo ou comunidade. Indica o alto grau de confiança depositado na rede de amigos e familiares para resolução de problemas ou obtenção de privilégios. A expressão popular local “para os amigos tudo, para os inimigos nada, para os indiferentes a lei” atribuída a uma importante figura política do século XX exemplifica esse traço. No Brasil, a aplicação restrita da lei é reservada ao cidadão anônimo, isolado e sem relações Barros e Prates (1996), Freitas (1997), Motta (1996)
Formalismo	Se traduz nas organizações por meio de comportamentos que buscam por um lado a redução do risco, da ambiguidade e da incerteza e, por outro, aumento de previsibilidade e controle sobre as ações e comportamentos humanos. Essa busca se dá por meio da criação de grande quantidade de regras, normas e procedimentos que visam garantir segurança. Ou seja, esse traço está presente no apego a leis e regras e pode provocar discrepâncias entre o que é escrito e o que é realizado ou entre o que é dito e o que é de fato feito. Na prática, tal condição implica a multiplicação das atividades de controle Barros e Prates (1996), Motta e Alcadipani (1999).

Tabela 9. Seis traços essenciais e centrais da cultura organizacional brasileira

Fonte: Chu, R. A., & Wood Jr, T. (2008). Cultura organizacional brasileira pós-globalização: global ou local? *Revista de Administração Pública-RAP*, 42(5)

Em um sentido mais amplo, Hofstede (2010) define a cultura, no nível da sociedade (generalizado, plural), como a programação coletiva da mente humana distinguida entre grupos, organizações ou categoria de pessoas. Em outras palavras, o que muitos membros de um grupo têm em comum e, pelo qual se distinguem de outros grupos, pode ser chamado de

cultura. Esses pontos comuns são transferidos de geração em geração, especialmente dos pais para seus filhos (núcleo familiar), superiores para subordinados (núcleo organizacional), líderes e liderados (grupos, gangues). Vale salientar que essa transmissão ocorre não pelo que pais, superiores ou líderes dizem, mas como estes se comportam em situações emocionalmente cruciais.

No nível organizacional, também, é possível definir a cultura como a programação coletiva das mentes através da qual um grupo se distingue de outros grupos. No entanto, uma organização é menos complexa e menos difusa do que uma nação. A maioria das organizações tem objetivos claros e a maioria das atividades são destinadas a atingir tais objetivos. Para tanto, uma definição de cultura organizacional pode ser mais precisa e específica do que a da cultura nacional. A pesquisa de Hofstede (2010) mostrou que as diferenças culturais entre nações são especialmente encontradas no nível mais profundo, isto é, no nível dos valores. Em comparação, as diferenças culturais entre as organizações localizadas dentro da mesma arena cultural são especialmente identificadas no nível das práticas. As práticas são mais tangíveis do que os valores, o que também permite uma definição mais precisa e específica. Hofstede (2010) fez uma distinção em quatro camadas, ao descrever a cultura: (1) Valores, (2) Rituais, (3) Heróis e (4) Símbolos, demonstrados a seguir:

<b>Nível</b>	<b>Definição</b>
Símbolos	Correspondem as palavras, gestos, figuras ou objetos que representam um significado particular reconhecido apenas pelos que partilham uma dada cultura (língua, gírias, formas de vestir, bandeiras e etc).
Heróis	Personalidades, vivas ou não, reais ou imaginárias, que possuem características altamente valorizadas numa determinada cultura e que, por isso, servem de modelos de comportamento.
Rituais	Atividades coletivas, tecnicamente supérfluas, para atingir fins desejados, mas considerados como essenciais numa determinada cultura.
Valores	Tendência para se preferir um certo estado das coisas face a outro (opostos), como mau e bom, normal e anormal. Psicólogos do desenvolvimento acreditam que por volta dos 10 anos a maioria das crianças adquire o seu sistema básico de valores, sendo muito difícil modificá-lo após este período.

Tabela 10. Quatro camadas da cultura

Fonte: Hofstede, G., Garibaldi de Hilal, A. V., Malvezzi, S., Tanure, B., & Vinken, H. (2010). Comparing regional cultures within a country: Lessons from Brazil. *Journal of Cross-Cultural Psychology*, 41(3), 336-352.

Para Chu e Wood (2008), é possível definir cultura organizacional como a forma como os membros de uma organização se relacionam uns com os outros no trabalho no mundo exterior. É o que os distingue de outras organizações. A cultura organizacional também é

determinada pelas personalidades dos funcionários, mas não é a soma de todas essas personalidades individuais. A realidade do nível individual é diferente do que é encontrado no nível do grupo. Um grupo de dez funcionários inteligentes, por exemplo, não significa uma equipe inteligente. Eles podem desconfiar um do outro de tal forma que são incapazes de trabalhar juntos. Ou podem ter ciúmes causados pelo tratamento preferencial de alguns colegas, por exemplo, criando conflitos internos. Nem todos têm a mesma influência na cultura. Alguns podem não ter nenhuma influência real, enquanto especialmente um fundador bem-sucedido e carismático pode ter um efeito profundo e duradouro na cultura da empresa mesmo depois de sua morte.

As caracterizações de cultura tidas como introvertida, agressiva e formal, usadas para classificar indivíduos, devem ser deixadas de lado. Obviamente, é possível encontrar comportamento introvertido em uma organização, enquanto em outras, o comportamento agressivo. No entanto, na medida em que essas características comportamentais são um reflexo de características culturais não sendo causadas pela personalidade média prevalente em uma organização, é preferível usar rótulos diferentes. Assim, o comportamento introvertido pode ser um reflexo de uma cultura orientada e fechada e o comportamento agressivo de uma meta e cultura orientada para o trabalho (Hofstede, 2010). A cultura pode ser definida como um facilitador ou um obstáculo para fazer as coisas acontecerem. Assim, pode suportar a maior produtividade possível ou dificultar a realização da maior produtividade. Afinal, quão sofisticada pode ser a tecnologia e quão elevada a intensidade de capital, se os empregados não usam os recursos de forma eficaz? Cultura é definida, portanto, como uma força que contribui ou dificulta a realização de um estado de coisas (Chu & Wood, 2008).

O olhar para a cultura no âmbito organizacional, descrita por Hofstede (1990), é composto pelos seguintes aspectos: é única, sintetiza todos os elementos da organização; é historicamente determinada; está relacionada a conceitos antropológicos; é socialmente construída, intangível e difícil de mudar, pois envolve crenças e valores de um grupo. Consiste também em maneiras de perceber, pensar e decidir. É parte do que ocorreu no passado e tornou-se institucionalizado em procedimentos operacionais padrão, formalizados ou não, costumes e suposições declaradas e não declaradas que orientam o comportamento (Triandis, 1995). Para Hickson e Pugh (1995), é possível descrever o perfil cultural da administração brasileira da seguinte maneira: performance gerencial caracterizada por uma visão imediatista, dirigida para resultados de curto prazo e com ênfase na solução de crises;

gestão marcada pela deficiência de planejamento estratégico; decisões centralizadas nos níveis hierárquicos mais elevados; estrutura organizacional predominantemente hierárquica, com baixa integração entre os níveis. Para Katz e Kahn (1978), os principais componentes de uma organização são os papéis, as normas e os valores. Os papéis definem e prescrevem formas de comportamento associadas a determinadas tarefas. As normas são expectativas transformadas em exigências. E por fim, os valores são as justificações e aspirações ideológicas generalizadas. Os papéis diferenciam as funções e os cargos exercidos pelos indivíduos e as normas e valores são elementos integradores (compartilhados por todos ou por boa parte dos membros de uma organização).

Para Kotter e Heskett (1994), a cultura organizacional é definida pelos valores compartilhados pelas pessoas em um grupo. Os empregados têm uma visão relativamente clara dos valores que predominam. Essa percepção, seja ela correta ou incorreta, influencia o seu comportamento. Esses modos de comportamento estão associados à organização social e política, ao direito, a algum objeto ou a uma instituição social. Esses objetos e os tipos de comportamento associados, bem como unidades isoláveis, são chamados traços culturais. A junção de traços culturais é conhecida como cultura. A cultura também deve ser vista como uma medida adaptativa (Bose, 1929).

A questão da convergência ou divergência cultural se concentra tanto no nível macro (sociedades, organizações) quanto no micro nível (grupos, indivíduos). Child (1981) argumenta, que, no nível micro, o multiculturalismo prevalece, isto é, as pessoas mantêm ou fortalecem suas diferenças culturais. Laurent *apud* Adler (1991) argumentam que os gerentes que trabalham fora de seu país tendem a enfatizar sua cultura nativa. Em suma, a cultura organizacional, para Hofstede (2010), é um fenômeno em si mesmo, diferenciando-se em muitos aspectos da cultura nacional. A diferença reside no fato de que as culturas nacionais têm como elemento central os valores, os quais são adquiridos na família, na comunidade e na escola, já as culturas organizacionais diferenciam-se pelas práticas, aprendidas a partir da socialização no ambiente de trabalho.

### 2.1.3 Cultura dos Grupos de Baixa-Renda

Bose (1992) destaca que, culturalmente, o Brasil estaria repartido de acordo com os seguintes grupos de homens separados por critérios raciais, ou seja, entre índios, negros, brancos e mestiços. Estes critérios, no entanto, podem mudar e, por exemplo, passar de raça para classe social tendo assim a cultura do rico, pobre, burguês ou operário. Os hábitos da ordem cultural não são apenas instigados, mas são transmitidos ao longo do tempo. Eles também são sociais, compartilhados por seres humanos que vivem em grupos organizados ou sociedades, e mantidos relativamente unidos por pressão social. São, em suma, hábitos de grupo. Os hábitos que os membros de um grupo social compartilham uns com os outros constituem a cultura desse grupo. Esta hipótese é aceita pela maioria dos antropólogos.

Enquanto a parte essencial da cultura é encontrada nos padrões incorporados nas tradições sociais do grupo, isto é, no conhecimento, ideias, crenças, valores, padrões e sentimentos prevalentes no grupo, a parte explícita é encontrada no comportamento real do grupo, geralmente em seus usos, costumes e instituições. Praticamente, a cultura do grupo humano é resumida em suas tradições e costumes; mas a tradição, como o lado subjetivo da cultura, é o núcleo essencial (Kroeber & Kluckhohn, 1952). Hofstede (1984) destacou a importância da cultura de uma sociedade para explicar as diferenças em atitudes e valores seja no trabalho ou na vida cotidiana. O âmbito no qual Hofstede trabalhou vai muito além de fatores tidos como relevantes nas organizações tais como cargo ocupado, profissão, idade e gênero.

<b>Nível</b>	<b>Definição</b>
Nacional	País ou países através dos quais a pessoa habitou/imigrou durante seu período de vida.
Afiliação	Afiliação regional, ética, religiosa ou linguística, assim como as nações são compostas de grupos regionais, étnicos, religiosos ou linguísticos culturalmente distintos.
Gênero	Masculino/Feminino.
Geração	O que separa avós dos pais e pais dos filhos.
Classe Social	Oportunidades educacionais, ocupacionais ou profissionais
Organizacional	Modo como os empregados são socializados pelo trabalho.

Tabela 11. Quatro camadas da cultural

Fonte: Hofstede, G., & Fidalgo, A. (1991). *Culturas e organizações: compreender a nossa programação mental*.

Lowie (1934), por exemplo, insiste que uma cultura é invariavelmente uma unidade artificial segregada para propósitos de conveniência. Há apenas uma unidade natural para o etnólogo - a cultura de toda a humanidade em todos os períodos e em todos os lugares. Para o autor é impossível aceitar esta afirmação. Para ele, os hábitos coletivos ou compartilhados de um grupo - não importa se é uma família, uma aldeia, uma classe, ou uma tribo - constituem, não “uma unidade artificial”, mas uma unidade natural - uma cultura ou subcultura. Negar isso é, em sua opinião, repudiar a contribuição mais substancial que a sociologia fez à antropologia. Se a cultura é social, então o destino de uma cultura depende do destino da sociedade que a sustenta, e todas as culturas que sobreviveram para serem estudadas devem revelar certas semelhanças porque todas tiveram que prover essa sobrevivência. Entre esses traços culturais, podemos provavelmente enumerar coisas como sentimentos de coesão grupal, mecanismos de controle social, organização para defesa contra vizinhos hostis e provisão para a perpetuação da população (Lowie, 1934).

O entendimento da cultura de um grupo passa pela característica essencial da vida social: à medida que os seres humanos atravessam suas vidas diárias, inevitavelmente interpretam-se suas ações, as ações dos outros e o ambiente que os rodeia. Assim, entender a vida social exige atender a dimensão cultural da realidade. No entanto, quando se trata do estudo de populações de baixa renda, torna-se um projeto ambicioso. Isso porque explicar a pobreza, por meio da cultura, tem sido equiparado a culpar os pobres por suas dificuldades (Lamont & Small, 2008). Para esses autores é preciso explorar o lugar da cultura em estudos de populações de baixa renda em três importantes áreas da vida social: família, bairro e trabalho.

As relações familiares e a estrutura familiar foram fundamentais para a literatura sobre a cultura da pobreza dos anos 1960. Lewis (1959;1966) localizou a cultura da pobreza dentro da família, focalizando a cultura do machismo entre homens mexicanos e porto-riquenhos, os laços afetivos das crianças com suas mães e o impacto da migração na dinâmica familiar. O autor argumentou que essas características contribuíram para a reprodução de uma cultura de pobreza na qual as populações pobres eram incapazes de se abstrair. Da mesma forma, o relatório de Moynihan (1965) apresentou que a estrutura familiar era uma explicação central para as desvantagens educacionais e econômicas em curso que enfrentam os negros americanos de baixa renda. Outras pesquisas dos anos 1960 e início de 1970 ressaltaram a perspectiva de Lewis e Moynihan de que as diferenças culturais na organização familiar e

atitudes de gênero entre pobres e não-pobres perpetuam desvantagens na habitação, na educação, no crime e no mercado de trabalho (Hannerz, 2004, 1969 & Frazier, 1939).

Um aspecto da pobreza implicava que a cultura, e não somente a estrutura econômica ou social, era a principal explicação para o porquê de famílias afro-americanas terem sido percebidas como “desorganizadas”.

Um segmento da literatura evitou usar a palavra “cultura” e, em vez disso, formulou argumentos em termos de “custos”, “expectativas”, “barreiras”, “aspirações” e outras linguagens um pouco menos carregadas (Edin & Kefalas, 2005; Gibson-Davis, 2007; Lichter, Qian & Mellott, 2006). No entanto, outros usam conceitos-padrão inspirados na sociologia cultural, enfatizando repertórios, quadros, fronteiras simbólicas, narrativas e assim por diante (Harding, 2010; Carter, 2005; Lareau, 2003; Waller, 2002; Lamont & Small, 2008; Wilson, 2009). Resumidas essas literaturas, concentraram-se no casamento, na formação de relacionamento familiar e identidades parentais, estratégias de parentalidade e redes de parentesco.

Uma linha centenária de pesquisa explorou como as redes de parentesco alargadas - pensadas como parte do tecido cultural de famílias de baixa renda - dão forma às estratégias que os pais de baixa renda usam para criar seus filhos e negociar com a sobrevivência (DuBois, 1996; Drake & Cayton, 1945; Gans, 1965; Hogan, Hao & Parish, 1990), Stack, 1974; Edin & Lein, 1997). De forma mais exaustiva, Stack (1974) descreve extensas redes de família que se dedicam à “guarda de crianças” e à criação de crianças por meio de um “sistema popular” que operava paralelamente ao sistema legal.

Pesquisadores da família e da cultura também estudaram as lógicas culturais de parentalidade dentro das famílias pobres separadamente da literatura sobre redes de parentesco. Por exemplo, Lareau (2003) descreve duas lógicas culturais baseadas em classes que os pais usam para criar seus filhos. Os pais de classe média se envolvem em “cultivo concertado”, ou administração próxima do tempo de uma criança por meio de atividades organizadas e desenvolvimento de estilos de interação de classe média, o que cria formas valiosas de capital cultural que promovem o sucesso em contextos institucionais convencionais. Os pais da classe trabalhadora e os pobres, em contraste, valorizam a “realização do crescimento natural”, um estilo de parentalidade que valoriza fronteiras entre adultos e crianças, mas dá às crianças uma certa autonomia. Embora esses pais estejam criando estoques de capital cultural valiosos em ambientes predominantemente operários, essas formas de capital não tendem a levar ao sucesso em instituições dominantes de classe

média, como escolas e locais de trabalho (Carter, 2005). Essas diferentes lógicas culturais da paternidade reproduzem distinções de classe. Algumas pesquisas têm gerado estudos explorando a ideia de reprodução de classe através de estratégias parentais em mais detalhes (Bennett, Lutz & Jayaram, 2012; Bodovski & Farkas, 2008; Cheadle, 2009). Os pesquisadores descobriram que muitas mães de baixa renda tendem a enfatizar a proteção das crianças contra as más influências, uma resposta aos desafios de viver em bairros de baixa renda que, em alguns casos, promove recursos culturais para a resiliência.

O bairro é uma arena espacial essencial na qual a cultura desempenha um papel na reprodução da pobreza. Os estudiosos da concepção mais antiga da “cultura da pobreza” postularam que as adaptações culturais persistiram além das condições estruturais que as criaram, colocando assim o lugar da responsabilidade pelos resultados negativos da vida sobre os próprios moradores pobres. Os pesquisadores agora compreendem as adaptações culturais à pobreza como características heterogêneas e variáveis, em vez de monolíticas, inerentes e imutáveis. A consideração da cultura é essencial para a compreensão das adaptações comportamentais heterogêneas que os residentes empregam para lidar com o ambiente do bairro, resultando em diferentes “doses” ou níveis de “exposição” (Harding, 2010). Sharkey (2006) argumenta que os residentes determinam o seu nível de exposição a diferentes condições de vizinhança por meio das decisões que tomam sobre onde, como e com quem gastar o seu tempo. Os residentes que vivem no mesmo bairro podem selecionar ambientes sociais muito diferentes. Em resposta à violência, as crianças podem recuar ou podem tornar-se mais difíceis. Os pais podem reagir, impedindo-os de conhecer outras crianças da vizinhança, ou podem estar envolvidos demais nas interações dos filhos. Essas escolhas determinam o nível de exposição às condições de vizinhança, mediando ou exacerbando os efeitos desta.

Dessa forma, de acordo com Harding (2010) e Sharkey (2006), a heterogeneidade é direcionada tanto pela exposição às pessoas, locais e atividades que geram os efeitos de vizinhança, quanto pelas diferenças na vulnerabilidade ao contexto de vizinhança. Pesquisas anteriores usaram medidas de composição de características de bairro como definidores para características culturais emergentes, incluindo taxa de pobreza, taxa de desemprego e porcentagem de famílias monoparentais.

A pesquisa sobre o desenvolvimento do capital humano aborda as experiências e as visões do mundo dos jovens marginalizados na escola, suas atitudes, aspirações e expectativas em relação à sua educação e emprego e aos tipos de rótulos e significados que os professores

aplicam aos estudantes de baixa renda. A investigação sobre as diversas formas de trabalho entre os pobres revela como os trabalhadores pobres se distinguem moralmente dos pobres que não trabalham e como estes se relacionam com a sua atividade laboral, legal ou ilegal (Harding, 2010; Sharkey, 2006).

A análise cultural da pobreza diz respeito também às diversas formas de trabalho, bem como ao que as pessoas fazem quando não estão envolvidas no trabalho formal. Como observa Wilson (2009), o “desemprego” não é idêntico ao “não-trabalho”, uma vez que estar oficialmente desempregado ou oficialmente fora do mercado de trabalho não significa que alguém esteja totalmente afastado de todas as formas de atividade profissional.

A investigação subsequente centrou-se sobre o que essas formas de trabalho diverso são na economia informal, bem como o que as pessoas fazem quando estão cronicamente desempregadas. Tomadas em conjunto, essas análises mostram como os pobres constroem ativamente significado em circunstâncias desafiadoras.

Enquanto grande parte do debate sobre a pobreza urbana na década de 1990 se concentrou no conceito de “subclasse” urbana, debatendo sua relevância e existência, os estudiosos têm sido rápidos em salientar que, de acordo com pesquisas anteriores (Whyte, 1943; Gans, 1965) nem todos os pobres estão desempregados. Além disso, os limites entre pobreza e não-pobreza são complexos e transitórios, consistindo de múltiplas “saídas” e “entradas” (Bane & Ellwood, 1986). Uma parcela substancial dos pobres trabalha em empregos com baixos salários, mas estes são relativamente “invisíveis” em parte porque não figuram fortemente nos debates políticos (Shipler, 2008).

Pesquisas sobre os trabalhadores pobres ou “quase pobres” mostram que esses grupos lutam com estresse crônico e sentimentos de precariedade econômica (Dohan, 2003; Newman & Chen, 2007). Além disso, muitas vezes, porque os trabalhadores pobres vivem com e entre os desempregados, e também porque eles são muitas vezes precariamente empregados, mesmos às vezes se esforçam para distinguir-se moralmente dos desempregados (Newman, 1999). O trabalho na economia informal tem-se centrado frequentemente na gangue de rua, começando com a investigação precoce da vizinhança, muito da qual contesta a teoria da desorganização social, que postula que a delinquência é uma consequência da falta de normas comunitárias (Shaw & McKay, 1969). Em contraste, os pesquisadores da gangue urbana de rua apontam que ela cumpre papéis sociais, econômicos e culturais em comunidades de baixa renda.

A pesquisa etnográfica tem consistentemente demonstrado que as gangues urbanas de rua proporcionam adesão social (Miller, 1958) e conexões com a comunidade em geral (Jankowski, 1991) mesmo que os membros de gangues sejam adeptos de uma “cultura de pobreza” distinta (Miller, 1971).

O âmbito do trabalho fornece uma visão também distinta para os indivíduos pobres. É possível considerar que os grupos de trabalhadores de baixa renda dificilmente ascendem à outra realidade devido a uma série de condições sociais que podem tornar a precarização do trabalho algo precoce e durável em suas vidas (Silva & Freitas, 2016). As fontes de pobreza não estão listadas em sequência cronológica. O ciclo vicioso no qual a pobreza gera pobreza, ocorre através do tempo e transmite efeitos de uma geração para outra. Não há início para o ciclo, nem fim. Não há, portanto, maneira certa para quebrar esse ciclo. Oportunidades crescentes podem ajudar pouco se a saúde, os objetivos educacionais e a motivação forem inadequadas. Tornar mais acessível a educação pode produzir poucos frutos, a menos que existam oportunidades de emprego adicionais. A alteração de fatores ambientais adversos pode não ser viável ou efetiva a menos que o acesso à educação e, finalmente, as oportunidades de emprego seja melhorado.

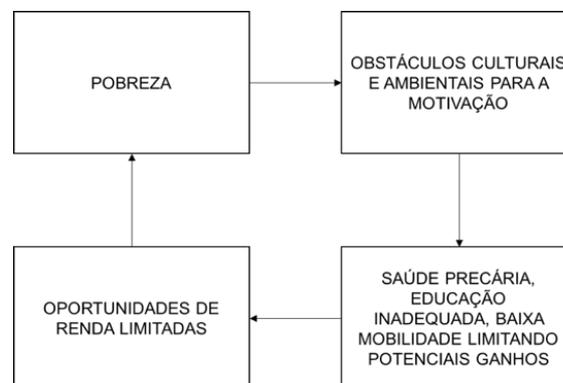


Figura 1. Ciclo da Pobreza

Fonte: Moynihan, D. P. (1968). I On Understanding Poverty.

A prevenção da pobreza exige atenção principalmente aos jovens (e aos pais, na medida em que as atitudes dos pais e os valores afetam as crianças). De maneira bastante produtiva, foram esquematizadas as características do que foi chamado “lower-lowers” (baixo-baixos) para designar o lugar dessa população de baixa renda no sistema de estratificação social (Moynihan, 1968).

Participação na força de trabalho	Quando empregados, as pessoas se mantêm em trabalhos com baixos níveis de habilidade, por exemplo, serviço doméstico, ocupações que não exigem formação, serventes e trabalho braçal.
Família e Relações interpessoais	Altas taxas de instabilidade no casamento tais como separação e divórcio, alto índice de mulheres como chefes de lar, altos índices de ilegalidade, relações interpessoais superficiais e instáveis com pessoas de fora do imediato círculo familiar devido à desconfiança. É menos provável que os pais socializem seus filhos através do uso de explicações para a obediência às regras já que são mais propensos a afirmar tais regras sem apresentar justificativas.
Característica da Comunidade	Áreas residenciais muito pobres com pouca assistência voluntária.
Relacionamento Sociedade	Pouco interesse ou conhecimento da sociedade em geral e seus eventos, existe algum grau de alienação. Pouco conhecimento de assuntos de interesse público, menor participação política.
Orientações de Valores	Senso de abandono, impotência e baixo senso eficácia pessoal, ideologia política baseada em dogmatismo e autoritarismo, pontos de vista fundamentalista religioso, forte inclinação para crenças em práticas mágicas. Pouca necessidade de alcançar algo, baixo nível de aspirações pessoais. Menor necessidade de realização.
Características Pessoais	Alto índice de sintomas de desordens mentais. Alto índice de inadaptação como evidência de personalidade. Falta de competência para comunicação verbal. Tendência a largar a escola antes de completar. Alto índice de mortalidade.
Crimes e Desvios	Altos índices de crime e delinquência (baseado em prisões e condenações). Apesar de existir evidências de que agentes da lei tratam as pessoas de baixa renda com mais rigor.

Tabela 12. Características das populações de Baixa Renda  
 Fonte: Moynihan, D. P. (1968). I On Understanding Poverty.

Existe uma teoria de que as pessoas de baixa renda desenvolvem uma contra-cultura ou rejeição dos valores essenciais da sociedade geral em que estão inseridos. Hyman Rodman, citado por Moynihan (1968), chama esse fenômeno de “valor maleável”, uma condição na qual os valores principais são aceitos como válidos por pessoas, no entanto, esses se isentam de cumprir as exigências de normas Moynihan (1968).

### 2.1.4 Cultura do Indivíduo

Cultura não é meramente um sistema de práticas formais e crenças. É um composto de reações individuais e variações de um padrão tradicional. E, de fato, nenhuma cultura pode jamais ser subestimada, a menos que uma atenção especial seja dada a essa gama de manifestações individuais (Schapera, 1935).

A linguagem e a comunicação individual são produtos da interação em uma sociedade. As gramáticas e os vocabulários não são planejados, as mudanças semânticas na linguagem ocorrem sem a consciência daqueles em cuja boca o processo está acontecendo. Trata-se de um fenômeno super-individual e também de outros aspectos característicos da vida humana, como mudanças nas modas ou alterações dos costumes (Faris, 1937).

O modo de vida seguido por uma comunidade ou um grupo é considerado cultura e inclui todos os procedimentos sociais padronizados, um agregado de crenças padronizadas e procedimentos seguidos pelo grupo (Wissler, 1929). A cultura é a soma total das formas de fazer e pensar, passado e presente, de um grupo social. É a soma das tradições, ou crenças transmitidas, de costumes, ou procedimentos passados (Bogardus, 1930).

O termo geral para essas formas comuns e aceitas de pensar e agir é cultura. Esse termo abrange todos os tipos de comportamento tradicional ou modo de vida de uma particular comunidade ou grupo de pessoas que os homens desenvolveram para viver juntos (Young, 1934). A cultura é aprendida, não é instintiva, ou inata, não é transmitida biologicamente, mas é uma composição dos hábitos, tendências aprendidas para reagir, adquiridas por cada indivíduo com sua própria experiência da vida após o nascimento. Essa suposição, é claro, é compartilhada por todos os antropólogos fora dos estados totalitários, mas tem um corolário que nem sempre é tão claramente reconhecido (Young, 1934).

Se a cultura é aprendida, ela deve obedecer às leis da aprendizagem, que os psicólogos já elaboraram detalhadamente. Sabe-se que os princípios da aprendizagem são essencialmente os mesmos, não só para toda a humanidade, mas também para a maioria das espécies de mamíferos. Portanto, devemos esperar que todas as culturas, sendo aprendidas, revelem certas uniformidades que refletem esse fator comum universal (Murdock, 1940). Todos os animais são capazes de aprender, mas só o homem parece capaz, em medida considerável, de transmitir seus hábitos adquiridos à sua prole. Podemos abrigar um cão, ensinar-lhe truques e plantar nele outros traços de cultura, mas ele não os transmitirá aos seus filhotes. Eles receberão apenas a herança biológica de sua espécie, a qual, por sua vez, acrescentará hábitos com base em sua própria experiência (Murdock, 1940).

O fator de linguagem presumivelmente explica a preeminência do homem a esse respeito. Em muitos casos, muitos dos hábitos aprendidos pelos seres humanos são transmitidos de pai para filho ao longo de gerações sucessivas que por meio de orientação repetida, adquirem essa persistência ao longo do tempo, essa independência relativa dos portadores individuais, o que justifica classificá-los como "cultura". Essa suposição, também, é geralmente aceita pelos antropólogos, mas novamente há um corolário subestimado.

Se a cultura é incitada, então todas as culturas devem mostrar certos efeitos comuns do processo de instigação, que envolve não só a transmissão de técnicas e conhecimentos, mas também a disciplina dos impulsos animais da criança para ajustá-la à vida social. As regularidades no comportamento refletem os meios em que esses impulsos são frustrados e redirigidos durante os anos formativos da vida (Kroeber & Kluckhohn, 1952).

Hofstede (1980) defende a ideia de que todo indivíduo carrega consigo uma programação mental constituída por componentes da cultura nacional na qual ele está integrado. Esses componentes foram transmitidos pela família, escola, comunidades (vizinhança) e mais tarde pelas organizações. A cultura é, portanto, uma programação coletiva que distingue um grupo do outro e que permite manter a ordem social ao tornar os comportamentos individuais previsíveis.

#### *2.1.4.1 Cultura e personalidade*

O termo personalidade foi conceituado a partir de uma variedade de perspectivas teóricas, e em vários níveis de abstração ou amplitude (John & Goldberg, 1991) e (McAdams, 1995). Cada um desses níveis contribui de maneira única para a compreensão das diferenças individuais de comportamento e experiência. No entanto, o número de traços de personalidade e as escalas destinadas a medi-los aumentaram sem um fim à vista (Goldberg, 1971).

Os pesquisadores, assim como os profissionais no campo da avaliação da personalidade, foram confrontados com uma variedade desconcertante de escalas de personalidade para escolher, com pouca orientação e nenhuma razão aparente. Este cenário tornou-se mais complexo quando os estudiosos se viram diante de escalas com o mesmo nome e que muitas vezes mediam conceitos diferentes, e escalas com nomes diferentes que mediam conceitos bastante semelhantes. Embora a diversidade e o pluralismo científico sejam úteis, o acúmulo sistemático de descobertas dificultou a comunicação entre pesquisadores (Hutz *et.al.* 1998).

Haveria um consenso que o ponto de partida para a construção de uma taxonomia compartilhada da personalidade seria a linguagem natural da descrição da personalidade. Klages (1926), Baumgarten (1933), Allport e Odbert (1936) entre outros vários psicólogos se voltaram para a linguagem natural como uma fonte de atributos para uma taxonomia científica. Essa busca começou pela extração de todos os termos relevantes para a personalidade presentes no dicionário (abordagem lexical) (John *et.al.* 1988) e (Saucier & Goldberg, 1996).

Essa hipótese lexical exige que a maioria das características de personalidade socialmente relevante e saliente deve ser codificada na linguagem natural (Allport, 1937). Assim, o vocabulário da personalidade contido nos dicionários de uma linguagem natural fornece um extenso, mas finito, conjunto de atributos de classificação de interações entre indivíduos (Goldberg, 1981).

Seguindo o trabalho de Baumgarten (1933), Allport e Odbert (1936) conduziram um estudo lexical inspirador dos termos relevantes à personalidade em um dicionário de inglês completo. Eles incluíam todos os termos que poderiam ser usados para distinguir o comportamento de um ser humano com relação ao outro. Esta lista completa continha quase 18.000 termos, o que parecia para os autores um verdadeiro pesadelo semântico.

Allport e Odbert (1936) tentaram trazer alguma ordem ao trabalho até então realizado por eles. Para isso os autores identificaram quatro categorias principais. A primeira categoria incluía traços de personalidade, tais como sociável, agressivo e medroso. Estes seriam o que os autores chamaram de tendências determinantes generalizadas e personalizadas, ou modos consistentes e estáveis de adaptação de um indivíduo ao seu ambiente. A segunda categoria incluía estados temporários, de ânimo e atividades, como medo, alegria e euforia. A terceira categoria consistia em julgamentos altamente avaliativos de conduta pessoal e reputação, como excelente, digna, média e irritante. Embora esses termos pressupõem algumas características dentro do indivíduo, os mesmos não indicam atributos específicos que deram origem à avaliação do indivíduo por outros ou pela sociedade em geral. A última categoria incluía características físicas, capacidades e talentos, termos de relevância duvidosa para a personalidade e termos que não poderiam ser atribuídos a nenhuma das outras três categorias. Norman (1967) subseqüentemente sofisticou a classificação inicial de Allport e Odbert e dividiu o domínio em sete categorias de conteúdo. São traços estáveis “biofísicos”, estados temporários, atividades, papéis sociais, efeitos sociais, termos avaliativos, anatômicos e

físicos. Essas categorias ilustram que o léxico da personalidade na linguagem natural inclui uma riqueza de conceitos.

Os indivíduos podem ser descritos por seus (1) traços duradouros (por exemplo, irascível); (2) pelos estados internos que normalmente experimentam (furiosos); (3) pelos estados físicos que sofrem (tremores); (4) pelas atividades em que se envolvem (gritos); (5) pelos efeitos que têm sobre outros (assustador), (6) pelos papéis que desempenham (assassino) e (7) pelas avaliações sociais de sua conduta (inaceitável, ruim). Além disso, os indivíduos diferem em suas características anatômicas e morfológicas (pequeno) e nas avaliações pessoais e societárias associadas a essas características de aparência (bonitinho).

Tanto Allport quanto Odbert (1936) e Norman (1967) classificaram os termos extraídos do dicionário em categorias mutuamente exclusivas. Uma inspeção das classificações rapidamente mostra que as categorias se sobrepõem e têm limites imprecisos, levando alguns pesquisadores a concluir que as distinções entre classes ainda não estão totalmente esclarecidas.

Para ser de valor prático, uma taxonomia deve fornecer uma estrutura sistemática para distinguir, ordenar e nomear as diferenças individuais no comportamento e na experiência das pessoas (John, 1989). Visando tal taxonomia, Cattell (1943) usou a lista de Allport e Odbert como ponto de partida para seu modelo multidimensional de estrutura de personalidade. Como o tamanho dessa lista era muito grande para fins de pesquisa, Cattell (1943 e 1945) começou com o subconjunto de 4.500 termos de traços. Essa categoria difere daquelas de estado emocional e avaliação social (Almagor, Tellegen & Waller, 1995) e (Benet-Martinez & Waller, 1997). Usando, tanto procedimentos de clustering semântico, como empíricos, bem como suas próprias revisões da literatura psicológica disponível na época (John *et al.*, 1988) e (John, 1990), Cattell reduziu os 4.500 termos de traços para apenas 35 variáveis. Ou seja, eliminou mais de 99% dos termos que Allport (1937) defendeu. Essa redução drástica foi ditada principalmente pelas limitações analíticas de dados de seu tempo, que tornaram as análises fatoriais de grandes conjuntos de variáveis proibitivamente caras e complexas. Usando este pequeno conjunto de variáveis, Cattell conduziu várias análises fatoriais oblíquas e concluiu que havia identificado 12 fatores de personalidade, que acabaram se tornando parte de seus 16 fatores de personalidade (16 PF).

Cattell também afirmou que seus fatores mostraram excelente correspondência entre os métodos, tais como relatórios e testes objetivos; entretanto, essas afirmações não foram provadas (Becker, 1960) e (Nowakowska, 1973). Além disso, as reanálises das próprias

matrizes de correlação de Cattell por outros pesquisadores não confirmaram o número e a natureza dos fatores que ele propôs (Tupes & Christal, 1992). Digman e Takemoto-Chock (1981) concluíram que o modelo original de Cattell, baseado em infelizes erros de escrita não pôde ter sido correto, embora os fatores de segunda ordem do 16 PF mostrem alguma correspondência entre o sistema de Cattell e as subsequentes dimensões *Big Five*.

O trabalho pioneiro de Cattell (1943) e a disponibilidade de uma lista relativamente curta de variáveis, estimulou outros pesquisadores a examinar a estrutura dimensional das avaliações de traços. Vários investigadores estiveram envolvidos na descoberta e no esclarecimento das dimensões do que hoje é denominado Cinco Grandes Fatores. (John & Srivastava, 1999). Fiske (1949) construiu descrições simplificadas de 22 das variáveis de Cattell. As estruturas fatoriais derivadas de autoavaliação dos entrevistados e as classificações de colegas e membros da equipe psicológica do trabalho de Cattell eram muito semelhantes e já remetiam ao que mais tarde seria conhecido como os Cinco Grandes Fatores. Para esclarecer esses fatores, Tupes e Christal (1961) reanalisaram matrizes de correlação de oito amostras diferentes, desde aviadores com não mais do que o ensino médio, até estudantes de pós-graduação e incluíram classificações de colegas, supervisores, professores ou clínicos experientes.

Em todas as análises, Tupes e Christal (1961) encontraram o que chamaram de cinco fatores fortes e recorrentes. Esta estrutura foi replicada por Norman (1963), Borgatta (1964) e Digman e Takemoto-Chock (1981) em listas derivadas das 35 variáveis de Cattell. Seguindo Norman (1963), os fatores foram inicialmente rotulados: (I) Extroversão (falante, assertivo, energético); (II) Amabilidade (de boa índole, cooperativa, confiante); (III) Consciência (ordenada, responsável, confiável); (IV) Estabilidade Emocional versus Neuroticismo (calmo, não neurótico, não é facilmente perturbado).

O consenso de que as diferenças individuais mais importantes na personalidade dos adultos podem ser organizadas em termos de cinco domínios é, para Goldberg (1990), um dos avanços mais importantes na psicologia da personalidade nos últimos 50 anos. No entanto é preciso atentar para limitações. Cada domínio contém características de personalidade mais específicas, às vezes chamadas de facetas (Costa & McCrae, 1992, 1995), mas agregar essas facetas relacionadas, mas distinguíveis, em apenas cinco domínios amplos resulta em uma perda de informação que pode ser útil para descrição psicológica, previsão e explicação.

Desde o surgimento do modelo dos Cinco Grandes, no entanto, os pesquisadores passaram a reconhecer que há vantagens e desvantagens em investigar a personalidade em

termos desses cinco grandes domínios. Por um lado, cada domínio possui a vantagem de alto espectro de possibilidades (John, Hampson & Goldberg, 1991). Ou seja, a grande abrangência de cada domínio permite uma descrição eficiente da personalidade e a previsão de muitos resultados com níveis de precisão modestos a moderados. Por outro lado, uma limitação importante do exame da personalidade em termos dos cinco grandes domínios é a sua baixa fidelidade. Esse dilema de fidelidade de alto espectro, de acordo com Cronbach & Gleser (1957) pode ser resolvido examinando hierarquicamente a personalidade, isto é, características específicas de personalidade dentro de uma estrutura abrangente dos Cinco Grandes Fatores.

Para alcançar essa resolução, são necessárias medidas hierárquicas que avaliam os cinco domínios mais amplos e traços mais específicos dentro desses domínios. Algumas dessas medidas já foram desenvolvidas, incluindo o Inventário de Personalidade (NEO PI-R) elaborado por Costa & McCrae (1992) e as medidas pontuadas pelo International Personality Item Pool (Goldberg, 1999). No entanto, o uso dessas medidas em muitos tipos de pesquisa tem sido limitado pelo fato de que cada uma delas inclui centenas de itens. Para abordar essa limitação e, assim, promover o exame de características de personalidade mais específicas dentro dos Big Five, foram desenvolvidas e validadas escalas facetadas a partir do conjunto de itens do NEO PI-R.

O inventário descreve cada um dos 5 domínios por meio de seis facetas. A lista de facetas do NEO PI-R é bastante extensa (30 itens no total) por este motivo é possível trabalhar dentro de cada domínio com flexibilidade e com a possibilidade de desenvolver um conjunto menor de escalas de facetas. O NEO PI-R é atualmente a medida hierárquica Big Five mais amplamente utilizada. Pode-se dizer que uma pessoa é composta por uma ampla gama de características distintas e habituais. Personalidade de um indivíduo consiste na organização dinâmica desses traços, que determinam como uma pessoa se ajusta exclusivamente ao seu ambiente. Este estudo usa o modelo "The Big Five" (McCrae & John, 1992). Os cinco fatores são rotulados como neuroticismo (sensitivo *versus* nervoso), extroversão (extrovertido *versus* energético) e abertura à experiência (inventivo *versus* curioso), agradabilidade (amigável *versus* compassivo) e conscienciosidade (eficiente *versus* organizado).

<b>Domínios</b>	<b>Descrição</b>	<b>Facetas</b>
(E) Extraversão <i>Extraversion</i> Fator I	Extroversão ou Introversão (em inglês, o termo surgency, utilizado originalmente em 1961 por Tupes e Christal (1992). A Extroversão é uma dimensão de “abordagem” do temperamento caracterizada não apenas pela impulsividade, mas também pela intensa busca de prazer, alto nível de atividade e baixos níveis de timidez (Rothbart & Putnam, 2002). Este fator corresponde ao fator Extroversão da Escala de Eysenck (1970) e ao fator Atividade Social do sistema de Guilford (1975).	Assertividade Gregário Cordialidade Atividade Excitação Emoções Positivas
(A) Amabilidade <i>Agreableness</i> Fator II	Lorr e Strack (1993) denominaram este fator como nível de Socialização. Denominado originalmente pelo o termo inglês <i>Agreableness</i> , indica uma tendência a ser socialmente agradável, caloroso, dócil. Alguns autores, como Digman (1990), apontam que este termo é fraco para descrever uma dimensão que envolve os aspectos mais humanos; características como altruísmo, cuidado, amor, apoio emocional, em um extremo da dimensão; e hostilidade, indiferença aos outros, egoísmo, e inveja no outro extremo.	Competência Ordem Obediência Auto-Disciplina Esforço de Realização Debate justo
(C) Escrupulosidade <i>Conscientiousness</i> Fator III	O termo <i>Conscientiousness</i> pode ser traduzido também como escrupulosidade ou vontade. Este fator agrupa traços ou características de personalidade tais como a responsabilidade, honestidade, ou, no outro extremo, negligência e irresponsabilidade. Alguns estudos têm mostrado que este fator se correlaciona com desempenho, organizando e dirigindo o comportamento, o que levou alguns autores (Smith, 1967); (Digman & Takemoto-Chock, 1981) a denominá-lo como vontade (desejo) de realização ( <i>will to achieve</i> ).	Confiança Franqueza Altruísmo Obediência Modéstia Afetuoso
(N) Neuroticismo <i>Neuroticism</i> Fator IV	Domínio da personalidade amplamente descrito pela maioria dos instrumentos de avaliação da personalidade (Widiger & Trull, 1992). Este domínio inclui, essencialmente, características de personalidade envolvendo afeto positivo e negativo, ansiedade e estabilidade emocional.	Ansiedade Hostilidade (Raiva) Depressão Auto-Consciência Impulsividade Vulnerabilidade
(O) Abertura <i>Openness</i> Fator V	Inicialmente este fator foi denominado como Intelecto e diz respeito à percepção que a pessoa (ou os outros) têm de sua própria inteligência ou capacidade. Este fator, que também tem sido chamado de Abertura para Experiência, engloba características como flexibilidade de pensamento, fantasia e imaginação, abertura para novas experiências e interesses culturais.	Fantasia Estética Sentimentos Ações Ideias Valores

Tabela 13. Características das populações de Baixa Renda

Adaptado de Wiczorek *et. al.* (1998). O desenvolvimento de marcadores para a avaliação da personalidade no modelo dos cinco grandes fatores. *Psicologia: reflexão e crítica*, 11(2).

<b>Domínios</b>	<b>Facetas</b>	<b>Exemplos</b>
(E) Extraversão <i>Extraversion</i> Fator I	Assertividade	Energético e Tempo rápido de resposta
	Gregário	Assertivo, Bom Humor e Habilidoso c/ jogos
	Cordialidade	Ativo e Falante
	<b>Atividade</b>	<b>Entusiasmado, Expressivo e Gestual</b>
	Excitação	Extrovertido, Comportamento Assertivo
	<b>Emoções Positivas</b>	<b>Falante e Gregário</b>
(A) Amabilidade <i>Agreableness</i> Fator II	<b>Confiança</b>	Apreciador, Não crítico e Cético
	Franqueza	Perdoa, Cede quando necessário
	<b>Altruísmo</b>	Generoso, Simpático e Atencioso
	Obediência	Disperta afeto e Gentil
	Modéstia	Simpático, Caloroso e que tem Compaixão
	Afetuoso	Confiável
(C) Escrupulosidade <i>Conscientiousness</i> Fator III	<b>Competência</b>	Eficiente, Seguro e Responsável
	Ordem	Organizado e Produtivo
	Obediência	Tem muitos planos. Capaz de adiar gratificações
	<b>Auto-Disciplina</b>	<b>Responsável e se comporta eticamente</b>
	<b>Esforço de Realização</b>	<b>Confiável e não é auto piedoso</b>
	Debate justo	Minucioso e tem alto nível de aspiração
(N) Neuroticismo <i>Neuroticism</i> Fator IV	Ansiedade	Sensível e ansioso
	Hostilidade (Raiva)	Auto-piedade, Defesas frágeis do ego
	<b>Depressão</b>	<b>Tenso e Auto destrutivo</b>
	Auto-Consciência	Melindroso e basicamente ansioso
	Impulsividade	Preocupado com adequação e instável
	<b>Vulnerabilidade</b>	<b>Aflito e com Humores flutuantes</b>
(O) Abertura <i>Openness</i> Fator V	Fantasia	Artístico e grande gama de interesses
	<b>Estética</b>	<b>Introspectivo e Curioso</b>
	Sentimentos	Imaginativo e Formas incomuns de pensar
	Ações	Valores intelectuais têm importância
	Ideias	Julga em termos não convencionais
Valores	Muitos interesses e esteticamente reativo	

Tabela 14. Adjetivos, itens de questionário e escalas Cinco Fatores

Fonte: Adaptado de McCrae & John (1992). An introduction to the five-factor model and its applications. *Journal of personality*, 60(2), 175-215.

**Extroversão (E):** Os domínios da Extroversão (E) e da Amabilidade (A) definem conjuntamente os elementos que constituem as orientações interpessoais. Os eixos tradicionais desse circumplexo (esquema que envolve pelos menos duas dimensões diferentes), são de um lado Dominância (ou Status) e do outro Afiliação (ou Amor). (Wiggins, 1979). Goldberg (1990), guiado por suas análises dos termos do traço da língua inglesa, e Wiggins (1979), guiado pela tradição interpessoal, identifica esse fator como Domínio. McCrae e Costa (1989) argumentam que (E) é melhor visto dividido entre Dominiância e Cordialidade (embora talvez esteja um pouco mais perto de Dominância).

Watson & Clark (1984) descrevem que as tendências para experimentação de emoções positivas e negativas não são opostas, mas dimensões ortogonais que definem um plano afetivo. As pessoas que são alegres, entusiastas, otimistas e energéticas não são necessariamente baixas em ansiedade ou depressão, isso depende do seu nível de (N). Mas pessoas alegres consistentemente tendem a ser dominantes, falantes, sociáveis e calorosas. Watson e Clark (1984) argumentam ainda que a emocionalidade positiva deve ser vista como o núcleo de (E). Essa visão é provavelmente um corretivo útil para a interpretação interpessoal estreita de (E) como apenas sociabilidade.

**Amabilidade (A):** Digman (1990) observou que o termo Amabilidade parecia tépido (morno) demais para uma dimensão que visaria envolver os aspectos mais humanos dos indivíduos; características como o altruísmo, cuidado, apoio emocional em oposição a hostilidade, indiferença para com os outros, egocentrismo, despeito e ciúme. Digman e Takemoto-Chock (1981) propuseram os termos “Obediência Amigável” em contrapartida de uma “Não Conformidade Hostil” como um descritor alternativo para o Fator Amabilidade. Costa *et. al.* (1991) observaram um conjunto de atributos que combinam Cordialidade e Submissão, incluindo confiança, modéstia e conformidade.

**Escrupulosidade (C):** Assim como (A), (C) é uma dimensão altamente abordada. Estes fatores são clássicos que podem descrever os indivíduos como “bons” versus “maus” ou mesmo “força de vontade” versus “vontade fraca”. Talvez tenham sido essas conotações que muitas vezes levaram os psicólogos científicos a deixar esses fatores de lado, mas, na verdade, ambos representam dimensões objetivamente observáveis das diferenças individuais. Por exemplo: algumas pessoas são meticulosas, organizadas, diligentes e orientadas para a realização; enquanto outras não são. (McCrae & Costa, 1987). Existem vários entendimentos diferentes de (C). Tellegen (1982) apontou para a “Restrição” e Hogan (1986) para “Prudência”. Estas contribuições refletem uma visão inibidora de (C) como uma dimensão que mantém o comportamento impulsivo sob controle. A “Vontade de Alcançar”, de Digman e Takemoto-Chock (1981), representa uma visão proativa de (C) como uma dimensão que organiza e dirige o comportamento. O termo “Consciência” combina ambos os aspectos, porque pode significar “Governado pela Consciência” ou “Diligente (trabalhador) e Cuidadoso”.

**Neuroticismo (N):** Representa diferenças individuais e como estas tendenciam o sentimento de angústia. Estilos cognitivos e comportamentais que decorrem dessa vulnerabilidade. Indivíduos com altas pontuações de (N) experimentam afetos negativos

crônicos (Watson & Clark, 1984) e são propensos ao desenvolvimento de uma variedade de distúrbios psiquiátricos (Zonderman, Stone & Costa, 1989). São eles: tensão nervosa recorrente, depressão, frustração e culpa. Estes indivíduos possuem autoconsciência do que sentem e são frequentemente associados ao pensamento irracional, baixa autoestima, mau controle de impulsos e desejos, reclamações somáticas e enfrentamento ineficaz (McCrae & Costa 1987). Indivíduos com baixos níveis de (N) não são necessariamente ricos em saúde mental positiva, no entanto, uma coisa é conclusiva: são pessoas calmas, relaxadas, e dificilmente perturbáveis.

**Abertura (O):** A maior controvérsia diz respeito a (O), e a raiz da controvérsia é a disparidade entre a linguagem natural e os estudos com questionários. Estudos de traços adjetivos em inglês (Goldberg, 1990) e (John, 1990) e alemão (Ostendorf, 1990) tipicamente mostram um fator definido por itens como inteligente, imaginativo e perceptivo. Pesquisadores como Fiske (1949) Hogan (1986) e Digman (1990) identificaram este fator como alguma forma de intelecto. No entanto, muitas características relacionadas a (O) não estão representadas entre os adjetivos do traço inglês. McCrae (1990) afirma que não encontrou nenhuma palavra inglesa que signifique algo como sensível à arte e à beleza. Pesquisadores que usam questionários tipicamente encontraram um fator muito mais amplo que inclui, além de criatividade e interesses intelectuais, emoções diferenciadas, sensibilidade estética, necessidade de variedade e valores não convencionais. Este conceito mais amplo pode ser rastreado por Rogers (1961), Rokeach (1960) e Coan (1974). McCrae e Costa (1985) argumentam que (O) é visto estruturalmente na profundidade, escopo e permeabilidade da consciência, e motivacionalmente na necessidade de variedade e experiência. As idéias, é claro, formam um aspecto importante da consciência, mas fantasias, sentimentos, sensações e valores também são experiências às quais os indivíduos podem estar mais ou menos abertos. Várias discussões sobre os méritos relativos dessas duas concepções foram oferecidas (Digman, 1990), (John, 1990), (McCrae & Costa, 1985), (Peabody & Goldberg, 1989). Um ponto que deve ser enfatizado é que nem a Abertura nem o Intelecto equivalem à inteligência medida. (O) é uma dimensão da personalidade, não da capacidade intelectual, e muitas pessoas têm uma pontuação alta em (O) sem ter um correspondente alto QI.

#### 2.1.4.2 Comparações entre indivíduos e sociedades

Visto um panorama sobre personalidade é preciso conectar estas informações com a cultura. Para Hofstede e McCrae (2004) no estudo da personalidade, a comparação se dá entre indivíduos. Ao estudar a cultura, a comparação é feita entre as sociedades, mesmo que os dados tenham sido parcialmente coletados de indivíduos dentro dessas sociedades.

Os autores metaforicamente apontam que os indivíduos são para as sociedades como as árvores são para as florestas, portanto comparar as florestas não é comparar árvores em grande escala. A comparação de florestas envolve elementos bastante diferentes: não apenas as configurações de diferentes árvores, mas também todo o biótopo. A confusão entre os níveis de análise, comparando os indivíduos em dados sobre sociedades, é conhecida como a falácia ecológica (Robinson, 1950) e (Thorndike, 1939), mas pelo menos tão comum é uma falácia ecológica reversa cometida por comparar sociedades em índices desenvolvidos para o nível individual (Hofstede, 2001). Culturas não são indivíduos de tamanho real; eles são todos, e sua lógica interna não pode ser entendida nos termos usados para a dinâmica da personalidade dos indivíduos.

Ao comparar estudos de indivíduos, culturas organizacionais e culturas nacionais, Hofstede (1995) usou a metáfora de flores, buquês e jardins. Psicólogos sociais contextuais (Pettigrew, 1997) também apontaram os erros nos resultados de pesquisa devido ao fato de que os pesquisadores deduziram que as características de um grupo devem espelhar as características dos membros do grupo. O *ethos* de um grupo não precisa se assemelhar à personalidade coletiva, porque diferentes processos ocorrem nos níveis de grupo e individual.

Isso vale ainda mais para níveis mais altos de agregação. Muitos estudiosos, portanto, chegam a conclusão de que estão diante de um problema. Temos um conjunto útil de dimensões da personalidade (Digman, 1990) e um conjunto útil de dimensões da cultura (Hofstede, 2001), que operam em níveis diferentes. No entanto, ainda não está claro como relacionar esses níveis.

Para Hofstede e McCrae (2004), uma possibilidade seria tentar medir as dimensões da cultura nos indivíduos. Isso tem sido tentado com mais frequência no caso do individualismo-coletivismo, no entanto, os resultados são contraditórios (Oyserman, Coon & Kimmelmeier, 2002). Outra alternativa seria medir traços de personalidade no nível de cultura. Isso tem sido realizado por avaliações de caráter nacional (Peabody, 1985), que refletem percepções compartilhadas dos traços de personalidade do membro típico da cultura, ou por

classificações especializadas do próprio *ethos* descrito na linguagem da personalidade. Dessa maneira, o estudo é operacionalizado como o nível médio de traços em indivíduos da cultura.

Novamente Hofstede e McCrae (2004), utilizam de metáforas para ilustrar o tema. Para os autores, assim como uma nação pode ser caracterizada por seu volume de chuva anual ou por suas reservas de petróleo, ela também pode ser caracterizada pela distribuição de traços de personalidade de seus cidadãos.

A partir dessa perspectiva, traços fazem parte da ecologia à qual as culturas se adaptam. No entanto, é mais fácil medir o volume de chuva do que avaliar a personalidade, sendo que a significância das pontuações médias do traço de personalidade depende da viabilidade de uma série de suposições que McCrae (2001, 2002) tentou mostrar como razoáveis. A invariância transcultural da estrutura fatorial do NEO-PI-R (McCrae & Costa, 1997) apóia o uso do instrumento dentro das culturas, mas para comparações entre culturas, os metodologistas argumentaram que também deve ser evidenciado que as escalas mostram a equivalência escalar (Van de Vijver & Leung, 1997) entre as culturas. Esse é um processo árduo, particularmente para um grande conjunto de idiomas ou culturas. Em resposta, McCrae (2001) argumentou que era razoável supor que qualquer diferença na tradução contribuía para o entendimento dos itens individuais e que era provável que a média fosse calculada entre um grande conjunto de itens, como os 48 distribuídos entre cada um dos cinco domínios do NEO-PI-R. Em apoio a esse argumento, McCrae (2001) ofereceu evidências parciais. Estudos de bilíngues que completaram o questionário em duas línguas diferentes mostraram pouca ou nenhuma diferença. Esses estudos sugerem que a língua em que o NEO-PI-R é administrado não tem muito efeito nos níveis médios.

Foram apresentadas, também, comparações válidas entre amostras comparáveis. Um dos pontos fortes dos estudos da IBM de Hofstede (2001) foi que os funcionários avaliados em cada país eram muito semelhantes em educação e experiência profissional. Em contraste, McCrae (2001) trabalhou com amostras ao redor do mundo que diferiram em idade, educação e representatividade. Para determinar se os escores de personalidade eram razoavelmente generalizáveis para a cultura como um todo, McCrae (2001) correlacionou pares de médias estratificados por cultura e faixa etária, e mostrou que homens e mulheres de uma determinada cultura tenderam a ter níveis semelhantes de traço. Da mesma forma, amostras de idade universitária e adulta mostraram perfis paralelos entre culturas.

Outro questionamento à frente foi entender se os construtos representados pelos cinco fatores foram significativos no nível da cultura. Dizer, por exemplo, que uma cultura possui

um alto grau de extroversão significaria dizer essa mesma tem significativa presença dos traços que definem extroversão. As correlações entre os dois conjuntos de dados demonstram que os níveis nacionais dos escores dos fatores de personalidade não são aleatórios, mas correspondem a diferenças estabelecidas e razoavelmente estáveis nos sistemas nacionais de valores, considerados como expressões de culturas nacionais. Isso significa que as medidas de autorrelato dos cinco fatores de personalidade, além de refletir as diferenças individuais de personalidade, contêm um componente coletivo comum aos entrevistados do mesmo país.

Esse componente comum pode ser explicado por uma ou mais das três causas a seguir: (1) entre as populações nacionais, a distribuição de fatores de personalidade geneticamente determinados difere de maneira meticulosa; (2) as crianças que crescem em um determinado país adquirem características de personalidade comuns no processo de seu desenvolvimento; e (3) as culturas nacionais afetam o modo como as pessoas respondem a um teste de personalidade. Qualquer participante se medirá de acordo com uma norma social: ele se compara a outras pessoas ao seu redor. Além disso, qualquer participante descreve a si mesmo como gostaria de ser visto: as respostas contêm um componente de conveniência social. É interessante destacar que o modo como os outros são percebidos e o que é socialmente desejável difere entre as culturas.

O fato de que países povoados por habitantes de origens étnicas muito diferentes (como os Estados Unidos ou mesmo Brasil) produzem escores de cultura nacional estáveis e reconhecíveis, prova que a explicação por si só é insuficiente, ou que deve pelo menos desempenhar um papel. O papel dos efeitos culturais na maneira em que se responde a um teste, é especialmente difícil de negar. Poortinga, Vijver e Hemert (2002) sugeriram que as correlações entre os escores de personalidade e cultura podem ser inteiramente devidas a artefatos de medição. Como os dois tipos de pontuação derivam de autorrelatos, aquiescência, respostas socialmente desejáveis ou padrões variáveis de comparação ou normas de auto-apresentação podem explicar as diferenças observadas.

#### *2.1.4.3 Comparações entre fatores de personalidade e dimensões de cultura*

Todos os cinco fatores de personalidade estavam significativamente associados a pelo menos uma dimensão da cultura, e todas as quatro dimensões da cultura estavam relacionadas a pelo menos um fator de personalidade. Essa afirmação deixou de lado a quinta dimensão de Hofstede (orientação a longo prazo) em comparação com a sexta dimensão (índungência) que ainda não havia sido publicada. Os escores de orientação de longo prazo (derivados de fontes

diferentes do levantamento da IBM) estavam disponíveis apenas em 24 dos 33 países. Também nesses 24 países, percebeu-se que a orientação de longo prazo estava fortemente correlacionada com o individualismo. A única correlação da orientação de longo prazo com a personalidade foi com a extroversão, mas a correlação entre extroversão e individualismo foi mais forte. A orientação a longo prazo, portanto, foi deixada de fora da pesquisa (Hofstede, 1995).

Correlações revelam um padrão distinto de associações entre dois conjuntos de dados de origens inteiramente diferentes. Por um lado, as pontuações em nível de país em cinco fatores de personalidade coletadas de amostras muito diversas, cada uma respondendo em seu idioma local, e coletadas principalmente na década de 1990. Por outro lado, estão as pontuações dos países em quatro dimensões de cultura, baseadas principalmente em respostas de pesquisa por funcionários de subsidiárias locais da IBM Corporation, a maioria também respondendo em seu idioma local, coletada por volta de 1970.

Hofstede (2001) revisou uma série de outros estudos que ligam a maior incerteza, à prevenção ao estresse, à ansiedade e à expressão das emoções. A masculinidade mais alta explica 24% da variação nos níveis de neuroticismo do país. Na IBM, os funcionários, nos países masculinos tiveram uma pontuação mais alta no estresse no trabalho do que os dos países femininos (Hofstede, 1980). A masculinidade cultural significa foco no ego, dinheiro, coisas e trabalho; em contrapartida, a feminilidade cultural tem como foco os relacionamentos, pessoas e qualidade de vida. Este último é mais propício à estabilidade emocional (menor neuroticismo). Arrindell, Steptoe e Wardle (2003) relataram que sintomas depressivos entre 5 mil estudantes, avaliados com o Inventário de Depressão de Beck (Beck & Beck, 1972) foram mais baixos nos países femininos do que nos masculinos.

A extroversão produziu a única correlação mais alta de qualquer fator de personalidade com qualquer dimensão de cultura, 39% da variância explicada, com individualismo. Os escores de extroversão foram maiores nas culturas individualistas. Hofstede (2001) mostrou, com base em estudos correlacionais, que as pontuações mais elevadas do individualismo significam a consciência eu (oposto de nós) e valorizam autonomia, variedade e prazer em relação à especialização, dever e segurança. Gudykunst, Yang e Nishida (1987) descobriram que os estudantes dos Estados Unidos (individualistas) tinham uma pontuação significativamente maior em uma escala de extroversão do que os estudantes do Japão e da Coreia do Sul (mais coletivistas). Outros 7% da variação nos níveis de pontuação de extroversão foram, no entanto, explicados pela feminilidade. Entrevistados

em culturas femininas tenderam a se classificar como um pouco mais extrovertidos do que nas culturas masculinas.

A abertura à experiência apresentou a mais complexa relação com as dimensões da cultura. Alta masculinidade, baixa distância de poder e alta evitação de incerteza juntos explicaram 36% da variância na abertura de um país para experimentar os níveis de escore do fator. Os entrevistados em culturas masculinas tenderam a se avaliar mais abertos à experiência do que em culturas femininas (13% da variância explicada).

Hofstede (2001) mostrou que, em um estudo de sete países da Organização para Cooperação e Desenvolvimento Econômico (1995), estudantes de culturas masculinas tenderam a superestimar seu próprio desempenho, enquanto os de culturas femininas tenderam a subestimá-lo. Os entrevistados em países de baixa potência tenderam a ter uma pontuação mais alta na abertura à experiência do que nos países de distância de alta potência (outros 16% da variância explicada).

Culturas de distância de baixa potência estimulam a exploração independente mais do que culturas de distância de alta potência; Como prova, os países de baixa potência de energia produziram mais Prêmios Nobel em ciências per capita do que países com distância de alta potência (Hofstede, 2001). Finalmente, as culturas de alta evitação de incerteza tenderam a ter uma pontuação mais alta na abertura à experiência do que as culturas com baixa incerteza de evitação (outros 7% da variância explicada).

<b>Preditores</b>	<b>Valores Culturais</b>
+ Evitação de Incerteza + Masculinidade	Neuroticismo
+ Individualismo - Masculinidade	Extraversão
+ Masculinidade - Distância de Poder + Evitação de Incerteza	Abertura para Experiência
- Evitação de Incerteza + Distância de Poder	Amabilidade Escrupulosidade

Tabela 15. Fatores NEO-PI-R comparados aos valores culturais

Fonte: Hofstede & McCrae (2004). Personality and culture revisited: Linking traits and dimensions of culture. *Cross-cultural research*, 38(1), 52-88.

Pesquisadores trouxeram à tona uma nova percepção, de que não apenas o desempenho no trabalho dos funcionários pode ser influenciado por suas emoções, mas também que a crescente classificação das emoções como uma mercadoria precisa pode ser controlada e regulada pelas organizações (Hochschild, 1983).

Essa regulação e controle de emoções recebeu o nome de trabalho emocional. Hochschild (1983) definiu o trabalho emocional como a administração dos próprios sentimento afim de criar uma exposição facial e corporal publicamente aceitável. Grandey (2000) por sua vez definiu essa expressão como a administração da dissonância emocional experimentada quando a expressão emocional e as regras de exibição exigidas pela organização não correspondem ao estado interno da pessoa.

Hochschild (1983) afirmou que o que as pessoas expressam pode não ser necessariamente o que realmente é sentido, e o que as pessoas realmente sentem, pode não ser o que é expresso e tal descompasso entre emoções expressas e sentidas pode ser classificado como trabalho emocional. Além disso o autor relatou que, embora experimentando o trabalho emocional, um funcionário desempenha ou uma atuação superficial ou uma atuação profunda, que são as duas estratégias emocionais diferentes de trabalho que têm efeitos negativos ou positivos no bem-estar do empregado, respectivamente. Ao realizar a atuação restrita à superfície, o empregado muda suas expressões externas, enquanto, ao agir profundamente, o empregado muda seus sentimentos. De acordo com Hochschild (1983), a atuação na superfície tem causado danos aos funcionários ao se fragmentar, como resultado de uma grande diferença entre as emoções sentidas e expressas. Um exemplo frutífero está na indústria de serviços. O trabalhadores desse ramo são pagos também para serem simpáticos, educados e humildes uns com os outros e com os clientes, no entanto, esses afazeres exigem uma luta incessante do trabalhador, para se comportar de forma positiva, com diferentes tipos de pessoas, clientes ou colegas. Normalmente, os funcionários tentam seguir as regras de exibição e ainda articular o que é apropriado ou adequado e, dessa forma, administrar regularmente suas emoções no trabalho; no entanto, fingir e confinar emoções certamente terá seu custo.

O Trabalho Emocional, de fato, produz uma condição interna nos empregados, baseada em sentimentos e emoções que não são estáveis e podem trazer consequências negativas, como divisão entre eu, sentimentos verdadeiros e estresse relacionado ao trabalho (Wharton *et.al.* 1993). Seus resultados confirmados são: exaustão emocional, insatisfação no trabalho e rotatividade, como revelado por Maslach & Jackson (1981). Além de redução da

satisfação no trabalho (Yalcin, 2010), decréscimos no desempenho (Goodwin et al, 2011), comportamentos de abstinência (Grandey *et.al.*, 2004), *burnout* de trabalho (Ghalandari *et.al.*, 2012), intenções de desistir, alta rotatividade (Yang *et.al.*, 2014), diminuição da satisfação de funcionários e clientes (Koys, 2001). Sem dúvida, tudo isso levará diretamente à queda do desempenho dos funcionários, bem como da organização.

O que os autores chamam de trabalho emocional pode ser entendido como um esforço e esse é devido ao conflito entre as emoções sentidas e expressas, com os clientes e/ou com os colegas (Hochschild, 1983). O conflito também é uma experiência inerentemente emocional (Bodtker & Jameson, 2001) e (Jordan & Troth, 2004). Como já foi apontado, onde quer que as pessoas trabalhem juntas, elas naturalmente entrarão em conflitos. Essas desordens parecem ser uma parte natural, perene e inevitável da vida organizacional (Rahim *et.al.*, 2001). Os conflitos têm suas raízes nas relações individuais, sociais, organizacionais e culturais, portanto, são parte inseparável da vida das pessoas (Kolb & Putnam, 1992). Conflito se dá pelo desacordo de opiniões entre pessoas ou grupos, devido a diferenças de atitudes, crenças, valores ou necessidades. No mundo dos negócios, as diferenças em características como experiência de trabalho, personalidade, grupo de percentimento, ambiente e situação levam a diferenças em atitudes, crenças, valores ou necessidades pessoais (Thomas, 2005).

Os conflitos são de diferentes tipos, como dentro de um grupo, entre grupos, entre organizações e de relacionamento (interpessoal). O foco neste ponto será o conflito de relacionamento entre colegas de trabalho, pois esse é inevitável em qualquer ambiente de trabalho. Os atritos se dão devido a diferenças entre atitude, comportamento, valores, percepções, idéias, necessidades, desejos e personalidade dos indivíduos (Bear *et.al.*, 2012).

Pesquisadores apontaram que o conflito de relacionamento é prevalente nas relações de trabalho e foi identificado como um grande problema para as organizações (Bear *et.al.*, 2012). Jehn (1995) definiu o conflito de relacionamentos como uma incompatibilidade interpessoal com os outros no trabalho. De Wit *et.al.* (2012) em sua metanálise apontou que muitas pesquisas anteriores mostraram as conseqüências negativas do conflito de relacionamento no desempenho dos funcionários e também os resultados prejudiciais de emoções indesejáveis como raiva, irritação e frustração durante conflitos de relacionamento.

Pesquisadores afirmam que as organizações modernas são mais suscetíveis a conflitos (Hesketh *et al.*, 2003). Relacionamentos no local de trabalho que consistem em conflito, em vez de colaboração e apoio, deixam os funcionários se sentindo irritados, traídos, frustrados e

desanimados e os fazem esconder suas emoções enquanto realizam seu trabalho diário (Bishop, 2004). Além disso, é também um fato inegável que, uma empresa livre de conflitos nunca existiu e nunca existirá, já que as organizações estão trabalhando com pessoas diferentes, com personalidades diferentes, então, diferenças de personalidade, conflitos e trabalho emocional resultante serão as consequências.

No entanto, as relações colaborativas que resolvem conflitos através da aceitação, compreensão e integração das ideias, necessidades e expectativas umas das outras, criam uma base para resolver conflitos futuros, bem como relações de trabalho sólidas num ambiente de trabalho mais descontraído (Van de Vliert *et.al.*, 1995), livre do trabalho emocional. Isso representa um grande desafio para as organizações modernas: encontrar uma solução para esses problemas que assegurem um ambiente de trabalho adequado e, portanto, um bom trabalho dos funcionários que resultará em eficácia e sucesso organizacional.

Esse problema pode ser resolvido, se a causa raiz (conflito) for controlada, gerenciada ou removida de maneira apropriada, o que certamente levará à redução ou eliminação do trabalho emocional. Portanto, a necessidade é fazer uso de estilos de gerenciamento de conflitos, pois esse reduz elementos destrutivos. Para atingir esse objetivo, gerentes eficazes tentam gerenciar melhor os conflitos (Rahim *et.al.*, 2001) porque, quando um conflito é reconhecido e gerenciado de maneira apropriada, os resultados serão benefícios pessoais e organizacionais (Silverthorne, 2005).

Esse fato inspirou pesquisadores para descobrir a relevância e o impacto dos estilos de gerenciamento de conflitos no trabalho emocional. Silverthorne (2005) é de opinião que, depois de gerenciar os conflitos, os funcionários poderão mostrar suas emoções genuínas e, assim, não haverá necessidade de fingir ou esconder as emoções no relacionamento interpessoal. Além disso, o conflito e a cooperação são encontrados em diferentes graus na relação de trabalho. Na verdade, é uma mistura desses dois elementos. No entanto, esses elementos podem estar em diferentes graus em diferentes organizações e em diferentes momentos. Administrando ou diminuindo os conflitos e aumentando a cooperação, o trabalho emocional pode ser reduzido ou diminuído. Portanto, esse objetivo pode ser alcançado aplicando-se um estilo adequado de gerenciamento de conflitos.

Rahim (2010), define o gerenciamento de conflitos como, projetar estratégias eficazes para minimizar as disfunções de conflito e maximizar as funções construtivas do conflito, a fim de melhorar a aprendizagem e a eficácia em uma organização. De acordo com o autor, se o conflito for gerido de forma adequada, estimulará inovação, criatividade, crescimento,

melhor tomada de decisão e desempenho individual e aprimorado de grupo, por outro lado, se não for gerenciado adequadamente, se tornará disfuncional e não levará para qualquer solução benéfica e pode causar desconfiança e suspeita, estresse no trabalho, *burnout* e insatisfação, redução da comunicação, relacionamentos prejudicados, desempenho reduzido no trabalho, comprometimento organizacional e lealdade.

Para estudar o gerenciamento de conflitos, a estrutura mais amplamente aceita e adotada, o modelo de estilos de gerenciamento de conflitos de cinco fatores, fornecido por Rahim (1983), é baseado no modelo de dupla preocupação originalmente proposto por Blake e Mouton (1964).

<b>Integrantes</b>	Alta preocupação com o eu e pelos outros
<b>Dominantes</b>	Alta preocupação com o eu e baixa preocupação com os outros
<b>Comprometidos</b>	Preocupação moderada por si e pelos outros
<b>Evitadores</b>	Baixa preocupação consigo mesmo e com os outros
<b>Obrigadores</b>	Baixa preocupação com o eu e alta preocupação com os outros

Tabela 16. Modelo de estilos de gerenciamento de conflitos de cinco fatores  
Rahim (1983). A measure of styles of handling interpersonal conflict. *Academy of Management journal*, 26(2), 368-376.

Além disso, o outro elemento inseparável das organizações empresariais, que está sempre na base de todo conflito de relacionamentos e resultante do trabalho emocional, é a personalidade. Os pesquisadores também reconheceram o papel central da personalidade em relação ao trabalho emocional e aos fenômenos de gestão de conflitos. Eles apontaram que alguns traços de personalidade levam ao trabalho emocional (Yalcin, 2010), (Yazdani, 2013), (Goel *et.al.*, 2012) e (Roberts, 2009) e personalidade também é considerada como um dos principais preditores de escolha de estilos de gestão de conflitos (Goel *et.al.*, 2012).

Roberts (2009) define personalidade como os padrões comparativamente duradouros de sentimentos, pensamentos e comportamentos que refletem a propensão a responder de certas maneiras sob certas circunstâncias. Se o recurso humano de uma organização for produtivo, a organização prosperará rapidamente. A maioria dos gerentes assumiu que a simpatia e o bom humor dos funcionários é a necessidade básica para sobreviver nesse ambiente competitivo (Bowen *et.al.*, 1989). As pessoas que têm um temperamento amistoso e alegre e que são sociáveis e “faladoras”, são adequadas para empregos nos quais é uma prática regular ter comunicação com clientes e outros funcionários (Smith & Canger, 2004). Além disso, esses são os fatores de personalidade que determinam qual mecanismo de atuação (ação de superfície ou ação profunda) os indivíduos adotam durante as transações de serviço.

A capacidade do indivíduo de não expressar seus sentimentos verdadeiros varia de pessoa para pessoa, dependendo de suas características. Algumas pessoas têm a qualidade de fingir emoções facilmente, sem sofrer estresse, enquanto outras não têm essa qualidade. Assim, a personalidade do funcionário tem impacto sobre o comportamento emocional do mesmo.

O trabalho emocional é de natureza mais interpessoal, pois a gestão da emoção não é controlada pela tecnologia (Funder, 2015). Assim, a personalidade pode ter uma relação mais forte com o comportamento emocional do trabalho. Vários novos pesquisadores como (Yalcin, 2010), (Kiffin-Petersen *et.al.*, 2011), (Gursoy, Boylu & Avci, 2011) e (Sohn & Lee, 2012) reforçaram recentemente essa visão de que a personalidade tem um efeito importante no trabalho emocional.

O estudo da pesquisa sobre personalidade revelou muitas teorias: psicanalítica, neopsicanalítica, humanista, comportamental, de traços, entre outros. No entanto, a teoria de traços tem sido superior e amplamente aceita para medir a personalidade. Costa e McCrae (1991) definiram os traços de personalidade como dimensões das diferenças individuais nas tendências para mostrar padrões consistentes e estáveis de pensamentos, sentimentos, emoções e ações, mesmo em diferentes conjuntos de situações e tempos. Os traços são tendências determinantes ou predisposição para resposta. Os traços nunca ocorrem em duas pessoas exatamente da mesma maneira. Eles operam de maneira única em cada pessoa (Pervin, 2001).

A maioria das pesquisas mostra que a escrupulosidade (conscienciosidade) e a estabilidade emocional prediz consistentemente o desempenho no trabalho para todos os tipos de trabalho (Barrick, Mount, & Judge, 2001). Além disso, relações específicas de emprego e de critérios entre personalidade e desempenho foram encontradas para outros fatores (Tett, Jackson, & Rothstein, 1991). Alguns pesquisadores sugeriram que a personalidade é útil para prever outros critérios relacionados ao trabalho, como a satisfação (Goodstein & Lanyon, 1999), (Judge, Heller & Mount, 2002). No entanto, enquanto fortes evidências sustentam a relação entre personalidade e desempenho, a pequena magnitude da relação fez com que alguns pesquisadores questionassem a real utilidade da personalidade para prever o desempenho no trabalho (Hurtz & Donovan, 2000).

Uma questão que pode levar à fraqueza das relações entre personalidade e desempenho no trabalho são as forças situacionais relativamente dominantes no local de trabalho. Nessas situações “fortes”, os indivíduos não têm muita liberdade para escolher comportamentos; em vez disso, a situação torna o comportamento consistente entre as

peessoas. No entanto, em situações “fracas”, os indivíduos têm a liberdade de escolher comportamentos. Com base nesse quadro de situações, fica claro que a personalidade pode prever comportamentos em situações fracas (onde há variabilidade individual), mas não em situações fortes (Mischel, 1977). Para apoiar essa distinção, um estudo de Barrick e Mount (1993) mostrou que a personalidade prediz melhor o desempenho em empregos com altos níveis de autonomia.

Apesar da relação geralmente positiva entre a personalidade e o desempenho no trabalho, a evidência empírica para essa relação em posições de liderança / supervisão tem faltado (Barrick & Judge, 2001). No entanto, parece provável que as tarefas e responsabilidades por posições de liderança estejam relacionadas a traços de personalidade. Por exemplo, porque as responsabilidades de liderança são altamente interpessoais por natureza e seu trabalho é realizado com alta autonomia (ou seja, situações fracas), parece razoável que a avaliação da personalidade possa prever o desempenho do líder. Apesar da falta geral de evidências para apoiar o relacionamento.

Algumas pesquisas recentes forneceram evidências para apoiar o relacionamento pessoal e de desempenho em posições de liderança. Por exemplo, Judge e Bono (2000) demonstraram que a liderança transformacional é predita por vários dos cinco grandes traços de personalidade. Especificamente, este estudo mostrou que extroversão, abertura e amabilidade previram classificações subordinadas de liderança transformacional. Além disso, esse estudo demonstrou que os fatores de personalidade eram preditivos de classificações de supervisor de eficácia do líder.

Além disso, o modelo de cinco fatores da personalidade aborda diretamente um problema de revisões anteriores de liderança (por exemplo, Bass, 1990) - muitas características foram revisadas para se obter conclusões generalizadas. Anteriormente, os pesquisadores lamentavam esse problema, dizendo que o dilema da rotulagem tornou quase impossível encontrar relações consistentes entre personalidade e liderança, mesmo quando elas realmente existiam (Hughes, Ginnett, & Curphy, 1998). Com base nesse problema, uma recente meta-análise de 73 amostras examinou a relação entre personalidade e emergência / eficácia do líder (Judge *et.al.*, 2002a). Nesta revisão quantitativa, as variáveis de personalidade foram classificadas nas cinco grandes dimensões. Em termos de critério, os estudos foram codificados como representando “emergência do líder” ou “eficácia da liderança”. A eficácia da liderança era tipicamente medida com classificações de

supervisores, pares e/ou subordinados; e mais importante ainda, as atitudes subordinadas nunca foram usadas como medida de eficácia da liderança.

Em geral, os resultados mostraram que a personalidade (no nível Big Five) previu a eficácia do líder e a emergência do líder. Especificamente, quatro das cinco dimensões gerais da personalidade previram a emergência ou a eficácia do líder (estabilidade emocional, extroversão, abertura e conscienciosidade). A amabilidade era a única dimensão que não mostrava uma relação com a eficácia ou emergência do líder. Com base em uma regressão da liderança geral sobre as cinco grandes características, esses autores estimaram que a personalidade é responsável por quase 25% da variação na liderança. Os resultados desta revisão quantitativa foram surpreendentes, dada a história da pesquisa envolvendo personalidade e liderança. No entanto, os resultados fazem sentido, dada a natureza dos traços e pesquisas envolvendo a previsão de outros construtos relacionados ao trabalho pela personalidade.

Uma das principais dificuldades na condução de pesquisas empíricas que investigam os preditores da boa liderança está no problema de medir a eficácia do líder. Após uma revisão da pesquisa e em resposta a essa dificuldade, Hogan, Curphy e Hogan (1994) concluíram que não existe uma única maneira de avaliar a eficácia do líder. Em vez disso, existem muitas maneiras de medir adequadamente o desempenho de um líder ou supervisor. Alguns pesquisadores usaram medidas objetivas de desempenho da equipe como um índice de desempenho de liderança, enquanto outras utilizaram classificações de várias fontes (por exemplo, feedback de 360°), auto-avaliação ou centros de avaliação para capturar o desempenho dos líderes. Cada um desses índices pode fornecer informações exclusivas e importantes para o estudo de líderes.

Além dos métodos mais tradicionais de medir o desempenho do líder, alguns pesquisadores sugeriram examinar comportamentos e atitudes dos subordinados (Bass, 1990). Além disso, Luthans (1988) afirmou que os gerentes só podem ser considerados verdadeiramente eficazes se tiverem subordinados satisfeitos e comprometidos. A forte economia de anos recentes forçou as organizações e os supervisores a verem seus funcionários como voluntários e dar maior ênfase às atitudes e retenção dos funcionários. Portanto, tanto a atitude quanto a rotatividade dos funcionários devem ser vistas como preocupações legítimas para organizações e pesquisadores. Para ilustrar melhor os efeitos potenciais dos líderes sobre os subordinados, Hogan, Raskin e Fazzini (1990) observaram que entre 60% e 75% dos empregados relatam seu supervisor imediato como a parte mais

estressante de seus trabalhos. Isso mostra que os supervisores têm um grande efeito sobre as atitudes subordinadas, em geral.

Um dos problemas associados ao uso de atitudes subordinadas como índice de eficácia da liderança diz respeito ao nível de análise. Como muitas teorias de liderança propõem que os líderes tenham impacto no sucesso do grupo, e não no sucesso (ou satisfação) de um indivíduo em particular, o nível de análise subordinado não é apropriado (Kozlowski & Klein, 2000). Em outras palavras, provavelmente não seria apropriado analisar os efeitos dos traços de supervisor sobre comportamentos e atitudes subordinados individuais, se vários subordinados compartilham o mesmo supervisor. Em vez disso, a avaliação deve ocorrer no nível de grupo / agregado. Por exemplo, se uma organização tem dez supervisores, cada um com dez subordinados, uma análise de características de supervisor em resultados subordinados individuais não seria correta. Em vez disso, seria melhor estudar os efeitos das características de cada supervisor nos resultados de cada grupo de dez subordinados. Como é claro neste exemplo, a realização de pesquisas usando grupos ou organizações como a unidade de análise é difícil porque o poder requerido é difícil de alcançar (ou seja, muitos grupos ou organizações são necessários).

Indivíduos agradáveis tendem a ser mais confiantes do que os outros. Além disso, uma revisão meta-analítica mostrou que trabalhadores agradáveis tendem a fazer melhores “companheiros de equipe” (Barrick *et.al.* 2001). Portanto, agir dessa maneira agradável com os subordinados pode melhorar suas atitudes relacionadas ao trabalho.

Indivíduos extrovertidos tendem a ser mais sociáveis, dominantes e positivos que outros. Além disso, algumas pesquisas mostraram que um nível mais alto de extroversão é um bom preditor de desempenho em situações envolvendo relações interpessoais (Mount, Barrick, & Stewart, 1998). Dada a natureza interpessoal dos cargos de supervisão, a extroversão estará relacionada a atitudes subordinadas.

Indivíduos emocionalmente estáveis apresentam níveis mais baixos de ansiedade, hostilidade e depressão. Essa característica pode ser especialmente importante para os supervisores, pois indivíduos emocionalmente estáveis podem ser menos propensos a comportamentos como perder a paciência ao lidar com os subordinados. Devido a esse controle emocional, seus subordinados podem ter melhores atitudes relacionadas ao trabalho.

Conscienciosidade e abertura são traços de personalidade que estão relacionados tanto à emergência quanto à eficácia do líder (Judge *et. al.* 2002a); no entanto, não foi esperado que os mesmos estejam relacionados a atitudes subordinadas. Indivíduos conscienciosos são

confiáveis, orientados para realização e planejados. Embora esta característica possa ser positivamente relacionada à eficácia da liderança (assim como ao desempenho individual), ela pode não estar relacionada a atitudes subordinadas, porque os supervisores altamente conscienciosos podem ser exagerados e “incertos” e aqueles com baixa conscienciosidade podem ser imprevisíveis.

Os indivíduos abertos são criativos, não convencionais e de mente aberta. Como esses traços não parecem relevantes para os relacionamentos interpessoais, esperamos não encontrar nenhuma relação entre a abertura do supervisor e as atitudes subordinadas.

Existe um grande interesse em determinar se a personalidade do líder (medida pelos Cinco Grandes) prevê níveis subordinados agregados de satisfação total no trabalho, satisfação com supervisão, comprometimento organizacional afetivo e intenção de rotatividade.

Os resultados indicam concordância moderada em atitudes relacionadas ao trabalho para indivíduos que se reportam ao mesmo supervisor. Isso indica que entre 11 e 26% da variação nas atitudes relacionadas ao trabalho podem ser atribuídas ao supervisor (ou algum outro aspecto da “situação compartilhada” do grupo). Pesquisas mostraram que o alcance dos resultados atuais é similar em magnitude a outras descobertas em nível de grupo que foram agregadas (James, 1982) e (Bliese, 2000). Portanto, análises adicionais baseadas em dados agregados fazem sentido. Curiosamente, o maior acordo entre avaliadores é encontrado para o comprometimento afetivo e não para a satisfação com a supervisão (o que poderia ser esperado).

A personalidade do supervisor tem um efeito maior na satisfação subordinada com a supervisão do que nas questões gerais relacionadas ao trabalho. A extroversão está negativamente relacionada às intenções de rotatividade indicando que escores mais altos de extroversão no supervisor estão associados a níveis mais baixos de intenção de rotatividade dos subordinados. A estabilidade emocional está positivamente correlacionada com a satisfação com a supervisão, indicando que os supervisores com níveis mais altos de estabilidade emocional têm subordinados mais satisfeitos com a supervisão. A conscienciosidade do supervisor está negativamente relacionada à satisfação do trabalho subordinado. Em outras palavras, os subordinados tendem a ter maior comprometimento afetivo quando o supervisor é menos consciencioso.

Em geral, os subordinados tinham atitudes mais positivas relacionadas ao trabalho quando os supervisores tinham níveis mais altos de estabilidade emocional, extroversão e amabilidade, mas níveis mais baixos de conscienciosidade.

Estabilidade Emocional foram positivamente relacionadas à satisfação com a supervisão.

A extroversão do supervisor foi negativamente relacionada às intenções de rotatividade dos subordinados (quanto maior a extroversão do supervisor, menor é a rotatividade dos subordinados). Ou seja, um supervisor assertivo, gregário e cordial reduz as chances de rotatividade entre seus funcionários.

A escrupulosidade do supervisor foi negativamente relacionada ao comprometimento afetivo do subordinado (quando maior a escrupulosidade, menor o comprometimento afetivo dos subordinados. Ou seja, um supervisor franco, altruísta, modesto e afetuoso. Comprometimento Afetivo, também chamado atitudinal: o indivíduo se identifica com a organização e com os objetivos dela e deseja manter-se como membro, de modo a facilitar a consecução desses objetivos. O comprometimento afetivo é aquele associado à idéia de lealdade, desejo de contribuir, sentimento de orgulho em permanecer na organização.

De maneira geral, os subordinados apresentam mais atitudes positivas no trabalho quando são supervisionados por indivíduos com altos níveis de estabilidade emocional (baixo neuroticismo), extroversão e amabilidade; e baixos níveis de escrupulosidade (ou seja, quanto menos franqueza, confiança, modéstia e afetuosidade mais atitudes positivas no trabalho são encontradas).

Supervisores caracterizados pela estabilidade emocional e amabilidade estão positivamente relacionados com a satisfação sentida pelo subordinado. A extroversão dos supervisores por sua vez, esta negativamente relacionada com a intenção de rotatividade dos trabalhadores (ou seja, quanto maior a extroversão do superior menor será a intenção de rotatividade). A escrupulosidade esta negativamente relacionada com o comprometimento afetivo do subordinado (ou seja, quanto menor a escrupulosidade, maior o comprometimento afetivo).

Duas dimensões de personalidade (escrupulosidade e estabilidade emocional) são preditoras válidas para todos os critérios de desempenho para todos os tipos de trabalho. A escrupulosidade estaria relacionada ao desempenho porque acessa características pessoas tais como persistência, organizado, sistemático, cuidadoso, trabalhador e responsável; importantes atributos para cumprir tarefas em qualquer tipo de cargo (Barrick & Mount (1991). A análise

da dimensão pelo lado negativo demonstra que empregados com características neuróticas tais como preocupação, atitudes temperamentais, auto-compaixão e tensão tendem a ser menos propensos ao sucesso em comparação com indivíduos emocionalmente estáveis. Esses traços tendem a dificultar ao invés de facilitar a realização de tarefas.

Barrick & Mount (1991) afirmaram que outras dimensões de personalidade podem estar relacionadas ao desempenho no trabalho, mas apenas para algumas ocupações ou alguns critérios. Por exemplo, nas ocupações que envolvem interação ou cooperação freqüente com os outros, os autores esperaram que duas dimensões da personalidade (extroversão e amabilidade) sejam preditores válidos. Essas duas dimensões provavelmente são preditivas de critérios de desempenho para ocupações como gerenciamento e vendas, mas não seria esperado que fossem indicadores válidos para ocupações como trabalhador de produção ou engenheiro.

Em uma linha de raciocínio similar, os autores confirmaram que a abertura para experiência é preditora válida de um dos critérios de desempenho: a proficiência para treinamentos. Essa dimensão é especialmente esperada para o aprimoramento do desempenho, pois avalia características pessoais tais como curiosidade, mente aberta, culto e inteligente, que são atributos associados a atitudes positivas em relação às experiências de aprendizagem. Indivíduos com esses traços são mais propensos a serem motivados a aprender ao entrar no programa de treinamento e, conseqüentemente, são mais propensos a se beneficiar do treinamento. Ainda no que se refere a proficiência para treinamento, foi constatado que a extroversão é uma significativa preditora para o sucesso dos programas de desenvolvimento dos recursos humanos.

Barrick & Mount (1991) enfatizam que das cinco dimensões da personalidade, talvez a escrupulosidade e a estabilidade emocional sejam preditores fortes e válidos do desempenho no trabalho para todos os empregos e todos os critérios. Afinal, a escrupulosidade mede características pessoais importantes para realizar tarefas em todos os empregos, enquanto estabilidade emocional ou seu pólo negativo, mede as características que podem dificultar o sucesso do desempenho. Em contraste, os autores hipotetizaram que a extroversão e a amabilidade se correlacionam com o desempenho no trabalho em duas ocupações: vendas e gestão; isso porque as disposições interpessoais são provavelmente determinantes importantes do sucesso nessas ocupações. A hipótese de que a extroversão afetou o desempenho desses tipos de ocupação foi confirmada, já com relação a amabilidade, esse traço pouco afetou o trabalho desses tipos de profissionais.

Um formulário de avaliação de desempenho foi desenvolvido pelos pesquisadores, com seis dimensões de desempenho identificadas como importantes para o sucesso do trabalho. Como mencionado anteriormente, essas dimensões de desempenho foram baseadas nos resultados de uma análise de trabalho composta por entrevistas e incidentes críticos.

<b>Dimensões</b>	<b>Descrições das Dimensões de Desempenho</b>
1) Potencial para o sucesso	Probabilidade de se tornar um gerente na empresa
2) Capacidade técnica	Compreende aspectos técnicos do trabalho
3) Pontualidade no trabalho	Conclui o trabalho dentro do prazo solicitado
4) Relações com clientes	Ganham a confiança, respeito e cooperação de clientes
5) Cooperação	Demonstra uma maneira positiva e profissional de trabalhar com pessoal em todos níveis
6) Ética de trabalho	Dispostos a trabalhar longas horas e completar tarefas atribuídas

Tabela 17. Dimensões de desempenho importantes para o sucesso do trabalho

Fonte: Barrick, M. R., & Mount, M. K. (1991). The big five personality dimensions and job performance: a meta-analysis. *Personnel psychology*, 44(1), 1-26.

## 2.2 Valores

Os valores humanos podem ser estudados a partir de duas perspectivas: cultural e individual. Os valores culturais são de natureza sociológica e os valores individuais são de natureza psicológica (Medeiros *et.al.*, 2012). Da perspectiva cultural destacam-se os modelos de valores individualistas e coletivista de Hofstede (1984) e as orientações materialistas e pós-materialista de Inglehart (1977). Do âmbito individual são enfatizados os modelos propostos por Rokeach (1973) com os valores terminais e instrumentais, Schwartz (1992) com os tipos motivacionais de valores e Gouveia (1992) com a teoria funcionalista dos valores humanos.

### 2.2.1 Valores Culturais de Hofstede e Inglehart

Estudos de Triandis (1995) permitiram entender o individualismo e coletivismo de Hofstede (1984) de maneira estratificada, combinando seus atributos aos aspectos vertical e horizontal. O que foi chamado de *individualismo horizontal* é descrito como único, afinal, as pessoas que se portam de acordo com este atributo valorizam ter o seu próprio espaço, ter identidade própria e ser diferente dos demais. O *individualismo vertical*, por outro lado, refere-se à realização, ao êxito e aqueles que se orientam por essa vertente apreciam o ideal de

triunfo e de hedonismo. O *coletivismo horizontal* tem como premissa a cooperação. As relações igualitárias, o estabelecimento da harmonia de grupo são aspectos que definem o coletivismo horizontal. Já o *coletivismo vertical* refere-se à obediência e ao respeito aos que são hierarquicamente superiores. Triandis e seus colaboradores reconhecem que essas orientações não são as únicas formas de definir o individualismo e o coletivismo, entretanto, consideram essas as mais relevantes (Gouveia, 1998). Complementando estas definições, é interessante analisar os achados de Inglehart (1971), responsável por medir os chamados valores materialistas e pós-materialistas. O autor apresentou uma lista de quatro objetivos para seus entrevistados e depois pediu que eles escolhessem os dois mais desejáveis. Os quatro itens foram: 1) “manter a ordem no país”, 2) “dar mais voz as pessoas em decisões políticas importantes”, 3) “lutar contra o aumento dos preços” e 4) “proteger a liberdade de expressão”. Os entrevistados que escolheram o segundo e quarto foram classificados como pós-materialistas, na terminologia original de Inglehart. Aqueles que escolheram “manter a ordem” e “lutar contra o aumento dos preços” foram considerados materialistas. Uma terceira categoria “mista” foi usada para aqueles (a maioria) que não eram nem materialistas nem pós-materialistas.

Inglehart inicialmente tentou justificar o uso da escala, referindo-se a teorias sociológicas e psicológicas sobre necessidades e preferências. As noções de escassez e socialização são usadas para sustentar a distinção entre materialismo e pós-materialismo. A ideia da escassez é derivada da “hierarquia de necessidades” postulada pelo psicólogo Maslow (1954). As necessidades primárias ou básicas de sobrevivência - como comida, abrigo e segurança - estão localizadas na parte inferior desta hierarquia. Elas são identificadas como necessidades materiais. Uma vez que foram atendidas, as pessoas são mais propensas a buscar o atendimento de necessidades secundárias, incluindo necessidades intelectuais, estéticas e sociais. A hierarquia das necessidades pode ser dividida em quatro subgrupos, dois materialistas (segurança econômica e segurança física) e dois pós materialistas (pertencimento e estima e necessidades estéticas e intelectuais) (Inglehart, 1990). Nas sociedades afluentes, as necessidades básicas de material para alimentação e abrigo são geralmente atendidas, se não por indivíduos que recebem renda como assalariados, pelo menos pelo estado de bem-estar social, que é suposto fornecer uma rede básica de segurança. As pessoas em sociedades afluentes são, portanto, mais propensas do que aquelas em sociedades com níveis relativamente altos de privação material para poder atingir objetivos intelectuais, estéticos e sociais de natureza pós-materialista. A escala de Inglehard (1990) é composta da seguinte

maneira: *itens materialistas*: 1) “manter a ordem”; 2) “lutar contra o aumento dos preços”; 3) “crescimento da economia”; 4) “forte defesa”; 5) “economia estável” e 6) “lutar contra o crime”. *Itens pós-materialistas*: 1) “mais voz no governo”; 2) “proteger a liberdade de expressão”; 3) “mais voz no trabalho”; 4) “bonitas cidades e campo”; 5) “sociedade mais humana”, 6) “sociedade na qual as ideias contam”. De maneira resumida, é possível dizer que Inglehart (1971;1977;1981;1990) teve um impacto considerável na pesquisa sobre cultura política e mudança por meio de seus conceitos de valor de materialismo e pós-materialismo. Inglehart cunhou esses termos para explicar a forma como os valores políticos se elevam das necessidades individuais durante o processo de socialização. Os valores materialistas expressam a preocupação daqueles que experimentaram insegurança econômica ou física. Suas necessidades básicas de segurança e estabilidade foram frustradas no passado, levando os materialistas a dar prioridade à ordem, à estabilidade e à força econômica e militar.

Aqueles que têm valores pós-materialistas foram expostos a uma maior segurança e, como resultado, estão orientados para satisfazer outras necessidades, associadas aos laços sociais, autoestima e auto realização. Conseqüentemente, os pós-materialistas, provavelmente, colocam um valor maior em ideias, igualdade de oportunidades, maior envolvimento cidadão na tomada de decisões a nível do governo e da comunidade e proteção ambiental. Inglehart (1990) conceitua o materialismo/pós-materialismo como um único continente em que aqueles que escolhem todos os valores materialistas estão em uma extremidade, aqueles que escolhem todos os valores pós-materialistas estão em outra e aqueles que escolhem uma mistura de valores materialistas e pós-materialistas ficam situados entre eles. Tal visão foi desafiada por cientistas políticos que examinaram a questão da dimensionalidade, usando diferentes conjuntos de dados, diferentes conjuntos de itens e diferentes métodos de análise (Bean & Papadakis, 1994), (Flanagan, 1987), (Hellevik, 1993) e (Van Deth, 1983).

Inglehart e Welzel (2005) continuaram o desafiante esforço de pesquisa para estudar mudanças socioculturais e políticas em todo o mundo por meio de pesquisas nacionais comparativas. A pesquisa, publicada em 2005, foi realizada nos anos de 1995 a 1997 e de 1999 a 2002 em 81 estados sobre os seis continentes habitados, contendo mais de 85% da população mundial. O esquema analítico usado para descrever as configurações de orientações de valores é uma nova versão da antiga distinção bipolar de Inglehart de valores materialistas e pós-materializadores. Conforme já se desenvolveu na modernização e na pós-modernização, os autores distinguem duas dimensões, um dos valores tradicionais e seculares-rationais e um dos valores de sobrevivência versus auto-expressão. Essas duas

dimensões são extraídas por análise fatorial de uma matriz de correlação dos valores médios nacionais para 10 variáveis. Cada país pode, então, estar localizado em um mapa cultural bidimensional. Teoricamente, a *Modernização I* é interpretada como uma consequência da industrialização que nutre os valores seculares-rationais em oposição aos valores tradicionais (a importância de Deus, ensinando obediência e fé das crianças, em vez de independência e determinação, desaprovação do aborto, apoio de nacionalidade orgulho, respeito pela autoridade). A *modernização II* é interpretada como uma consequência da pós-industrialização (força de trabalho em serviços, por exemplo), desencadeando valores de auto-expressão à custa dos valores de sobrevivência (prioridade para valores econômicos e de segurança física e materialista, sensação de infelicidade, desaprovação do homossexualismo, abstinência de assinar petições, desconfiança de outras pessoas). A modernização, em geral, é impulsionada pelo crescimento econômico, de modo que os países de baixa renda são ambos tradicionais e se preocupam com os valores de sobrevivência, e os países de alta renda são o polo oposto em ambas as dimensões.

### **2.2.2 Valores Individuais de Rokeach, Schwartz e Gouveia**

Os valores são instrumentos analíticos ideais para descrever e explicar semelhanças e diferenças entre pessoas, culturas, nações ou grupos. São padrões de conduta que, uma vez internalizados, passam a guiar ações, desenvolver atitudes em relação às pessoas, objetos e situações, estabelecer julgamentos morais de si e dos outros (Rokeach, 1981). Pioneiro no estudo de valores, Milton Rokeach apresentou uma abordagem do construto, baseada nas descobertas de diversas áreas: antropologia, filosofia, sociologia e psicologia. O autor separou valores dos construtos naturalmente associados: atitudes e traços de personalidade; e elaborou o primeiro instrumento de medição desta área.

Primeiramente Rokeach (1973) ponderou que os valores podem ser entendidos como crenças prescritivas (ordens) e proscritivas (proibições) que permitem que os indivíduos julguem objetos e ações como desejáveis, indesejáveis, recomendáveis ou reprováveis. Posteriormente, o autor desenvolveu o que chamou de *Rokeach Value Survey* (RVS), um instrumento universal que compreende duas listas de 18 valores cada, separando-os como instrumentais e terminais. Ao responder à pesquisa, o sujeito ordenaria cada um dos itens de acordo com a importância do valor em sua vida (Bilsky, 2009; Blackwell, 2005).

<b>Terminal (Estados Finais Desejáveis)</b>	<b>Instrumental (Modos De Conduta)</b>
Uma vida confortável	Ambicioso
Uma vida excitante	Mente aberta
Um sentimento de realização	Capaz
O mundo em paz	Alegre
O mundo de beleza	Limpo
Igualdade	Corajoso
Segurança familiar	Magnânimo
Liberdade	Honesto
Felicidade	Imaginativo
Harmonia interior	Independente
Amor maduro	Intelectual
Segurança nacional	Lógico
Prazer	Amoroso
Salvação	Obediente
Respeito próprio	Educado
Reconhecimento social	Responsável
Amizade verdadeira	Autocontrolado
Sabedoria	Sábio

Tabela 18. Escala de Valores de Rokeach – RVS (1973)

Fonte: Blackwell, R. D., Miniard, P. W., & Engel, J. F. (2005). *Comportamento do consumidor* (p. 224, 9a ed.). São Paulo: Pioneira Thomson Learning.

O cumprimento e a obediência dos modos de conduta (valores instrumentais) visam alcançar os estados finais desejáveis (valores termináveis) (Almeida & Sobral, 2009). Também estudioso do constructo valores, Schwartz elaborou um modelo inspirado nas ideias de Rokeach, tendo a base motivacional como estrutura dos valores.

A teoria de valores humanos básicos de Schwartz, o *Schwartz Value Survey* (SVS), é uma das mais citadas no estudo deste construto, sendo sua metodologia amplamente aceita e adotada por pesquisadores de todo o mundo (Almeida & Sobral, 2009, Lima, 2012). Com algumas modificações, a teoria de Schwartz inclui o conceito de valores de Rokeach (1973) e utiliza sua metodologia como base para a mensuração dos valores. Para Schwartz (1992;1994), os valores individuais são considerados direcionadores da ação humana. Estes permitem satisfazer uma ou mais necessidades básicas de sua existência: biológicas, de interação social e de sobrevivência/bem-estar dos grupos. Os valores representam objetivos gerais com a finalidade de satisfazer necessidades humanas básicas, sendo definidos por Schwartz (1992) como metas desejáveis, transitacionais e de importância variável. O autor identificou um conjunto de valores básicos, reconhecidos em todas as sociedades, que variam de importância e servem como princípios orientadores na vida de uma pessoa ou grupo.

<b>Definição</b>	<b>Exemplos</b>	<b>Fontes</b>
Poder: status social sobre as pessoas e os recursos	Poder social, autoridade e riqueza	Interação e Grupo
Realização: sucesso pessoal mediante a demonstração de competência.	Bem-sucedido, capaz, ambicioso	Interação e Grupo
Hedonismo: prazer e gratificação sensual para si mesmo.	Prazer, desfrutar a vida	Organismo
Estimulação: entusiasmo, novidade e desafio na vida.	Audacioso, uma vida variada e excitante	Organismo
Autodeterminação: pensamento independente e escolha de ação, criatividade, exploração.	Criatividade, Curioso Liberdade	Grupo e Organismo
Universalismo: compreensão, apreço, tolerância e atenção com o bem estar de todas as pessoas e da natureza.	Tolerância, justiça social, igualdade e Proteção do meio ambiente.	Grupo e Organismo
Benevolência: preservação ou intensificação do bem-estar das pessoas com as quais se está em contato pessoal frequente.	Ajuda, honesto, não rancoroso	Organismo, Interação e Grupo
Tradição: respeito, compromisso e aceitação dos costumes e ideias oferecidas pela cultura tradicional ou a religião.	Humilde, devoto, que aceita sua parte na vida	Grupo
Conformidade: restrição das ações, tendências e impulsos que possam incomodar ou ferir os outros e contrariar expectativas ou normas sociais	Polidez, obediente e onra aos pais e mais velhos	Interação e Grupo
Segurança: segurança, harmonia e estabilidade da sociedade e de si mesmo.	Segurança nacional, Ordem social, Idôneo	Organismo, Interação e Grupo

Tabela 19. Tipos Motivacionais – Schwartz Value Survey (SVS)

Fonte: Schwartz, S. H. (1994). Are there universal aspects in the structure and contents of human values? *Journal of Social Issues*, 50(4), 22.

O modelo de Schwartz permite entender as relações dinâmicas de compatibilidade e conflitos entre os valores. Nessa perspectiva, é possível entender que os comportamentos dos indivíduos são expressões, em parte, dos seus valores, e têm consequências práticas, psicológicas e sociais que podem entrar em conflito ou ser compatíveis com a busca por outros valores (Lima, 2009). A Figura 2 apresenta a estrutura dos tipos motivacionais de Schwartz (1994) por meio de um arranjo circular representativo da formação dos valores de um indivíduo. Essa figura fornece a ideia de continuidade de motivações inter-relacionadas.

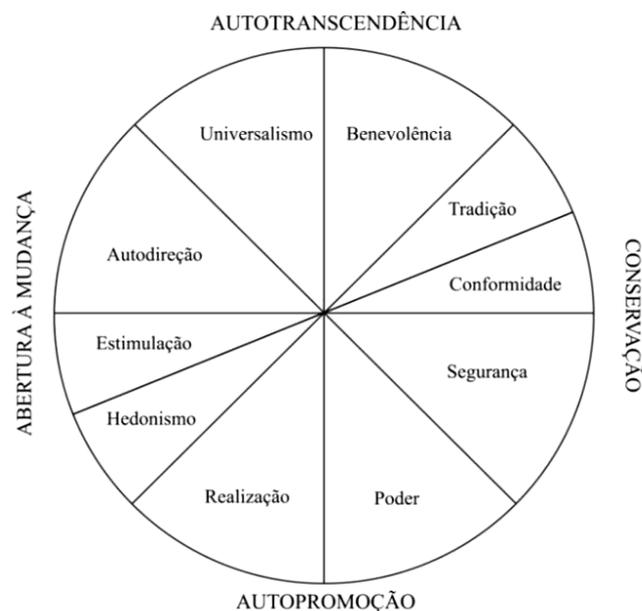


Figura 2. Relação entre os dez Valores Motivacionais de Schwartz

Fonte: Lima, T. J. (2012). *Modelos de valores de Schwartz e Gouveia: comparando conteúdo, estrutura e poder preditivo*. (Dissertação de Mestrado em Psicologia). Faculdade de Psicologia da Universidade Federal da Paraíba, João Pessoa, PB, Brasil. p. 31.

Segundo esse modelo, quanto mais próximos estiverem dois valores em ambas as direções do círculo, mais similares e compatíveis serão suas motivações; e quanto mais distantes estiverem, mais antagônicas e conflitantes serão suas motivações subjacentes (Lima, 2009). De acordo com a teoria de Schwartz, alguns valores podem ser conflitantes como, por exemplo, os valores de *estimulação* (ousadia, vida excitante), que envolvem a busca de novidades e mudança; e os valores de *tradição* (humilde, devoto), que envolvem a preservação de costumes (Tinoco et al., 2011). Por outro lado, os valores de tradição, por exemplo, são coerentes com os de conformidade (bons modos; obediência; honra aos pais e aos mais velhos).

Essa estrutura também demonstra interesses que são prioritários na vida das pessoas, sendo eles classificados como individuais (auto direção, estimulação, realização, hedonismo e poder), coletivos (benevolência, conformidade e tradição) ou mistos (segurança e universalismo). Os conteúdos básicos dos valores, com base na teoria de valor de Schwartz (1992), destacam 10 valores amplos de acordo com a motivação subjacente a cada um deles. Calcula-se que estes valores englobam a gama total de valores distintos e reconhecidos em todas as culturas. Um aspecto chave da teoria de Schwartz é a estrutura requerida das relações entre os valores. A busca de cada valor tem consequências psicológicas, práticas e sociais que podem entrar em conflito ou congruência com a busca de outros valores.

<b>Valores</b>	<b>Características</b>
Poder	Pressionar os outros para que tenham as mesmas preferências e opiniões que eu. Escolher amigos e relacionamentos com base em quanto dinheiro eles têm.
Realização	Estudar até tarde da noite antes dos exames, mesmo se eu estudei já obtive notas boas no semestre. Aceitar muitos compromissos.
Hedonismo	Ficar calmo e relaxar. Consumir alimentos ou bebidas mesmo quando não estou com fome ou com sede.
Estimulação	Assistir filmes de ação e fazer coisas não convencionais.
Auto direcionamento	Questionar ideias por trás das regras antes de obedecê-los.
Universalismo	Uso de produtos ecológicos e certificar-se de que todos que eu conheço recebam tratamento igual.
Benevolência	Concordar facilmente em emprestar coisas aos vizinhos. Manter as promessas que fiz.
Tradição	Observar os costumes tradicionais. Mostrar modéstia em relação às minhas realizações e talentos.
Conformidade	Obedecer aos parentes. Evitar confrontos com pessoas que eu não gosto.
Segurança	Não abrir a porta para estranhos. Comprar produtos do meu país.

Tabela 20. Conteúdos básicos de valores com base na teoria de Schwartz (1992)

Fonte: Schwatz, S. H. (1994). Are there universal aspects in the structure and contents of human values? *Journal of Social Issues*, 50(4), 22

Outra abordagem interessante sobre valores refere-se à discrepância entre valores conscientes e ineficazes e valores inconscientes e eficazes. Os primeiros – conscientes e ineficazes – vêm da tradição religiosa e humanista: individualidade, amor, compaixão e esperança; os segundos – inconscientes e eficazes – são criados no sistema social da

sociedade burocrática e industrial: propriedade, consumo, posição social, diversão e emoção, dentre outros (Fromm, 1981).

### 2.2.3 Teoria Funcionalista de Gouveia

Além das contribuições de diversos autores, como Rokeach (1973) e Schwartz (1992), Gouveia (1998) apresenta uma alternativa teórica: “Teoria Funcionalista dos Valores Humanos”. O pesquisador estudou os modelos teóricos prevalentes para entender como poderiam ser estruturados e verificar se havia elementos convergentes (Medeiros et al., 2012).

Nessa teoria, os valores representam critérios de orientação que guiam as ações humanas e expressam cognitivamente suas necessidades básicas (Medeiros *et al.*, 2012). Gouveia (1998) orienta sua argumentação de acordo com pressupostos apontados a seguir. A “natureza humana” assume a natureza benevolente do ser humano, concebendo-o como naturalmente bom (Maslow, 1954). O indivíduo se ancora em aspectos positivos da vida e, portanto, parte-se do princípio de que os valores humanos são atributos positivos. A “base motivacional”: entende os valores como representações cognitivas de necessidades individuais, demandas da sociedade e instituições que insinua a restrição de impulsos pessoais, assegurando um ambiente estável e seguro. O “caráter terminal” dos valores expressam um propósito e não há separação entre os tipos instrumentais e terminais, como defendido na teoria de Rokeach (1973). Os “princípios-guias individuais” são valores concebidos a partir da orientação das condutas dos indivíduos, contextualizados na cultura. Quando úteis para a sobrevivência das pessoas, de seu grupo e da sociedade, tais valores são incorporados e moldados pela cultura, o que garante a continuidade e o convívio harmonioso entre seus membros. Assim, os valores são, em sua essência, individuais, mas representam escolhas de pessoas em seus diversos contextos culturais.

Gouveia *et al.* (2009) apresenta algumas características na definição dos valores. Valores são conceitos; estados desejáveis de existência; transcendem situações específicas; assumem diferentes graus de importância; guiam a seleção de condutas e representam cognitivamente as necessidades humanas. A “Teoria Funcionalista dos Valores Humanos” de Gouveia (1998) tem como foco principal as funções dos valores humanos e é dividida em duas dimensões (tipo de orientação e tipo de motivador) e cinco funções (social, central, pessoal, materialista e humanitário). A partir das interações dos valores nos eixos, são identificadas seis subfunções valorativas (interacional, suprapessoal, experimentação,

normativa, existência e realização), representadas em um modelo 3x2 (tipo de orientação x tipo de motivador) dos valores.

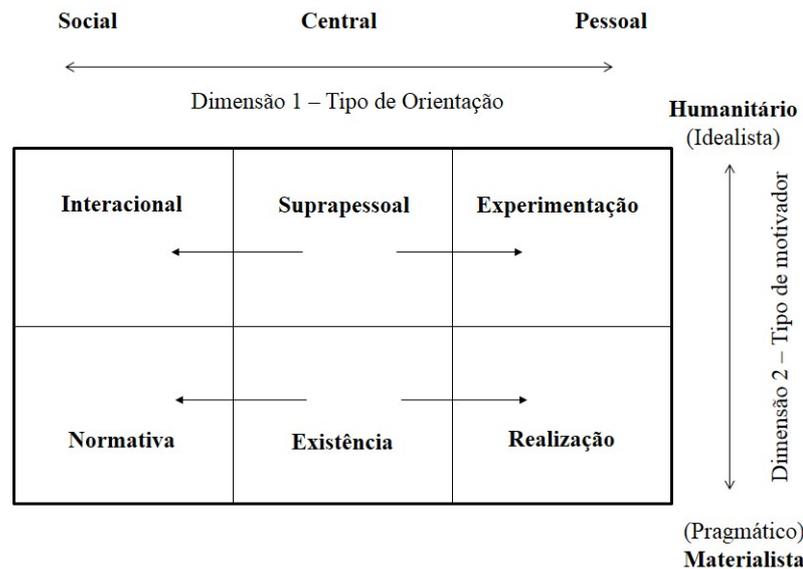


Figura 3. Dimensões, funções e subfunções da Teoria Funcionalista de Gouveia  
 Fonte Gouveia, V. V., Milfont, T. L., Fischer, R., & Coelho, J. A. (2009). Teoria funcionalista dos valores humanos: Aplicações para organizações. *Revista de Administração Mackenzie*, 10(3), 39.

Gouveia, cunhou essa tipologia tendo como fundamentação o modelo de Inglehart (1990) e baseada na “Hierarquia das Necessidades de Maslow” (McLeod, 2007). Esses valores apresentam três critérios de orientação: pessoal, central e social. Cada um desses critérios possui duas funções psicossociais: o pessoal apresenta a função de experimentação e realização; o central trata-se da existência e da questão suprapessoal; e o social seriam as funções interacionais e normativas.

A dimensão “Tipo de orientação” tem a função de guiar o comportamento e é fundamental para orientação do ser humano (Gouveia et al., 2009). Representa a tipologia motivacional de valores proposta por Schwartz et al. (1987) e a classifica em coletivista (valores sociais), mista (valores centrais) e individualista (valores pessoais). Entretanto as semelhanças de tipos de valores não estão relacionadas apenas às mudanças de nomenclatura Gouveia et al. (2009) esclarecem que os valores centrais não podem ser confundidos com os mistos, pois estes podem expressar múltiplas ideias, ao passo que os centrais representam a espinha dorsal da estrutura de valores. Fromm (1981), por sua vez, demonstra sua convicção na hierarquia de valores na qual aqueles de ordens inferiores se originam do valor mais alto, e são princípios obrigatórios e compulsórios para a prática da vida (individual e social).

Segundo Medeiros *et al.* (2012), tais valores foram denominados centrais por se apresentarem entre os outros dois tipos de orientação: pessoais e sociais, compreendendo a

base estruturante ou o ponto de referência dos demais valores. De forma geral, supõe-se que os indivíduos que se pautam em valores pessoais sejam egocêntricos e que aqueles guiados por valores sociais tenham foco interpessoal ou priorizem a vida em sociedade (Medeiros et al., 2012). O critério pessoal representa a função de experimentação e realização. A experimentação está relacionada com a descoberta e uso de estímulos, bem como a busca da satisfação sexual. A realização está voltada para o sentimento de poder, importância, identidade, espaço próprio, prestígio, auto direção e privacidade. O critério social representa o desejo do sujeito em ser aceito e integrado ao grupo. Os valores sociais são normativos e interacionais. Normativos porque estabelecem regras para manter a estabilidade do grupo por meio de padrões culturais, religiosidade, tradição e obediência. Interacionais porque o sujeito tem a necessidade de interação, amizade, vida social, convivência. O critério central representa a preocupação com a própria existência e os aspectos supra pessoais. A preocupação está voltada para a estabilidade, saúde e sobrevivência. O aspecto supra pessoal está relacionado ao cumprimento de objetivos independente do grupo ou condição social, podendo ser beleza, conhecimento, justiça social e maturidade (Gouveia, 1998, 2003).

Para Tamayo e Schwartz (2012), os valores são motores que orientam e controlam o comportamento dos indivíduos e abordá-los significa também analisar a condição motivacional do indivíduo, isso porque os valores, de acordo com a psicologia social, são princípios que modificam de acordo com a situação e são organizados hierarquicamente de acordo com modelos de comportamento desejáveis. Esses valores orientam a vida, demonstram interesses mistos, individuais ou coletivos. Analisar os valores sob esse aspecto, significa colocá-los como metas estabelecidas pelos indivíduos e relacioná-los como estados de existência (valores terminais) ou modelos de comportamento desejáveis (valores instrumentais). Esses valores são construídos e se configuram de acordo com o decorrer dos processos de socialização ao longo da vida, com alto impacto dos processos de socialização primária, que ocorrem essencialmente no seio da família. Deste modo, compreendem-se valores como construções sociais (Berger & Luckmann, 1985), que podem sofrer alterações de acordo com as experiências de vida do sujeito. Desta forma, os valores tinham expressados em vários níveis e situações, conforme o cotidiano do indivíduo (Rokeach, 1973). No nível organizacional, por exemplo, os valores refletem as crenças que orientam o comportamento dos indivíduos e os objetivos coletivos se sobrepõem aos individuais. Estes, por sua vez, derivam não apenas das políticas, mas das práticas de gestão da organização. (Tamayo, 2005; Tamayo & Porto, 2005).

Os valores pessoais imprimem o que é importante para a vida. Cada pessoa detém valores com diferentes graus de importância. Um valor específico pode ser muito importante para uma pessoa, mas sem importância para outra. Os valores são uma construção motivacional, representam metas amplas que se aplicam em contextos e em tempos variados da vida do sujeito (Rokeach, 1973; Schwartz, 1997; Schwartz & Bilsky, 1987; 1990). Normalmente, as pessoas sabem quais são seus valores e o que é importante para elas. As ações destas pessoas são guiadas por seus valores mesmo que seja de maneira inconsciente (Feather, 1971; Rokeach, 1973; Schwartz, 1997). A dimensão “Tipos de motivação” tem a finalidade de expressar as necessidades humanas, sendo formada pelas funções: materialista ou pragmática – que evidencia ideias práticas – e pela humanitária ou idealista – que representa uma orientação universal, baseada em princípios e ideias abstratas, sem um foco imediato.

Essas funções são representadas por meio de três subfunções: no tipo materialista, encontram-se os valores “normativos” (obediência, religiosidade e tradição), “existência” (estabilidade pessoal, saúde e sobrevivência) e “realização” (êxito, poder e prestígio). No tipo idealista, encontram-se os valores “interacionais” (afetividade, apoio social e convivência) ou os “suprapessoais” (beleza, conhecimento e maturidade) e os de experimentação (emoção, prazer e sexo) (Medeiros et al., 2012). As setas que partem da orientação central (subfunções “existência” e “suprapessoal”) simbolizam uma referência para os demais valores, sendo uma espécie de “espinha dorsal” ou a fonte principal a partir da qual têm lugar os demais valores. Isso evidencia a polarização entre as necessidades mais básicas e as de ordem mais elevada.

As teorias destacadas, que se utilizam de recursos como categorias e agrupamentos, contribuem para a compreensão das bases de valores pessoais pelas quais os indivíduos se orientam para a escolha de determinados comportamentos, atitudes e tomadas de decisão. Torna-se evidente ancorar o conteúdo motivacional como critério para diferenciar tais categorias ou tipos de valores. Os valores humanos têm recebido destaque nos estudos relativos à identificação dos motivos que levam os indivíduos a adotarem certas atitudes e comportamentos.

#### **2.2.4 Hierarquia de Valores Organizacionais de Tamayo**

Afirmar que existe uma Hierarquia de Valores significa dizer que existe uma disposição de valores, organizados por ordem de importância (Rokeach, 1968;1969). Os núcleos de indivíduos, tais como organizações, países e grupos se diferenciam não somente

devido às diferenças de valores, mas pela forma com que os mesmos se organizam em ordem de importância. Segundo Tamayo (1994;1996), a ideia de que existem graus de importância de valor tem como base a relação dos valores com o tempo, elemento fundamental para o seu desenvolvimento. Nas organizações, por exemplo, a fonte de valores é formada por exigências da gestão e dos indivíduos que a compõem. Essas exigências abrangem desde as necessidades biológicas dos indivíduos até as necessidades referentes à sobrevivência e ao bem-estar da organização.

Para Tamayo (2000), o “Inventário de Valores Organizacionais” é composto por seis tipos motivacionais: autonomia; conservadorismo; hierarquia; igualitarismo; domínio; harmonia. Esses tipos representam valores compartilhados capazes de ilustrar crenças fundamentais sobre o que é bom, correto e desejável numa organização. O autor exemplifica esses valores da seguinte forma: a importância atribuída à procura de inovação, criatividade, e independência na execução do trabalho; a ênfase na interdependência dos membros da organização na obtenção de objetivos grupais; a relevância dos papéis hierárquicos na estruturação do relacionamento interpessoal e na distribuição de recursos e de poder; a procura efetiva do bem-estar de todos os membros da organização e da sua participação nos processos decisórios; a importância dada ao sucesso organizacional e à satisfação dos clientes e o respeito à natureza e a procura de complementariedade organizacional.

### **2.3 Anomia**

O termo anomia pode ser descrito como ausência de valores e regras, alienação, anarquia, desvio das leis naturais e desordem. Dizer que uma sociedade é anômica, por exemplo, é declarar que ela não é regida por padrões normativos de conduta e crença. Já o indivíduo em estado de anomia é aquele em conflito, com dificuldade para adaptar-se às normas sociais que o cercam e que, em grande parte, são exigidas em seu cotidiano (Kuczarski & Kuczarski, 1999). Ruffer (2009) apontou trinta e cinco definições usadas para classificar o termo anomia, tais como ausência de normas, normas fracas ou obscuras, avaria social, perda de conhecimento, de direção e controle. As palavras usadas por Durkheim (1968) foram: falta de regra, regulamento, regulamentação, desordem, nada os regula ou controla.

A anomia pode ser representada por indivíduos que não têm acesso aos meios para atingir seus objetivos de vida. A falta de oportunidades para alcançar estes objetivos decorre principalmente da posição do indivíduo na estrutura social, determinada por vários fatores:

ocupação, educação, renda, idade, identificação de classe, participação em organizações formais e em grupos informais, mobilidade social, status e preferência religiosa. Cada um desses fatores está relacionado à anomia (Meier & Bell, 2013).

Um trecho da autobiografia de Gandhi (1999) narra o olhar do “expectador” da pobreza e da falta de oportunidades na pequena vila de Bhitiharva. Lá Gandhi encontrou mulheres com as roupas muito sujas. Ele então pediu a sua esposa que lhes perguntassem porque elas não lavavam as suas vestes. Depois de conversarem, uma das mulheres levou-a à sua choça: lá não havia caixas nem armários com outras roupas. “O sári que estou usando é o único que tenho. Como posso lavá-lo? Diga ao Mahatmaji para me dar outro, e prometo tomar banho e trocar de roupa todos os dias” (Gandhi, 1999, p. 362). Se cada mulher da vila tinha acesso apenas a uma roupa (oportunidade) como poderiam lavá-la (objetivo). Ao falar de anomia, é interessante abordar, também, o grau de compromisso com as mais variadas crenças, atitudes e valores. As possíveis diferenças relacionadas a muitos desses fatores resultam em discrepâncias no acesso aos meios para a realização de metas de vida. Como exemplo, temos as possibilidades diversas, diferenciais de poder e oportunidades variadas de participação dos indivíduos como membros efetivos e significativos da sociedade. São as limitações estruturadas socialmente no acesso aos meios para a realização dos objetivos da vida que produzem anomia nos indivíduos (Passas & Agnew, 1997).

A essência geral do termo anomia refere-se ao estado no qual o poder orientador das normas convencionais é enfraquecido, e, desta forma, altas taxas de comportamento desviante podem ser esperadas. Há várias hipóteses específicas sobre quais forças sociais moldam os padrões de conduta desviante e o que causa tendências anômicas - isto é, um afrouxamento dos controles sociais - o que influencia as escolhas individuais ou coletivas em condições de tensão e como tais escolhas, por sua vez, moldam a estrutura social e a cultura em determinados contextos (Passas & Agnew, 1997).

Qualquer agrupamento de indivíduos, seja ele organizacional, familiar, religioso, educacional ou geográfico, necessita de normas e valores balizadores. As organizações representam um tipo de agrupamento essencial para o sustento dos indivíduos. Desta maneira, é preciso atentar para a importância de combater a anomia, neste contexto (Kuczmarski & Kuczmarski, 1999).

### 2.3.1 Anomia Organizacional

Em um ambiente empresarial, se faltarem normas e valores compartilhados a uma organização, ela jamais irá obter o nível máximo de desempenho e produtividade de suas equipes (Kuczarski & Kuczarski, 1999). Além disso, os valores estão intimamente ligados ao desempenho e à motivação, pois é preciso muito mais que medo de demissão ou incentivo financeiro para motivar empregados, e a causa-raiz para a queda de receita de muitas organizações é a falta de normas e valores representativos (Kuczarski & Kuczarski, 1999).

A anomia, no contexto organizacional, pode ser interpretada de diversas formas, uma delas seria a sensação de descrença quanto à efetividade dos valores e normas da empresa. Neste caso, a normatização pode até existir, porém, para alguns empregados, por algum motivo, elas são ignoradas. Esse sentimento de ausência de leis ou normas de conduta organizacionais pode ocorrer devido à falta de orientação por parte de gestores ou da Alta Direção (Santos & Souza, 2014). A anomia organizacional se dá devido à ineficiência das normas e valores dos funcionários ao realizarem seus trabalhos. Esse cenário é composto por uma percepção de organização inadequada para desenvolvimento sócio laboral do indivíduo. Desta maneira, a condição para agir de maneira desviante é facilitada (Santos & Souza, 2014).

O funcionário em estado de anomia se vê ainda mais “perdido” quando trabalha em uma organização carente de normas, regras, diretrizes. As pessoas, neste sentido, vivem sem qualquer “aderência”, o que prejudica qualquer interação que possa acontecer.

A sensação de anomia está associada à falta de acesso aos meios socialmente prescritos pela sociedade. Esse sentimento pode evoluir para condutas desviantes, ou seja, comportamentos que não estão de acordo com as legislações e regras morais de uma sociedade, inclusive no ambiente do trabalho (Kuczarski & Kuczarski, 1999). Existe uma relação positiva entre o sentimento anômico e as condutas de desvio (Formiga et. al., 2016). A existência de valores é essencial para evitar estes comportamentos desviados. Da mesma forma, pode-se entender que um indivíduo, desprovido de treinamentos e orientações, poderá experimentar uma anomia organizacional. Outro aspecto, em que é possível entender que existe uma anomia organizacional, pode ser exemplificado em um contexto no qual as normas existem, são divulgadas e treinadas, no entanto, o corpo de funcionários não consegue aderir a elas, por falta de crença ou mesmo por acreditarem que as regras estabelecidas não condizem com a realidade vivida pela organização (Kuczarski & Kuczarski, 1999).

A anomia organizacional provoca, ainda, efeitos nocivos à motivação e aprendizagem. A existência de normas efetivamente inseridas no contexto da organização e, de fato,

transmitidas para os trabalhadores, é uma das condições para que os mesmos sejam estimulados (Santos & Souza, 2014). É preciso pensar com cuidado em como combater a anomia dentro das organizações. Esse movimento visaria dissolver o tumulto que ocorre em empresas que passam por constantes mudanças. É necessário, portanto, ancorar-se em algo que é substancial e duradouro. Os líderes deveriam se concentrar mais nas necessidades dos liderados, para assim serem capazes de criar uma conexão com o indivíduo e mostrá-lo valores coerentes nos quais os mesmos possam acreditar (Kuczmarski & Kuczmarski, 1999).

Uma maneira de combater a anomia seria através da liderança altruísta, na qual as necessidades dos seguidores veem antes das necessidades dos líderes. Esse tipo de liderança também pode ser chamada de servidora, em que o líder está ali para servir como administrador de recursos, inclusive humanos. Os líderes possuem papel altamente relevante no combate da anomia organizacional (Bhakar, Mukherje & Sankpal, 2016).

A associação entre a anomia do indivíduo e a anomia organizacional pode gerar resultados desastrosos para a empresa. De acordo com Kuczmarski e Kuczmarski (1999), o ramo da psicologia entende a anomia como uma desorganização pessoal que resulta em uma individualidade desorientada e desvinculada do grupo social. Os autores afirmam que, para que a relação entre indivíduo e trabalho dê certo, é preciso que se tenha uma base comum de crenças e um conjunto de normas, no entanto, quando ambos se apresentam desprovidos de valores, a relação se torna cada vez menos controlável.

Neste sentido, a busca dos líderes deve ser voltada para o resgate da individualidade de cada funcionário bem como o estabelecimento coerente de um conjunto de regras, leis e valores empresariais. Estas normas e valores servirão para guiar o relacionamento entre empregados e lideranças. Dito isso, é importante lembrar também que os indivíduos têm a necessidade de serem regidos por normas e valores. No entanto, não são quaisquer normas e valores. Estes devem ser familiares aos empregados e, portanto, aceitos de maneira inconsciente. Só assim será construído o alicerce de valores compartilhados (Kuczmarski & Kuczmarski, 1999). Em um ambiente dominado por preocupações focadas em apenas custos, a falta de controle social efetivo provavelmente promoverá desvios e anomia (Passas, 1990). No entanto, aparentemente o perigo da anomia não está entre as metas prioritárias. Segundo Cohen (1993), a anomia no contexto social enfraquece a autopreservação do indivíduo e da organização. A presença de normas, objetivos, valores e metas claras para serem compreendidas e internalizadas pelos indivíduos, em seu ambiente de trabalho, propicia maior segurança e tranquilidade no desenvolvimento de suas tarefas. Ao contrário, quando a

organização ou o indivíduo se encontram em anomia, ocorre um desequilíbrio, um abalo na segurança e tranquilidade da rotina de trabalho e na vida do sujeito.

Santos e Souza (2014) afirmam que a anomia organizacional é sentida como uma descrença por parte do trabalhador. O sujeito não crê na efetividade das normas que orientam o funcionamento da organização. Em tal contexto, os autores afirmam que a motivação para aprendizagem será afetada negativamente, uma vez que o alicerce das práticas de qualquer organização está baseado nas normas grupais e individuais.

O compartilhamento de valores, regras e objetivos é fator decisivo para a construção da identidade dos indivíduos nas organizações. Essa interação de valores exerce influência considerável sobre a motivação dos trabalhadores, promove satisfação e produtividade (Fernandes & Zanelli, 2006). Para Gandhi (1999) o compartilhamento do “ahimsa”, termo sânscrito para “não violência”, foi poderoso para o alinhamento de um país inteiro. Nelson Mandela (2013) compartilhou os caminhos que percorreu para a reconciliação na África do Sul segregacionista: “Um só povo, um só país”.

É preciso ter cuidado com a existência de líderes que não demonstram aos empregados uma razão para crer. A liderança é o elo entre normas e valores em uma organização e esses líderes são a chave para construir um grupo de funcionários coeso, motivado e produtivo. Um líder preocupado com os valores da organização funciona como alavanca para maximizar o potencial de cada empregado (Kuczmarski & Kuczmarski, 1999).

Fernandes e Zanelli (2006) explicam que, quando líderes apresentam aos funcionários ritos, crenças, valores, procedimentos e até tabus de uma organização, o que se pretende com isso é buscar com que os liderados se identifiquem com os padrões que devem ser seguidos na empresa. Somente dessa maneira é possível fornecer senso de direção e deixar claro as definições do que é desejável e indesejável no ambiente de trabalho. Segundo Kuczmarski e Kuczmarski (1999) o problema da anomia ataca até mesmo líderes considerados eficazes, pois esse problema pode estar enraizado na cultura da empresa sobre a forma de falta de valores e normas concretos e compreensíveis.

Para Passas (1990), os treinamentos e os processos de socialização são promovidos para sintonizar os membros com os objetivos organizacionais, pois, as empresas dependem das habilidades dos seus funcionários para alcançar objetivos. Além disso, é preciso assegurar que as motivações e os valores dos profissionais sejam consistentes com as necessidades da organização. O autor reforça que os desvios e o comportamento ilegal estão relacionados com a anomia. O grau de anomia varia dependendo do ambiente.

As organizações podem representar atividades legítimas que beneficiam a sociedade de várias maneiras, mas quando a empresa leva a questão para o termo “negócio é negócio”, a compreensão entre o que é legítimo ou ilegítimo fica distorcida. Em algumas situações anômicas, os infratores podem neutralizar seus atos ou racionalizá-los de tal forma para manter sua autoestima. No mundo dos negócios, muitas vezes existe um apoio enfraquecido para o comportamento legal, afinal, considerações de custo e lucro falam mais alto e possuem preferência nos tópicos de discussão.

Passas (1990) aborda ainda que as prescrições culturais correspondem, em certo sentido, às necessidades dos grupos. Portanto, uma empresa voltada para apenas o lucro, por exemplo, estaria distante de outros valores e regras. Os objetivos que determinam o funcionamento das organizações podem ser melhor alcançados quando são transmitidos aos que pertencem a elas, especialmente aos que ocupam os postos mais elevados.

Um certo grau de harmonia entre os valores e objetivos organizacionais e os membros da organização pode e deve ser garantido. Para Fernandes e Zanelli (2006), é preciso reconhecer primeiro os significados, a razão de ser da empresa, e também familiarizar-se com os comportamentos mais aceitos pelos funcionários.

Existe um processo de construção das identidades dos indivíduos nas organizações e a padronização, pura e simples, pode ser prejudicial tanto para a empresa quanto para os funcionários, pois faz com que a organização perca os benefícios dos questionamentos e da criatividade, além de aumentar a resistência às mudanças. Afinal, as pessoas se sentem à vontade agindo como são sem padrões rígidos. Dito isso, é importante abordar o aspecto da anomia no âmbito do indivíduo.

### **2.3.2 Indivíduo Anômico**

Fernandes e Zanelli (2006) afirmam que a sobrevivência do indivíduo passa pela construção de sua identidade. Cada sujeito possui uma totalidade de valores que formam uma imagem de si mesmo. Essa identidade revela muitas facetas pessoais, os seus papéis representados em diferentes momentos da vida, marcados por suas experiências pessoais. Para os autores, ao longo da vida, o indivíduo se adaptará de acordo com os grupos sociais dos quais faz parte. Nesse aspecto, os autores enfatizam que o indivíduo é uma unidade contraditória, múltipla e mutável. Como visto anteriormente, os indivíduos anômicos são aqueles que não possuem acesso aos meios para atingir seus objetivos de vida.

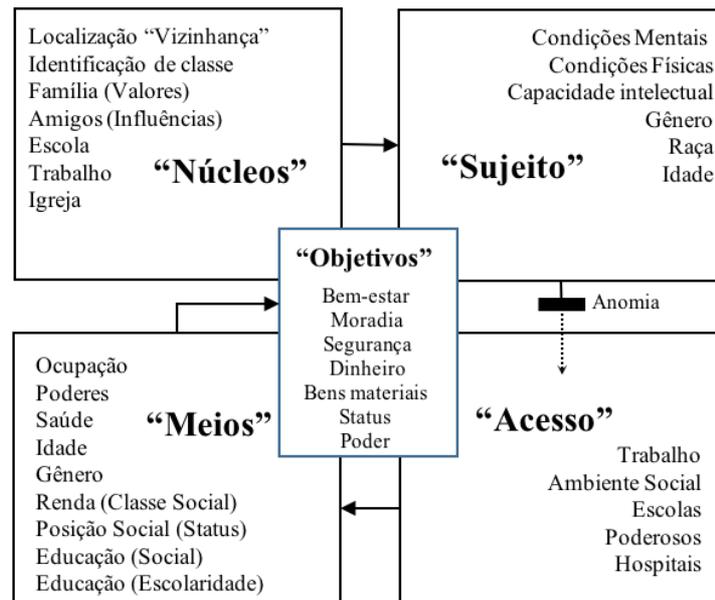


Figura 4. Anomia e a sua estrutura entorno do sujeito  
 Fonte: Elaborado pela autora

Silva e Vergara (2002) apontam que os contextos, espaços, situações das quais aquele sujeito participa contribuem para a formação de sua identidade e que essa construção é contínua, ao longo do tempo. Nesse sentido, torna-se necessário fazer com que a cultura organizacional, familiar ou de grupo do qual o indivíduo pertence seja um alicerce, uma referência para a formação da identidade dos sujeitos nos locais onde o mesmo transita. Os autores enfatizam ainda que esta construção é feita em grupo e que não é possível pensar em identidade sem falar sobre interação entre os indivíduos.

Kuczarski e Kuczarski (1999) afirmam que a anomia enfraquece os elos que existem entre os indivíduos. As normas, leis, valores servem para agrupar pessoas. Quando não há uma identificação clara de valores, seja organizacional ou individual, não há união em prol de um bem comum. As pessoas não se sentem atraídas para um objetivo comum. A coesão social e a integridade dos núcleos são ameaçadas.

Kuczarski e Kuczarski (1999) afirmam que grande parte da literatura sobre anomia é voltada para o crime ou, como eles chamam, desvios das leis. A atração para o bem comum pode ser descrita por uma passagem evidenciada por Senge (2009). O autor se lembra do longa metragem "Spartacus", uma adaptação da história de um escravo gladiador romano que liderou uma rebelião de escravos em 71 a.C. Os escravos, depois de derrotarem as legiões romanas por duas vezes, após um longo cerco e uma árdua batalha, foram finalmente dominados pelo general Marcus Crassus. No filme, Crassus diz aos sobreviventes: "Vocês eram escravos e voltarão a ser escravos. Entretanto, serão poupados da pena de crucificação

por clemência das legiões romanas. Basta apenas me entregarem o escravo Spartacus, pois não sabemos quem ele é.” Após uma longa pausa, Spartacus levanta-se e diz: “Eu sou Spartacus”. Então o homem que está a seu lado também se levanta e diz: “Eu sou Spartacus”. Outro homem levanta-se e faz o mesmo e, no transcorrer de um minuto, o exército escravo todo está de pé. Apócrifa ou não, essa história mostra uma profunda verdade. Pondo-se de pé, todos os homens optaram pela morte. Mas a lealdade do exército de Spartacus não era ao homem Spartacus e, sim, ao objetivo que ele inspirara e que era compartilhado por todos – a ideia de que podiam ser livres. O objetivo era tão forte que nenhum dos homens suportaria a ideia de abandoná-lo e voltar à escravidão.

Para Passas (1990), a proposta central da teoria da anomia é quando há discrepâncias entre os objetivos e os meios disponíveis para os indivíduos. Desta forma, o compromisso das pessoas com os padrões seria mais fraco, ou seja, com tendência à anomia. O autor coloca que os objetivos são culturalmente induzidos e argumenta que a estrutura das sociedades contemporâneas é inerentemente voltada para a anomia. Isso porque, as contradições dentro dela movimentam processos cujas linhas entre comportamento e atos legítimos e ilegítimos são borradas. Em um ambiente anômico, de acordo com os autores, onde há um grau de incerteza ou confusão quanto ao que é e o que não é aceitável, comparativamente, altas taxas de desvio podem ser esperadas. Devido ao acesso limitado às oportunidades, as classes mais baixas foram vistas como mais vulneráveis às pressões que conduzem à anomia e ao desvio do que as classes superiores.

Contudo, pode-se demonstrar que, como o significado e o conteúdo dos objetivos variam de uma parte da estrutura social para outra, dificuldades semelhantes na obtenção de objetivos, diversamente definidos, podem ser enfrentadas por pessoas nos alcances sociais superiores também.

De acordo com Clinard e Meier (2015), a teoria da anomia está firmada na ideia central de desvio, ou comportamento desviante, dos elementos estruturais da sociedade. A teoria descreve o desvio como resultado de certas tensões sociais e estruturais que pressionam os indivíduos e desta maneira eles se tornam desviados. A sociedade industrial, por exemplo, criou uma dimensão de tensões ao enfatizar objetivos de status. Esse status é medido como sucesso material, sob a forma monetária e educação. No entanto, esses aspectos são limitados para a certos segmentos da sociedade.

Objetivos importantes de status permanecem inacessíveis a muitos grupos, incluindo os pobres, a classe baixa e certos grupos raciais e étnicos que sofrem discriminação. A anomia

se desenvolve como resultado de uma aguda disjunção entre metas culturalmente valorizadas e os meios legítimos pelos quais a sociedade permite que certos grupos alcancem esses objetivos. Os pressupostos culturais geralmente esperam que os indivíduos alcancem metas de sucesso por meios legítimos - emprego, ocupações remuneradas e conclusão da educação. Esses canais, no entanto, excluem certos membros da sociedade (Clinard & Meier, 2015)

Para Clinard (1964), a anomia é uma condição social que resulta ao se enfatizar objetivos de sucesso maiores do que os meios aceitáveis pelos quais as pessoas possam alcançá-los. Portanto, ao se depararem com essa situação, algumas pessoas se sentem compelidas a alcançá-las por meios ilegítimos, incluindo formas de desvio como o crime. Outros se voltam para o alcoolismo ou vício, e alguns são vítimas de transtornos mentais quando não conseguem alcançar objetivos sociais gerais.

Na tentativa de explicar formas de comportamento desviante, a teoria da anomia tem apontado que as taxas oficiais de desvio são máximas entre os pobres e os membros da classe baixa, que enfrentam uma maior pressão para os desvios por, contarem apenas com oportunidades limitadas para adquirirem bens materiais.

Agnew (2001) argumenta que as teorias de anomia se concentraram na falha em atingir metas positivamente valorizadas. Além disso, a estrutura social pode criar outros tipos de tensão por meio da remoção de estímulos positivos como, por exemplo, a demissão do emprego. Segundo Merton (1968), a adaptação mais comum leva as pessoas a se conformarem com as normas da sociedade e evitar o desvio. Alguns indivíduos se adaptam tornando-se ritualistas, conformando-se às normas da sociedade, sem qualquer expectativa de alcançar seus objetivos.

Ritualistas são pessoas que se conformam com as expectativas gerais da sociedade, mas não pensam que alcançarão sucesso material. Eles percorrem os movimentos da vida cotidiana e não sentem a necessidade de desviar-se das normas sociais. Talvez nunca lhes aconteça que cometam um crime, mesmo que possam beneficiar-se dele materialmente. As pessoas também podem escolher entre várias adaptações ilegítimas quando não podem alcançar metas valorizadas por meios legítimos. As adaptações relevantes para o estudo do desvio incluem rebelião, inovação e retração. A escolha de uma adaptação depende da aceitação ou rejeição dos objetivos culturais e da vontade de aderir ou violar as normas aceitas.

Algumas pessoas se adaptam à anomia rebelando-se contra os objetivos culturais convencionais que se sentem incapazes de alcançar. Através dessa rebelião, elas podem

procurar estabelecer uma estrutura social nova ou modificada. Muitas vezes tentam estabelecer novas metas e procedimentos que mudariam a estrutura social em vez de tentar alcançar os objetivos estabelecidos pela sociedade. Radicais políticos e revolucionários praticam esse tipo de adaptação desviante. A teoria da anomia descreve essa resposta como normal, em que a sociedade limita o acesso ao sucesso por meios convencionais (Merton, 1968).

Como evidência, Merton (1968) citou a prevalência do crime e da delinquência nos estratos inferiores. O indivíduo de baixa renda possui empecilhos que os impedem de competir por objetivos medidos por padrões de valor estabelecidos. Portanto, eles provavelmente podem se envolver no crime como uma forma alternativa de atingir esses objetivos. Para Passas e Agnew (1997), a essência geral da tradição da anomia é que, sempre que o poder orientador das normas convencionais é enfraquecido, altas taxas de comportamento desviante podem ser esperadas. Há várias hipóteses específicas sobre o que causa tendências anômicas ou o afrouxamento dos controles sociais. O tipo de forças sociais, que moldam os padrões de conduta desviante, influenciam as escolhas individuais ou coletivas. Sob condições de tensão, essas escolhas afetam a estrutura social e cultural de um grupo.

### **2.3.3 Alienação**

O entendimento do fenômeno alienação passa pela compreensão dos processos de integração social. Alguns autores têm enfatizado que as condições sociais geram indivíduos alienados enquanto outros definem a alienação como a forma como os indivíduos percebem seu entorno social (Venegas, 2007). Karl Marx foi um dos primeiros autores a referir-se à alienação como um fenômeno social. O autor a define como um “distúrbio de indivíduos”, gerado a partir da divisão do trabalho e do surgimento da propriedade privada (Calvez, 1966).

Outro autor, com estudo representativo sobre este fenômeno, é Berger (1971), que vê a alienação como o processo pelo qual a relação dialética (diálogo, debate, persuasão, raciocínio) entre o sujeito e seu mundo está perdida. Para o autor, as estruturas sociais produzem indivíduos que não se encaixam no sistema social. A consciência precede a socialização e o indivíduo nunca pode ser completamente socializado, essa transformação é sempre parcial, ou seja, consciência alienada não produz uma dialética, gerando a diferença essencial entre o mundo sociocultural e o mundo natural (Venegas, 2007). Finalmente, Seeman (1975) concluiu uma das teorias mais aceitas sobre a alienação. A fim de gerar uma

forma mais organizada sobre esse tema, o autor descreve a alienação como um fenômeno composto por cinco dimensões.

<b>Dimensão</b>	<b>Características</b>
<i>Powerlessness</i> Ausência de Poder	Pouco controle <i>versus</i> domínio sobre os eventos.
<i>Meaninglessness</i> Ausência de Sentidos	Incompreensibilidade <i>versus</i> compreensão de assuntos pessoais e sociais.
<i>Normlessness</i> Ausência de Normas	Expectativas elevadas para (ou comprometimento com) meios desaprovados <i>versus</i> meios convencionais para conquistar determinados objetivos.
<i>Self Estrangement</i> Auto Alienação Conformidade	Envolvimento do indivíduo em atividades que não são intrinsecamente gratificantes <i>versus</i> envolvimento em uma tarefa ou atividade por sua própria causa.
Isolamento Social	O senso de exclusão ou rejeição <i>versus</i> aceitação social.

Tabela 21. Dimensões da Alienação

Fonte: Seeman, M. (1959). On the meaning of alienation. *American sociological review*, 783-791.

#### 2.3.3.1 Ausência de Poder – Impotência ou *Powerlessness*

A noção de alienação é originária do estudo Marxista da condição do trabalhador na sociedade capitalista, que prega que este é alienado na medida em que os meios de decisão são retirados pelos empresários governantes. Marx *apud* Marcuse (1941) estava interessado em outros aspectos alienantes do sistema industrial. Pode-se dizer que seu interesse pela impotência do trabalhador decorreu de sua atenção pelas consequências de tal alienação no lugar de trabalho - por exemplo, a alienação do homem e a transformação do mesmo em mercadoria.

A impotência como primeiro elemento da alienação foi sugerida há muito tempo por Hegel e Marx *apud* Marcuse (1941) em suas discussões sobre a “separação” do trabalhador do controle efetivo sobre seu destino econômico, de sua impotência, de ser usado para outros fins que não os dele. Weber *apud* Hans *et. al.* (1964) argumentou que o trabalhador era apenas uma parte do fenômeno, pois na sociedade industrial, o cientista, o funcionário público, o professor também são “separados” do controle de seu trabalho.

O sentimento de desamparo pode ter outras fontes, além da ordem econômica de que Hegel, Marx e Weber escreveram. DeGrazia (1948), por exemplo, argumentou que o

despertar gradual da criança para as limitações de seus pais faz com que ela saia em busca de um regente, condutor, líder encarregado de seus assuntos e que seja favoravelmente disposto. Uma descrição sucinta deste elemento é fornecida por Kris e Leites apud DeGrazia (1948), na qual os indivíduos nas sociedades de massa do século XX estão cada vez mais envolvidos em assuntos públicos e torna-se cada vez mais difícil ignorá-los. Mas os indivíduos “comuns” têm cada vez menos o sentimento de que podem entender ou influenciar os próprios eventos sobre os quais dependem sua vida e felicidade.

### 2.3.3.2 *Ausência de Sentido ou Meaninglessness*

Há consideravelmente menos material disponível nesta versão da alienação, em parte porque o interesse em sua medição ficou muito atrás do interesse da versão da ausência de poder (Seemam, 1975). A ideia de ausência de sentido de acordo com a escala de alienação de Middleton (1963) - um índice de seis itens que se destina a detalhar cada uma das variedades de alienação revisadas - é descrita de acordo com a seguinte frase: “As coisas se tornaram tão complicadas hoje no mundo que realmente não entendo exatamente o que está acontecendo”. A conhecida escala de anomia de Srole tem um forte componente de falta de sentido que inclui a falta de significado da vida em si “Não é justo trazer as crianças para o mundo com a maneira como as coisas estão” Srole (1956).

Da mesma forma, a escala de *normlessness* de Dean (1961) contém elementos de falta de sentido, o conteúdo está mais próximo do sentido da inutilidade existencial ou da infelicidade generalizada do que da compreensão dos eventos “Muitas vezes me pergunto qual é o significado da vida”. Esses esforços escassos (e em muitos aspectos, nublados), direcionados ao tratamento empírico do tipo de alienação sem sentido, devem ser considerados surpreendentes, dada a importância que possuem na literatura sociológica. No campo do comportamento coletivo, por exemplo, a “busca do significado” desempenhou um papel fundamental durante muito tempo nas interpretações da adesão ao movimento social e nos dois mais proeminentes modelos de comportamento coletivo contemporâneos de Smelser (1963) e Turner e Killian (1972). Para Smelser, uma característica chave é o desenvolvimento de “crenças generalizadas” de tipos particulares (hostis, históricos, etc.), cuja função é reinterpretar a situação dada aos seus participantes.

Para Turner e Killian (1972), uma característica fundamental é o desenvolvimento de “normas emergentes” que fornecem uma nova definição das circunstâncias e alternativas do indivíduo. Esse segundo tipo de alienação, então, refere-se a incapacidade de entendimento

dos acontecimentos em que os indivíduos estão envolvidos. Um indivíduo acometido pela ausência de sentido tem dificuldade para tomar decisões, escolher em que acreditar e quais os padrões mínimos de conduta deve seguir.

### 2.3.3.3 Ausência de Normas ou Normlessness

A transição da falta de sentido (*meaninglessness*) para a falta de normas (*normlessness*) parece bastante natural, uma vez que ambas as ideias têm raízes na noção de anomia. É inevitável falar sobre anomia neste tópico. É costume insistir que a anomia, devidamente definida, é um fato estrutural. É uma propriedade do sistema social e não dos indivíduos, sendo essa propriedade identificada como a condição em que as normas perderam seu poder regulador, ou seja, anarquia, desordem, instabilidade, concorrência excessiva e individualismo. Muitas vezes, de fato, parece que a anomia estrutural simplesmente significa uma ocorrência generalizada de desrespeito individual pelas normas Johnson (1960), uma visão que não é de modo algum incongruente com o aspecto social-psicológico. Alguns autores propõem não usar atitudes (de desrespeito ou de outra forma), mas sim as taxas de comportamento como indicadores de anomia estrutural (por exemplo, taxas de desvio, instabilidade familiar, comportamento coletivo ou similares (Yinger, 1973).

O termo *normlessness* (ausência de normas) é derivado do conceito de anomia de Durkheim (1947). Torna-se aparente que a anomia, concebida pelo autor, possui um sentido subjetivo e pode ser descrita por meio de três características: 1) inquietação ou ansiedade dolorosa, 2) sentimento de separação dos padrões do grupo e 3) sentimento de inutilidade ou quando não existem objetivos certos. A literatura sobre alienação indica pelo menos três subtipos bastante distintos de ausência de normas: *purposelessness* (ausência de propósitos), *conflict of norms* (conflito de normas) e *social isolation* (isolamento social).

O primeiro subtipo, *Purposelessness*, foi observado por MacIver (1950), que o descreveu como a ausência de valores que possam dar propósito ou direção à vida, a perda de valores intrínsecos e sociabilizados, a insegurança desorientada e a falta de esperança. O segundo subtipo, *Conflict of Norms*, descrito por DeGrazia (1948) como conflito contemporâneo entre as diretrizes “Cooperativa” e “Competitiva”, “Ativista” e “Quietista”.

Horney (1949) descreveu as dificuldades de uma pessoa que incorpora em sua personalidade normas contraditórias, como os padrões do Cristianismo versus o sucesso imperativo, a liberdade do indivíduo versus as limitações factuais sobre seu comportamento. O terceiro subtipo, *Social Isolation*, está muito relacionado à concepção de anomia de

Durkheim que incluía a sensação de separação do grupo ou isolamento dos padrões do grupo. Para MacIver (1950), anomia significa o estado de espírito de alguém que foi arruinado por suas raízes morais, que já não tem nenhum padrão, mas apenas impulsos desconectados, que não tem mais sentido de continuidade e de obrigação. Um estado de espírito em que o senso de coesão social do indivíduo (poder principal de sua moral) está quebrado ou fatalmente enfraquecido. De acordo com MacIver (1950), existem três tipos psicológicos em que o estado de anomia é revelado. (1) Sem propósito, que não tem valores para dirigir seu comportamento para o futuro e, portanto, vive pelo presente em uma atitude de “cinismo elaborado”; 2) Agressivo, que ao contrário do primeiro tipo ainda possui guia, mas não um sistema de valores para dirigi-lo; busca o poder por sua própria causa; 3) Isolados e Inseguros, dissociados da comunidade em que vivem (por exemplo, um membro de uma minoria racial), ou de um ambiente familiar (por exemplo, um burguês, empobrecido pela crise), ou de ambos (por exemplo, uma “pessoa deslocada”). A abordagem de MacIver (1950) é, portanto, psicológica (ou seja, a anomia é para ele um estado de espírito, não um estado de sociedade, muito embora o estado de espírito possa refletir as tensões sociais. Os tipos de MacIver correspondem aos elementos ansiedade, isolamento e sem propósito que formam o aspecto subjetivo do conceito de anomia de Durkheim (1947).

#### *2.3.3.4 Auto Alienação, Conformidade ou Self Estrangement*

A auto alienação é tomada como o fracasso da auto-realização. Estudiosos do tema procuraram identificar as maneiras pelas quais os indivíduos experimentam e adotam estilos de vida “autossuficientes” ou “auto distanciados” (O'Neill, 1972).

A auto alienação pode se referir: à incapacidade de perceber o potencial humano (Marcuse, 1964), ao nível de auto estima do indivíduo, a uma discrepância sentida entre as qualidades preferidas e as qualidades realizadas (Coopersmith, 1967), às psicopatologias reprimidas ou distorcidas (Laing & Esterson, 1965) à perda de identidade (Rainwater, 1970), a uma ou outra forma de “má-fé” consigo mesmo (Sartre, 1948), a um comportamento mais ou menos ritualizado ou estereotipado (Seeman, 1966), a uma ação caracterizada por uma disjunção entre comportamento e afeto (Johnson, 1973).

Cada uma dessas abordagens tem suas próprias vantagens, seus problemas e pequenos triunfos. A concentração de todas essas vertentes está na versão do auto-estranhamento na qual o indivíduo está envolvido em atividades que não são gratificantes. Esse significado de auto-estranhamento foi originalmente derivado de Seeman (1959) e da representação Marxista

do trabalho como um meio instrumentalizado, e não um fim criativo em si. É na área da experiência de trabalho que a ideia de auto alienação, como envolvimento não intrínseco, tem sido aplicada de forma mais extensa. A preocupação com o problema do trabalho alienado se intensificou no passado e foi bem exemplificada por (Hulin & Blood, 1968; Davis & Taylor, 1972; Walton, 1972). O que esses autores compartilharam foi a convicção de que o local de trabalho deve fornecer ao trabalhador os seguintes aspectos: tarefas mais autorrealizáveis, auto-respeitáveis e capacidade para exercer controle pessoal sobre o trabalho em si. Os autores também apontaram, com convicção, que esses valores relativos aos empregos estão se tornando mais generalizados e mais intensamente realizados, especialmente entre os trabalhadores mais jovens (Aronowitz, 1973) e que a ausência dessas qualidades em um domínio tão importante como o trabalho tem consequências muito graves. Os sentimentos do desrespeito e da impotência do trabalhador, no trabalho, generalizam (“infectam”, pode-se dizer) a auto concepção como um todo, a vida familiar, a experiência social (vizinho), a participação política e similares (Sheppard & Herrick, 1972).

#### **2.3.4 Natureza das Normas Sociais**

Com intuito de avançar no entendimento do que é anomia, torna-se proveitoso retratar a natureza das normas sociais. Para Williams (1968) apud Turner (1996), uma norma é uma regra e um padrão de ação. As normas sociais são regras de conduta e referências às quais o comportamento é julgado e aprovado ou desaprovado.

Para Judith e Kingsley (1964), uma norma é como qualquer regra que declara o que os seres humanos devem ou não devem pensar, dizer ou fazer sob certas circunstâncias. Os autores apontaram dois elementos importantes nesta definição: o sentido obrigatório da palavra deve, e que as normas são, por definição, compartilhadas em certa medida.

Para Sherif (1966), as normas podem ser fracamente normativas, como códigos de vestimenta, ou fortemente normativas, como crimes que evocam indignação e uma exigência de punição. O autor coloca que para se ter uma norma social plenamente interiorizada por todas as partes não é necessária nenhuma forma de coerção. O que ocorre é que a crença de que o grupo possui uma norma, por si só, exerce um efeito coercitivo, inconsciente, sobre os membros que não a interiorizaram completamente. Uma norma também fornece justificativa para que os verdadeiros crentes apliquem coerção a potenciais não-conformistas.

Sumner (1906) apontou que os costumes governam a crença tão profundamente quanto a conduta. Com a importância dos conceitos de norma social e controle social para

todos os ramos da sociologia, é surpreendente como pouca atenção os sociólogos têm dado à formação e à mudança de normas sociais.

A maior parte da pesquisa e da teoria considera a existência de normas como garantidas. Mas é especialmente importante para o estudo do comportamento coletivo compreender a dinâmica da emergência normativa - as condições que dão origem às normas, as fontes das definições particulares do certo e do errado, os processos de mudança nas normas e as circunstâncias sob as quais as normas são fortalecidas ou enfraquecidas. À medida que a força normativa aumenta e diminui, e à medida que se desloca de um objeto para outro, a força e o caráter do comportamento coletivo e dos movimentos sociais mudam.

### **2.3.5 Desvios ou Crimes**

Ampliando o conceito de anomia de Durkheim (1964), Merton (1938; 1968) desenvolveu a teoria do desvio. De acordo com essa teoria, as pessoas sentem-se desviadas quando são expostas aos objetivos culturais os quais são incapazes de obter, porque elas não têm acesso aos meios culturais aprovados para conquistar esses objetivos. Como dito anteriormente, os objetivos podem ser propriedades materiais e dinheiro e os meios aprovados incluem educação e empregos. Quando os acessos legítimos são negados, algumas pessoas buscam acesso por meios desviantes.

Merton (1938; 1968) identificou cinco maneiras de adaptação dos indivíduos aos objetivos culturais e os meios aprovados para alcançá-los: 1) “Conformidade”, 2) “Inovação”, 3) “Ritualismo”, 4) “Retreatismo” e 5) “Rebelião”. De acordo com Merton (1938) a “Conformidade” ocorre quando as pessoas aceitam os objetivos culturais aprovados e os perseguem com meios aprovados. Pessoas que querem alcançar sucesso por meio da conformidade trabalham duro e poupam dinheiro. Até mesmo as pessoas que acreditam que são bloqueadas da conquista de um nível de educação alto ou uma carreira lucrativa podem aceitar trabalhos com baixos salários, estudar em escola de meio período, se alistar no exército, ou procurar uma alternativa legal, como jogar na loteria na esperança de ficar rico.

A “Inovação”, ao contrário do “Conformismo”, é característica das pessoas que aceitam os objetivos culturais mas adotam meios desaprovados para alcançá-los. Para adquirir bens materiais ou dinheiro, os “inovadores” recorrem a uma ampla gama de atividades ilegais incluindo roubos e tráfico de drogas.

O “Ritualismo” ocorre quando as pessoas desistem dos objetivos, mas continuam a aderir aos meios socialmente aprovados para alcançá-los. Por conseguinte, o “Ritualismo”, é

o oposto da “Inovação”. Os “ritualistas” são pessoas que não conseguem obter bens materiais caros mas, mesmo assim, procuram manter o respeito dos outros, sendo “trabalhadores” e “bons cidadãos”.

O “Retreatismo” ocorre quando as pessoas abandonam ambos: objetivos e meios aprovados para alcançá-los. Merton (1938) inclui, nesta categoria, pessoas que sofrem de alcoolismo e vício em drogas, no entanto, nem todo “retreatistas” são “destituídos”. Alguns podem ser de classe média ou alta, mas rejeitam as armadilhas convencionais para o sucesso ou meios necessários para adquiri-lo. A “Rebelião” ocorre quando as pessoas desafiam ambos: objetivos e meios aprovados para alcançá-los e advogam em prol de objetivos e meios alternativos. Para alcançar estes objetivos alternativos, rebeldes podem usar a violência (tais como tumultos) ou podem registrar seu descontentamento com a sociedade através de atos de vandalismo ou grafite.

<b>Modo De Adaptação</b>	<b>Método De Adaptação</b>	<b>Objetivos Culturais</b>	<b>Aprovados Cultura</b>
Conformidade	Aceita os objetivos culturais aprovados; persegue os mesmos através de meios culturalmente aprovados.	Sim	Sim
Inovação	Aceita os objetivos culturais aprovados; adota meios desaprovados para alcançá-los.	Sim	Não
Ritualismo	Abandona os objetivos da sociedade, mas continua a se conformar com os meios aprovados.	Não	Sim
Retreatismo*	Abandona ambos: objetivos e meios aprovados.	Não	Não
Rebelião	Desafia ambos: os objetivos e meios aprovados	Não Procura substituir	Não Procura substituir

\*A rejeição de metas culturalmente prescritas e os meios convencionais para alcançá-las.

Tabela 22. Teoria do Desvio de Merton

Fonte: Kendall, D. (2012). *Sociology in our times*. Cengage Learning.

Expandindo a Teoria do Desvio de Merton, os sociólogos Cloward e Ohlin (1960) sugeriram que, para o desvio acontecer, as pessoas precisam ter acesso às estruturas de oportunidades ilegítimas - circunstâncias que proporcionam oportunidade para as pessoas adquirirem, por meio de atividades ilegais, o que não podem alcançar por meios legítimos. Por exemplo, em estudos sobre gangues juvenis, os pesquisadores descobriram que os

membros da gangue poderiam ter meios legítimos insuficientes para conquistar objetivos de status e riqueza, mas possuíam acesso às estruturas de oportunidades ilegítimas – tais como roubo e tráfico – por meio dos quais poderiam alcançar estes objetivos (Kendall, 2012).

No estudo de sociologia intitulado “Diamonds” sobre uma gangue de rua de Chicago, o sociólogo Felix Padilha (1993) descobriu que o membro da gangue era ligado à crença de que poderia alcançar suas aspirações transformando a gangue em um negócio. Um dos membros do grupo explicou a importância de manter a união. Para ele, este é um grupo, comunidade, família, na qual os membros devem aprender e viver juntos. Se houver uma separação, eles nunca terão uma chance, nem poderão garantir que terão um “ponto” para vender suas “mercadorias”, afinal há um outro grupo pronto para assumir o “negócio”.

## **2.4 Desempenho do Indivíduo no Trabalho**

Desempenho do indivíduo nada mais é do que um compilado de resultados, comportamentos e/ou competências do mesmo. Diante disso, as organizações têm procurado utilizar modelos de gestão de desempenho que permitam a análise concomitante de resultados e comportamentos. Descobriu-se que avaliar somente o comportamento, sem levar em conta os resultados, não garante a conquista dos mesmos. Enquanto que mensurar somente os resultados e negligenciar o comportamento pode deixar margem ou mesmo induzir pessoas a alcançar metas a qualquer custo, inclusive com comportamentos inadequados, já que o foco da organização não estaria voltado para as condutas de seus funcionários (Gilbert, 1978).

A avaliação dos resultados geralmente é realizada de maneira objetiva, comparando saldos alcançados de acordo com metas (quantitativas) estipuladas previamente. Por outro lado, a avaliação dos comportamentos e/ou competências, características manifestas individualmente, envolve um certo grau de subjetividade, uma vez que tem como base a observação do funcionário por um avaliador. A percepção desse avaliador, sobre o comportamento do avaliado, por ser subjetiva, é, invariavelmente influenciada por vieses, tais como o preconceito, indulgência, severidade e leniência (Caetano, 1996).

O desempenho profissional é o resultado de combinações sinérgicas de conhecimentos, habilidades e atitudes que agregam valor a pessoas e organizações (Carbone, Brandão & Leite, 2005). Para Brandão e Guimarães (2001), o desempenho representa uma expressão das competências do indivíduo. Por sua vez, Santos (2001) descreve as competências como uma adoção de comportamentos observáveis no trabalho. Para Ensslin *et.al.* (2008), um bom desempenho depende da eficácia da responsabilidade entre o nível

gerencial e seus funcionários. Sofo (2007) complementa que a aprendizagem organizacional e o desenvolvimento dos recursos humanos também estabelecem um caminho eficaz para os bons resultados.

O desempenho do indivíduo não depende apenas do mérito do mesmo. Existem diversas questões influenciadoras, tais como a natureza sistemática da organização, a disponibilidade de apoio, as restrições normativas, a capacidade cognitiva e as interferências de terceiros. Daí retira-se o fato de que existem muitos problemas de mensuração do desempenho (Lyster & Arthur, 2007).

Talvez a questão mais debatida pelos pesquisadores quando o tema é desempenho seria a escolha de unidades de medidas do mesmo. Encontrar uma maneira válida, confiável e precisa de avaliação é um caminho tortuoso, já que existem muitas formas existentes. Lawler (2000) esclarece que cada funcionário ou equipe deve ser avaliado de acordo com fatores particulares ligados a rotina da organização. Algumas organizações também estão atentas a fatores de difícil quantificação tais como a personalidade de seus empregados. Landy e Farr (1983) sugerem medir as dimensões de personalidade por meio da quantificação dos resultados produzidos por essas, ou mesmo definir claramente qual é o tipo de comportamento desejável e indesejável.

#### **2.4.1 Desempenho como um conceito dinâmico**

O desempenho individual não é estável ao longo do tempo. Essa variabilidade é reflexo de processos de aprendizagem, mudanças temporárias e de longo prazo. Estudos mostraram que o desempenho, em um primeiro momento, aumenta, de acordo com o aumento do tempo gasto em um trabalho específico e depois atinge um patamar (Avolio, Waldman & McDaniel, 1990), (McDaniel, Schmidt & Hunter, 1988) e (Quinones, Ford, & Teachout, 1995). Além disso, processos subjacentes ao desempenho mudam com o tempo. Durante as fases iniciais da aquisição de habilidades, o desempenho depende muito do que os autores chamaram de processamento controlado, da disponibilidade de conhecimento declarativo e da alocação de recursos limitados de atenção. Já durante o processo de aquisição de habilidades, o desempenho depende amplamente do processamento automático, conhecimento processual e habilidades psicomotoras (Ackerman, 1988) e (Kanfer & Ackerman, 1989).

Para identificar os processos subjacentes às mudanças no desempenho no trabalho, Murphy (1989) diferencia um estágio de transição de um de manutenção. O estágio de transição ocorre quando os indivíduos são novos em um trabalho e quando as tarefas são

novas. O estágio de manutenção ocorre quando o conhecimento e as habilidades necessárias para realizar o trabalho são aprendidos e a realização da tarefa se torna automática. Para realizar, durante a fase de transição, a habilidade cognitiva é altamente relevante. Durante o estágio de manutenção, a habilidade cognitiva se torna menos importante e os fatores disposicionais (motivação, interesses, valores) se tornam mais relevantes.

As mudanças de desempenho ao longo do tempo são variáveis entre os indivíduos. Há cada vez mais evidências empíricas de que os indivíduos diferem em relação aos padrões de mudança intra individual (Hofmann *et.al.*, 1992), (Ployhard & Hakel, 1998) e (Zickar & Slaughter, 1999). Essas descobertas indicam que não há um padrão uniforme de desenvolvimento de desempenho ao longo do tempo. Além disso, há uma variabilidade de curto prazo no desempenho, que é devido a mudanças no estado psicofisiológico de um indivíduo, incluindo a capacidade de processamento ao longo do tempo (Kahneman, 1973). Essas alterações podem ser causadas por longas jornadas de trabalho ou exposição ao estresse e podem resultar em fadiga ou diminuição da atividade. No entanto, esses estados não resultam necessariamente em uma diminuição de desempenho. Os indivíduos são, por exemplo, capazes de compensar a fadiga, mudando para diferentes estratégias ou aumentando o esforço (Hockey, 1997) e (Sperandio, 1971).

#### **2.4.2 Perspectivas sobre o desempenho e diferenças individuais**

Pesquisadores adotaram várias perspectivas para estudar o desempenho. No nível geral, pode-se apontar três diferentes: (1) uma perspectiva de diferenças individuais que busca características singulares, como por exemplo, capacidade mental e personalidade, como fontes de variação no desempenho, (2) uma perspectiva situacional que focaliza aspectos situacionais como facilitadores e impedimentos para o desempenho, e (3) uma perspectiva de regulação do desempenho. Essas perspectivas não são mutuamente exclusivas, mas abordam o fenômeno do desempenho a partir de diferentes ângulos que se complementam

<b>Perspectivas</b>	<b>Perspectivas individuais</b>	<b>Perspectivas situacionais</b>	<b>Regulação de desempenho</b>
Questão Central	Qual indivíduo desempenha melhor?	Em quais situações os indivíduos se desempenham melhor?	Como o processo de desempenho se parece?  O que acontece quando alguém está “desempenhando”?
Suposições e Descobertas referentes à Questão Central	Habilidade Cognitiva Motivação e Personalidade Experiência Profissional	Características do Trabalho Estressores do Papel Situações de Coação	Processos Fatores de Ações Níveis de Hierarquia Adequados
Implicações práticas de Aperfeiçoamento do Desempenho	Treinamento Seleção de Pessoal Orientação para experiências específicas	Design do trabalho	Estabelecimento de objetivos Intervenções para <i>feedbacks</i> Comportamento de Modificação Melhoria do Processo de Ação Treinamento Desenho do Trabalho

Tabela 23. Visão Geral de perspectivas do desempenho

Fonte: Sonnentag, S., & Frese, M. (2002). Performance concepts and performance theory. *Psychological management of individual performance*, 23(1), 3-25, pág. 9.

A perspectiva de diferenças individuais concentra-se nas diferenças de desempenho entre os indivíduos e procura identificar fatores subjacentes. A questão central a ser respondida por essa perspectiva é quais indivíduos têm o melhor desempenho? A ideia básica é que as diferenças de desempenho entre indivíduos podem ser explicadas por diferenças individuais em habilidades, personalidade e motivação.

Campbell (1990) propôs um modelo geral de diferenças individuais no desempenho que se tornou muito influente. Em seu modelo, o autor diferencia os componentes de desempenho (por exemplo, proficiência na tarefa específica do trabalho), dos determinantes dos componentes de desempenho no trabalho e preditores dessas determinantes. Campbell descreve os componentes do desempenho como uma função de três conhecimentos: (1) declarativos, (2) conhecimentos e habilidades processuais e (3) motivação.

O conhecimento declarativo inclui conhecimento sobre fatos, princípios, metas e sobre o próprio indivíduo. Assume-se que é uma função de habilidades, personalidade, interesses, educação, treinamento, experiência e interações de aptidão de uma pessoa. O conhecimento e

as habilidades processuais incluem habilidades cognitivas, psicomotoras, físicas, interpessoais e de autogerenciamento. Preditores desse tipo de conhecimento são, novamente, habilidades, personalidade, interesses, educação, treinamento, experiência, interações de aptidão-tratamento e prática. A motivação inclui escolha para executar, nível de esforço e persistência do esforço. Campbell (1990) não faz suposições específicas sobre os preditores de motivação. Ele assume que existem interações entre os três tipos de determinantes de desempenho, mas não os especifica detalhadamente (Campbell *et.al.*, 1996). Em seu modelo, Campbell negligencia amplamente as variáveis situacionais como preditores de desempenho (Hesketh & Neal, 1999).

Campbell *et.al.* (1996) resumiram estudos que apontaram o conhecimento do trabalho e as habilidades profissionais como preditores do desempenho individual. Além disso, a habilidade e a experiência foram preditores do conhecimento do trabalho e das habilidades profissionais, mas não tiveram efeito direto sobre o desempenho no trabalho. Sobre essa última conclusão, os autores afirmaram que o modelo de conhecimento declarativo, processual e motivação contém os únicos determinantes diretos do desempenho.

Motowidlo *et.al.*, (1997) aceitaram o trabalho de Campbell *et.al.* (1996) e concordaram que as variáveis de capacidade cognitiva têm um efeito sobre o conhecimento, habilidades e hábitos de tarefas. Já as variáveis de personalidade possuem um efeito no conhecimento, habilidade e hábitos contextuais, além também dos hábitos de tarefa. Isso implica que o desempenho da tarefa é predominantemente uma função da capacidade cognitiva e o desempenho contextual é predominantemente uma função da personalidade. Dessa forma, entende-se que a capacidade cognitiva tem um efeito menor no desempenho contextual e a personalidade tem um efeito menor no desempenho da tarefa (Motowidlo & Van Scotter, 1994).

### **2.4.3 Desempenho de Tarefa e de Contexto**

O desempenho de tarefa pode ser definido como a maneira com a qual os indivíduos desempenham atividades que contribuem para o núcleo técnico da organização. Essas atividades podem contribuir diretamente, como por exemplo a implantação de uma parte do processo tecnológico, ou indiretamente, fornecendo materiais ou serviços necessários (Borman & Motowidlo, 1993). Os aspectos da tarefa são normalmente prescritos, de tal forma que nem mesmo a satisfação com o trabalho afeta as tarefas que o funcionário realiza (Bateman & Organ, 1983); (Organ & Moorman, 1993) e (Organ & Ryan, 1995).

O desempenho contextual refere-se a atividades que não contribuem para o núcleo técnico, mas que apoiam o ambiente organizacional, social e psicológico em que os objetivos organizacionais são perseguidos. O desempenho contextual inclui não apenas comportamentos como ajudar colegas de trabalho ou ser um membro confiável da organização, mas também fazer sugestões sobre como melhorar os procedimentos de trabalho.

Três pressupostos básicos estão associados à diferenciação entre tarefa e contexto (Borman & Motowidlo, 1997) e (Motowidlo & Schmit, 1999): (1) atividades relevantes para o desempenho de tarefas variam entre trabalhos enquanto atividades de desempenho contextual são relativamente similares entre empregos; (2) o desempenho da tarefa está relacionado à habilidade, enquanto o desempenho contextual está relacionado à personalidade e motivação; (3) o desempenho da tarefa é mais prescrito e constitui um comportamento em função, enquanto o desempenho contextual é mais discricionário e extra-papel.

O desempenho da tarefa em si é multidimensional. Entre os oito componentes de desempenho propostos por Campbell (1990), há cinco fatores que se referem ao desempenho de tarefas (Campbell, Gasser, & Oswald, 1996), (Motowidlo & Schmit, 1999): (1) proficiência em tarefas específicas, (2) proficiência em tarefas não específicas do trabalho, (3) proficiência em comunicação escrita e oral, (4) supervisão, no caso de uma posição de supervisão ou liderança (5) gestão e administração. Cada um desses fatores compreende vários subfatores que podem variar entre diferentes tarefas. Por exemplo, o fator de gestão e administração é composto por (1) planejamento e organização, (2) guiar, dirigir, motivar e fornecer feedback, (3) formar e desenvolver subordinados, (4) comunicar de maneira efetiva mantendo os outros informados (Borman & Brush, 1993).

Com relação aos conceitos de desempenho contextual é possível afirmar que existem dois tipos do mesmo. São eles: (1) comportamentos que visam principalmente o bom funcionamento da organização e (2) comportamentos proativos que visam mudar e melhorar os procedimentos de trabalho e os processos organizacionais. Os comportamentos de desempenho contextual incluem o comportamento de cidadania organizacional e seus cinco componentes: (1) altruísmo, (2) conscienciosidade, (3) virtude cívica, (4) cortesia e (5) esportividade (Organ, 1988); além de alguns aspectos da espontaneidade organizacional (por exemplo, ajudar colegas de trabalho e proteger a organização (George & Brief, 1992) e do comportamento organizacional pró-social (Brief & Motowidlo, 1986). Os comportamentos mais proativos incluem a iniciativa pessoal (Frese *et.al.*, 1997), (Frese *et.al.*, 2000), (Frese *et.al.*, 1996), voz (Van Dyne & LePine, 1998) e assumir o comando (Morrison & Phelps,

1999). Assim, o desempenho contextual não é um conjunto único de comportamentos uniformes, mas é em si mesmo um conceito multidimensional (Van Dyne & LePine, 1998).

A tarefa e o desempenho contextual podem ser facilmente distinguidos no nível conceitual. Há também evidências crescentes de que esses dois conceitos também podem ser separados empiricamente (Morrison & Phelps, 1999), (Motowidlo & Van Scotter, 1994), (Van Scotter & Motowidlo, 1996) e (Williams e Anderson, 1991). Além disso, o desempenho da tarefa e os fatores de desempenho contextual, como a dedicação no trabalho e a facilitação interpessoal, contribuíram exclusivamente para o desempenho geral dos cargos gerenciais (Conway, 1999).

O desempenho contextual é previsto por outras variáveis individuais, não apenas pelo desempenho da tarefa. Habilidades tendem a prever o desempenho da tarefa, enquanto a personalidade e os fatores relacionados tendem a prever o desempenho contextual (Borman & Motowidlo, 1997), (Hattrup, O'Connell & Wingate, 1998); (Motowidlo & Van Scotter, 1994). No entanto, aspectos específicos do desempenho contextual, como a iniciativa pessoal, mostraram-se previstos tanto por fatores motivacionais quanto por habilidades (Fay & Frese, 2001). Comportamentos contextuais são pensados como um meio pelo qual um funcionário pode retribuir à organização, de modo que, se um funcionário estiver satisfeito com seu trabalho, é mais provável que o mesmo retribua ajudando os outros por meio de seu desempenho contextual. Por outro lado, é menos provável que os funcionários desempenhem tarefas extras, endosse, apoiem ou defendam os objetivos da organização ou se envolvam em outros comportamentos contextuais se tiverem baixos níveis de satisfação com o trabalho.

#### **2.4.4 Desempenho de Contexto ou de Cidadania**

A visão secular do desempenho gira tipicamente em torno da dimensão de tarefa. De fato, os métodos mais recorrentes de análise de trabalho normalmente resultam em dimensões ou categorias de tarefas. No entanto, Borman e Motowidlo (1997) passaram a focar em um construto separado do desempenho no trabalho e o nomearam de desempenho de cidadania. Para os autores, esse construto contribui para a eficácia organizacional, mas é importante primeiramente porque molda o contexto organizacional, social e psicológico que serve como catalisador (estimulador de mudanças) para as atividades e processos de tarefa. Borman *et.al.*, (2001) utilizam o termo desempenho de cidadania no lugar de desempenho de contexto. Apesar de não existir diferença significativa entre esses dois rótulos, para os autores, o termo cidadania parece oferecer uma classificação mais consistente para o construto.

O desempenho de cidadania inclui atividades como ajuda aos outros com seus trabalhos, suportar a organização e se voluntariar para trabalho e as responsabilidades adicionais. Em particular, Borman e Motowidlo (1993) propuseram um modelo de cinco dimensões: (1) persistir, com entusiasmo e esforço extra, conforme necessário, para concluir com sucesso as atividades de tarefa; (2) voluntariar-se para realizar atividades de tarefas que não são formalmente parte do próprio trabalho; (3) ajudar e cooperar com os outros assistindo/auxiliando colegas de trabalho; (4) seguir as regras e procedimentos organizacionais; (5) endossar, apoiar e defender os objetivos organizacionais

Borman, Motowidlo e outros pesquisadores certamente não foram os primeiros a reconhecer a importância desse critério do construto desempenho. De fato, o trabalho desses autores está intimamente relacionado com outros muitos esforços anteriores. Barnard (1938) discutiu a organização formal e a necessidade de os membros estarem dispostos a cooperar para o bem da organização. Katz (1964) enfatizou que comportamentos cooperativos e prestativos além do papel das prescrições são importantes para o funcionamento da organização. Organ *et.al.* (1983) introduziram a noção do comportamento de cidadania organizacional como um extra papel que ajuda outros membros da organização ao desempenhar seus trabalhos ou mostra suporte com conscienciosidade autodisciplina, persistência e organização) em direção a organização. O comportamento de cidadania organizacional tem sido estudado primeiramente em relação a satisfação e justiça organizacional (Organ, 1997) e claramente contem elementos em comum com a definição de desempenho de cidadania de Borman e Motowidlo (1993).

Outro conceito intimamente ligado à cidadania organizacional é o comportamento organizacional pró-social. Brief e Motowidlo (1986) descreveram esse último como comportamento diretamente relacionado ao indivíduo, grupo ou organização, com a intenção de promover o bem-estar dos mesmos. Os autores identificam nove dimensões funcionais que, novamente, cobrem os construtos similares daqueles que aparecem na taxonomia de cinco dimensões descrita anteriormente. A terceira maior fonte de suporte da taxonomia de desempenho de cidadania vem de um modelo de eficácia desenvolvido para o exército americano por Borman, Motowidlo e Hanser (1983). Esse modelo supôs que a eficácia do soldado é mais que um desempenho de tarefas atribuídas realizado com sucesso. De fato, o modelo compreendeu somente aqueles elementos que estão além do desempenho de tarefa ou proficiência técnica relacionada a parte do trabalho. Borman *et.al.* (1983) argumentaram que conceitos como socialização organizacional, compromisso organizacional e moral podem ser

combinados e integrados em um modelo de desempenho de três dimensões: (1) moral e compromisso são fundidas para formar uma dimensão de desempenho rotulada *determinação*; (2) moral e socialização produzem *trabalho de grupo*; (3) socialização e o compromisso formam *obediência*.

Motowidlo e Van Scotter (1994) testaram a utilidade da distinção entre desempenho de tarefas e contexto, examinando suas relações com a contribuição geral para a organização e as diferenças individuais em habilidade, personalidade, experiência e desempenho de treinamento. Para apoiar a distinção, os resultados deveriam mostrar que o desempenho da tarefa e contexto contribuem de maneira independente, e que esses estão correlacionados de diferentes maneiras com habilidade, personalidade, experiência e desempenho em treinamentos.

O desempenho de tarefa foi medido com 14 itens adaptados de dimensões de incidentes críticos desenvolvidos para mecânica de veículos como parte do Projeto A do Exército dos EUA (Campbell, 1987), complementado com atividades adaptadas de relatórios de análise de tarefas relevantes da força aérea.

Contexto	Tarefa	Global
<p>(a) obedece às instruções mesmo quando os supervisores não estiverem presentes;</p> <p>(b) coopera com os outros na equipe;</p> <p>(c) persiste/supera obstáculos para completar uma tarefa;</p> <p>(d) exhibe aparência militar e atitudes adequadas;</p> <p>(e) voluntário para dever adicional;</p> <p>(f) segue procedimentos apropriados/ evita atalhos não autorizados;</p> <p>(g) procura tarefas desafiadora;</p> <p>(h) se oferece para ajudar os outros a realizar seu trabalho;</p> <p>(i) presta muita atenção a detalhes importantes;</p> <p>(j) defende as decisões do supervisor;</p> <p>(k) presta cortesia militar adequada;</p> <p>(l) apoia e encoraja colega de trabalho com um problema;</p> <p>(m) toma a iniciativa de resolver um problema de trabalho;</p> <p>(n) exerce disciplina pessoal e autocontrole;</p> <p>(o) lida com uma tarefa de trabalho difícil com entusiasmo;</p> <p>(p) faz, voluntariamente, mais do que o trabalho requer para ajudar os outros ou contribuir para a eficácia da unidade.</p>	<p>a) inspeciona, testa e detecta problemas com equipamentos;</p> <p>b) resolve problemas;</p> <p>c) realiza manutenção de rotina;</p> <p>d) reparação de equipamentos;</p> <p>e) usa ferramentas e equipamentos de teste;</p> <p>f) usa documentação técnica;</p> <p>g) equipamento operacional;</p> <p>h) planeja e organiza o trabalho;</p> <p>i) exerce funções administrativas;</p> <p>j) trabalha em segurança;</p> <p>k) limpa instalações;</p> <p>l) inventaria ferramentas;</p> <p>m) limpa e lubrifica componentes de equipamentos;</p> <p>n) desempenho técnico geral.</p>	<p>O desempenho global foi medido com três escalas de 7 pontos, cada uma com um conjunto diferente pontos para faixas alta, moderada e baixa.</p> <p>Alta:</p> <p>(a) excede os padrões de desempenho do trabalho;</p> <p>(b) realiza um alto nível de trabalho em comparação com outros funcionários com o mesmo cargo;</p> <p>(c) contribui mais para a eficácia de sua unidade do que a maioria de seus colegas de trabalho.</p> <p>Moderado:</p> <p>(a) atende aos padrões de desempenho do trabalho;</p> <p>(b) realiza um nível médio em comparação com outros funcionários com o mesmo cargo;</p> <p>(c) faz uma contribuição média para a efetividade de sua unidade.</p> <p>Baixo:</p> <p>(a) não atende aos padrões de desempenho do trabalho;</p> <p>(b) realiza um nível baixo em comparação com outros funcionários com o mesmo cargo;</p> <p>(c) contribui menos para a efetividade de sua unidade do que seus colegas de trabalho.</p>

Tabela 24. Itens de pesquisa com mecânicos da força aérea dos EUA.

Fonte: Motowidlo & Van Scotter (1994). Evidence that task performance should be distinguished from contextual performance. *Journal of Applied psychology*, 79(4), 475.

Uma importante distinção entre desempenho de tarefa e de cidadania é que as atividades do âmbito da tarefa variam entre trabalhos, enquanto as atividades do âmbito de cidadania são bastante semelhantes entre os trabalhos. Um estudo conduzido por Conway (1996) suportou a distinção entre desempenho de tarefa e cidadania.

O autor apurou que 55% das dimensões foram vinculadas, de maneira confiável, a categoria de tarefa e 30% à categoria de cidadania. Houve desacordo sobre os 15% restantes. Esses achados sugerem que, para a maioria das dimensões de desempenho, a distinção é clara em relação a classificação de desempenho de tarefa ou cidadania. Motowidlo, Borman e Schmit (1997) propuseram uma teoria das diferenças individuais no desempenho de tarefas e cidadania. Um dos elementos mais importantes dessa teoria é a noção de que os antecedentes do desempenho de tarefas e cidadania serão diferentes. O desempenho da tarefa deve ser, em grande parte, uma função da capacidade cognitiva, mediada principalmente pelo conhecimento da tarefa (conhecimento de princípios relacionados a aspectos técnicos do desempenho no trabalho), habilidade da tarefa (aplicar conhecimento técnico para executar tarefas efetivamente) e hábitos da tarefa (respostas características a situações da tarefa, facilitar ou dificultar o desempenho de tarefas).

A personalidade deve ser o antecedente central do desempenho da cidadania, mediada primariamente pela habilidade de cidadania (aplicando conhecimento sobre ajuda e coordenação, seguindo regras e procedimentos organizacionais etc.), hábitos de cidadania (tendências estilísticas pessoais que facilitam ou inibem a realização de atividades de cidadania) e conhecimento da cidadania (saber como agir eficazmente em situações que pedem ajuda, seguir regras, voluntariado, etc.). Organ e Ryan (1995) realizaram uma meta análise entre personalidade e desempenho de cidadania. Entre as variáveis consideradas pelos autores estão: satisfação com o trabalho, estilo de liderança, justiça organizacional e compromisso organizacional.

A variável de personalidade que tem recebido mais atenção dos pesquisadores em relação ao desempenho de cidadania é a conscienciosidade. Organ e Ryan (1995) descobriram que a conscienciosidade está positivamente relacionada com o altruísmo e com a conformidade generalizada. A relação entre conscienciosidade e desempenho de cidadania tem sido suportada em outros estudos adicionais. Neuman e Kickul (1998) descobriram que conscienciosidade está relacionada com todos os cinco tipos de comportamento de cidadania organizacional identificados por Organ (1988). Miller, Griffin e Hart (1999) descobriram que conscienciosidade era um preditor significativo do desempenho de cidadania, acima e além de

qualquer efeito contabilizado para o neuroticismo e a extroversão. Um estudo feito por Hogan *et.al.* (1998) apontou um padrão de resultados sugerindo que características de trabalho e organizacionais podem moderar a relação entre conscienciosidade e o comportamento de cidadania.

Especificamente, para funcionários em cargos em que a promoção era improvável, a conscienciosidade era o melhor preditor do desempenho da cidadania. Em contraste, nos empregos em que as promoções eram mais prováveis, a ambição era o melhor preditor.

Diversos estudos incluíram medidas de conscienciosidade, desempenho de cidadania e desempenho de tarefa (Hatstrup *et.al.*, 1998), (Hense, 2000), (McHenry *et.al.*, 1990), (Motowidlo & Van Scotter, 1994) e (Van Scotter & Motowidlo, 1996). A inclusão de ambos os aspectos do desempenho é importante porque esses estudos são mais relevantes para testar o modelo de Motowidlo *et.al.* (1997) que coloca como hipótese não só que a personalidade prediz o desempenho de cidadania, mas que esse relacionamento é mais forte do que a relação entre personalidade e desempenho de tarefa.

Apesar de não apresentar resultados tão fortes quando os de conscienciosidade, Organ e Ryan (1995) sugeriram que a amabilidade tem pouco, mas significativa relação com o comportamento de cidadania organizacional. Os autores encontraram correlações entre altruísmo e conformidade. Estudos mais recentes também descobriram que os indivíduos com maior amabilidade são mais propensos para engajar em comportamentos de cidadania (Hense, 2000), (McManus e Kelly, 1999), (Neuman e Kickul, 1998) e (Van Scotter e Motowidlo, 1996).

Por outro lado, Facticeau *et.al.* (2000) encontraram correlações negativas entre amabilidade e desempenho de cidadania. É importante afirmar que a relação entre amabilidade e desempenho da cidadania pode ser moderada pelo elemento de desempenho da cidadania que está sendo medido. Por exemplo, LePine e Van Dyne (1998) encontraram evidências para o que eles denominaram de efeito “bidirecional” para amabilidade. Como esperado, a amabilidade foi positivamente relacionada ao comportamento cooperativo. No entanto, demonstrou uma relação negativa com outra forma de desempenho, o comportamento de voz, que consiste em uma comunicação construtiva, orientada para a mudança, destinada a melhorar a organização. Os autores argumentam que, como indivíduos altamente agradáveis não gostam de perturbar as relações interpessoais, eles estarão mais propensos a apoiar o *status quo*. Os resultados destacam a natureza multidimensional do

desempenho da cidadania e a importância de considerar o domínio específico do critério de interesse ao usar a personalidade como um preditor.

Vários estudos encontraram uma ligação positiva entre a extroversão e o desempenho da cidadania (LePine & Van Dyne, 2001); (McManus & Kelly, 1999); (Miller *et.al.*, 1999). Por outro lado, Neuman e Kickul (1998) descobriram que a extroversão estava negativamente relacionada com as dimensões de cidadania do altruísmo, virtude cívica, conscienciosidade, cortesia e esportividade (as duas últimas correlações não eram significativas). Van Scotter e Motowidlo (1996) encontraram uma pequena, mas significativa, correlação positiva entre extroversão e facilitação interpessoal, mas uma relação negativa e não significativa entre extroversão e dedicação no trabalho. Finalmente, Hogan *et.al.* (1998) encontraram correlações não significativas entre a sociabilidade e o desempenho da cidadania. As razões para os resultados inconsistentes não são imediatamente claras; elas podem ser devidas a diferenças na natureza dos empregos ou situações em estudo. Especificamente, isso pode ser outro exemplo de um efeito bidirecional, conforme descrito anteriormente por LePine e Van Dyne (1998). Em trabalhos altamente estruturados, como um cargo de funcionário de varejo estudado em Neuman e Kickul (1998), altos níveis de extroversão podem prejudicar o desempenho da cidadania. Por outro lado, a extroversão pode contribuir para o desempenho bem-sucedido da cidadania em empregos com menos estrutura, como os representantes de seguros estudados por McManus e Kelly (1999).

Diversos estudos demonstraram uma ligação entre o individualismo/coletivismo e os critérios relacionados ao desempenho da cidadania. Em geral, os coletivistas estão preocupados com os outros e com a comunidade, enquanto os individualistas se concentram na busca por recompensas e satisfação de necessidades pessoais (Early, 1989) e (Parsons & Shils, 1951).

Allen (1999) descobriu que o coletivismo estava relacionado a uma forma específica de comportamento de cidadania: o de mentoria. Especificamente os indivíduos que haviam orientado outros eram mais elevados no coletivismo do que os não-mentores.

Os coletivistas são menos propensos a engajar-se em *social loafing and shirking* (Early, 1989) e (Wagner, 1995). *Loafing* poderia ser traduzido como absenteísmo (padrão habitual de ausências no processo de trabalho, dever ou obrigação, sem motivo razoável) e *shirking* como mandrião (que ou aquele que mandria, que se mostra preguiçoso para trabalhar ou estudar; preguiçoso, indolente, mandrana). Robbins e Judge (2015) definem o termo *social loafing* como a tendência de os indivíduos gastarem menos esforço quando trabalham

coletivamente do que quando trabalham individualmente. Esse pode ser um comportamento subconsciente.

Ao passo que *shirking* é um engano intencional, definido como evitar ou negligenciar uma responsabilidade. Harkins (1987) descreveu esses termos por meio de uma metáfora dos resultados de desempenho individual e de grupo em uma tarefa de puxar corda. Ele descobriu que aumentar o tamanho do grupo resultava em retornos decrescentes na produtividade individual. Se houver 8 pessoas puxando uma corda, naturalmente cada pessoa não precisará colocar tanta força quanto uma pessoa puxando a corda. A contribuição global aumenta com mais pessoas, portanto, as tarefas individuais podem ser divididas em partes menores. Esquivar-se, por outro lado, é uma situação em que um indivíduo conscientemente evita a responsabilidade. Usando o exemplo da corda novamente, com 8 pessoas puxando uma corda, e uma pessoa não puxar, mas simplesmente segurar a corda na mão, esse seria um *shirker*. Embora os outros membros estejam puxando a corda, essa pessoa está intencionalmente evitando sua responsabilidade; portanto, fazer os outros membros do grupo trabalharem mais para compensar a falta de contribuição do *shirker*.

Harkins (1987) listou várias maneiras de impedir *social loafing and shirking* que incluem, estabelecer metas, aumentar a competição intergrupala, participar de avaliações de colegas, selecionar membros que têm alta motivação, preferir trabalhar em grupos, basear recompensas em parte na contribuição exclusiva de cada membro. Embora esses métodos não possam eliminar completamente os males, eles podem reduzir significativamente a quantidade de funcionários com esse tipo de comportamento.

Um trecho das pesquisas de Robbins e Judge (2015) demonstrou, por exemplo, que empregados chineses e israelenses (ambos de sociedade coletivistas) mostraram nenhuma propensão de engajar no *social loafing and shirking* e, inclusive, mostraram melhores desempenhos quando trabalhavam em grupo do que sozinhos.

#### **2.4.5 A Personalidade Prosocial e o Desempenho da Cidadania**

Outra abordagem para a identificação das características de personalidade associadas ao desempenho da cidadania é usar um inventário de personalidade voltado diretamente para esses tipos de comportamento. Penner e seus coautores fizeram exatamente isso. Esses pesquisadores investigaram sistematicamente o que chamaram de orientação da personalidade pró-social (Midili & Penner, 1995); (Penner & Fritzsche, 1993); (Penner, *et.al.* 1995); (Penner & Finkelstein, 1998); (Penner, Midili & Kegglemeyer, 1997) e (Schroeder *et.al.* 1995). Em

particular, Penner *et.al.* (1995) desenvolveram o *Prosocial Personality Battery* (PSB) para medir as diferenças individuais nas tendências da personalidade prosocial. A versão original do PSB era um inventário de auto relato de 56 itens que mediam sete diferentes traços de personalidade que se acredita estarem associados a pensamentos, sentimentos e ações pró-sociais. Os traços são: (1) empatia afetiva, (2) empatia cognitiva, (3) empatia egocêntrica, (4) raciocínio moral orientado para o outro, (5) raciocínio moral coletivamente orientado, (6) responsabilidade social e (7) disposição para fazer favores para os outros.

Nos últimos 25 anos, vários pesquisadores investigaram a validade das medidas de personalidade para fins de seleção de pessoal. A conclusão geral desses estudos é que a validade da personalidade como um preditor de desempenho no trabalho é bastante baixa (Ghiselli, 1973); (Guion & Gottier, 1965); (Locke & Hoff, 1962); (Reilly & Chao, 1982); (Schmitt *et.al.*, 1984). No entanto, no momento em que esses estudos foram realizados, não existia uma taxonomia bem aceita para classificar os traços de personalidade. Conseqüentemente, não foi possível determinar se existiam relações significativas e consistentes entre os construtos de personalidade particular e os critérios de desempenho em diferentes ocupações.

Nos últimos dez anos, os pontos de vista de muitos psicólogos convergiram em relação à estrutura e aos conceitos de personalidade. Geralmente, os pesquisadores concordam que existem cinco fatores robustos de personalidade que podem servir como uma taxonomia significativa para classificar atributos de personalidade (Digman, 1990).

Esforços sistemáticos para organizar a taxonomia da personalidade começaram logo depois que McDougall (1932) escreveu que a personalidade pode ser amplamente analisada em cinco fatores distinguíveis, mas separados: intelecto, caráter, temperamento, disposição e temperamento. Cerca de 10 anos depois, Cattell (1943, 1946, 1947, 1948) desenvolveu uma taxonomia relativamente complexa de diferenças individuais que consistia em 16 fatores primários e 8 fatores de segunda ordem. No entanto, tentativas repetidas de pesquisadores para replicar seu trabalho não foram bem sucedidas (Fiske, 1949); (Tupes, 1957); (Tupes & Christal, 1961) e, em cada caso, os pesquisadores descobriram que o modelo de 5 fatores explicava muito bem os dados. Tupes e Christal (1961) reanalisaram as correlações relatadas por Cattell (1948) e Fiske (1949) e descobriram que havia um bom apoio para cinco fatores: extroversão, estabilidade emocional, amabilidade, dependabilidade e cultura. O modelo de 5 fatores obtido por Fiske (1949) e Tupes e Christal (1961) foi corroborado em quatro estudos subsequentes (Borgatta, 1964); (Hakel, 1974); (Norman, 1963) e (Smith, 1967). As

descobertas de Borgatta foram substanciais porque resultaram em cinco fatores estáveis em cinco métodos de coleta de dados.

O trabalho de Norman é especialmente significativo porque seus rótulos (*Extraversão, Emotional Stability, Agreeableness, Conscientiousness e Culture*) são comumente usados na literatura e passaram a ser referidos como “Norman's Big Five” ou simplesmente como “Os Cinco Grandes Fatores”.

Durante a última década, um vasto corpo de literatura se acumulou, o que forneceu evidências convincentes da robustez do modelo de 5 fatores: através de diferentes estruturas teóricas (Goldberg, 1981); utilizando diferentes instrumentos (Conley, 1985); (Costa & McCrae, 1988); (Lorr & Youniss, 1973); (McCrae, 1989); (McCrae & Costa, 1985, 1987, 1989); em diferentes culturas (Bond, Nakazato, & Shiraishi, 1975); (Noller, Law, & Comrey, 1987); usando classificações obtidas de diferentes fontes (Digman & Inouye, 1986); (Digman & Takemoto-Chock, 1981); (Fiske, 1949); (McCrae & Costa, 1987); (Norman, 1963); (Norman & Goldberg, 1966); (Watson, 1989). Uma consideração importante para o campo da psicologia do pessoal é que essas dimensões também são relativamente independentes das medidas da capacidade cognitiva (McCrae & Costa, 1987).

Embora haja um consenso geral entre os pesquisadores em relação ao número de fatores, há algum desacordo sobre seu significado preciso, particularmente da consciência e cultura de Norman. Evidentemente, é de se esperar alguma variação do estudo para o estudo com fatores tão amplos e inclusivos quanto o modelo de 5 fatores. Como mostrado abaixo, no entanto, há uma grande quantidade de características comuns que definem cada fator, mesmo que o nome anexado ao fator seja diferente.

É amplamente aceito que a primeira dimensão é a Extroversão/Intraversão de Eysencks. Mais frequentemente, essa dimensão tem sido chamada de *Surgeny* ou afeto positivo (Botwin & Buss, 1989); (Digman & Takemoto-Chock, 1981); (Hakel, 1974); (Hogan, 1983); (Howarth, 1976); (John, 1989); (Krug & Johns, 1986); (McCrae & Costa, 1985); (Noller *et.al.*, 1987); (Norman, 1963); (Smith, 1967).

Os traços frequentemente associados a essa dimensão incluem ser sociável, assertivo, falante e ativo. Como mencionado anteriormente, Hogan (1986) interpreta essa dimensão formada por dois componentes: ambição (iniciativa, emergência, ambição e impetuidade) e sociabilidade (sociável, exibicionista e expressiva).

#### **2.4.6 Relações encontradas entre personalidade e desempenho no trabalho**

Donovan e Hurtz (2000) afirmam que duas dimensões de personalidade (conscienciosidade e estabilidade emocional) são preditores válidos de todos os critérios de desempenho do trabalho para todos os empregos. Os autores entendem que a conscienciosidade esta relacionada ao desempenho no trabalho pois avalia características pessoais como persistente, planejado, cuidadoso, responsável e trabalhador, atributos importantes para realizar tarefas em todos os trabalhos. Há alguma evidência também de que, em contextos educacionais, existem correlações consistentes entre os escores nessa dimensão e o desempenho educacional (Digman & Takemoto-Chock, 1981) e (Smith, 1967).

Com relação a estabilidade emocional mais especificamente seu polo negativo os autores esperam que os funcionários que exibem características neuróticas, como preocupação, nervosismo, temperamento instável, grande tensão e auto piedade, tenderão a ter menos sucesso do que indivíduos mais estáveis emocionalmente em todas as ocupações estudadas, pois essas características tendem a inibir, em vez de facilitar, o cumprimento de tarefas de trabalho.

Algumas dimensões de personalidade, no entanto, estão relacionadas ao desempenho no trabalho, mas apenas para algumas ocupações ou alguns critérios. Por exemplo, nas ocupações que envolvem interação ou cooperação frequente, espera-se que duas dimensões da personalidade (extroversão e amabilidade), sejam preditores válidos. Esses preditivos valem para ocupações como o gerenciamento e vendas, mas não para ocupações como um trabalhador de produção ou engenheiro, por exemplo.

Em uma linha similar, os autores acreditam que abertura seja preditor válido de treinamento e proficiência. Essa dimensão é especialmente esperada para o aprimoramento do desempenho, pois avalia características pessoais como curioso, de mente aberta, culto e inteligente, que são atributos associados a atitudes positivas em relação às experiências de aprendizagem. Tais indivíduos são mais propensos a serem motivados a aprender ao entrar no programa de treinamento e, conseqüentemente, são mais propensos a se beneficiar do treinamento.

#### 2.4.7 Desempenho e personalidade

Durante as várias décadas anteriores à década de 1990, o uso de testes de personalidade na seleção de funcionários foi geralmente menosprezado por especialistas em seleção de pessoal. Isso se deveu principalmente a conclusões pessimistas de pesquisadores como Guion e Gottier (1965) e a revisão qualitativa da literatura sobre testes de personalidade, bem como Schmitt *et.al.* (1984) e a meta-análise quantitativa de seleção de pessoal. A conclusão geral tirada por esses pesquisadores foi que os testes de personalidade não demonstraram validade preditiva adequada para qualificar seu uso na seleção de pessoal. De fato, Schmitt *et.al.* (1984) verificaram que os testes de personalidade estavam entre os menos válidos.

Nos últimos anos, no entanto, tem havido um crescente senso de otimismo quanto à utilidade dos testes de personalidade na seleção de pessoal (Behling, 1998); (Goldberg, 1993); (Hogan *et.al.*, 1996); (Hogan & Ones, 1997) e (Mount & Barrick, 1995). Nos últimos anos, pesquisadores sugeriram que a verdadeira validade preditiva da personalidade foi obscurecida em pesquisas anteriores pela falta de uma estrutura de personalidade comum para organizar os traços usados como preditores (Barrick & Mount, 1991); (Hough, 1992); (Mount & Barrick, 1991) e (Ones *et.al.*, 1994).

Com crescente confiança na robustez do modelo de Cinco Fatores da Personalidade (Digman, 1990); (Goldberg, 1993); (John, 1990), pesquisadores começaram a adotar essa estrutura para pesquisa de seleção. O trabalho meta-analítico inicial de Barrick e Mount (1991) e Tett *et.al.* (1991) forneceram evidências sugerindo que os Cinco Grandes poderiam ter algum grau de utilidade para selecionar funcionários em uma variedade de empregos.

Em ambas as revisões, os pesquisadores usaram estudos que forneceram correlações entre qualquer tipo de variável de personalidade e desempenho no trabalho, categorizando as várias variáveis de personalidade em uma das cinco grandes dimensões para estimar a força da correlação dessas variáveis com o desempenho no trabalho. Embora seus resultados não tenham sido consistentes para uma discussão de razões (Ones *et.al.*, 1994) e (Tett *et.al.*, 1994), o consenso geral traçado pelos pesquisadores e profissionais foi que, existe de fato, alguma utilidade desses fatores como preditores do desempenho no trabalho. O impacto desses estudos no aumento do status dos testes de personalidade na seleção de funcionários foi sentido ao longo dos anos 90. Meta análises subsequentes de Mount e Barrick (1995) e Salgado (1997) pareceram solidificar esse novo status concedido à personalidade, particularmente à conscienciosidade. Behling (1998), por exemplo, afirmou que a

conscienciosidade é um dos preditores de desempenho mais válidos para a maioria dos empregos. Muito do recente entusiasmo pelos Cinco Grandes na seleção de pessoal baseou-se neste corpo de trabalho meta-analítico, especialmente no trabalho original de Barrick e Mount (1991). De fato, com base neste trabalho, a maioria dos pesquisadores pareceu satisfeita em concluir que a conscienciosidade é um preditor geral do desempenho no trabalho e que representa a principal, senão a única, dimensão da personalidade para uso na seleção de pessoal.

Por outro lado, achados de Tett *et.al.* (1991) e Mount e Barrick (1995) fornecem algumas evidências de que a ligação entre os Cinco Grandes e o desempenho no trabalho pode ser mais complexa do que foi sugerido anteriormente, pois seus graus de validade dependem da seleção cuidadosa de dimensões de critério teoricamente relevantes.

Trabalhos de Motowidlo e Van Scotter (1996) também indicaram que os *big five* têm relações diferentes com as dimensões do desempenho no trabalho teoricamente vinculadas dentro da distinção entre tarefa e contexto (Borman & Motowidlo, 1993). Esses autores sugeriram também que os preditores da personalidade deveriam ter seu maior impacto nas dimensões contextuais do desempenho. Van Scotter e Motowidlo (1996) mostraram que a extroversão e a amabilidade estavam mais fortemente relacionadas ao componente de facilitação interpessoal do desempenho contextual do que ao desempenho de tarefas. Embora as magnitudes dessas correlações fossem bem pequenas, esse achado sugere que talvez as cinco dimensões principais, além da conscienciosidade, tenham importância para prever certas dimensões do desempenho no trabalho.

Resultados apresentados por Hurtz e Donovan (2000) foram altamente consistentes com o trabalho original de Barrick e Mount (1991), em que a conscienciosidade apresentou novamente a maior validade das dimensões do *big five* para o desempenho geral do trabalho. Os autores também enfatizaram que a estabilidade emocional mostra níveis bastante consistentes (embora baixos) de validade. Além disso, as análises separadas para as diferentes categorias ocupacionais fornecem um quadro mais complexo das validades dos Cinco Grandes do que as revisões anteriores, na medida em que as dimensões além da conscienciosidade começam a mostrar validações baixas, mas estáveis, para certas ocupações. Em particular, para trabalhos que envolvam atendimento ao cliente, amabilidade, abertura e estabilidade emocional apresentavam baixos níveis de validade mas zero variância residual na estimativa populacional após os efeitos de erro amostral e artefatos de mensuração removido.

Da mesma forma para vendas e talvez para empregos gerenciais, a estabilidade emocional e a extroversão tinham validações bastante baixas, porém estáveis.

Um tema comum que atravessa o atendimento ao cliente, vendas e trabalhos gerenciais e que os diferencia de trabalhos administrativos, é o componente interpessoal da execução das tarefas; isso provavelmente explica as validades mais estáveis dessas dimensões de personalidade para esses tipos de trabalho. Os resultados da divisão do domínio do critério em desempenho de tarefas, dedicação no trabalho e facilitação interpessoal esclarecem ainda mais essas questões. No entanto, ao contrário das expectativas de Johnson e Ostendorf (1993) as análises dos mesmos mostraram que particionar o domínio de critério dessa maneira não resultou em validações mais fortes relacionadas a critérios em comparação com a análise de uma categoria geral de proficiência profissional. Conscienciosidade previu todas as três dimensões de desempenho igualmente bem e o mesmo foi encontrado para estabilidade emocional. Para surpresa dos autores, a amabilidade emergiu como um preditor potencialmente válido, prevendo a facilitação interpessoal tão fortemente quanto a conscienciosidade e a estabilidade emocional. Quando se consideram validações e os intervalos de credibilidade juntos, conscienciosidade, estabilidade emocional e amabilidade parecem ter um impacto relativamente estável nos critérios de facilitação interpessoal, sugerindo que talvez essa dimensão de desempenho seja influenciada de maneira consistente por certos traços de personalidade. Esse fato corrobora com a sugestão anterior de que a personalidade pode ter um impacto mais estável em empregos de natureza mais interpessoal (por exemplo, atendimento ao cliente, vendas e gerenciamento).

Em termos de teoria e não de prática, as descobertas dos autores aqui citados indicam um padrão de relações teoricamente significativas entre as amplas dimensões da personalidade e desempenho no trabalho. Esses autores concordam que as dimensões devem ser exploradas em pesquisas futuras, talvez usando escalas facetadas das cinco grandes dimensões. Embora a força das relações seja baixa a moderada, diferentes dimensões da personalidade parecem afetar o desempenho em diferentes tipos de tarefas ou dimensões. A conscienciosidade parece ter a relação mais forte com o desempenho global do trabalho. As pessoas que se descrevem como trabalhadoras, confiáveis, organizadas parecem ter um desempenho um pouco melhor do que aquelas que acreditam que são menos fortes nessas características. A estabilidade emocional tenha mostrado uma influência bastante estável no desempenho em quase todas as análises. Parece que estar calmo, seguro, bem ajustado e com pouca ansiedade tem um impacto pequeno, mas consistente, no desempenho no trabalho. A

amabilidade ganha importância para os empregos que exigem interações interpessoais, de modo que ser simpático, cooperativo e de boa índole tem um impacto pequeno, mas consistente, no desempenho.

Se um amplo critério de desempenho global é de interesse, talvez uma escala de Conscientização global seja suficiente com um nível moderado de validade. No entanto, se múltiplas dimensões de desempenho, como aquelas que distinguem o desempenho da tarefa do desempenho contextual, ou talvez aquelas consistentes com outras tipologias como as apresentadas por Campbell (1990), serão delineadas, então talvez facetas mais estreitas da performance com fortes ligações teóricas. Esses critérios podem ser identificados e utilizados individualmente ou em combinação para melhorar a sua validade relacionada com o critério.

Combinar facetas selecionadas de conscienciosidade, estabilidade emocional e amabilidade pode otimizar a previsão de um critério de facilitação interpessoal. Os modelos dos Cinco Grandes apresentados por Hofstede, Raad e Goldberg (1992) e Johnson e Ostendorf (1993) também podem ser úteis nesse sentido, ao guiar a formação de escalas preditivas que representam simultaneamente aspectos de duas dimensões, em certo sentido, caindo entre duas das dimensões mais amplas. Esta é uma hipótese que merece consideração em pesquisas futuras.

Além da exploração de ligações mais específicas entre as dimensões da personalidade e o desempenho no trabalho, Johnson e Ostendorf (1993) afirmam que é necessária uma pesquisa que delimite mais completamente a rede normativa que conecta esses construtos. Grande parte da pesquisa realizada até agora tem uma perspectiva muito prática, concentrando-se na correlação bivariada entre personalidade e desempenho. No entanto, os autores afirmam que para compreender essa relação no trabalho, é preciso ir além do modo bivariado e especificar as variáveis influentes dos domínios.

O traço da conscienciosidade, por exemplo, é frequentemente discutido de uma maneira que assume implicações motivacionais. As variáveis motivacionais, então, devem ser examinadas mais extensivamente como variáveis intervenientes em um modelo multivariado. Algumas pesquisas apontaram que a conscienciosidade influencia o desempenho através de seus efeitos em variáveis motivacionais como expectativas de desempenho, autoeficácia e estabelecimento de metas (Barrick, Mount, & Strauss, 1993); (Gellatly, 1996) e (Martocchio & Judge, 1997). Uma melhor explicação dessa rede para diferentes conceituações do domínio da personalidade (por exemplo, facetas mais estreitas ou cinco grandes dimensões além da

conscienciosidade) e para diferentes dimensões do desempenho no trabalho pode ajudar a entender melhor como a personalidade afeta o desempenho no trabalho.

Embora o coeficiente de validade baixo para moderado para conscienciosidade tende a se generalizar bastante entre os critérios de ocupação e desempenho no trabalho e embora outras dimensões Big Five pareçam ter relações significativas com certos critérios ou para certos trabalhos, não houve evidência que a conscienciosidade ou qualquer outra das Cinco Grandes Dimensões deve receber um status semelhante ao da habilidade cognitiva geral para propósitos de seleção de pessoal (Behling, 1998).

No geral, parece que se pode esperar que as medidas globais de conscienciosidade adicionem consistentemente uma pequena parte da variação explicada no desempenho do trabalho entre as tarefas e as dimensões dos critérios. Além disso, para certos trabalhos e para certas dimensões de critério, algumas outras dimensões dos Big Five provavelmente adicionarão um grau muito pequeno, mas consistente, de variância explicada. Se a medida global dos Cinco Grandes não é correlacionada com os outros preditores que são atualmente usados (por exemplo, a personalidade tende a não ser correlacionada com a capacidade cognitiva), (Day & Silverman, 1989); (Rosse, Miller & Barnes, 1991), então mesmo essa pequena variação incremental explicada pode, sob certas circunstâncias, fazer uma contribuição significativa para a eficiência preditiva de um trabalho e talvez contribuir para uma redução no impacto adverso (Hattrup, Rock & Scalia, 1997); (Murphy & Shiarella, 1997); (Schmitt *et.al.*, 1997) e (Ryan, Ployhart & Friedel, 1998).

## **2.5 Tempo de Permanência no Emprego**

Importantes estudos sobre atitudes no trabalho enfatizaram a necessidade de considerar os efeitos potenciais das covariâncias entre as características das organizações e as características das pessoas (Dalton & Todor, 1981) e (Herman, Dunham & Hulin, 1975).

Pesquisas anteriores tais como Guest (1955), Lawrence & Lorsch (1967) e Knowles (1964) sobre atitudes de trabalhadores optaram por se contrentar apenas nas características individuais do trabalhador, do seu trabalho ou tarefa ou apenas no contexto organizacional mais amplo em que tais atitudes podem se manifestar. Praticamente poucas tentativas foram feitas para examinar a maneira pela qual as características individuais e organizacionais podem interagir para determinar as atitudes e o comportamento dos funcionários.

Herman e Hulin (1972), O' Reilly, Chatman e Cadwell (1991), O' Reilly e Robert (1975) argumentam que o contexto estrutural mais amplo tem uma influência mais forte sobre as atitudes dos trabalhadores do que as características individuais dos mesmos.

Embora a natureza crucial da relação bem-sucedida entre indivíduo e organização tenha sido enfatizada por Argyris (1973), poucas tentativas posteriores foram feitas para investigar essa integração. Mais ainda no caso de estudos de rotatividade, absenteísmo e comprometimento. Tosi e Slocum (1984), por exemplo, colocaram a questão pertinente de existência de alguma relação sistemática entre uma classe de variáveis individuais e o tipo de organização.

Os autores admitiram que esta questão não foi adequadamente abordada, embora se tenha dedicado alguma literatura ao impacto da personalidade dos gestores no desenho das organizações (Jamal & Vishwanath, 1992), (Mitroff, 1983) e (Van de Ven, 1984).

Alguns desses autores argumentaram que a medida em que as pessoas se identificam com a sua organização tem um impacto positivo no seu nível de satisfação e, assim, no envolvimento organizacional (Brown, 1969). A consonância entre os valores do funcionário e os valores organizacionais pode proporcionar aos funcionários um certo grau de conforto por meio do estresse minimizado. O grau de consonância/ dissonância entre valores; estilos individuais e os da organização é concomitante com o grau de identificação experimentado e o grau de compatibilidade entre a ética de trabalho dos funcionários e os valores pelos quais a empresa se encontra.

Segundo Flowers e Hughes (1973) a ética do funcionário deriva de seus próprios valores e das condições reais que ele encontra no trabalho. Os valores da empresa derivam de normas sociais, decisões formais do conselho de administração e políticas e procedimentos do grupo gestor. Em outras palavras, os funcionários tendem a permanecer na empresa até que alguma força os leva a sair. O conceito aqui é muito parecido com o conceito de inércia nas ciências físicas: um corpo permanecerá como está até ser influenciado por uma força.

Uma lacuna cada vez maior (maior dissonância) entre os valores individuais e organizacionais reforçará a inércia (deixar); uma lacuna de estreitamento enfraquecerá. Na mesma linha, Hrebiniak e Alutto (1972) argumentam que a tensão e a incerteza do papel do indivíduo resultam no aumento da atratividade de alternativas extraorganizacionais e, conseqüentemente, menor comprometimento com a organização do trabalho. De certa forma, essa visão ignora o que poderia causar "tensão de papel" em primeiro lugar. Tal tensão pode ser, em si mesma, o resultado de desajustes entre valores pessoais e organizacionais e suas expectativas (Edwards & Cooper, 1990). Além disso, essa tensão pode depender de quão

tolerante é o indivíduo em situações incertas. Essa quantidade de tolerância à incerteza está embutida nos valores e estilos pessoais de cada indivíduo. De fato, para aqueles indivíduos com grande tolerância à incerteza, quanto maior a incerteza organizacional, maior a consonância entre seus valores e os de sua organização e, conseqüentemente, maior a probabilidade de seu comprometimento com a mesma organização.

Mais recentemente, O'Reilly *et al.* (1991) investigaram o ajuste pessoa-cultura (PCF) desenvolvendo o instrumento do perfil de cultura organizacional (OCP). Os autores utilizaram o OCP para avaliar o PCF e testar a relação entre o ajuste e os resultados relacionados ao trabalho. A relação entre preferências por valores organizacionais e variáveis individuais de personalidade foi explorada. Como resultado, 224 estudantes de pós-graduação, 395 contadores e 730 funcionários do governo de nível médio testaram a hipótese de que o ajuste pessoa-organização (POF) está relacionado aos resultados do trabalho.

As variáveis medidas de POF incluíam comprometimento organizacional, satisfação no trabalho, intenção de sair e rotatividade. A POF previu satisfação no trabalho e comprometimento organizacional um ano após o ajuste ter sido medido e a rotatividade real após dois anos. Essa evidência atesta a importância de entender o encaixe entre as preferências dos indivíduos e as culturas organizacionais (Edwards, 1991). A suposta vantagem de uma cultura corporativa forte pressupõe que resultados positivos ocorrem quando os valores das pessoas são congruentes com os dos outros e com os da organização.

Boxx *et al.* (1991) examinou o impacto dos valores organizacionais no setor público e descobriu que esses afetavam fortemente a satisfação, o comprometimento e a coesão. Os autores também descobriram que a congruência de valor também afetou essas variáveis comportamentais. Esse estudo indicou que cinco valores devem existir dentro de seu ambiente de trabalho: a crença em ser o melhor, a crença na importância dos detalhes da execução, a crença na importância das pessoas como indivíduos, a crença na qualidade e serviço superiores e uma crença na importância da informalidade para melhorar a comunicação.

O conceito de comprometimento organizacional refere-se à natureza do relacionamento do membro da organização com o sistema como um todo (Grusky, 1966). Esse conceito também foi definido como a força relativa da identificação e envolvimento de um indivíduo em uma determinada organização (Mowday, Steers & Porter, 1979). Estudos anteriores tendem a tratar o comprometimento como um fenômeno atitudinal e comportamental (March & Simon, 1958) e (Staw & Salancik, 1977). Como atitude, o comprometimento expressa um estado no qual um indivíduo se identifica com uma

determinada organização e seus objetivos e deseja manter a afiliação para facilitar esses objetivos (March & Simon, 1958). Como comportamento, o compromisso foi concebido como um estado em que os indivíduos abandonam os cursos alternativos de ação e optam por se vincular à organização (Staw & Salancik, 1977). Na maioria das circunstâncias, seria difícil ver como o conceito poderia ser tratado como uma atitude e um comportamento.

Para Zeffane (1994) o compromisso com a organização pode ser considerado principalmente como uma atitude. O que é realmente comportamental é a quantidade de envolvimento organizacional que resulta dessa atitude. A separação conceitual entre compromisso e envolvimento é importante, pois ajuda a diferenciar (e, portanto, compreender) intenções e ações.

Atitudes significam intenções, enquanto comportamentos refletem ações. Essa distinção entre compromisso (como atitude) é aparente nas características específicas de definição oferecidas pela pesquisa anterior (Mowday, Steers & Porter, 1979) e (Porter, Steers, Mowday & Boulian, 1974). Nessas pesquisas, o comprometimento é visto como sendo caracterizado por pelo menos três fatores: (1) uma forte crença e aceitação dos objetivos e valores da organização; (2) disposição para exercer um esforço considerável em nome da organização; e (3) um forte desejo de manter a participação na organização.

Claramente, todos esses fatores refletem atitudes e não comportamentos. Essas características não são claramente dissociáveis, uma vez que uma característica pode derivar da outra. Portanto, a quantidade de comprometimento do funcionário com a organização pode ser melhor considerada como um estado de atitude que designa o nível de consideração que um indivíduo tem em relação à sua organização. Como tal, o compromisso da organização não existe apenas. É criado através de um processo psicológico complexo. O processo em si é iniciado pelos estados psicológicos que o indivíduo pode experimentar, bem como os contextos relevantes dos quais esses estados podem emanar. Além disso, esses estados psicológicos, combinados com as características contextuais específicas, produzem atitudes específicas. Entre essas atitudes está o grau de envolvimento que o indivíduo pode experimentar em determinadas situações. Assim, o grau de comprometimento refere-se à atitude endossada pelo indivíduo, enquanto o grau de envolvimento é a manifestação comportamental dessa atitude. Conceitualmente, o comprometimento organizacional é, portanto, uma variável atitudinal, enquanto a extensão do envolvimento é comportamental. Os estados psicológicos predominantes (combinados com as características situacionais)

precedem tanto o grau de comprometimento (como estado atitudinal) quanto o grau de envolvimento (como estado comportamental).

Além disso, o compromisso da organização não é uma variável homogênea e unidimensional, mas sim um fenômeno multidimensional. Gouldner (1960) distingue entre compromisso com a organização como um todo e compromisso com os valores específicos da organização. O primeiro tipo de compromisso reflete um apego às metas e objetivos da organização. O segundo tipo de compromisso reflete um apego às ideias e cultura da organização. Outro tipo de dicotomia é sugerido por Steers (1979), que diferencia entre “o compromisso de permanecer com a organização e o compromisso de trabalhar em apoio aos objetivos organizacionais”. Embora a literatura seja bastante explícita no que diz respeito ao impacto do comprometimento organizacional (ou seja, diminuição da rotatividade e outras formas de retirada como resultado do aumento do comprometimento), os antecedentes do comprometimento parecem ser muito mais variados e inconsistentes.

### **2.5.1 Baixo tempo de permanência no emprego**

É importante definir que neste trabalho os termos baixo tempo de permanência no emprego e rotatividade significarão o mesmo conceito. Ambos significarão a substituição de um ocupante de um posto de trabalho por outro (em um curto espaço de tempo). Essa seria a descrição mais geral do tema. Ao longo do tempo, foram publicados diversos estudos sobre este fenômeno e desta forma foi possível classificar tipos distintos de rotatividade. Podemos começar pela rotatividade voluntária versus involuntária. A rotatividade voluntária é iniciada pelo empregado, ou seja, o funcionário pede demissão e começa a trabalhar em outro lugar ou mesmo para de trabalhar. A involuntária é iniciada pela organização, desta forma, a empresa demite o funcionário por algum motivo, podendo ser baixo desempenho, reestruturação organizacional, entre outros motivos (Staw, 1980).

Outra importante distinção possível de rotatividade é o caráter funcional ou disfuncional. A chamada rotatividade disfuncional é bastante ruim para a organização e significa a saída de trabalhadores de alto desempenho ou funcionários com habilidades difíceis de substituir. O resultado desta equação são os altos custos de novas contratações. Por outro lado, a rotatividade funcional inclui a saída de funcionários com baixos níveis de desempenho ou cujas funções podem ser facilmente substituídas (Morgeson, 2013). Este último, no entanto, não significa que seja positivo. É possível classificar ainda o que é evitável e inevitável. Evitável é aquele cuja causa a organização esta apta a influenciar. Um

exemplo dessa situação são os funcionários que deixam a organização devido à baixa satisfação com o trabalho. Já o *turnover* inevitável tem como origem, causas sobre as quais a organização tem pouco ou nenhum controle. Por exemplo, colaboradores que deixam a empresa por problemas de saúde ou por um desejo de voltar aos estudos. Neste caso a empresa poderia fazer pouca coisa para mantê-los. Gestores que saibam diferenciar a rotatividade evitável e o inevitável são extremamente importantes, pois os custos de retenção podem ser altos e infrutíferos (Morgeson, 2013).

### **2.5.2 Antecedentes do baixo tempo de permanência no emprego ou rotatividade**

Com base em Barnard (1938), Simon (1945) e March e Simon (1958), foram identificados os principais antecedentes do *turnover* voluntário. March e Simon (1958) propuseram que o *turnover* seria resultado das percepções do indivíduo sobre a conveniência e facilidade de movimento de saída. Contudo, ao longo do tempo, a intenção percebida do movimento foi analisada juntamente com a satisfação com o trabalho (Jackofsky & Peters, 1983). Esses dois construtos - satisfação e alternativas - servem de base conceitual para grande parte da literatura sobre a rotatividade de funcionários (Hulin et al., 1985). Para Mobley (1977), no entanto, existem três tipos genéricos de determinantes de *turnover*: 1) o contexto econômico, 2) as variáveis organizacionais e 3) as variáveis individuais. Essas variáveis possuem diferentes pesos sobre a decisão de cada indivíduo. As pessoas possuem sensibilidades diferentes quanto às mesmas variáveis, devido aos seus valores pessoais. O peso das variáveis sobre a decisão pode variar também conforme o meio e momento vivenciado pelo sujeito, pois o ambiente econômico e cultural também interfere em seus valores pessoais.

<b>Mercado de trabalho</b>	<b>Correlação consistente</b>	<b>Correlação Moderada</b>	<b>Correlação Inconclusiva</b>
Variáveis organizacionais	Níveis salariais	Estilo de supervisão Porte da unidade de trabalho Repetitividade das tarefas Autonomia e responsabilidade Centralização Comunicação	Tipo de indústria Porte organização
Variáveis individuais	Idade Tempo de serviço Satisfação com o cargo Intenções de ficar/sair	Fonte de referência Responsabilidade familiar Aptidão e capacidade Satisfação com remuneração Satisfação com colegas de trabalho Satisfação com o supervisor Satisfação com as condições de trabalho Expectativa de encontrar um cargo alternativo	Personalidade Sexo Instrução Profissionalismo Desempenho Expectativas profissionais Absentéismo Estresse

Tabela 25. Variáveis determinantes da rotatividade por grau de correlação

Fonte: Hom, P. W., Caranikas-Walker, F., Prussia, G. E., & Griffeth, R. W. (1992). A meta-analytical structural equations analysis of a model of employee turnover.

Mobley (1997) também se dedicou ao entendimento das relações imediatas entre a satisfação no trabalho e a eventual saída voluntário. O autor teorizou que a insatisfação no trabalho leva o indivíduo a pensar em desistir. A seguir, é apresentada uma adaptação do processo de decisão de rotatividade do empregado.

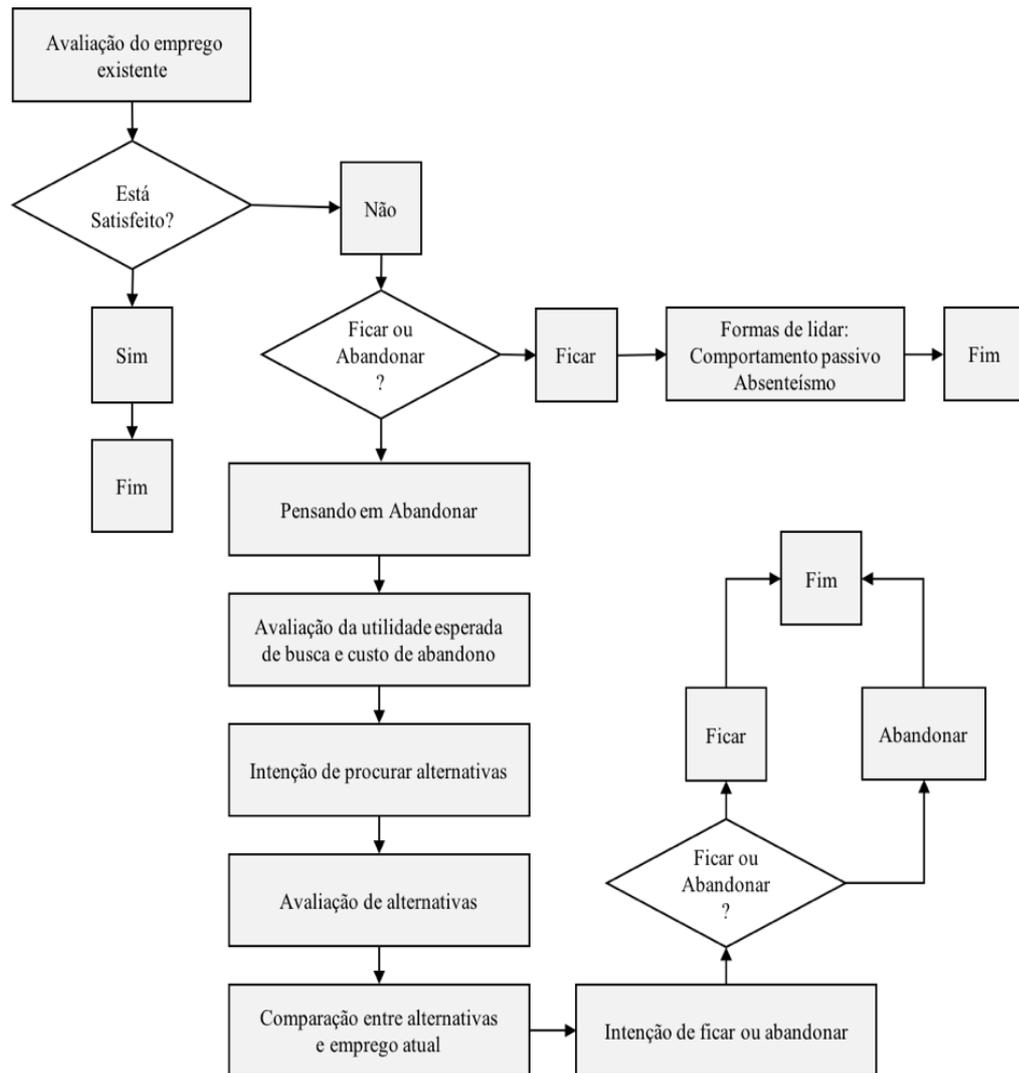


Figura 5. Processo de decisão de rotatividade do empregado

Fonte: Hom, P. W., Caranikas-Walker, F., Prussia, G. E., & Griffeth, R. W. (1992). A meta-analytical structural equations analysis of a model of employee turnover.

### 2.5.3 Comportamento do indivíduo (o que leva o indivíduo a sair da organização)

A maioria das pesquisas relacionadas com a rotatividade de empregados tem focado em explicar o comportamento de indivíduos que terminaram, voluntariamente, suas relações com a organização. Hom e Griffeth (1995); Lee e Michell (1994); March e Simon (1958); Mobley (1977); Price (1977); Muchinsky e Tuttle (1979) afirmam que fatores pessoais foram incluídos na maioria dos estudos como preditores de *turnover*, entre eles estão: idade, emprego, tamanho da família e responsabilidade familiar.

Para Mangione (1973), além dos fatores pessoais citados acima, a duração do emprego é o melhor preditor de *turnover*. Embora possa parecer intuitivamente óbvio que a

permanência e o *turnover* em um determinado trabalho devem ser inversamente relacionados, os pesquisadores têm sido capazes de documentar que o *turnover* passado prevê o futuro *turnover*.

Com relação ao tamanho da família, os autores relatam achados mistos. Knowles (1964) relatou que o tamanho da família e o *turnover* estavam positivamente relacionados em uma amostra de operários. Stone e Athelstan (1969) concluíram que o tamanho da família e o *turnover* estavam negativamente relacionados em uma amostra de terapeutas. Porter e Steers (1973) tentaram explicar esses achados conflitantes, citando a diferenciação de papéis sexuais tradicionais entre homens e mulheres. À medida que o tamanho da família se torna maior, os homens tornam-se mais empenhados em ficar em seu presente trabalho. No entanto, para as mulheres, quando o tamanho da família fica maior, há mais exigências colocadas sobre elas para estarem em casa.

Federico e Lundquist (1976) relataram que, em uma amostra de empregadas de uma cooperativa de crédito, existia uma relação negativa entre o tamanho da família e o *turnover*. Esse achado enfraquece inicialmente a explicação da hipótese por Porter e Steers (1973), afinal, os resultados diferenciais ocorreram em duas amostras de empregadas do sexo feminino. No entanto, Federico e Lundquist (1976) constataram que uma parte substancial da amostra era constituída por mulheres responsáveis únicas pelo sustento da família. Conseqüentemente, parece razoável alterar a explicação de Porter e Steers das diferenças baseadas no sexo do empregado para diferenças baseadas no status de provedor único ou uma segunda pessoa em uma casa, normalmente um cônjuge, que também ganha um salário.

De acordo com Muchinsky e Tuttle (1979), seis estudos examinaram a relação entre responsabilidade familiar e *turnover*, e todos relataram relações positivas. A responsabilidade familiar tem sido definida por uma mistura de itens que geralmente são: estado civil e idade dos filhos. O mesmo achado foi relatado entre funcionários de vários tipos de emprego e ambos os sexos. Convidado (1955) relatou que alguns homens da linha de montagem deixaram seus postos por causa da pressão doméstica a respeito do impacto que o trabalho tem na vida da família. Outros estudos afirmaram diretamente (Saleh, Lee & Prien, 1965) ou indiretamente (Lefkowitz & Katz, 1969) que as "razões familiares" foram citadas como motivo para o *turnover*. Descobertas relacionadas também foram relatadas por Minor (1958), Fleishman e Berniger (1960), Robinson (1972) e Federico e Lundquist (1976).

Todas as pesquisas citadas acima relacionam fatores pessoais ao *turnover* e apresentam resultados consistentes. Em resumo, essas pesquisas apontam, entre outras

conclusões, que quanto mais velho o empregado, menor sua tendência a rotatividade; e quanto maior for a duração do último emprego, também menor será a tendência de rotatividade. Quanto aos graus de responsabilidade familiar, quanto maiores forem, menores serão as taxas de *turnover*. A relação entre o tamanho da família e o *turnover* parece ser moderada se o empregado é o assalariado principal ou secundário. Para os assalariados primários, os índices de rotatividade são menores, enquanto que para os assalariados secundários as ocorrências de *turnover* são maiores.

Outra linha de pesquisa amplamente difundida relaciona rotatividade aos fatores atitudinais. Para Brayfield e Crockett (1955), Herzberg et. al., (1957) e Vroom (1964), as muitas pesquisas foram focadas para as relações entre atitude e *turnover*. Sob o termo "fatores atitudinais", fica subentendida a moral, a satisfação de necessidade e a satisfação no trabalho. A maioria destes estudos utilizou medidas globais de satisfação no trabalho global. (Locke, 1975). Muitos estudos examinaram até que ponto vários fatores relacionados ao trabalho predizem o *turnover*. Recepção de reconhecimento e feedback, por exemplo. Ross e Zander (1957) pediram a uma amostra de trabalhadores qualificados que expressassem em que medida se encontravam no trabalho. Diferenças significativas foram encontradas entre as amostras de permanentes e terminadores em relação à medida em que essas necessidades foram atendidas. Aqueles trabalhadores que "terminaram" seu emprego perceberam que recebiam menos *feedback* e reconhecimento do que aqueles que "permaneceram" com a empresa. Outros quatro estudos relacionaram a rotatividade com o tamanho da unidade trabalho. Desses, três estudos (Kerr, Koppelman & Sullivan, 1951); (Mandell, 1956); (Indik & Seashore, 1961), o tamanho da unidade de trabalho e o *turnover* foram positivamente relacionados, enquanto que no quarto (Porter & Steers, 1973), as relações positivas entre o tamanho da unidade de trabalho e o *turnover* eram mais prováveis para os operários do que para os trabalhadores de "colarinho branco".

Porter e Steers (1973) afirmaram que os trabalhadores de "colarinho branco" têm mais autonomia e, portanto, são mais propensos a encontrar meios alternativos de satisfação e menos propensos a deixar seus empregos. Outros estudos relataram dados sobre a relação entre a autonomia do trabalho e o *turnover*, e todos descobriram que quanto menor for a autonomia e a responsabilidade maior a probabilidade de *turnover*. Guest (1955), por exemplo, relatou que os sentimentos de falta de autonomia eram, em parte, responsáveis pelo motivo dos trabalhadores de uma linha de montagem abandonarem seus empregos. Ross e Zander (1957) descobriram que todos os empregados que estavam iniciando suas trajetórias

em uma empresa poderiam ser divididos entre “permanentes” e os “eventuais desistentes” e que ambos tinham expectativas semelhantes quanto ao grau de autonomia no trabalho. Entretanto, aqueles que finalmente deixaram seus postos de trabalho relataram ter uma autonomia significativamente menor do que o esperado, enquanto os funcionários que permaneceram no cargo relataram que a autonomia experiente atendia às suas expectativas.

Waters e Roach (1971;1973) relataram que a satisfação com a autonomia e a responsabilidade percebidas estavam relacionadas em uma amostra de trabalhadores administrativos, enquanto Taylor e Weiss (1972) relataram achados semelhantes para uma amostra de trabalhadores de lojas de varejo.

#### **2.5.4 Consequências do baixo tempo de permanência no emprego**

Com o tempo, as organizações investem recursos substanciais em seus empregados. Os custos correspondentes para a empresa em relação ao abandono da organização e a subsequente contratação de empregados de substituição podem ser significativos (Cascio, 1991; Mobley, 1992). Como resultado, a rotatividade voluntária dos funcionários tem sido uma questão gerencial de destaque. Para os pesquisadores, uma questão central foi a compreensão dos conceitos que levam os funcionários a abandonar voluntariamente uma organização.

<b>Impactado</b>	<b>Efeitos negativos</b>
Organização	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Geração de custos de substituição (seleção, recrutamento e treinamento)</li> <li>• Geração de custos com desligamento</li> <li>• Menor produtividade (processo de desligamento, da procura do substituto e do re-treinamento)</li> <li>• Evasão de empregados de alto desempenho</li> <li>• Menor satisfação entre os que ficam</li> <li>• Não comprometimento da imagem da organização</li> <li>• Preservação do capital intelectual</li> </ul>
Indivíduo (que sai)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Perda de condição de empregado antigo e gratificações correlatas</li> <li>• Perda de benefícios extra oficiais</li> <li>• Abalo nos sistemas de suporte social e familiar</li> <li>• Possível desilusão</li> <li>• Estresse relacionado a transição</li> <li>• Regressão no curso da carreira</li> <li>• Interferência no curso da carreira do cônjuge</li> </ul>
Indivíduo (que fica)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Evasão de colegas de trabalho funcionalmente valorizados</li> <li>• Menor satisfação</li> <li>• Aumento da carga de trabalho durante e imediatamente após a procura do substituto</li> <li>• Menor comprometimento.</li> </ul>
Sociedade	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aumento dos custos de produção</li> <li>• Inabilidade regional para manter ou atrair indústrias</li> </ul>

Tabela 26. Impactos negativos da rotatividade

Fonte: Hom, P. W., Caranikas-Walker, F., Prussia, G. E., & Griffeth, R. W. (1992). A meta-analytical structural equations analysis of a model of employee turnover.

<b>Equívocos da Rotatividade</b>	<b>Perspectivas baseadas em evidências</b>
Todo tipo de rotatividade é a mesma coisa, e tudo é ruim	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Existem diferentes tipos de rotatividade</li> <li>• Algum tipo de rotatividade é funcional</li> <li>• Os custos da rotatividade variam</li> </ul>
As pessoas pedem demissão por causa de pagamento	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nível de salário ou satisfação com o salário são relativamente fracos preditores de decisões individuais de rotatividade</li> <li>• As intenções de rotatividade e de procura de emprego estão entre os mais fortes preditores de decisões de turnover.</li> <li>• Atitudes-chave como a satisfação no trabalho e o compromisso organizacional são preditores relativamente fortes</li> <li>• Gestão / supervisão, concepção do trabalho e relações com os outros também são preditores consistentes</li> </ul>
As pessoas pedem demissão por que estão insatisfeitas com o trabalho	<ul style="list-style-type: none"> <li>• A insatisfação no trabalho é a força motriz em menos de metade das decisões de rotatividade</li> <li>• Existem vários caminhos para as decisões de rotatividade</li> <li>• Diferentes caminhos têm implicações de retenção diferentes</li> <li>• Também é importante considerar por que as pessoas permanecem</li> </ul>
Os gerentes podem fazer pouco para influenciar diretamente as decisões de rotatividade	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Existem práticas de recursos humanos baseadas em evidências associadas a rotatividade</li> <li>• Recrutamento, seleção e práticas de socialização durante o processo organizacional</li> <li>• Os gestores podem influenciar o ambiente de trabalho e as decisões sobre turnover através de treinamento, recompensas e práticas de supervisão</li> </ul>
Basta uma simples estratégia para a retenção	<ul style="list-style-type: none"> <li>• As estratégias baseadas em evidências contextuais são mais eficazes</li> <li>• A análise de turnover ajuda a diagnosticar até que ponto a rotatividade é problemática</li> <li>• Contexto organizacional é importante para interpretar os dados de turnover</li> <li>• Várias estratégias de recolha de dados permitem estratégias de retenção</li> </ul>

Tabela 27. Cinco equívocos comuns sobre a rotatividade de empregados

Fonte: Allen, D. G., Bryant, P. C., & Vardaman, J. M. (2010). Retaining talent: Replacing misconceptions with evidence based strategies. *The Academy of Management Perspectives*, 24(2), 48-64.

## **4 METODOLOGIA**

### **4.1 Tipo de Pesquisa**

A presente pesquisa foi quantitativa quanto à abordagem e descritiva exploratória quanto aos fins, uma vez que tem como objetivo descrever características de determinada população (Malhota, 2012) e (Gil, 2010).

Foi realizado um survey, que segundo Freitas *et al.* (2000) esse tipo de pesquisa se alinha ao interesse do pesquisador que deseja produzir descrições quantitativas dos indivíduos da população desejada afim de estudar as variáveis dependentes e independentes sem interferências do pesquisador e considerando o ambiente natural já que os dados podem variar entre crenças, opiniões, atitudes e estilo de vida. Para descrever as variáveis qualitativas, foram utilizadas frequências absolutas e relativas, enquanto que para descrever as variáveis quantitativas foram utilizadas medidas de tendência e dispersão. A abordagem quantitativa caracteriza-se pelo emprego da quantificação tanto nas modalidades de coleta de informações, quanto no tratamento dessas por meio de técnicas estatísticas. O objetivo dessa abordagem é medir variáveis pré-determinadas com intenção de verificar e explicar sua influência sobre outras variáveis (Richardson, 1999).

### **4.2 Modelos conceituais e hipotéticos**

Com base no levantamento teórico realizado foram propostos dois modelos teóricos que serão apresentados a seguir. A partir deste ponto, para fins didáticos as variáveis de primeira ordem serão chamadas de dimensões e as de segunda ordem serão chamadas de constructos. Para análise do construto Cultura foram selecionadas duas dimensões, a saber, os Valores Culturais de Hofstede (1991) e as Facetas Culturais de Personalidade de Costa & McCrae (1991).

Para a medição do constructo Valores foi selecionado o conjunto de Valores de Schwartz (2006) composto por dez dimensões, a saber, poder, hedonismo, estimulação, autodireção, universalismo, benevolência, tradição, conformidade e segurança.

Para a medição do construto Anomia foram selecionadas as dimensões: ausência de acesso aos meios para atingir objetivos de vida, ausência de poder, sentidos, normas, auto alienação/conformidade e isolamento social (Srole, 1956), (Seisdedos, 1998), (Formiga e Gouveia, 2003) e (Souza *et al.* (2003).

Para o estudo do constructo desempenho individual no trabalho será usado o modelo multidimensional de Borman & Motowidlo (1993) apresentado no referencial teórico. O constructo será composto de duas dimensões que têm recebido a maior atenção nas pesquisas, a saber, desempenho de tarefa e desempenho contextual (Befort & Hatstrup, 2003). A dimensão desempenho de tarefa pode ser abordada como a proficiência com a qual uma pessoa realiza atividades que contribuem para o desenvolvimento do núcleo técnico da organização. (Sonnentag & Frese, 2002). A dimensão desempenho de contexto refere-se a comportamentos que contribuem para a ambiente e o clima da organização, ou seja, o contexto no qual as atividades de transformação e manutenção são realizadas. Estão contidos nessa dimensão o voluntariado para trabalho extra, persistir com entusiasmo para atingir a meta, ajudar e cooperar com colegas, seguir regras e procedimentos, e apoiar e defender a organização. (Befort & Hatstrup, 2003).

Foram relacionados, portanto, os objetivos principais da pesquisa: realizar uma análise descritiva dos dados. Ajustar e testar as hipóteses dos modelos teóricos apresentados a seguir. E comparar os indicadores do modelo com as demais variáveis medidas.

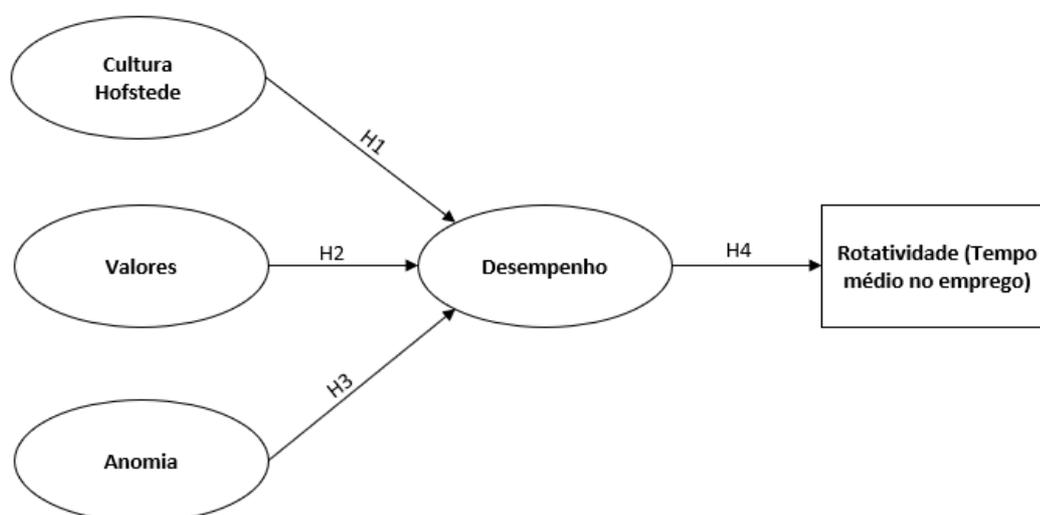


Figura 6. Primeiro Modelo Teórico (Cultura Hofstede)  
Fonte: Original desta pesquisa

Hipóteses	Descrição
H1	Há influência da Cultura Hofstede sobre o Desempenho
H2	Há influência dos Valores sobre o Desempenho
H3	Há influência da Anomia sobre o Desempenho
H4	Há influência do Desempenho sobre a Rotatividade

Tabela 28. Hipóteses do Primeiro Modelo Teórico  
Fonte: Original desta pesquisa

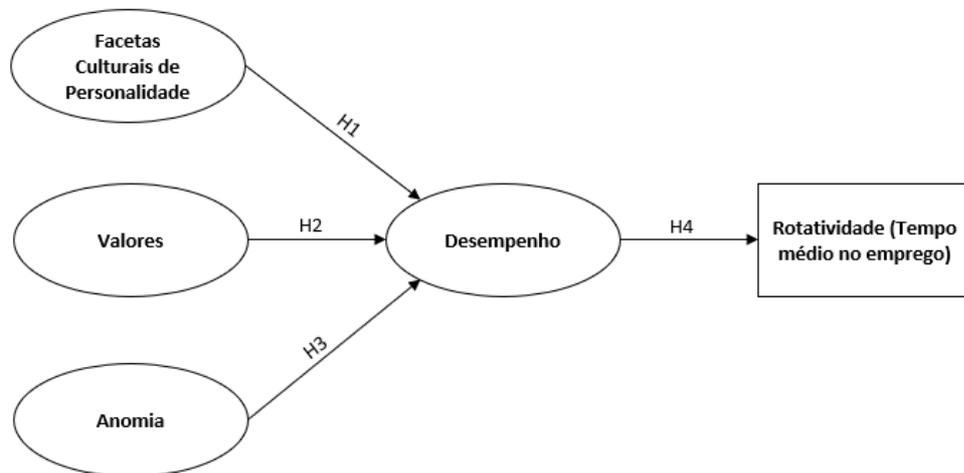


Figura 7. Segundo Modelo Teórico (Facetas)  
 Fonte: Original desta pesquisa

Hipóteses	Descrição
H1	Há influência das Facetas Culturais de Personalidade sobre o desempenho
H2	Há influência dos Valores sobre o Desempenho
H3	Há influência da Anomia sobre o Desempenho
H4	Há influência do Desempenho sobre a Rotatividade

Tabela 29. Hipóteses do Segundo Modelo teórico  
 Fonte: Original desta pesquisa

<b>Relações 1º Modelo</b>	<b>Hipóteses</b>	<b>Autores</b>
Cultura Hofstede Desempenho	<b>H1:</b> Há influência da Cultura Hofstede sobre o Desempenho	Peters e Watermann (1982) Deal e Kennedy (1982) Denison (1984) Cameron e Freemann (1990) Yeung, Brockbank e Ulrich (1991)
Valores Desempenho	<b>H2:</b> Há influência dos Valores sobre o Desempenho	Tamayo e Mendes (2001) Schneider (1917) Rokeach (1968) (1973) Inglehart (1991) Schwartz (1990)
Anomia Desempenho	<b>H3:</b> Há influência da Anomia sobre o Desempenho	
Desempenho Tempo de Permanência no emprego	<b>H4:</b> Há influência do Desempenho sobre o tempo de permanência no emprego	Campion <i>et al.</i> , 1994) Mohr <i>et al.</i> , 2008 Park and Kim, 2009 Cohen <i>et al.</i> , 2003)
<b>Relações 2º Modelo</b>	<b>Hipóteses</b>	<b>Autores</b>
Facetas Culturais Desempenho	<b>H1:</b> Há influência das Facetas Culturais de Personalidade sobre o desempenho	Hurtz & Donovan (2000) Mufson & Mufson (1998) Piedmont & Weinstein (1998) Barrick & Mount (1991)
Valores Desempenho	<b>H2:</b> Há influência dos Valores sobre o Desempenho	Tamayo e Mendes (2001) Schneider (1917) Rokeach (1968) (1973) Inglehart (1991) Schwartz (1990)
Anomia Desempenho	<b>H3:</b> Há influência da Anomia sobre o Desempenho	
Desempenho Tempo de Permanência no emprego	<b>H4:</b> Há influência do Desempenho sobre o tempo de permanência no emprego	Campion <i>et al.</i> , 1994) Mohr <i>et al.</i> , 2008 Park and Kim, 2009 Cohen <i>et al.</i> , 2009)

Tabela 30. Síntese das Hipóteses e Autores  
Fonte: Elaborado pela autora

#### 4.3 População pesquisada

O foco foi pesquisar trabalhadores que exercem tarefas de menor habilidade, associadas à execução de tarefas menos complexas, nicho do mercado com maior probabilidade de ocorrência de baixos salários. A população pesquisada foi composta por

profissões que compreendem tarefas de menor habilidade, associadas à execução de tarefas menos complexas. Foram elas: vendedores, caixas, garçons, seguranças, *bartenders*, cozinheiros, *motoboys*, auxiliares administrativos, chapeiros, atendentes, faxineiros, porteiros e zeladores. Uma população heterogênea é vantajosa porque os participantes não são uniformemente influenciados pelas restrições contextuais de uma organização (Chow, 2009). Os questionários foram aplicados no mês de novembro de 2017, no centro de Belo Horizontes, em estabelecimentos de comerciais.

#### **4.4 Amostra e procedimentos amostrais**

Tendo em vista os objetivos da pesquisa optou-se pela amostragem por conveniência da pesquisa, na qual existe o envolvimento de um determinado público disponível para participar do estudo e oferecer as informações necessárias (Hair *et al.*, 2009).

Como a finalidade da pesquisa é avaliar as relações descritas no referencial teórico, a respeito do tempo de permanência no emprego a amostra foi constituída por trabalhadores formais do setor privado. Devido a essa delimitação do escopo do estudo não foram aceitos desempregados e trabalhadores informais. Tal medida se justifica, pois, o questionário possui dimensões ligadas ao contexto organizacional. Esses padrões foram essenciais, pois a presente pesquisa não poderia apresentar desalinhamento entre teoria e metodologia. Para Freitas, Oliveira, Saccol e Moscarola (2000) é necessário ter claramente definido o objetivo da realização de pesquisa e definir os critérios de elegibilidade dos respondentes para participar de uma amostra, o que dará melhores condições de assegurar se ela é adequada ou não.

A pesquisa foi realizada com 350 indivíduos garantindo-se aos participantes que as respostas seriam anônimas e tratadas de forma agregada.

#### **4.5 Instrumento de coleta dos dados**

O referencial teórico apresentado anteriormente teve como objetivo esclarecer os constructos cultura, valores, anomia e desempenho do indivíduo e sua relação com o tempo de permanência no emprego. É importante enfatizar, entretanto, que esses constructos não podem ser medidos diretamente, pois são considerados variáveis de segunda ordem e constituídos por diversas dimensões, ou seja, variáveis de primeira ordem. Para solucionar essa questão é preciso adotar determinadas abordagens capazes de gerar dados adequados para o pesquisador ser capaz de desenvolver um mapa do campo estudado. O próximo passo consiste em demonstrar as fontes das variáveis e as questões que sustentam os instrumentos de pesquisa.

#### 4.5.1 Dimensão da Cultura

Conforme o referencial teórico apresentado anteriormente, essa dimensão inclui duas amplas abordagens da cultura. O enfoque da cultura pertinente ao nível coletivo e aquele voltado para o indivíduo. A cultura coletiva foi traduzida por meio das dimensões de cultura de Hofstede (1991). Já os estudos utilizados para a compreensão da cultura do indivíduo incluíram as Facetas Culturais de Personalidade, também nomeada como os Cinco Grandes Fatores ou NEOPIR, de autoria de Costa e McCrae (1992). A dimensão de cultura será avaliada por meio de dois blocos de questões. O primeiro denominado Valores Culturais de Hofstede, com 22 questões. São elas:

Um bom chefe não precisa ter resposta para toda pergunta de trabalho (Evitação de Incerteza)  
 Persistência é o melhor caminho para alcançar resultados (Orientação Longo Prazo)  
 Uma estrutura em que os funcionários têm dois chefes deve ser evitada sempre (Distância de Poder)  
 Regra empresarial nunca deve ser quebrada, mesmo que seja uma boa mudança (Evitação de Incerteza)  
 Preciso ter tempo para a vida pessoal e doméstica para ser feliz (Individualismo)  
 Preciso ter um chefe que eu respeite e admire (Distância de Poder)  
 Preciso ter reconhecimento pelo meu bom desempenho para trabalhar bem (Masculinidade)  
 Desejo conseguir trabalhar por muitos anos em uma mesma empresa (Individualismo)  
 Não consigo trabalhar com pessoas desagradáveis (Masculinidade)  
 Só consigo trabalhar em algo que acho interessante (Individualismo)  
 Desejo ser consultado pelo chefe em decisões que envolvem o meu trabalho (Distância de Poder)  
 É essencial viver em um lugar agradável (Masculinidade)  
 Preciso ter um emprego que seja respeitado pela minha família e meus amigos (Individualismo)  
 Gostaria muito de ser promovido (Masculinidade)  
 Me preocupo em ser generoso com as outras pessoas (Orientação Longo Prazo)  
 Consigo manter a simplicidade, não gastar mais do que o necessário (Orientação Longo Prazo)  
 Eu sou feliz (Indulgência)  
 As pessoas ou coisas da vida me impedem que eu faça o que realmente quero (Indulgência)  
 Preciso ter tempo livre para me divertir (Indulgência)  
 Acho importante ter moderação: se controlar para evitar excessos (Indulgência)  
 Se sente nervoso ou tenso? (Evitação de Incerteza)  
 Já viu funcionários com medo de contradizer o chefe? (Distância de Poder)

O segundo bloco de questões denominado de Facetas Culturais de Personalidade é composto por 10 questões. São elas:

Permaneço calmo em situações de tensão (Neuroticismo – Vulnerabilidade)  
 Sou constantemente rabugento (Neuroticismo – Depressão)  
 Sou cheio de energia (Extroversão – Atividade)  
 Sou extrovertido (Extroversão – Emoções Positivas)  
 Tenho muita imaginação (Abertura – Estética)  
 As pessoas confiam em mim (Amabilidade – Confiança)  
 Gosto de cooperar com os outros (Amabilidade – Altruísmo)  
 Sou responsável (Conscienciosidade – Competência)  
 Insisto até terminar minhas tarefas (Conscienciosidade – Autodisciplina)  
 Faço planos e sigo com os mesmos até cumprir (Conscienciosidade – Esforço de Realização)

#### 4.5.2 Dimensão dos Valores

O conceito de valores é utilizado para compreender atitudes e comportamentos das

pessoas, o funcionamento das organizações, instituições e sociedades (Kluckhohn, 1951), (Rokeach, 1973), (William, 1970), (Hofstede, 1980) e (Schein, 1985). Embora o conceito tenha uma longa história, somente na década de 1990 foi elaborada uma teoria sistemática e foi criada a estrutura do sistema de valores. Esse mecanismo foi empiricamente validado por Schwartz (1992) e Smith e Schwartz (1997).

O entendimento dos valores é feito tipicamente em termos de sistema. Trata-se de uma disposição hierárquica ao longo de um contínuo de importância. Essa hierarquia permite a comparação de indivíduos, grupos sociais e culturais, não somente com relação a valores, mas também com prioridades axiológicas. As prioridades axiológicas remetem a tudo aquilo que se refere à valor. O que constitui uma axiologia são os valores predominantes de uma determinada sociedade. O aspecto axiológico de um determinado assunto implica a noção de escolha do ser humano pelos valores morais, éticos e estéticos. Nesse contexto, o valor, ou aquilo que é valorizado pelas pessoas, é uma escolha individual, subjetiva e produto da cultura onde o indivíduo está inserido. Portanto, para avaliar o constructo, a presente pesquisa utilizou 10 questões:

- Gosto de estar no comando e dizer aos outros o que fazer (Poder)
- Ser bem-sucedido é importante. Gosto de me destacar e impressionar (Realização)
- Acho muito importante aproveitar a vida e ter bons momentos (Hedonismo)
- Gosto de aventuras, correr riscos e ter uma vida emocionante (Estimulação)
- Sou curioso, tento entender de tudo (Auto Direção)
- Acho importante fazer as coisas como aprendi com minha família (Tradição)
- Acho importante a proteção das pessoas e da natureza (Universalismo)
- Cuido de quem conheço e gosto (Benevolência)
- As pessoas devem seguir as regras sempre, mesmo quando não há vigilância (Conformidade)
- Segurança e estabilidade da sociedade é muito importante (Segurança)

#### 4.5.3 Dimensão da Anomia

A dimensão da Anomia será abordada em conjunto com o conceito de Alienação, uma vez que esse último inclui conhecimentos úteis para o contexto de Anomia. Enquanto Anomia pode ser entendida como ausência de acesso aos meios para atingir objetivos de vida, a alienação consiste de ausência de poder, sentidos, normas, auto alienação/conformidade e isolamento social.

As questões apresentadas a seguir são baseadas na Escala de Anomia (Srole, 1963), na Escala de Condutas Antissociais e Delitivas (Seisdedos, 1998) validada para o contexto brasileiro por Formiga e Gouveia (2003) e na Escala da Alienação de Mos (Travis, 1993) adaptada para o contexto brasileiro por Souza *et al.* (2003). Essas dimensões serão avaliadas por meio de doze questões. São elas:

- Não há muito o que fazer sobre a maioria dos problemas que enfrentamos hoje (Ausência de Poder)

As coisas da vida estão tão complicadas que eu não entendo o que está acontecendo (Ausência de Sentido)  
 Para avançar no mundo de hoje, você é quase obrigado a fazer coisas incorretas (Ausência de Normas)  
 Não me interessa por tv, filmes ou revistas que a maioria das pessoas gostam (Estranhamento Cultural)  
 Frequentemente me sinto sozinho (Estranhamento Social)  
 Não gosto do trabalho que faço, mas trabalho para ter o que quero e preciso (Estranhamento Laboral)  
 Não importa o quanto eu tente realizar coisas, meus esforços nunca significam nada (Pessimismo)  
 Quase sempre minha vida esta próxima do que chamo de ideal (Satisfação com a vida)  
 Acho difícil acreditar em pessoas que pensam que podem fazer algo pela sociedade (Impotência Política)  
 Se sente preocupado com críticas que possam ser feitas? (Autocontrole)  
 Já sentiu vergonha da sua aparência ou da sua inteligência? (Auto Denegrir-se)  
 Pensa que seus conhecidos são mais bonitos e inteligentes que você? (Autoestima)

#### 4.5.4 Dimensão do Desempenho (Tarefa)

A dimensão de tarefa será abordada como a proficiência com a qual uma pessoa realiza atividades que contribuem para o desenvolvimento do núcleo técnico da organização. (Sonntag & Frese, 2002). Ela será avaliada por meio de sete questões baseadas nos questionários de Befort e Hatrup (2003), Coelho Jr. *et al.* (2010), Paula e Queiroga (2015).

São elas:

Cumpra as tarefas dentro do que foi estabelecido?  
 Toma a iniciativa para resolver problemas não definidos ou não prevista pela chefia?  
 Reconhece que é o responsável pelos resultados do seu trabalho?  
 Recebe tarefas especiais (de confiança) para realizar?  
 Recebe reclamação por não executar corretamente o que lhe foi pedido?  
 É orientado pelo seu chefe a realizar tarefas de uma maneira diferente da que faz?  
 De 1 a 10, qual nota você acredita que seu chefe lhe daria seu trabalho?

#### 4.5.5 Dimensão do Desempenho (Contexto ou Cidadania)

A dimensão de contexto refere-se a comportamentos que contribuem para o ambiente e o clima da organização, ou seja, o contexto no qual as atividades de transformação e manutenção são realizadas. Ela será avaliada por meio de 6 questões baseadas nos questionários de Befort e Hatrup (2003), Coelho Jr. *et al.* (2010), Paula e Queiroga (2015). São elas:

Realiza atividades que ultrapassam as definidas pelo seu cargo?  
 É persistente para realizar as tarefas determinadas?  
 Tem empolgação para realizar as tarefas determinadas?  
 Gosta de ajudar seus colegas de trabalho?  
 Obedece às regras e procedimentos mesmo que sejam desagradáveis?  
 Defende os interesses da organização?

O questionário utilizado foi estruturado, auto-administrado e se encontra no APÊNDICE C. Foi usada uma escala Likert de sete pontos para a medição de intervalo. De acordo com Fornell e Larcker (1981), essa variação nas respostas melhora a qualidade da distribuição dos dados pela redução dos índices de assimetria. O intervalo de questões de 8 a 59 utilizou o critério de discordância e concordância, no qual valores menores de 4 significam discordância, valores que contêm 4 significam nem discordância, nem concordância e valores

acima de 4 significam concordância com as questões apresentadas. O intervalo de questões de 60 a 76 utilizaram o critério de frequência, sendo 1 nunca e 7 sempre.

#### 4.6 Tratamento Estatístico

A análise descritiva das variáveis de caracterização da amostra utilizou as frequências absolutas e relativas para as variáveis qualitativas e medidas de tendência central e dispersão para as variáveis quantitativas. Já na descrição das questões dos constructos foram utilizadas medidas de posição, tendência central e dispersão. Uma das medidas utilizadas foi o intervalo percentílico bootstrap com 95% de confiança. O método bootstrap (Efron e Tibishirani, 1993) é muito utilizado na realização de inferências quando não se conhece a distribuição de probabilidade da variável de interesse.

De acordo com Hair *et.al.* (2009), a SEM (*Structural Equations Modeling*) é uma continuidade de técnicas de análise multivariadas, principalmente da análise de regressão múltipla e análise fatorial. O que a difere das demais técnicas multivariadas é que a SEM permite examinar diversas relações de dependência ao mesmo tempo, enquanto as demais técnicas são capazes de verificar e examinar um único relacionamento entre as variáveis de cada vez. A Modelagem de Equações Estruturais pode ser feita utilizando tanto a abordagem PLS quanto a CB-SEM (abordagem tradicional). A abordagem PLS (Partial Least Squares) oferece uma alternativa para a abordagem tradicional baseada na estrutura de covariância, CB-SEM (Covariance-based Structural Equation Modeling techniques).

Nesse trabalho optou-se pela abordagem PLS uma vez que na presença de constructos formativos na abordagem CB-SEM torna-se necessário ter regras de especificações complexas e limitadas. O método PLS, tem sido referido como uma técnica de modelagem suave com o mínimo de demanda considerando as escalas de medidas, o tamanho amostral e distribuições residuais (Monecke & Leisch, 2012). Os constructos Valores Culturais (Hofstede) e Desempenho são constructos de segunda ordem, ou seja, não são formados diretamente pelos itens (questões), mas por outras variáveis latentes (indicadores). Para tratar essa característica da estrutura de mensuração, foi utilizada a abordagem “*Two-Step*” (Sanchez, 2013). Dessa forma, foram computados os escores das variáveis latentes de primeira ordem, utilizando a Análise Fatorial Exploratória com o método de extração das componentes principais (Mingoti, 2007).

## 5 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

O banco de dados foi formado por 85 variáveis, sendo 13 variáveis de caracterização dos indivíduos, 3 variáveis referentes ao cálculo da rotatividade e 59 variáveis relacionadas aos constructos. Em um total de 20.650 respostas para as 59 questões sobre o objeto de estudo, foram encontradas 132 células em branco. Ao todo, foram 348 respondentes válidos e foram observados dados faltantes, sendo esses valores faltantes imputados pela média geral das respectivas questões. Na base de dados de 348 indivíduos ainda restaram 84 observações perdidas do total de 20.532 observações. Essas células em branco foram tratadas com a imputação pela média da variável, por ser um dos métodos mais adequados e amplamente empregados (Hair, *et.al.* 2009). O cálculo do tamanho da amostra foi feito com base na tabela do Chin (2010). O número amostral sugerido foi de 136 indivíduos com um poder de 90%. Como foram coletadas 350 amostras, mais do que o sugerido.

### 5.1 Qualidade e Validade dos Constructos

Para analisar a qualidade e a validade dos constructos de primeira ordem foi verificada a dimensionalidade, a confiabilidade e a validade convergente. Para verificar a validade convergente foi utilizado o critério proposto por Fornell e Larcker (1981), que indica a validação convergente quando a Variância Média Extraída (AVE) for superior a 50% (Henseler, Ringle, & Sinkovics, 2009) ou 40% no caso de pesquisas exploratórias (Nunnally & Bernstein, 1994).

Para mensurar a confiabilidade foi utilizado o Alfa de Cronbach (AC) e a Confiabilidade Composta (CC) (Chin, *et.al.*, 1998). De acordo com Tenenhaus *et.al.* (2005) os indicadores AC e CC devem ser maiores que 0,70 para uma indicação de confiabilidade do constructo, na qual em pesquisas exploratórias valores acima de 0,60 também são aceitos (Hair, *et.al.*, 2009). Para verificar a dimensionalidade dos constructos foi utilizado o critério de *Acceleration Factor* (AF) (Raïche et al., 2013) que retorna a quantidade de dimensões do constructo.

A adequação da amostra para utilização da análise fatorial foi medida através do indicador KMO que indica a proporção da variância dos dados que pode ser considerada comum a todas as variáveis. É uma medida que varia de 0,0 a 1,0, sendo que quanto mais próximo de 1,0 (unidade) mais apropriada será a amostra à aplicação da análise fatorial. É

adequado aplicar a Análise Fatorial Exploratória ao conjunto de variáveis quando o KMO for maior que 0,50.

Embora a maioria dos constructos sejam reflexivos, o constructo tempo de permanência no emprego é formativo. A validação de um modelo estrutural formativo requer diferentes abordagens do modelo reflexivo. A avaliação convencional de validação e confiabilidade dos constructos não deve ser aplicada aos modelos formativos (Bollen, 1989). Portanto, para avaliar o modelo formativo foi verificado se os pesos eram significativos ou maiores que 0,20 e se as cargas fatoriais eram maiores que 0,60 (Lohmoller, 1989; Chin, 1998b). Mas, como o constructo tempo de permanência no emprego contém apenas uma questão, não foi possível aplicar os métodos estatísticos de validação e confiabilidade.

Já para os constructos reflexivos, os itens com cargas fatoriais menores que 0,50 foram eliminados (Hair, et. al., 2009), pois não contribuíram de forma relevante para formação da variável latente, e prejudicam o alcance das suposições básicas para validade e qualidade dos indicadores criados para representar o conceito de interesse. Para testar a validade convergente desses construtos foi utilizado novamente o critério proposto por Fornell *et al.* (1981). Para mensurar a confiabilidade dos constructos foram utilizados novamente os indicadores Alfa de Cronbach (A.C.) e Confiabilidade Composta (C.C.).

Para a validade discriminante foi utilizado o critério de Fornell e Larcker (1981), que garante a validade discriminante quando a variância extraída (AVE) de um constructo for maior que a variância compartilhada desse constructo com os demais.

O método das cargas fatoriais cruzadas (Barclay, et al., 1995) também foi utilizado para verificar a validação discriminante. Pelo critério das cargas fatoriais cruzadas, a validade discriminante é alcançada quando a carga fatorial do item é maior que todas as suas cargas fatoriais cruzadas. Além disso, para verificar a dimensionalidade dos constructos foi utilizado novamente o critério de Kaiser.

Na avaliação da qualidade do ajuste do modelo foram utilizados o  $R^2$  o GoF (Tenenhaus, *et al.*, 2004). O  $R^2$  representa em uma escala de 0% a 100% o quanto os constructos independentes explicam os dependentes, sendo que, no geral, valores menores que 25% representam capacidade explicativa fraca, valores entre 25% e 50% indicam capacidade explicativa moderada e valores acima de 50% evidenciam uma capacidade explicativa substancial (Hair, et al., 2014). Já o GoF é uma média geométrica das AVEs dos construtos e dos  $R^2$  do modelo e também varia de 0% a 100%.

Para comparar os indicadores do modelo criados com as variáveis qualitativas foi utilizado o teste de Mann-Whitney (Hollander e Wolfe, 1999). Já para comparar os indicadores com as variáveis quantitativas e qualitativas ordinais foi utilizada a Correlação de Spearman (Hollander e Wolfe, 1999). A correlação de Spearman é uma medida limitada entre -1 e 1. O quanto mais próximo o coeficiente estiver de -1 maior a correlação negativa e quanto mais próximo o coeficiente estiver de 1 maior a correlação positiva. O software utilizado nas análises foi o R (versão 3.5.0).

A idade média dos respondentes (28 anos) contribuiu para com a finalidade da pesquisa: entender a atuação de pessoas com cerca de 10 anos de trabalho, período esse suficiente para entender a movimentação do mercado, mas também para representar suas configurações contemporâneas.

A maior parte da amostra (69,05%) se encaixa no intervalo de remuneração almejado pela pesquisa (de um salário mínimo - R\$ 937,00 à R\$ 1.500,00). Apesar do baixo salário, 45,83% desses trabalhadores possuem o ensino médio completo e 27,98% completaram o ensino superior. Resultado esse que corrobora com novas evidências sobre o mercado de trabalho brasileiro, no qual, atualmente, concluir uma faculdade deixou de ser garantia de salários elevados. De acordo com levantamento do IBGE (2017) apesar da média geral de trabalhadores brasileiros ter se tornado mais qualificada nos últimos anos, houve também aumento do número de empregados em atividades menos complexas. Se por um lado, as tecnologias levaram ao aumento da ocupação em funções mais complexas, esse fenômeno também levou ao aumento do emprego em atividades que exigem baixa habilidade e que não podem ser executadas por máquinas. Esse fenômeno tem sido chamado de polarização do mercado de trabalho.

O tempo médio de permanência no emprego foi igual a 3,48 anos por emprego com um desvio padrão de 1,37. Esse resultado está incluído no que podemos chamar de alta rotatividade ou baixo tempo médio no emprego. Esta afirmação tem como base pesquisas mundiais, nas quais EUA (4,6), Brasil (5,0) e Coréia (5,6) apresentam as menores médias e Itália (12,2), França (11,4), Portugal (11,2) e Bélgica (10,9) são alguns dos países com os maiores tempos médios (OCDE, 2014).

Variáveis	Sub-Variáveis	N	%
Sexo	Feminino	156	45,09%
	Masculino	190	54,91%
Escolaridade	Fundamental incompleto	1	0,30%
	Fundamental completo	14	4,17%
	Médio incompleto	18	5,36%
	Médio Completo	154	45,83%
	Superior incompleto	94	27,98%
	Superior completo	55	16,37%
Salário	Até um salário mínimo	41	12,20%
	De R\$937,00 a R\$1.500,00	232	69,05%
	De R\$1.500,00 a R\$2.500,00	49	14,58%
	Até R\$3.500,00	14	4,17%
Tempo no atual emprego (Média E.P.)		2,2 (1,81)	
Nº empregos com carteira nos últimos 10 anos		1,89 (0,97)	
Nº empregos sem carteira nos últimos 10 anos		1,17 (1,45)	
Rotatividade (Tempo médio no emprego - ano)		3,48 (1,37)	

Tabela 31. Análise descritiva das variáveis de caracterização

### 5.1 Análise descritiva das variáveis do constructo Cultura

Com relação ao conjunto de questões de Valores Culturais de Hofstede, a maior média encontrada 6,32 foi referente a questão “Preciso ter tempo livre para me divertir” que representa a Indulgência. Esse resultado confirma a tendência de prevalência da dimensão na América do Sul.

A menor média encontrada foi de 2,97 referente a questão “Uma estrutura em que os funcionários têm dois chefes deve ser evitada sempre” que representa Distância de Poder, o que significa que os respondentes não se sentem distantes de seus superiores.

Outra questão relacionada a Distância de Poder mostrou indiferença do respondente, “Preciso ter um chefe que eu respeite e admire”. Esse dado é interessante pois demonstra que a amostra não está voltada nem para a minimização da desigualdade, nem para a manutenção da mesma. Não existe, portanto, interesse nas apropriações de poder, não há revolta contra eventuais autoritarismos maliciosos, mas também não há propostas de melhoria e adequações no *status* do indivíduo no trabalho. Os subordinados não esperam ser ouvidos e não esperam que lhes digam o que deve ser feito. Se nada disso ocorrer, não haverá nenhum estresse para esse funcionário.

A questão 10 apresenta uma proposta de resposta diferente. Diante da pergunta de 1 a 7, o quanto você se orgulha de ser brasileiro? A média foi de 4,56. Ou seja, não há uma

opinião formada em relação ao orgulho do país. O respondente está indiferente com relação a sua nação. O que indica indiferença ao nível de Orientação Longo Prazo. Ou seja, essa é uma população que não está orientada para o futuro, que não persevera e que não demonstra vontade de subordinar-se para um propósito coletivo. Os respondentes dessa amostra tendem a valorizar a estabilidade pessoal, mas não se movimentam para isso.

A questão 40, também referente à Orientação ao Longo Prazo, “Um bom chefe não precisa ter resposta para toda pergunta de trabalho” apresentou a média 4,06. O que representa mais uma vez um baixo nível da dimensão, uma demonstração de indiferença com o comportamento e importância do chefe.

A questão 53 “Gostaria muito de ser promovido” apresentou uma média alta (6,13), o que a definiu como uma amostra voltada para a Masculinidade. Esse é um resultado curioso, pois a sociedade brasileira como um todo tem apresentado resultados voltados para a feminilidade. E que de fato são representativos de um povo considerado “amistoso” como o Brasil.

<b>Questões e Concordâncias</b>			<b>Média</b>	<b>D.P.</b>	<b>I.C. - 95%</b>
<b>Cultura Hofstede</b>					
42	Uma estrutura em que os funcionários têm dois chefes deve ser evitada sempre	D	2,97	1,74	[2,78; 3,15]
45	Preciso ter um chefe que eu respeite e admire	-	4,68	1,31	[4,53; 4,83]
50	Desejo ser consultado pelo chefe em decisões que envolvem o meu trabalho	C	5,10	1,25	[4,97; 5,23]
61	Já viu funcionários com medo de contradizer o chefe?	C	6,02	1,20	[5,89; 6,15]
44	Preciso ter tempo para a vida pessoal e doméstica para ser feliz	C	6,30	1,24	[6,17; 6,43]
47	Desejo conseguir trabalhar por muitos anos em uma mesma empresa	C	5,68	1,60	[5,51; 5,85]
49	Só consigo trabalhar em algo que acho interessante	D	3,85	1,45	[3,69; 4,01]
52	Preciso ter um emprego que seja respeitado pela minha família e meus amigos	C	5,16	1,45	[5,02; 5,32]
46	Preciso ter reconhecimento pelo meu bom desempenho para trabalhar bem	-	4,73	1,41	[4,58; 4,88]
48	Não consigo trabalhar com pessoas desagradáveis	-	4,36	1,28	[4,22; 4,49]
51	É essencial viver em um lugar agradável	C	6,28	1,14	[6,16; 6,39]
53	Gostaria muito de ser promovido	C	6,13	1,37	[5,99; 6,27]
8	De 1 a 7, como você descreveria seu estado de saúde nestes dias?	C	5,32	1,02	[5,22; 5,42]
40	Um bom chefe não precisa ter resposta para toda pergunta de trabalho	-	4,06	1,62	[3,88; 4,21]
43	Regra empresarial nunca deve ser quebrada, mesmo que seja uma boa mudança	D	3,25	1,68	[3,08; 3,43]
60	Se sente nervoso ou tenso?	-	4,60	1,30	[4,46; 4,73]
10	De 1 a 7, o quanto você se orgulha de ser brasileiro?	*	4,56	1,38	[4,42; 4,70]
41	Persistência é o melhor caminho para alcançar resultados	C	5,84	1,38	[5,70; 5,98]
54	Me preocupo em ser generoso com as outras pessoas	C	6,13	1,23	[6,01; 6,25]
55	Consigo manter a simplicidade, não gastar mais do que o necessário	C	5,18	1,31	[5,04; 5,32]
56	Eu sou feliz	C	5,30	1,11	[5,18; 5,41]
57	As pessoas ou coisas da vida me impedem que eu faça o que realmente quero	D	3,60	1,42	[3,45; 3,75]
58	Preciso ter tempo livre para me divertir	C	6,32	1,11	[6,20; 6,43]
59	Acho importante ter moderação: se controlar para evitar excessos	C	5,89	1,39	[5,75; 6,04]

Tabela 32. Questões, Concordâncias e Médias (Valores Culturais)

Fonte: Original desta pesquisa

Com relação ao conjunto de questões de Facetas Culturais da Personalidade, a menor média encontrada foi de 2,48 “Sou rabugento” que se refere ao Neuroticismo (Depressão). A maior média encontrada foi de 6,29 “Sou responsável” Conscienciosidade (Competência). Houve apenas uma situação de nem concordo, nem discordo 4,49 “Permaneço calmo em situações de tensão” Neuroticismo (Vulnerabilidade). Essa última talvez tenha ocorrido pois os respondentes já passaram pela por situações de tensão com calma, mas que isso não chega a ser um hábito. Os respondentes se apresentaram como não depressivos, portanto, a apatia em permanecer em cargos de baixos salários ou mesmo a situação de rotatividade não os deprime. Esse resultado remete, em parte, a estabilidade emocional dos indivíduos, por tanto, não é possível afirmar que indivíduos instáveis emocionalmente tendem a rotacionar. Não há uma ligação entre esses aspectos.

A maior média encontrada, referente a conscienciosidade (competência) está relacionada consistentemente com o desempenho. É importante lembrar que conscienciosidade é um traço de personalidade relacionado tanto à emergência quanto à eficácia do líder; no entanto, não foi esperado que os mesmos estejam relacionados a atitudes subordinadas. A conscienciosidade repete à aspectos positivos do comportamento, haja visto que o termo pode ser traduzido também como escrupulosidade, portanto, indivíduos conscienciosos são confiáveis, orientados para realização e planejados. Embora esta característica possa ser positivamente relacionada à eficácia da liderança (assim como ao desempenho individual), ela pode não estar relacionada a atitudes subordinadas, justamente porque supervisores altamente conscienciosos podem ser exagerados e “incertos”. Torna-se mais proveitoso analisar a conscienciosidade relacionada ao desempenho global do trabalho. Pessoas que se descrevem como trabalhadoras, confiáveis, organizadas são consideradas conscienciosas e essas parecem ter um desempenho um pouco melhor do que as demais. Em resumo, os dados apontam que trabalhadores com baixo tempo de permanência no emprego se descrevem como funcionários competentes. De fato, parece não haver, portanto, relação entre desempenho com o turnover. A conscienciosidade é reconhecida como um preditor significativo do bom desempenho de cidadania, logo parte essencial do comportamento no trabalho. Sendo assim, a amostra da presente pesquisa represente um alto índice de rotatividade, mas isso não significa que os mesmos apresentam um desempenho ruim. Esse fator representa a obediência organizacional, parte da qual é internalizar e aceitar as regras organizacionais, regulamentos e procedimentos. Cabe a esses funcionários aderir escrupulosamente, mesmo quando ninguém está observando ou vigiando.

Um detalhe importante é que especificamente, para funcionários em cargos em que a promoção era improvável, a conscienciosidade era o melhor preditor do desempenho da cidadania (contexto). Em contraste, nos empregos em que as promoções eram mais prováveis, a ambição era o melhor preditor. Mas o aspecto da natureza espontânea da conscienciosidade é questionável. Esses tipos de comportamento para muitas organizações e cargos refletem uma obrigação do que uma atividade discricionária (em que há liberdade de escolha). Nesses casos, o membro da organização não possui espaço para responder aos climas éticos com mais ou menos atos de cidadania conscienciosa, pela simples razão de que essas atividades não são discricionárias e que é preciso executá-las de forma determinada pois haverá pena de que a sua omissão cause sanções.

<b>Questões e Concordâncias</b>				
<b>Facetas Culturais de Personalidade</b>				
		<b>Média</b>	<b>D.P.</b>	<b>I.C. - 95%</b>
30	Permaneço calmo em situações de tensão	-	4,49	1,27 [4,37; 4,62]
31	Sou constantemente rabugento	D	2,48	1,73 [2,30; 2,68]
32	Sou cheio de energia	C	5,21	1,37 [5,07; 5,35]
33	Sou extrovertido	C	5,03	1,26 [4,90; 5,16]
34	Tenho muita imaginação	C	5,41	1,22 [5,28; 5,53]
35	As pessoas confiam em mim	C	6,01	1,12 [5,89; 6,12]
36	Gosto de cooperar com os outros	C	6,03	1,22 [5,90; 6,15]
37	Sou responsável	C	6,29	1,08 [6,18; 6,41]
38	Insisto até terminar minhas tarefas	C	5,89	1,30 [5,76; 6,03]
39	Faço planos e sigo com os mesmos até cumprir	C	5,00	1,22 [4,87; 5,12]

Tabela 33. Questões, Concordâncias e Médias (Facetas Culturais)

Fonte: Original desta pesquisa

## 5.2 Análise descritiva das variáveis do constructo Valores

Com relação ao conjunto de questões de Valores Schwartz, a menor média registrada foi de 4,09 referente à questão 11 “Gosta de estar no comando e dizer aos outros o que fazer”. Essa questão representa o Valor Poder. Esse resultado significa que os respondentes nem concordam, nem discordam com essa questão, portanto, a oportunidade de estar comando (ser chefe) não representa significância para essa população. Esse valor envolve o status social sobre as pessoas e os recursos tais como poder social, autoridade e riqueza.

Por outro lado, a maior média encontrada foi de 6,47 referente à questão 13 “Acho muito importante aproveitar a vida e ter bons momentos”. Esta questão representa o Valor Hedonismo, que inclui prazer e gratificação para si mesmo.

De maneira geral foram obtidas apenas três respostas no intervalo nem concorda, nem discorda. Essas são relativas ao Poder (4,09), Estimulação (4,75) e Tradição (4,66). Não foram obtidas questões com discordância e as demais sete questões apresentaram concordâncias relativas à Realização (5,32), Auto Direção (5,65), Universalismo (6,33), Benevolência (6,37), Conformidade (5,58), Segurança (6,03) e Hedonismo (6,47). Entre as concordâncias a menor média encontrada foi a de Realização (5,32). Importante ressaltar que essa última se refere ao sucesso pessoal mediante a demonstração de competência. Pode-se concluir, portanto, que os respondentes não estão preocupados com o bom desempenho no trabalho, uma vez que essa é uma das maneiras de se alcançar sucesso e demonstrar competência.

Questões e Concordâncias		Média	D.P.	I.C. - 95%	
Valores Schwartz					
11	Gosto de estar no comando e dizer aos outros o que fazer	-	4,09	1,27	[3,96; 4,22]
12	Ser bem-sucedido é importante. Gosto de me destacar e impressionar	C	5,32	1,37	[5,18; 5,46]
13	Acho muito importante aproveitar a vida e ter bons momentos	C	6,47	1,05	[6,36; 6,58]
14	Gosto de aventuras, correr riscos e ter uma vida emocionante	-	4,75	1,35	[4,60; 4,88]
15	Sou curioso, tento entender de tudo	C	5,65	1,32	[5,50; 5,78]
16	Acho importante fazer as coisas como aprendi com minha família	-	4,66	1,46	[4,51; 4,81]
17	Acho importante a proteção das pessoas e da natureza	C	6,33	1,08	[6,21; 6,43]
18	Cuido de quem conheço e gosto	C	6,37	0,99	[6,26; 6,47]
19	As pessoas devem seguir as regras sempre, mesmo quando não há vigilância	C	5,58	1,52	[5,41; 5,73]
20	Segurança e estabilidade da sociedade é muito importante	C	6,03	1,41	[5,87; 6,17]

Tabela 34. Questões, Concordâncias e Médias (Valores Schwartz)

Fonte: Original desta pesquisa

### 5.3 Análise descritiva das variáveis do constructo Anomia

Com relação ao conjunto de questões de Anomia, a menor média encontrada foi de 2,49 referente a questão “Para avançar no mundo de hoje, você é quase obrigado a fazer coisas incorretas”. Essa questão representa a dimensão da Alienação *Normlessness* ou

ausência de normas. Outros subtipos dessa dimensão são: ausência de propósitos, conflito de normas e isolamento social. Esse resultado representa que os respondentes não estão relacionados com essa ausência de normas, para eles não são registradas ausências de propósitos.

Por outro lado, a maior média encontrada foi de 5,44 referente a questão “Não há muito o que fazer sobre a maioria dos problemas que enfrentamos hoje”, que representa a dimensão da Alienação *Powerlessness*, ausência de poder. Sugerida por Hegel e Marx apud Marcuse (1941) destacam que nesses casos existe uma separação do trabalhador do controle efetivo sobre seu destino econômico.

<b>Questões e Concordâncias</b>			<b>Média</b>	<b>D.P.</b>	<b>I.C. - 95%</b>
<b>Anomia</b>					
21	Não há muito o que fazer sobre a maioria dos problemas que enfrentamos hoje	D	2,80	1,74	[2,63; 2,98]
22	As coisas da vida estão tão complicadas que eu não entendo o que está acontecendo	D	3,36	1,52	[3,19; 3,51]
23	Para avançar no mundo de hoje, você é quase obrigado a fazer coisas incorretas	D	2,49	1,62	[2,32; 2,65]
24	Não me interessa por tv, filmes ou revistas que a maioria das pessoas gostam	D	3,08	1,65	[2,90; 3,25]
25	Frequentemente me sinto sozinho	D	3,39	1,49	[3,24; 3,54]
26	Não gosto do trabalho que faço, mas trabalho para ter o que quero e preciso	-	4,21	1,62	[4,04; 4,38]
27	Não importa o quanto eu tente realizar coisas, meus esforços nunca significam nada	D	2,84	1,67	[2,67; 3,01]
28	Quase sempre minha vida está próxima do que chamo de ideal	D	3,96	1,26	[3,83; 4,08]
29	Acho difícil acreditar em pessoas que pensam que podem fazer algo pela sociedade	D	2,83	1,65	[2,65; 3,00]
62	Se sente preocupado com as críticas que possam ser feitas no trabalho?	C	5,44	1,56	[5,27; 5,60]
63	Já sentiu vergonha da sua aparência ou inteligência?	-	4,08	1,57	[3,90; 4,23]
64	Pensa que seus conhecidos são mais bonitos e inteligentes do que você?	-	4,12	1,65	[3,95; 4,29]

Tabela 35. Questões, Concordâncias e Médias (Anomia)  
 Fonte: Original desta pesquisa

#### **5.4 Análise descritiva das variáveis do constructo Desempenho**

Com relação ao conjunto de questões de Desempenho, a menor média encontrada (2,36) foi para a questão “Recebe reclamação por não executar corretamente o que lhe foi pedido” usada para representar uma dimensão do Desempenho de Tarefa. Outra média baixa (2,68) para a questão “É orientado a realizar tarefas de uma maneira diferente da que faz”, juntamente com a media anterior, podem refletir uma gerência não participativa, distante dos funcionários.

A maior média encontrada 6,25 “Reconhece que é o responsável pelos resultados do seu trabalho” (Dimensão Desempenho de Tarefa). Esse resultado pode ser relacionado ao chamado sentimento de pertença, no qual os indivíduos sentem-se membros efetivos da organização. Esse sentimento de pertença é compreendido por meio de aspectos como se sentir responsável, tempo de organização e reação a críticas.

As médias que demonstram indiferença foram 4,32 “Toma a iniciativa para resolver problemas não previstos pela chefia” (Desempenho Tarefa) e 4,14 “Recebe tarefas especiais de confiança para realizar” (Desempenho Tarefa). A primeira sinaliza abertura para o trabalho, pré-disposição, envolvimento aprofundado com os processos. A segunda aponta para a conquista da confiança do gestor, comprovação gerencial da eficácia dos trabalhadores. A indiferença em torno desses temas é preocupante, uma vez que reflete apatia.

<b>Questões e Concordâncias</b>		<b>Média</b>	<b>D.P.</b>	<b>I.C. - 95%</b>
<b>Desempenho</b>				
9	De 1 a 7, qual a nota você acha que seu chefe lhe daria pelo seu trabalho?	*	5,90	1,33 [5,76; 6,03]
65	Cumpre as tarefas de acordo com o que foi determinado	C	6,05	1,22 [5,92; 6,17]
66	Toma a iniciativa para resolver problemas não previstos pela chefia	-	4,32	1,53 [4,17; 4,49]
67	Reconhece que é o responsável pelos resultados do seu trabalho	C	6,25	1,23 [6,12; 6,39]
68	Recebe tarefas especiais (de confiança) para realizar	-	4,14	1,59 [3,98; 4,30]
69	Recebe reclamação por não executar corretamente o que lhe foi pedido	D	2,36	1,83 [2,17; 2,55]
70	É orientado a realizar tarefas de uma maneira diferente da que faz	D	2,68	1,57 [2,51; 2,85]
71	Realiza atividades que ultrapassam as definidas pelo meu cargo	D	3,90	1,71 [3,72; 4,07]
72	É persistente para realizar as tarefas determinadas	C	6,13	1,13 [6,02; 6,24]
73	Tem empolgação para realizar as tarefas determinadas	C	5,14	1,16 [5,02; 5,25]
74	Gosta de ajudar seus colegas de trabalho	C	6,13	1,16 [6,00; 6,25]
75	Obedece regras e procedimentos mesmo que sejam desagradáveis	C	5,62	1,24 [5,49; 5,74]
76	Defende os interesses da organização	C	5,50	1,32 [5,35; 5,62]

Tabela 36. Questões, Concordâncias e Médias (Desempenho)

Fonte: Original desta pesquisa

### 5.5 Análise Fatorial Exploratória

A Análise Fatorial Exploratória teve como objetivo verificar a necessidade de exclusão de algum item (pergunta) que não estivesse contribuindo com a formação dos constructos de segunda ordem, uma vez que de acordo com Hair *et.al.* (2009) itens com cargas fatoriais menores que 0,50 devem ser eliminados dos constructos, pois ao não contribuir de forma relevante para formação da variável latente, prejudicam o alcance das suposições básicas para validade e qualidade dos indicadores criados para representar o conceito de interesse.

Para analisar a qualidade e validade dos constructos foi verificada a dimensionalidade, confiabilidade e validade convergente. Para verificar a validade convergente foi utilizado o critério proposto por Fornell e Larcker (1981), que indica validação convergente quando a

Variância Média Extraída (AVE) for superior a 50% (Henseler, Ringle & Sinkovics, 2009) ou 40% no caso de pesquisas exploratórias (Nunnally & Bernstein, 1994).

Para mensurar a confiabilidade foi utilizado o Alfa de Cronbach (AC) e a Confiabilidade Composta (CC) (Chin, *et.al.* 1998). De acordo com Tenenhaus *et.al.* (2005) os indicadores AC e CC devem ser maiores que 0,70 para uma indicação de confiabilidade do constructo, sendo que em pesquisas exploratórias valores acima de 0,60 também são aceitos (Hair *et.al.* 2009).

Para verificar a dimensionalidade dos constructos foi utilizado o critério de *Acceleration Factor* (AF) (Raïche *et.al.* 2013). A adequação da amostra para utilização da análise fatorial foi medida através do indicador KMO que indica a proporção da variância dos dados que pode ser considerada comum a todas as variáveis. É uma medida que varia de 0,0 a 1,0, sendo que quanto mais próximo de 1,0 (unidade) mais apropriada será a amostra à aplicação da análise fatorial. É adequado aplicar a Análise Fatorial Exploratória ao conjunto de variáveis quando o KMO for maior que 0,50.

### **5.5.1 Análise Fatorial Exploratória Cultura Hofstede**

Foram retiradas do modelo seis questões. 1 - Distância de Poder, 1- Individualismo, 1 – Masculinidade, 2 – Evitação de Incerteza, 1 – Indulgência e nenhuma – Orientação Longo Prazo.

<b>Constructos e Questões</b>		<b>Modelo Inicial</b>			<b>Modelo Final</b>		
<b>Cultura Hofstede</b>		<b>C.F.</b>	<b>Com.</b>	<b>Peso</b>	<b>C.F.</b>	<b>Com.</b>	<b>Peso</b>
<b>Distância de Poder</b>							
42 - I	Uma estrutura em que os funcionários têm dois chefes não deve ser...	0,73	0,53	0,49	0,76	0,57	0,53
45 - I	Preciso ter um chefe que eu respeite e admire	0,43	0,19	0,29	-	-	-
50 - I	Não desejo ser consultado pelo chefe em decisões que envolvem....	0,53	0,28	0,35	0,49	0,24	0,34
61	Já viu funcionários com medo de contradizer o chefe?	0,71	0,50	0,47	0,78	0,61	0,55
<b>Individualismo</b>		<b>C.F.</b>	<b>Com.</b>	<b>Peso</b>	<b>C.F.</b>	<b>Com.</b>	<b>Peso</b>
44	Preciso ter tempo para a vida pessoal e doméstica para ser feliz	0,68	0,47	0,42	0,68	0,47	0,44
47	Desejo conseguir trabalhar por muitos anos em uma mesma empresa	0,78	0,60	0,47	0,78	0,61	0,50
49 - I	Consigo trabalhar em algo que não acho interessante	0,43	0,19	0,26	-	-	-
52	Preciso ter um emprego que seja respeitado pela minha família....	0,62	0,39	0,38	0,70	0,48	0,45
<b>Masculinidade</b>		<b>C.F.</b>	<b>Com.</b>	<b>Peso</b>	<b>C.F.</b>	<b>Com.</b>	<b>Peso</b>
46	Preciso ter reconhecimento pelo meu bom desempenho...	0,51	0,26	0,31	0,43	0,18	0,27
48	Não consigo trabalhar com pessoas desagradáveis	0,33	0,11	0,20	-	-	-
51	É essencial viver em um lugar agradável	0,78	0,61	0,48	0,81	0,65	0,51
53	Gostaria muito de ser promovido	0,81	0,65	0,50	0,87	0,75	0,55
<b>Evitação de Incerteza</b>		<b>C.F.</b>	<b>Com.</b>	<b>Peso</b>	<b>C.F.</b>	<b>Com.</b>	<b>Peso</b>
8 - I	De 1 a 7, como você descreveria seu estado de saúde nestes dias?	0,75	0,57	0,64	0,76	0,58	0,66
40	Um bom chefe não precisa ter resposta para toda pergunta de trabalho	0,20	0,04	0,17	-	-	-
43 - I	Regra empresarial pode ser quebrada	0,28	0,08	0,24	-	-	-
60	Se sente nervoso ou tenso?	0,70	0,49	0,59	0,76	0,58	0,66
<b>Longo Prazo</b>		<b>C.F.</b>	<b>Com.</b>	<b>Peso</b>	<b>C.F.</b>	<b>Com.</b>	<b>Peso</b>
10	De 1 a 7, o quando se orgulha em ser brasileiro?	0,50	0,25	0,27	0,50	0,25	0,27
41	Persistência é o melhor caminho para alcançar resultados	0,70	0,49	0,38	0,70	0,49	0,38
54	Me preocupo em ser generoso com as pessoas	0,82	0,68	0,45	0,82	0,68	0,45
55	Gostaria muito de ser promovido	0,66	0,43	0,36	0,66	0,43	0,36
<b>Indulgência</b>							
56	Eu sou feliz	0,53	0,28	0,36	0,49	0,24	0,34
57 - I	As pessoas ou coisas da vida não me impedem que eu faça...	0,30	0,09	0,20	0,78	0,61	0,54
58	Preciso ter tempo livre para me divertir	0,78	0,61	0,53	0,78	0,61	0,54
59	Acho importante ter moderação: se controlar para evitar excessos	0,70	0,50	0,48	-	-	-

Tabela 37. Análise Fatorial Exploratória para os Valores Culturais (Hofstede)

Fonte: Original desta pesquisa

### 5.5.2 Análise Fatorial Exploratória Valores

Foram retiradas apenas duas dimensões: Estimulação e Tradição

### 5.5.3 Análise Fatorial Exploratória Desempenho

Foram retiradas duas questões de desempenho de contexto e duas dimensões de desempenho de tarefa.

<b>Constructos e Questões</b>		<b>Modelo Inicial</b>			<b>Modelo Final</b>		
<b>Desempenho</b>		<b>C.F</b>	<b>Com</b>	<b>Peso</b>	<b>C.F</b>	<b>Com</b>	<b>Peso</b>
<b>Contexto</b>							
9	De 1 à 7, qual nota você acha que seu chefe lhe daria pelo seu trabalho	0,60	0,36	0,20	0,63	0,40	0,23
65	Cumpra as tarefas de acordo com o determinado	0,64	0,42	0,21	0,76	0,57	0,27
66	Não toma iniciativa para resolver problemas não previstos pela chefia	0,46	0,21	0,15	-	-	-
I	Reconhece que é responsável pelos resultados do seu trabalho	0,61	0,38	0,20	0,72	0,52	0,26
67							
68	Não recebe tarefas especiais (de confiança) para realizar	0,50	0,25	0,16	-	-	-
I	Não recebe reclamação por não executar corretamente o que lhe foi pedido	0,87	0,76	0,29	0,83	0,69	0,30
69							
I	Não é orientado a realizar tarefas de uma maneira diferente da que faz	0,81	0,66	0,27	0,78	0,61	0,28
70							
I							
<b>Tarefa</b>		<b>C.F</b>	<b>Com.</b>	<b>Peso</b>	<b>C.F</b>	<b>Com.</b>	<b>Peso</b>
71	Não realiza atividades que ultrapassam as definidas pelo cargo	0,14	0,02	0,06	-	-	-
I	É persistente para realizar as tarefas determinadas	0,75	0,57	0,30	0,75	0,56	0,30
72							
73	Tem empolgação para realizar as tarefas determinadas	0,63	0,40	0,25	0,65	0,42	0,26
74	Gosta de ajudar seus colegas de trabalho	0,76	0,57	0,30	0,75	0,57	0,30
75	Obedece regras e procedimentos mesmo que sejam desagradáveis	0,74	0,54	0,29	0,73	0,54	0,29
76	Defende os interesses da organização	0,66	0,44	0,26	0,67	0,45	0,26

Tabela 38. Análise fatorial exploratória para o Desempenho  
Fonte: Original desta pesquisa

Dessa forma, foi delimitado o seguinte Primeiro Modelo de Mensuração:

Constructos e Questões		Modelo Inicial			Modelo Final		
		Peso	C.F.	Com.	Peso	C.F.	Com.
Cultura Hofstede	Distância de Poder	0,19	0,49	0,24	0,19	0,48	0,23
	Individualismo	0,28	0,89	0,79	0,28	0,89	0,80
	Masculinidade	0,25	0,84	0,71	0,25	0,85	0,72
	Evitabilidade	0,08	0,18	0,03	-	-	-
	Incerteza						
	Orientação Longo Prazo	0,27	0,81	0,66	0,27	0,82	0,67
	Indulgência	0,26	0,84	0,71	0,27	0,84	0,71
Valores	Poder	0,04	0,34	0,12	-	-	-
	Realização	0,15	0,55	0,31	0,15	0,53	0,28
	Hedonismo	0,20	0,71	0,51	0,21	0,72	0,51
	Estimulação	0,06	0,36	0,13	-	-	-
	Auto Direção	0,21	0,61	0,37	0,22	0,61	0,38
	Tradição	0,06	0,25	0,06	-	-	-
	Universalismo	0,24	0,77	0,59	0,25	0,79	0,62
	Benevolência	0,19	0,73	0,53	0,20	0,75	0,56
	Conformidade	0,21	0,59	0,35	0,22	0,58	0,34
	Segurança	0,22	0,69	0,47	0,23	0,69	0,48
Anomia	Powerlessness	0,23	0,74	0,55	0,25	0,76	0,58
	Meanglessness	0,10	0,36	0,13	-	-	-
	Normlessness	0,29	0,71	0,51	0,33	0,71	0,51
	Estranhamento Cultural	0,07	0,32	0,10	-	-	-
	Estranhamento Social	0,13	0,29	0,09	-	-	-
	Estranhamento Laboral	0,03	0,18	0,03	-	-	-
	Pessimismo	0,21	0,55	0,30	0,23	0,54	0,29
	Satisfação com a Vida	0,06	0,03	0,00	-	-	-
	Impotência Política	0,23	0,70	0,49	0,25	0,71	0,50
	Auto Controle	0,29	0,58	0,33	0,32	0,61	0,37
	Auto Denegrir-se	0,07	0,29	0,08	-	-	-
	Auto Estima	0,15	0,42	0,17	0,17	0,44	0,19
Desempenho	Tarefa	0,60	0,86	0,74	0,60	0,86	0,74
	Contexto	0,58	0,85	0,72	0,58	0,85	0,72

Tabela 39. Primeiro Modelo de Mensuração (Cultura Hofstede)

Fonte: Original desta pesquisa

## 5.6 Modelos Estruturais Hipotéticos

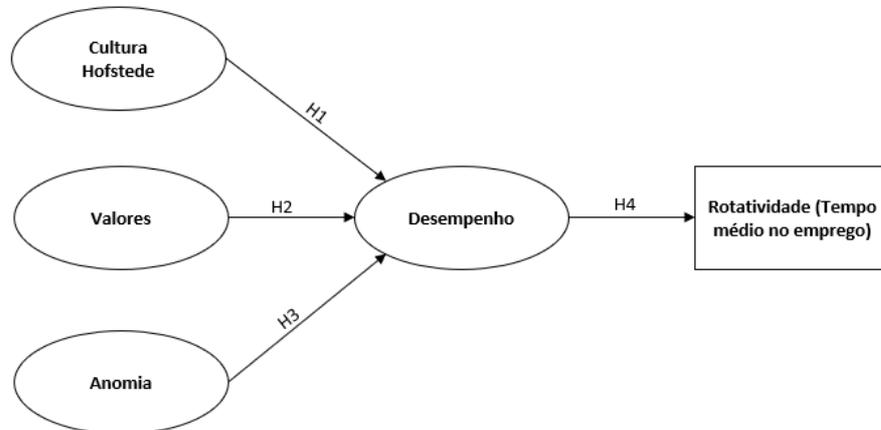


Figura 8. Primeiro Modelo Teórico  
Fonte: Original desta pesquisa

Hipóteses	Descrição
H1	Há influência da Cultura Hofstede sobre o Desempenho
H2	Há influência dos Valores sobre o Desempenho
H3	Há influência da Anomia sobre o Desempenho
H4	Há influência do Desempenho sobre a Rotatividade

Tabela 40. Hipóteses do primeiro modelo teórico  
Fonte: Original desta pesquisa

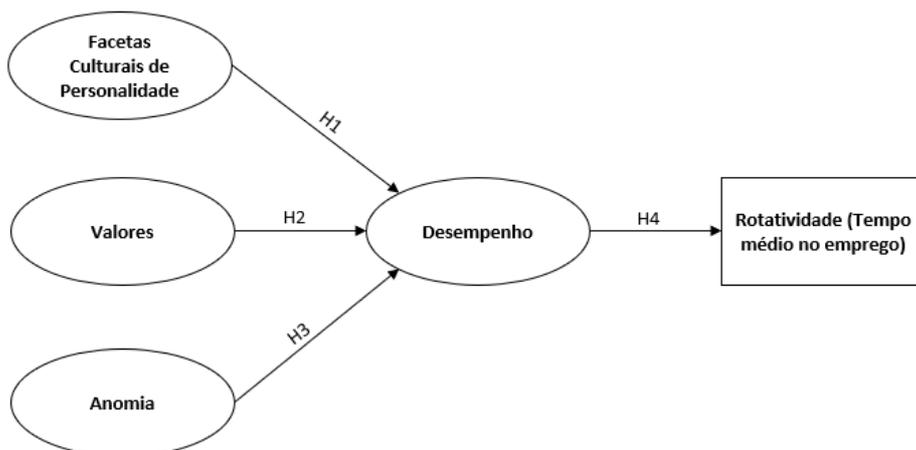


Figura 9. Segundo Modelo Teórico  
Fonte: Original desta pesquisa

Hipóteses	Descrição
H1	Há influência das Facetas Culturais de Personalidade sobre o desempenho
H2	Há influência dos Valores sobre o Desempenho
H3	Há influência da Anomia sobre o Desempenho
H4	Há influência do Desempenho sobre a Rotatividade

Tabela 41. Hipóteses do Segundo Modelo Teórico

Fonte: Original desta pesquisa

Construto 1ª Ordem	Construto 2ª Ordem	Itens	AVE	A.C.	C.C.	KMO	Dim.
Valores Culturais (Hofstede)	Distância de Poder	3	0,47	0,42	0,65	0,55	1
	Individualismo	3	0,52	0,54	0,68	0,60	1
	Masculinidade	3	0,53	0,51	0,69	0,50	1
	Evitação de Incerteza	2	0,58	0,27	0,64	0,50	1
	Orientação Longo Prazo	4	0,46	0,59	0,70	0,61	1
	Indulgência	3	0,48	0,45	0,65	0,55	1
Desempenho	Tarefa	5	0,56	0,80	0,80	0,75	1
	Contexto	5	0,51	0,75	0,77	0,69	1

Tabela 42. Validação dos Constructos para os Valores Culturais (Hofstede)

Fonte: Original desta pesquisa

Todos os constructos apresentaram Validação convergente ( $AVE > 0,40$ ), Alfa de Cronbach (AC) acima de 0,60 e Confiabilidade Composta (CC) acima de 0,60. Logo todos os constructos apresentaram os níveis exigidos de confiabilidade. O ajuste da Análise Fatorial foi adequado KMO foram maiores ou iguais a 0,50. Todos os construtos foram unidimensionais segundo o critério de *Acceleration Factor*.

### 5.7 Validação dos Constructos

Constructos	Itens	A.C.	C.C.	Dim.	AVE
Cultura Hofstede	5	0,84	0,89	1	0,62
Valores	7	0,79	0,85	1	0,45
Anomia	6	0,70	0,80	1	0,41
Desempenho	2	0,63	0,84	1	0,73

Tabela 43. Validação do Primeiro Modelo de Mensuração

Fonte: Original desta pesquisa

Constructos	Itens	A.C.	C.C.	Dim.	AVE	VCM
Facetas Culturais de Personalidade	8	0,84	0,88	1	0,48	0,59
Valores	7	0,79	0,85	1	0,45	0,59
Anomia	6	0,70	0,80	1	0,41	0,40
Desempenho	2	0,63	0,84	1	0,73	0,54

Tabela 44. Validação do Segundo Modelo de Mensuração

Fonte: Original desta pesquisa

## 5.8 Primeiro e Segundo Modelo de Mensuração (Outer Model)

Embora a maioria dos constructos sejam reflexivos, o constructo de rotatividade (tempo médio de permanência no emprego) é formativo. A validação de um modelo estrutural formativo requer diferentes abordagens do modelo reflexivo. Mas, como o constructo Rotatividade apresenta apenas uma questão, os métodos estatísticos de validação e confiabilidade não se aplicam.

Já para os constructos reflexivos, os itens com cargas fatoriais menores que 0,50 devem ser eliminados (Hair *et.al.*, 2009), pois ao não contribuir de forma relevante para formação da variável latente, prejudicam o alcance das suposições básicas para validade e qualidade dos indicadores criados para representar o conceito de interesse. Para testar a validade convergente desses construtos foi utilizado novamente o critério proposto por Fornell *et al.* (1981). Para mensurar a confiabilidade dos constructos foram utilizados novamente os indicadores Alfa de Cronbach (A.C.) e Confiabilidade Composta (C.C.).

Para a validade discriminante foi utilizado o critério de Fornell e Larcker (1981), que garante a validade discriminante quando a variância extraída (AVE) de um constructo for maior que a variância compartilhada desse constructo com os demais. O método das cargas fatoriais cruzadas (Barclay, et al.,1995) também foi utilizado para verificar a validação discriminante. Pelo critério das cargas fatoriais cruzadas, a validade discriminante é alcançada quando a carga fatorial do item é maior que todas as suas cargas fatoriais cruzadas. Além disso, para verificar a dimensionalidade dos constructos foi utilizado novamente o critério de *Acceleration Factor*.

Todos os constructos atingiram os níveis exigidos de confiabilidade, dado que os índices de confiabilidade A.C. ou C.C. foram superiores à 0,60. Pelo critério de *Acceleration Factor* todos os constructos foram unidimensionais. Os valores das AVEs foram superiores a 0,40 em todos os constructos, evidenciando assim a validação convergente dos mesmos. De acordo com o critério de Fornell e Larcker (1981) não houve validação discriminante no constructo Valores, dado que as variâncias compartilhadas máximas foram maiores que as respectivas AVEs. Entretanto, pelo método das cargas fatoriais cruzadas (Barclay et al., 1995) houve validação discriminante em todos os constructos, visto que as cargas fatoriais das questões foram superiores a suas respectivas cargas fatoriais cruzadas máximas.

<b>Constructos</b>	<b>Questão</b>	<b>C.F.</b>	<b>Máx. (C.F.C.)</b>
Cultura Hofstede	Distância de Poder	0,48	0,45
	Individualismo	0,89	0,66
	Masculinidade	0,85	0,65
	Orientação Longo Prazo	0,82	0,63
	Indulgência	0,84	0,67
Valores	Realização	0,53	0,46
	Hedonismo	0,72	0,54
	Auto Direção	0,61	0,49
	Universalismo	0,79	0,57
	Benevolência	0,75	0,46
	Conformidade	0,58	0,48
	Segurança	0,69	0,57
Anomia	Ausência de Poder	0,76	0,02
	Ausência de Normas	0,71	-0,09
	Pessimismo	0,54	-0,10
	Impotência Política	0,71	0,03
	Auto Controle	0,61	0,01
	Auto Estima	0,44	-0,01
Desempenho	Tarefa	0,86	0,67
	Contexto	0,85	0,62

Tabela 45. Cargas fatoriais cruzadas do Primeiro Modelo  
 Fonte: Original desta pesquisa

<b>Constructos</b>	<b>Questão</b>	<b>C.F.</b>	<b>Máx. (C.F.C.)</b>
Facetas Culturais de Personalidade	Neuroticismo (Depressão)	0,67	0,57
	Extroversão (Atividade)	0,64	0,45
	Extroversão (Emoções Positivas)	0,48	0,39
	Abertura (Estética)	0,57	0,47
	Amabilidade (Confiança)	0,79	0,64
	Amabilidade (Altruísmo)	0,78	0,67
	Conscienciosidade (Competência)	0,74	0,58
	Conscienciosidade (Auto Disciplina)	0,79	0,60
Valores	Realização	0,53	0,43
	Hedonismo	0,72	0,49
	Auto Direção	0,61	0,53
	Universalismo	0,79	0,63
	Benevolência	0,75	0,55
	Conformidade	0,58	0,47
	Segurança	0,69	0,49
Anomia	Ausência de Poder	0,76	0,02
	Ausência de Normas	0,71	-0,09
	Pessimismo	0,54	-0,10
	Impotência Política	0,71	0,03
	Auto Controle	0,61	0,01
	Auto Estima	0,44	-0,01
Desempenho	Tarefa	0,86	0,66
	Contexto	0,85	0,62

Tabela 46. Cargas fatoriais cruzadas do Segundo Modelo  
 Fonte: Original desta pesquisa

### 5.9 Primeiro e Segundo Modelo Estrutural (Inner Model)

De acordo com Hair *et.al.* (2009) a SEM (*Structural Equations Modeling*) é uma continuidade de algumas técnicas de análise multivariadas, principalmente da análise de regressão múltipla e análise fatorial. O que a difere das demais técnicas multivariadas é que a SEM permite examinar diversas relações de dependência ao mesmo tempo, enquanto que as demais técnicas são capazes de verificar e examinar um único relacionamento entre as variáveis de cada vez.

O modelo de mensuração e modelo de regressão foram realizados utilizando o método PLS (*Partial Least Square*). Modelos de Equações Estruturais (SEM) são muito populares em muitas disciplinas, sendo a abordagem PLS uma alternativa a abordagem tradicional baseada na covariância. A abordagem PLS, tem sido referida como uma técnica de modelagem suave com o mínimo de demanda, ao se considerar as escalas de medidas, o tamanho amostral e distribuições residuais (Monecke, *et.al.*, 2012). Para verificar a qualidade dos ajustes foi utilizado o  $R^2$  (Tenenhaus, *et al.*, 2004). O  $R^2$  representa em uma escala de 0% a 100% o quanto os constructos independentes explicam os dependentes, sendo que, no geral, valores menores que 25% representam capacidade explicativa fraca, valores entre 25% e 50% indicam capacidade explicativa moderada e valores acima de 50% evidenciam uma capacidade explicativa substancial (Hair, *et al.*, 2014).

- Houve influência significativa (valor-p=0,000) e positiva ( $\beta=0,53$  [0,38; 0,65]) da Cultura Hofstede sobre o Desempenho. Logo, quanto maior for a Cultura Hofstede, maior tende a ser o Desempenho.
- Houve influência significativa (valor-p=0,004) e positiva ( $\beta=0,15$  [0,03; 0,28]) dos Valores sobre o Desempenho. Logo, quanto maior for os Valores, maior tende a ser o Desempenho.
- Houve influência significativa (valor-p=0,000) e negativa ( $\beta=-0,19$  [-0,30; -0,11]) da Anomia sobre o Desempenho. Logo, quanto maior for a Anomia, menor tende a ser o Desempenho.
- A Cultura Hofstede, os Valores e a Anomia foram capazes de explicar 61,56% da variabilidade do desempenho.
- O Desempenho foi capaz de explicar 0,39% da variabilidade da rotatividade.
- Não houve influência significativa da Rotatividade (valor-p=0,243) sobre o Desempenho.

Endógena	Exógena	$\beta$	E.P. ( $\beta$ ) <sup>1</sup>	I.C. - 95% <sup>2</sup>	Valor-p	R <sup>2</sup>
Desempenho	Cultura Hofstede	0,53	0,05	[0,38; 0,65]	0,000	61,56%
	Valores	0,15	0,05	[0,03; 0,28]	0,004	
	Anomia	-0,19	0,04	[-0,30; -0,11]	0,000	
Rotatividade (TME)	Desempenho	0,06	0,05	[-0,05; 0,16]	0,243	0,39%

Tabela 47. Primeiro Modelo Estrutural  
Fonte: Original desta pesquisa

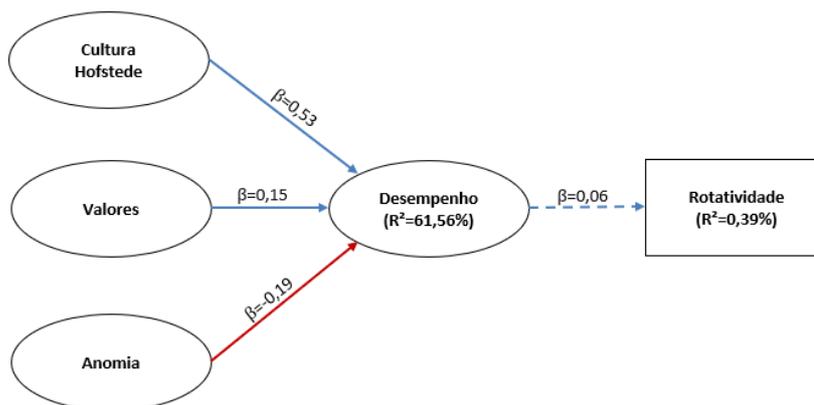


Figura 10. Primeiro Modelo Estrutural

Fonte: Original desta pesquisa

Hipóteses e Descrição		Resultado
H1	Há influência da Cultura Hofstede sobre o Desempenho	Confirmada
H2	Há influência dos Valores sobre o Desempenho	Confirmada
H3	Há influência da Anomia sobre o Desempenho	Confirmada
H4	Há influência do Desempenho sobre a Rotatividade	Não Confirmada

Tabela 48. Hipóteses do primeiro modelo estrutural

Fonte: Original desta pesquisa

Enquanto o Primeiro Modelo Estrutural tinha a Cultura (Hofstede) como uma das variáveis, o Segundo Modelo Estrutural apresenta as Facetas Culturais de Personalidade.

Foi desenvolvido um sistema de indicadores para relacionar às seguintes dimensões: sexo, idade, escolaridade e salário. De maneira geral, a amostra feminina não foi muito diferente da amostra masculina. As correlações apresentadas não surpreenderam pois confirmaram as hipóteses e pressupostos baseados no referencial teórico.

- Houve correlação significativa e positiva (valor-p=0,030; r=0,16) entre o indicador de Valores e a Escolaridade, sendo que quanto maior for os Valores maior tende a ser o nível de Escolaridade e vice-versa.
- Houve correlação significativa e negativa (valor-p=0,001; r=-0,25) entre o indicador de Anomia e Escolaridade, sendo que quanto maior for a Anomia, menor tende a ser o nível de escolaridade e vice-versa.

<b>Indicador</b>	<b>Sexo</b>	<b>N</b>	<b>Média</b>	<b>E.P.</b>	<b>1° Q.</b>	<b>2° Q.</b>	<b>3° Q.</b>	<b>Valor-p</b>
Cultura Hofstede	Feminino	156	5,68	0,06	5,11	5,93	6,28	0,437
	Masculino	190	5,60	0,06	4,97	5,77	6,25	
Valores	Feminino	156	6,07	0,06	5,58	6,26	6,65	0,278
	Masculino	190	5,94	0,07	5,50	6,16	6,65	
Anomia	Feminino	156	2,74	0,08	1,94	2,60	3,46	0,273
	Masculino	190	2,85	0,08	1,86	2,86	3,71	
Desempenho	Feminino	156	5,88	0,06	5,42	6,15	6,43	0,234
	Masculino	190	5,70	0,07	5,15	5,97	6,43	
Rotatividade	Feminino	156	3,57	0,10	2,75	3,38	4,33	0,094
	Masculino	190	3,36	0,10	2,60	3,00	4,00	

Tabela 49. Comparação entre os indicadores do Primeiro Modelo e o Sexo

Fonte: Original desta pesquisa

<b>Variáveis</b>	<b>Idade</b>		<b>Escolaridade</b>		<b>Salário</b>	
	<b>r<sup>1</sup></b>	<b>Valor-p</b>	<b>r<sup>1</sup></b>	<b>Valor-p</b>	<b>r<sup>1</sup></b>	<b>Valor-p</b>
Cultura Hofstede	-0,09	0,113	0,14	0,054	-0,06	0,240
Valores	-0,04	0,509	0,16	0,030	-0,01	0,807
Anomia	0,10	0,076	-0,25	0,001	0,06	0,292
Desempenho	-0,06	0,294	0,08	0,252	-0,08	0,152
Rotatividade	-0,06	0,265	0,12	0,109	0,05	0,326

Tabela 50. Indicadores do primeiro modelo e variáveis de caracterização

Fonte: Original desta pesquisa

Enquanto o Primeiro Modelo Estrutural tinha a Cultura (Hofstede) como uma das variáveis, o Segundo Modelo Estrutural apresenta as Facetas Culturais de Personalidade. Foi desenvolvido um sistema de indicadores para relacionar às seguintes dimensões: sexo, idade, escolaridade e salário.

<b>Indicador</b>	<b>Sexo</b>	<b>N</b>	<b>Média</b>	<b>E.P.</b>	<b>1° Q.</b>	<b>2° Q.</b>	<b>3° Q.</b>	<b>Valor-p</b>
Facetas Culturais de Personalidade	Feminino	156	5,83	0,07	5,14	5,92	6,58	0,535
	Masculino	190	5,75	0,07	5,13	5,89	6,58	
Valores	Feminino	156	6,07	0,06	5,58	6,26	6,65	0,277
	Masculino	190	5,94	0,07	5,51	6,16	6,65	
Anomia	Feminino	156	2,74	0,08	1,94	2,60	3,46	0,275
	Masculino	190	2,85	0,08	1,86	2,86	3,71	
Desempenho	Feminino	156	5,88	0,06	5,42	6,16	6,43	0,237
	Masculino	190	5,70	0,07	5,15	5,97	6,44	
TMP no emprego	Feminino	156	3,57	0,10	2,75	3,38	4,33	0,094
	Masculino	190	3,36	0,10	2,60	3,00	4,00	

Tabela 51. Comparação entre os indicadores do Segundo Modelo e o Sexo

Fonte: Original desta pesquisa

O Erro Padrão (E.P.) mede o erro de natureza aleatória, inerente ao processo de amostragem. Quanto menor o erro padrão, maior será a precisão das estimativas obtidas. Os menores erros da amostra (0,06 e 0,07) foram relacionados aos Valores e Desempenho. O maior erro (0,10) foi relacionado com a Rotatividade (tempo médio no emprego - ano).

Variáveis	Idade		Escolaridade		Salário	
	r <sup>1</sup>	Valor-p	r <sup>1</sup>	Valor-p	r <sup>1</sup>	Valor-p
Facetas Culturais de Personalidade	-0,12	0,029	0,1	0,171	-0,10	0,072
Valores	-0,04	0,508	0,16	0,030	-0,01	0,807
Anomia	0,10	0,075	-0,25	0,001	0,06	0,289
Desempenho	-0,06	0,291	0,08	0,254	-0,08	0,150
Rotatividade	-0,06	0,265	0,12	0,109	0,05	0,326

Tabela 52. Indicadores do segundo modelo e variáveis de caracterização

Fonte: Original desta pesquisa

O Valor-p<sup>1</sup> é definido como a probabilidade de se obter uma estatística de teste igual ou mais extrema que aquela observada em uma amostra, assumindo como verdadeira a hipótese nula. Como geralmente define-se o nível de significância em 5%, uma p-valor menor que 0,05 geram evidências para rejeição da hipótese nula do teste.

- Ao comparar indicadores do segundo modelo e o sexo, observa-se que não houve diferença significativa (valor-p>0,050).
- Houve correlação significativa e negativa (valor-p=0,029; r=-0,12) entre as Facetas Culturais de Personalidade e a idade, sendo que quanto maior for as Facetas menor tende a ser a idade e vice-versa.
- Houve correlação significativa e positiva (valor-p=0,030; r=0,16) entre o indicador de Valores e a Escolaridade, sendo que quanto maior for os Valores maior tende a ser o nível de escolaridade e vice-versa.
- Houve correlação significativa e negativa (valor-p=0,001; r=-0,25) entre o indicador de Valores e a Anomia, sendo que quanto maior for a anomia, menor tende a ser o nível de escolaridade e vice-versa.

<b>Constructos</b>	<b>Modelo Inicial</b>			<b>Modelo Final</b>		
<b>Segundo Modelo de Mensuração</b>	<b>Peso (<math>\alpha</math>)</b>	<b>C.F.</b>	<b>Com.</b>	<b>Peso (<math>\alpha</math>)</b>	<b>C.F.</b>	<b>Com.</b>
<b>Facetas Culturais de Personalidade</b>						
Neuroticismo (Vulnerabilidade)	0,08	0,38	0,15	-	-	-
Neuroticismo (Depressão)	0,20	0,65	0,42	0,21	0,67	0,45
Extroversão (Atividade)	0,15	0,65	0,42	0,16	0,64	0,41
Extroversão (Emoções Positiva)	0,06	0,49	0,24	0,07	0,48	0,23
Abertura (Estética)	0,11	0,56	0,32	0,12	0,57	0,32
Amabilidade (Confiança)	0,21	0,79	0,62	0,22	0,79	0,63
Amabilidade (Altruísmo)	0,20	0,76	0,58	0,21	0,78	0,61
Conscienciosidade (Competência)	0,20	0,74	0,54	0,21	0,74	0,54
Conscienciosidade (Auto Disciplina)	0,20	0,80	0,63	0,21	0,79	0,62
Conscienciosidade (Esforço de Realização)	0,08	0,38	0,15	-	-	-
<b>Valores</b>	<b>Peso (<math>\alpha</math>)</b>	<b>C.F.</b>	<b>Com.</b>	<b>Peso (<math>\alpha</math>)</b>	<b>C.F.</b>	<b>Com.</b>
Poder	0,04	0,34	0,12	-	-	-
Realização	0,15	0,55	0,31	0,15	0,53	0,28
Hedonismo	0,20	0,71	0,51	0,21	0,72	0,51
Estimulação	0,06	0,36	0,13	-	-	-
Auto Direção	0,20	0,61	0,37	0,22	0,61	0,38
Tradição	0,06	0,25	0,06	-	-	-
Universalismo	0,24	0,77	0,59	0,25	0,79	0,62
Benevolência	0,19	0,73	0,53	0,20	0,75	0,56
Conformidade	0,21	0,59	0,35	0,22	0,58	0,34
Segurança	0,22	0,69	0,47	0,23	0,69	0,48
<b>Anomia</b>	<b>Peso (<math>\alpha</math>)</b>	<b>C.F.</b>	<b>Com.</b>	<b>Peso (<math>\alpha</math>)</b>	<b>C.F.</b>	<b>Com.</b>
Ausência de Poder	0,23	0,74	0,55	0,25	0,76	0,58
Ausência de Sentido	0,10	0,36	0,13	-	-	-
Ausência de Normas	0,30	0,71	0,51	0,33	0,71	0,51
Estranhamento Cultural	0,07	0,32	0,10	-	-	-
Estranhamento Social	0,13	0,29	0,09	-	-	-
Estranhamento Laboral	0,03	0,18	0,03	-	-	-
Pessimismo	0,21	0,55	0,30	0,23	0,54	0,29
Satisfação com a vida	-0,06	0,03	0,00	-	-	-
Impotência Política	0,23	0,70	0,49	0,25	0,71	0,50
Auto Controle	0,29	0,58	0,33	0,32	0,61	0,37
Auto Denegrir-se	0,07	0,29	0,08	-	-	-
Auto Estima	0,15	0,42	0,17	0,17	0,44	0,19
<b>Desempenho</b>	<b>Peso (<math>\alpha</math>)</b>	<b>C.F.</b>	<b>Com.</b>	<b>Peso (<math>\alpha</math>)</b>	<b>C.F.</b>	<b>Com.</b>
Tarefa	0,59	0,86	0,73	0,60	0,86	0,74
Contexto	0,58	0,85	0,72	0,57	0,85	0,72

Tabela 53. Segundo Modelo de Mensuração (Facetas Culturais de Personalidade)

Fonte: Original desta pesquisa

Conclui-se que os resultados das análises da validade convergente, validade discriminante, confiabilidade e dimensionalidade dos construtos reflexivos do segundo modelo atingiram os níveis exigidos de confiabilidade, dado que os índices de confiabilidade A.C. ou C.C. foram superiores à 0,60. Pelo critério de *Acceleration Factor* todos os constructos foram unidimensionais. Os valores das AVEs foram superiores a 0,40 em todos os constructos, evidenciando assim a validação convergente dos mesmos. De acordo com o

critério de Fornell e Larcker (1981) não houve validação discriminante nos constructos Facetas Culturais de Personalidade e Valores, dado que as variâncias compartilhadas máximas foram maiores que as respectivas AVEs. Entretanto, pelo método das cargas fatoriais cruzadas (Barclay et.al., 1995) houve validação discriminante em todos os constructos, visto que as cargas fatoriais das questões foram superiores a suas respectivas cargas fatoriais cruzadas máximas.

Endógena	Exógena	$\beta$	E.P. ( $\beta$ )	I.C. - 95%	Valor-p	R
Desempenho	Facetas Culturais	0,46	0,06	[0,33; 0,60]	0,000	58,04%
	Valores	0,22	0,06	[0,07; 0,35]	0,000	
	Anomia	-0,17	0,05	[-0,30; -0,07]	0,000	
Rotatividade	Desempenho	0,06	0,05	[-0,03; 0,16]	0,244	0,39%

Tabela 54. Segundo Modelo Estrutural

Fonte: Original desta pesquisa

Torna-se relevante, neste ponto, relembrar que  $\beta$  representa a relação entre duas variáveis. São coeficientes que irão quantificar a força e o sentido das relações entre os constructos. A Distribuição Beta é uma distribuição definida no intervalo (0,1) com a função de densidade de probabilidade (Assis *et al.*, 1996).

- Houve influência significativa (valor-p=0,000) e positiva ( $\beta=0,22$  [0,07; 0,35]) dos Valores sobre o Desempenho. Logo, quanto maior for os Valores, maior tende a ser o Desempenho.
- Houve influência significativa (valor-p=0,000) e negativa ( $\beta=-0,17$  [-0,30; -0,07]) da Anomia sobre o Desempenho. Logo, quanto maior for a Anomia, menor tende a ser o Desempenho.
- Não houve influência significativa da Rotatividade (tempo médio de permanência no emprego-ano) (valor-p=0,244) sobre o Desempenho.
- Houve influência significativa (valor-p=0,000) e positiva ( $\beta=0,46$  [0,33; 0,60]) das Facetas Culturais de Personalidade sobre o Desempenho. Logo, quanto maior for as Facetas Culturais de Personalidade, maior tende a ser o Desempenho.
- As Facetas Culturais de Personalidade, Valores e Anomia foram capazes de explicar 58,04% da variabilidade do Desempenho.
- O Desempenho foi capaz de explicar 0,39% da variabilidade da Rotatividade (Tempo médio de permanência no emprego).

	<b>Hipóteses e Descrição</b>	<b>Resultado</b>
H1	Há influência das Facetas Culturais de Personalidade sobre o desempenho	Confirmada
H2	Há influência dos Valores sobre o Desempenho	Confirmada
H3	Há influência da Anomia sobre o Desempenho	Confirmada
H4	Há influência do Desempenho sobre a Rotatividade	Não Confirmada

Tabela 55. Hipóteses do Segundo Modelo Estrutural

Fonte: Original desta pesquisa

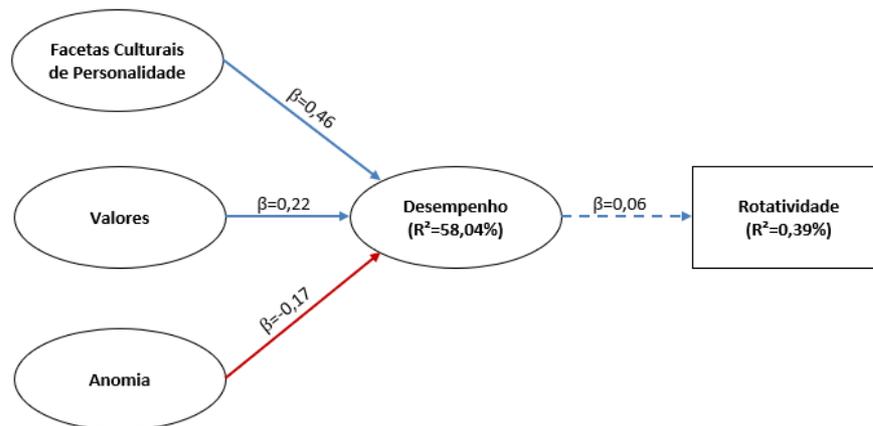


Figura 11. Segundo Modelo Estrutural

Fonte: Original desta pesquisa

### 5.10 Terceiro Modelo Estrutural (Inner Model)

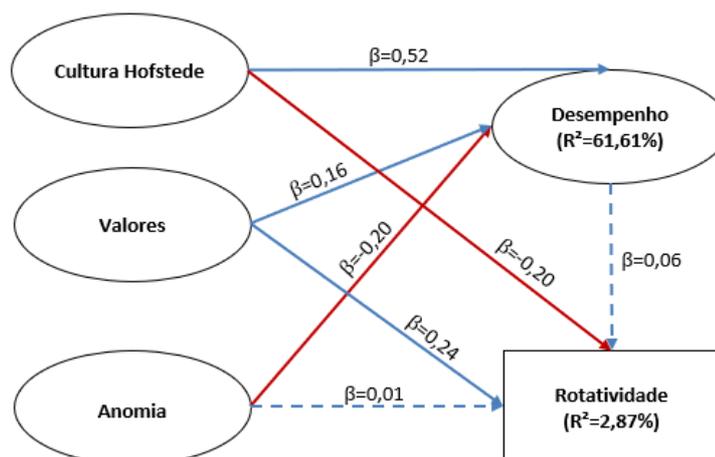


Figura 12. Terceiro Modelo Estrutural

Fonte: Original desta pesquisa

Diante dos resultados citados anteriormente, foi proposto o Terceiro Modelo Estrutural (Cultura Hofstede) que demonstra as relações diretas entre cultura e rotatividade, valores e rotatividade e anomia e rotatividade. A variável desse modelo com o maior peso ( $\beta=0,52$ ) mediou a relação entre cultura (Hofstede) e desempenho. O terceiro maior peso ( $\beta=0,20$ ) mediou a relação entre cultura (Hofstede) e a rotatividade. Dessa maneira, foi possível concluir que, nesse modelo, a cultura (Hofstede) teve maior significância geral. Outro resultado também apresentou peso ( $\beta=0,20$ ): anomia e desempenho. E o segundo maior peso ( $\beta=0,24$ ) mediou a relação entre valores e rotatividade.

### 5.11 Quarto Modelo Estrutural (Inner Model)

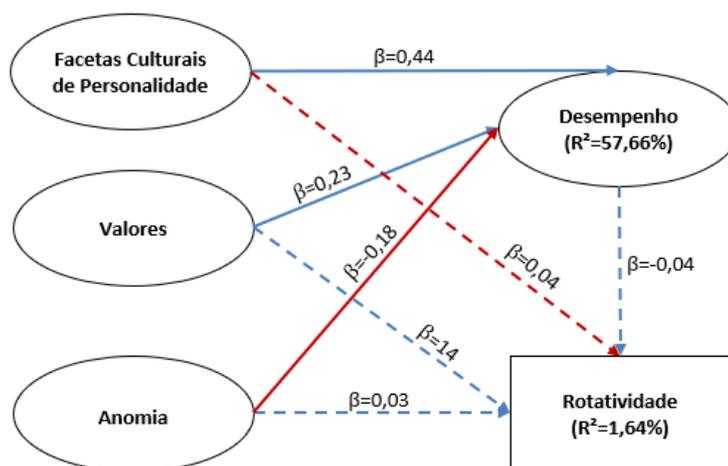


Figura 13. Quarto Modelo Estrutural  
Fonte: Original desta pesquisa

Da mesma forma que foi apresentado o Terceiro Modelo Estrutural, foi necessário descrever um Quarto Modelo para as Facetas Culturais de Personalidade, aspecto esse da cultura que apresentou o maior peso ( $\beta=0,44$ ) entre a mediação do mesmo com o desempenho. Resultado esse um pouco abaixo do encontrado para a Cultura de Hofstede ( $\beta=0,52$ ). O que leva a crer que a cultura vista de maneira coletiva tem maior influência sobre o desempenho do que a cultura do indivíduo.

## 6 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

A presente pesquisa procurou entender o baixo tempo médio de permanência no emprego por meio de variáveis comportamentais externas e internas às organizações. Buscou-se compreender se comportamento do indivíduo, suas características constituidoras de cultura e personalidade e seus esforços empreendidos para cumprimento de suas atividades laborais, influenciam o movimento de sair ou permanecer em uma organização. Observou-se que as características do sujeito, externas à organização, formadas pela sua vivência e genética, bem como seu desempenho, ou seus resultados e particularidades intrínsecas de seu trabalho, pouco explicam se o mesmo perduraria ou não no trabalho.

Por outro lado, mostrou-se bastante produtiva a comparação das características formativas do sujeito com o desempenho do mesmo. Foram construídos dois Modelos Estruturais Hipotéticos distintos, capazes de representar, separadamente, o âmbito coletivo e individual da cultura. Para isso, foram utilizadas as Dimensões Culturais de Hofstede (focadas no âmbito coletivo do qual o sujeito faz parte) e as Facetas Culturais de Personalidade de Costa e McCrae (focado no âmbito particular do sujeito). Ambos modelos foram complementados com os Valores de Schwartz e critérios de avaliação de Anomia/Alienação.

As Dimensões Culturais de Hofstede, os Valores e a Anomia, foram capazes de explicar 61,56% do Desempenho. Ao passo que, as Facetas Culturais de Personalidade, os Valores e a Anomia, foram capazes de explicar 58,04% do desempenho. Ou seja, as características culturais de âmbito coletivo (sociedade ou grupo, por exemplo) explicaram melhor o desempenho do que as de personalidade ou individuais, no entanto, ambos resultados foram proveitosos.

Os fatores com maiores influências nas variáveis Facetas Culturais de Personalidade foram a Amabilidade (Confiança) e a Conscienciosidade (Autodisciplina). O fator com maior influência na variável Dimensões Culturais de Hofstede foi o de Individualismo. O fator com maior influência na variável Valor foi o Universalismo e aquele associado a Anomia/Alienação foi a Ausência de Poder. Portanto, esses foram os fatores que melhor explicaram o Desempenho.

Os traços de personalidade que mais influenciam o desempenho, de maneira positiva, ou seja, quanto maior for o traço maior tende a ser o desempenho, foram o que os autores denominam como traços dos fatores de Socialização e Escrupulosidade. Aspectos, esses, evidentemente válidos para o ambiente organizacional.

Para Pedro (2014), a Amabilidade está positivamente relacionada ao termo *work engagement*, usado para referir-se, de maneira positiva, ao relacionamento que o indivíduo tem com o trabalho, uma condição que envolve bem-estar e motivação. Para Roberts e Davenport (2002), os trabalhadores “engajados” às suas organizações são produtivos e apresentam baixa rotatividade. Costa e McCrae (2000) descrevem a Amabilidade como confiança, retidão, altruísmo, complacência, modéstia e sensibilidade. Já a Conscienciosidade, ou Escrupulosidade, pode ser traduzida como competência, ordem, dever, esforço de realização, autodisciplina e deliberação).

Sob o ponto de vista de valores coletivos (Hofstede), a variável que melhor explicou o Desempenho foi a do Individualismo, o que de fato também é reconhecido por Trompenaars (2011) em seu modelo de cultura organizacional. Para esse autor, por exemplo, promoções e remuneração por desempenho fazem mais sentido em culturas individualistas, voltadas para reconhecimento de conquistas individuais.

Quando a variável Valor (Schwartz) se refere ao âmbito individual, o fator que melhor explicou o Desempenho foi o do Universalismo. Aparentemente ambígua, essa relação, entre Individualismo e Universalismo, quando analisada sob o ponto de vista do Desempenho, toma contornos mais cabíveis. Enquanto o Individualismo está calcado no aspecto do esforço individual para o alcance de uma meta, o Universalismo tem como base a própria meta.

A abordagem Universalista está voltada para a capacidade de definição do que é bom e do que é ruim, com base em um critério único (Lacerda, 2011). A grande missão do Universalismo era estabelecer uma teoria moral sólida, que poderia fundamentar julgamentos morais no lugar de questões como gosto e sentimento. Deveria ser objetiva, racional, coerente e consistente, universalmente aplicável, separada do auto-interesse individual (Callahan, 2000). Desempenho nada mais é do que um compilado de resultados, avaliados por meio de parâmetros quantificáveis denominados indicadores.

Dessa maneira, nota-se que, em busca de um bom desempenho, o indivíduo precisa ter como norte uma meta compartilhada, direta, por outro lado, quando o mesmo se vê em um grupo, organização ou sociedade, enxerga que, para contribuir, precisa de esforço e conquistas pessoais. No sentido oposto dos fatores abordados acima figura-se a Ausência de Poder, ou seja, quanto maior for a Ausência de Poder menor será o Desempenho. Essa temática estaria relacionada a Teoria de Ajuste (Spector, 1986), que se concentra em como os recém-chegados organizacionais reconciliam suas expectativas iniciais e desejam poder com um ambiente de trabalho que provavelmente não atenderá a essas expectativas e desejos. A impotência pode

ser definida como falta de participação e autonomia. A participação diz respeito ao grau em que o indivíduo contribuiu ou influenciou os interesses estratégicos. A Ausência de Poder também pode ser entendida como Alienação do Trabalho ou um sentido cognitivo de separação do indivíduo do trabalho ou a falta de identificação organizacional (Kanungo, 1979) e (Seeman, 1975).

## 7 CONCLUSÕES

Os resultados obtidos por esta pesquisa corroboram parcialmente as hipóteses lançadas, uma vez que não foi possível estabelecer influência entre Desempenho e Rotatividade. As influências encontradas, por outro lado, foram capazes de explicar de maneira proveitosa a relação entre Cultura, Valores e Anomia e os resultados de trabalho que um indivíduo apresenta a organização, ou seja, seu Desempenho.

Do ponto de vista prático, os achados desta pesquisa sugerem a importância de se dedicar atenção aos conceitos derivados do Big Five: Amabilidade e Conscienciosidade; a dimensão cultural de Hofstede denominada Individualismo; a dimensão Universalismo dos Valores de Schwartz e o aspecto da Ausência de Poder da Anomia e Alienação. Diante dos resultados dessa pesquisa esses foram os aspectos que melhor explicaram o Desempenho do indivíduo.

Uma contribuição inédita deste artigo está na relação entre Anomia e Desempenho. Não foi encontrado nenhum estudo que isolasse estes dois construtos. Abre-se, portanto, um caminho para a análise das particularidades da Anomia que exercem maior influência no desempenho laboral, com enfoque para a relação negativa encontrada neste estudo entre a Ausência de Poder e o Desempenho. Uma linha de estudo que possivelmente poderia esclarecer essa relação seria a teoria do ajuste, afinal, como os recém-chegados organizacionais reconciliam suas expectativas e desejos de poder com um ambiente de trabalho que não supre esses ideais?

Uma limitação identificada neste trabalho refere-se à falta de informações referentes ao tipo de ocupação dos respondentes, isso porque foi feita uma amostra mista com diferentes ocupações de baixa renda e baixa complexidade. De fato, incorporar variáveis mais detalhadas da amostra poderá fornecer resultados mais abrangentes.

A importância deste trabalho justificou-se na necessidade de investigação dos principais preditores de desempenho no trabalho por meio do estudo, de maneira isolada, das variáveis pertencentes ao nível individual. É natural, no entanto, esperar que haja implicações com relação a essa escolha de pesquisa, pois existem importantes variáveis de contexto que não foram usadas para entender os preditores de desempenho.

Por fim, sugere-se que esta pesquisa seja refeita levando em conta os aspectos culturais de Trompenaars, uma vez que o mesmo direciona seus estudos para o ambiente corporativo.

## REFERÊNCIAS

- Ackerman, P. L. (1988). Determinants of individual differences during skill acquisition: Cognitive abilities and information processing. *Journal of experimental psychology: General*, 117(3), 288.
- Adler, A. (2013). *The practice and theory of individual psychology* (Vol. 133). Routledge.
- Agnew, R. (2001). "Building on the Foundation of General Strain Theory: Specifying the Types of Strain Most Likely to Lead to Crime and Delinquency". *Journal of Research on Crime and Delinquency* 38: 319–361
- Alcadipani, R., & Crubellate, J. M. (2003). Cultura organizacional: generalizações improváveis e conceituações imprecisas. *Revista de administração de empresas*, 43(2), 64-77.
- Allen, D. G., Bryant, P. C., & Vardaman, J. M. (2010). Retaining talent: Replacing misconceptions with evidence-based strategies. *The Academy of Management Perspectives*, 24(2), 48-64.
- Allen, T.D. (1999) Mentoring others: Mentor dispositions and desired protégé characteristics. Paper presented at the 14th Annual Meeting of Society of Industrial and Organizational Psychology, Atlanta, GA. April
- Allport, G. W. (1937). *Personality: A psychological interpretation*.
- Allport, G. W., & Odbert, H. S. (1936). Trait-names: A psycho-lexical study. *Psychological monographs*, 47(1), i.
- Almagor, M., Tellegen, A., & Waller, N. G. (1995). The Big Seven model: A cross-cultural replication and further exploration of the basic dimensions of natural language trait descriptors. *Journal of Personality and Social Psychology*, 69(2), 300.
- Almeida, F. J. R., & de Azevedo Sobral, F. J. B. (2009). O sistema de valores humanos de administradores brasileiros: adaptação da escala PVQ para o estudo de valores no Brasil. *Revista de Administração Mackenzie (Mackenzie Management Review)*, 10(3).
- Amado, G., & Vinagre Brasil, H. (1991). Organizational behaviors and cultural context: The Brazilian "Jeitinho". *International Studies of Management & Organization*, 21(3), 38-61.
- Angleitner, A., Ostendorf, F., & John, O. P. (1990). Towards a taxonomy of personality descriptors in German: a psycho-lexical study. *European Journal of Personality*, 4(2), 89-118.
- Argyris, C. (1973). Personality and organization theory revisited. *Administrative science quarterly*, 141-167.
- Aronowitz, S. (1973). *False Promises: The Shaping of American Working*.
- Arrindell, W. A., Steptoe, A., & Wardle, J. (2003). Higher levels of state depression in masculine than in feminine nations. *Behaviour Research and Therapy*, 41(7), 809-817.

artigos e palestras escritos por Mahatma Gandhi. Rio de Janeiro: Multiletra, 1997

Avolio, B. J., Waldman, D. A., & McDaniel, M. A. (1990). Age and work performance in nonmanagerial jobs: The effects of experience and occupational type. *Academy of Management Journal*, 33(2), 407-422.

Bane, M. J. and Ellwood, D. T. (1986), 'Slipping into and out of poverty: the dynamics of spells', *Journal of Human Resources*, 21: 1-23.

Bane, M. J., & Ellwood, D. T. (1989). One fifth of the nation's children: Why are they poor?. *Science*, 245(4922), 1047-1053.

Barclay, D., Higgins, C., & Thompson, R. (1995). The partial least squares (PLS) approach to causal modeling: Personal computer adoption and use as an illustration. *Technology studies*, 2(2), 285-309.

Barclay, D.; Higgins, C. e Thompson, R. The partial least squares (PLS) approach to causal modeling: Personal computer adoption and use as an illustration. *Technology studies*, v2, n2, p. 285-309, 1995.

Bardi, A. & Schwartz, S. H. (2003). Values and behavior: Strength and structure of relations. *Personality and social psychology bulletin*, 29(10), 1207-1220.

Barnard, C. I. (1938). *The functions of the executive*, Harvard University press. Cambridge, MA.

Barrick, M. R., & Mount, M. K. (1991). The big five personality dimensions and job performance: a meta-analysis. *Personnel psychology*, 44(1), 1-26.

Barrick, M. R., & Mount, M. K. (1993). Autonomy as a moderator of the relationships between the Big Five personality dimensions and job performance. *Journal of applied Psychology*, 78(1), 111.

Barrick, M. R., Mount, M. K., & Judge, T. A. (2001). Personality and performance at the beginning of the new millennium: What do we know and where do we go next?. *International Journal of Selection and assessment*, 9(1-2), 9-30.

Barrick, M. R., Stewart, G. L., Neubert, M. J., & Mount, M. K. (1998). Relating member ability and personality to work-team processes and team effectiveness. *Journal of applied psychology*, 83(3), 377.

Barros, B. T., & Prates, M. A. S. (1996). *O estilo brasileiro de administrar*. Editora Atlas.

Bass, B. M., & Stogdill, R. M. (1990). *Bass & Stogdill's handbook of leadership: Theory, research, and managerial applications*. Simon and Schuster.

Bastos, A. V. B., Brandão, M. G., & Pinho, A. P. M. (1997). Comprometimento organizacional: uma análise do conceito expresso por servidores universitários no cotidiano de trabalho. *Revista de Administração Contemporânea*, 1(2), 97-120.

- Bateman, T. S., & Organ, D. W. (1983). Job satisfaction and the good soldier: The relationship between affect and employee "citizenship". *Academy of management Journal*, 26(4), 587-595.
- Bazen, S., Lucifora, C., & Salverda, W. (Eds.). (2005). *Job quality and employer behaviour*. Springer.
- Bean, C., & Papadakis, E. (1994). Polarized priorities or flexible alternatives? Dimensionality in Inglehart's materialism—postmaterialism scale.
- Bear, G. G. (2012). Both suspension and alternatives work, depending on one's aim. *Journal of School Violence*, 11(2), 174-186.
- Bearden, W. O., Netemeyer, R. G., & Haws, K. L. (2011). Values and goals. *Handbook of marketing scales: Multi-item measures for marketing and consumer behavior research*, 151-236.
- Beck, A. T., & Beck, R. W. (1972). Screening depressed patients in family practice: A rapid technic. *Postgraduate medicine*, 52(6), 81-85.
- Becker, H. S. (1960). Notes on the concept of commitment. *American journal of Sociology*, 66(1), 32-40.
- Befort, B. and Hatstrup, K. (2003). Valuing task and contextual performance: experience,
- Behling, O. (1998). Employee selection: Will intelligence and conscientiousness do the job?. *Academy of Management Perspectives*, 12(1), 77-86.
- Bell, M. R., Li, J., Elrashidi, M. Y., Flammer, A. J., Lennon, R. J., Holmes, D. R., ... & Lerman, A. (2013). Long-term outcomes of fractional flow reserve-guided vs. angiography-guided percutaneous coronary intervention in contemporary practice. *European heart journal*, 34(18), 1375-1383.
- Benet-Martínez, V., & Waller, N. G. (1997). Further evidence for the cross-cultural generality of the Big Seven factor model: Indigenous and imported Spanish personality constructs. *Journal of Personality*, 65(3), 567-598.
- Bennett, P. R., Lutz, A. C., & Jayaram, L. (2012). Beyond the schoolyard the role of parenting logics, financial resources, and social institutions in the social class gap in structured activity participation. *Sociology of Education*, 85(2), 131-157.
- Berger, P. L. (1971). *The Social Construction of Reality/By PL Berger and T. Luckmann*.
- Berger, P., & Luckmann, T. (1985). *A construção da realidade*. Petrópolis: Floriano de Souza Fernandes.
- Bhakar, S. S & Mukherjee, S & Sankpal, S. (2016). *Key Drivers of organization Excellence*. Prestige Institute of Management.
- Bierbrauer, G., Meyer, H. & Wolfradt, U. (1994). Em U. Kim, H. C. Triandis, C. Kagitçibasi, S. Choi & G. Yoon (Orgs.), *Individualism and collectivism: Theory, method and applications* (pp. 189-199). Thousand Oaks: Sage.

- Bilsky, W. (2009). A estrutura de valores: sua estabilidade para além de instrumentos, teorias, idade e culturas. *Revista de Administração Mackenzie*, 10(3).
- Bishop, M. J., & Chapman, M. G. (2004). Managerial decisions as experiments: an opportunity to determine the ecological impact of boat-generated waves on macrobenthic infauna. *Estuarine, Coastal and Shelf Science*, 61(4), 613-622.
- Blake, J., & Davis, K. (1964). Norms, values, and sanctions. *Handbook of modern sociology*, 101, 456-484.
- Bliese, P. D., & Castro, C. A. (2000). Role clarity, work overload and organizational support: Multilevel evidence of the importance of support. *Work & Stress*, 14(1), 65-73.
- Bodovski, K., & Farkas, G. (2008). "Concerted cultivation" and unequal achievement in elementary school. *Social Science Research*, 37(3), 903-919.
- Bodtker, A. M., & Katz Jameson, J. (2001). Emotion in conflict formation and its transformation: Application to organizational conflict management. *International Journal of Conflict Management*, 12(3), 259-275.
- Bogardus, E. S. (1930). A race-relations cycle. *American journal of sociology*, 35(4), 612-617.
- Bollen, K. A. (2002). Latent variables in psychology and the social sciences. *Annual review of psychology*, 53(1), 605-634.
- Bond, M. H., Nakazato, H., & Shiraishi, D. (1975). Universality and distinctiveness in dimensions of Japanese person perception. *Journal of Cross-Cultural Psychology*, 6(3), 346-357.
- Borgatta, E. F. (1964). The structure of personality characteristics. *Behavioral science*, 9(1), 8-17.
- Borman, W. C., & Brush, D. H. (1993). More progress toward a taxonomy of managerial performance requirements. *Human performance*, 6(1), 1-21.
- Borman, W. C., & Motowidlo, S. J. (1997). Task performance and contextual performance: The meaning for personnel selection research. *Human performance*, 10(2), 99-109.
- Borman, W. C., & Motowidlo, S. M. (1993). Expanding the criterion domain to include elements of contextual performance. *Personnel Selection in Organizations*; San Francisco: Jossey-Bass, 71.
- Borman, W. C., Motowidlo, S. J., & Hanser, L. M. (1983). A model of individual performance effectiveness: Thoughts about expanding the criterion space. In NK Eaton & JP Campbell (Chairs), *Integrated criterion measurement for large-scale computerized selection and classification*. Symposium conducted at the 91st Annual Convention of the American Psychological Association, Anaheim, CA.
- Borman, W. C., Penner, L. A., Allen, T. D., & Motowidlo, S. J. (2001). Personality predictors of citizenship performance. *International journal of selection and assessment*, 9(1-2), 52-69.

- Bose, A. (1992). Cultura brasileira e culturas brasileiras. *Dialética da colonização*, 3, 308-345.
- Bose, N. K. (1929). *Cultural anthropology*. Arya Sahitya Bhaban.
- Botwin, M. D., & Buss, D. M. (1989). Structure of act-report data: Is the five-factor model of personality recaptured?. *Journal of Personality and social Psychology*, 56(6), 988.
- Bowen, D. E., Siehl, C., & Schneider, B. (1989). A framework for analyzing customer service orientations in manufacturing. *Academy of Management Review*, 14(1), 75-95.
- Boxx, W. R., Odom, R. Y., & Dunn, M. G. (1991). Organizational values and value congruency and their impact on satisfaction, commitment, and cohesion: An empirical examination within the public sector. *Public Personnel Management*, 20(2), 195-205.
- Brandão, H. P., & Guimarães, T. D. A. (2001). Gestão de competências e gestão de desempenho: tecnologias distintas ou instrumentos de um mesmo construto?. *Revista de Administração de empresas*, 41(1), 8-15.
- Brandão, H. P., de Aquino Guimarães, T., & Borges-Andrade, J. E. (2001). Competências profissionais relevantes à qualidade no atendimento bancário. *Revista de Administração Pública*, 35(6), 61-81.
- Brayfield, A. H., & Crockett, W. H. (1955). Employee attitudes and employee performance. *Psychological bulletin*, 52(5), 396.
- Brief, A. P., & Motowidlo, S. J. (1986). Prosocial organizational behaviors. *Academy of management Review*, 11(4), 710-725.
- Brown, P., Hesketh, A., & Williams, S. (2003). Employability in a knowledge-driven economy. *Journal of education and work*, 16(2), 107-126.
- Brown. M. E. Identification and some conditions of organizational involvement. *Administrative Science Quarterly*. 1969. 14, 346-355.
- Caetano, António. (1996). *Avaliação de desempenho*. Lisboa: RH.
- Caldas, S. J., & Bankston, C. (1997). Effect of school population socioeconomic status on individual academic achievement. *The Journal of Educational Research*, 90(5), 269-277.
- Callahan, D. (2000). Universalism & particularism: Fighting to a draw. *Hastings Center Report*, 30(1), 37-44.
- Calvez, J. Y. (1966). *El pensamiento de Carlos Marx*.
- Cameron, D. S.; Freeman, S. Cultural Congruence Strength And Type. In: *Academy Of Management Meeting (1990: Washington, Dc) Proceedings ... Washington, Dc, 1990*.
- Campbell, J. P., Gasser, M. B., & Oswald, F. L. (1996). The substantive nature of job performance variability. *Individual differences and behavior in organizations*, 258, 299.
- Campbell, J. Y. (1996). Understanding risk and return. *Journal of Political economy*, 104(2), 298-345.

- Campbell, J. Y., & Mankiw, N. G. (1990). Permanent income, current income, and consumption. *Journal of Business & Economic Statistics*, 8(3), 265-279.
- Campbell, J. Y., & Shiller, R. J. (1987). Cointegration and tests of present value models. *Journal of political economy*, 95(5), 1062-1088.
- Campion, M. A. & Stevens, M. J. (1994). The knowledge, skill, and ability requirements for teamwork: Implications for human resource management. *Journal of management*, 20(2), 503-530.
- Campos, E. (1960). *Folclore do nordeste*.
- Campos, V. F. (2009). *O verdadeiro poder*. INDG-Instituto de Desenvolvimento Gerencia.
- Carbone, P. P., Brandão, H. P., Leite, J. B. L., & Vilhena, R. M. P. (2005). A Gestão por Competências. *Gestão por competências e gestão do conhecimento*, 41-77.
- Carlson, M., McLanahan, S., & England, P. (2004). Union formation in fragile families. *Demography*, 41(2), 237-261.
- Carpes, M. M. M., Ensslin, L., & Ensslin, S. R. (2008). Avaliação do desempenho das práticas de responsabilidade social na gestão organizacional por meio da metodologia MCDA construtivista: uma abordagem aos modelos já existentes. *Revista Alcance*, 13(1 (Jan-Abr)), 91-112.
- Carter, R. T. & Neville, H. A. (2005). Race and racism in counseling psychology research, training, and practice: A critical review, current trends, and future directions. *The Counseling Psychologist*, 33(4), 413-418.
- Cascio, W. F. (1991). *Costing human resources (Vol. 21)*. Boston, MA: South-Western Educational Publishing.
- Cattell, R. B. (1943). The description of personality: Basic traits resolved into clusters. *The journal of abnormal and social psychology*, 38(4), 476.
- Cattell, R. B. (1945). The description of personality: Principles and findings in a factor analysis. *The American Journal of Psychology*, 58(1), 69-90.
- Cattell, R. B. (1946). *Description and measurement of personality*.
- Cattell, R. B. (1947). Confirmation and clarification of primary personality factors. *Psychometrika*, 12(3), 197-220.
- Cattell, R. B. (1948). The primary personality factors in women compared with those in men. *British Journal of Statistical Psychology*, 1(2), 114-130.
- Cervantes, C. A. (2002). Explanatory emotion talk in Mexican immigrant and Mexican American families. *Hispanic journal of behavioral sciences*, 24(2), 138-163.
- Cheadle, J. E. (2009). Parent educational investment and children's general knowledge development. *Social Science Research*, 38(2), 477-491.

- Child, J., & Kieser, A. (1981). Development of organizations over time. *Handbook of organizational design*, 1, 28-64.
- Chin, W. W. (1998). Issues and opinion on structural equation modeling. *MIS Quarterly*, 22(1), 7–16.
- Chin, W. W., & Dibbern, J. (2010) An introduction to a permutation based procedure for multigroup PLS analysis: Results of tests of differences on simulated data and a cross cultural analysis of the sourcing of information system services between Germany and the USA., *Handbook of partial least squares. Concepts, methods and applications* (pp. 171–193). Berlin, Heidelberg: Springer-Verlag.
- Chu, R. A., & Wood Jr, T. (2008). Cultura organizacional brasileira pós-globalização: global ou local. *Revista de Administração Pública*, 42(5), 969-991.
- Ciavatta, M. (2005). A formação integrada: a escola e o trabalho como lugares de memória e de identidade. *Ensino médio integrado: concepção e contradições*. São Paulo: Cortez, 83-105.
- Clinard, M. B. (1964). *Anomie and deviant behavior*. Free Press.
- Clinard, M. B. (1964). *Anomie and deviant behavior*. Free Press.
- Clinard, M. B., & Meier, R. F. (2015). *Sociology of deviant behavior*. Nelson Education.
- Clinard, M. B., & Meier, R. F. (2015). *Sociology of deviant behavior*. Nelson Education.
- Cloward, R. A., & Lloyd, E. Ohlin (1960). *Delinquency and opportunity: A theory of delinquent gangs*.
- Cloward, R. A., & Ohlin, L. E. (2013). *Delinquency and opportunity: a study of delinquent gangs* (Vol. 6). Routledge.
- Coan, R. W. (1974). *The optimal personality: An empirical and theoretical analysis*. Columbiaoo University Press.
- Coelho Jr, F. A., Borges-Andrade, J. E., Oliveira, J. S., & Pereira, A. D. C. (2010). Validação psicométrica de medida de auto-avaliação de desempenho no trabalho. XXXIV ENCONTRO DA ANPAD, Rio de Janeiro/RJ, 25.
- Coelho, I. S. (1992). Valores económicos e ambientais do montado. *Temas de Economia e Sociologia Agrárias*. Intituto Nacional de Investigaçao Agrária, Lisboa, 17-43.
- Cohen, A. (1993), 'Work Commitment in Relation to Withdrawal Intentions and Union Effectiveness,' *Journal of Business Research*, 26, 75–90.
- Cohen, A. (1999), 'Relationships among Five Forms of Commitment: An Empirical Examination,' *Journal of Organizational Behavior*, 20, 285–308.
- Cohen, A. (2003), *Multiple Commitments in the Workplace: An Integrative Approach*, Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.

Cohen, D. V. (1993). Creating and maintaining ethical work climates: Anomie in the workplace and implications for managing change. *Business Ethics Quarterly*, 343-358.

Cohen, D. V. (1993). Creating and maintaining ethical work climates: Anomie in the workplace and implications for managing change. *Business Ethics Quarterly*, 343-358.

Conley, J. J. (1985). Longitudinal stability of personality traits: A multitrait-multimethod-multioccasion analysis. *Journal of personality and social psychology*, 49(5), 1266.

construct validity studies. Paper presented at the annual meeting of the American

Conway, J. M. (1996). Additional construct validity evidence for the task/contextual performance distinction. *Human Performance*, 9(4), 309-329.

Conway, J. M. (1999). Distinguishing contextual performance from task performance for managerial jobs. *Journal of applied Psychology*, 84(1), 3.

Conway, M., Pizzamiglio, M. T., & Mount, L. (1996). Status, communality, and agency: Implications for stereotypes of gender and other groups. *Journal of personality and social psychology*, 71(1), 25.

Coopersmith, S. (1967). The antecedents of self-esteem. *Consulting Psychologists Pr.*

Costa Jr, P. T., & McCrae, R. R. (1987). Neuroticism, somatic complaints, and disease: is the bark worse than the bite?. *Journal of personality*, 55(2), 299-316.

Costa Jr, P. T., & McCrae, R. R. (1992). Four ways five factors are basic. *Personality and individual differences*, 13(6), 653-665.

Costa Jr, P. T., & McCrae, R. R. (1995). Domains and facets: Hierarchical personality assessment using the Revised NEO Personality Inventory. *Journal of personality assessment*, 64(1), 21-50.

Costa Jr, P. T., McCrae, R. R., & Dye, D. A. (1991). Facet scales for agreeableness and conscientiousness: A revision of the NEO Personality Inventory. *Personality and individual Differences*, 12(9), 887-898.

Costa Jr, P. T., Terracciano, A., & McCrae, R. R. (2001). Gender differences in personality traits across cultures: robust and surprising findings. *Journal of personality and social psychology*, 81(2), 322.

Costa, P. T., & McCrae, R. R. (1988). Personality in adulthood: a six-year longitudinal study of self-reports and spouse ratings on the NEO Personality Inventory. *Journal of personality and social psychology*, 54(5), 853.

Costa, W. P. (1997). A década de 1920 e as origens do Brasil moderno. Fundação Editora da UNESP.

Cox, B. E., McIntosh, K. L., Reason, R. D., & Terenzini, P.T. (2011). A culture of teaching: Policy, perception, and practice in higher education. *Research in Higher Education*, 52, 808-829.

Credit Suisse Research Institute. Global wealth report 2016. Zürich, Switzerland: Credit Suisse AG., 2016. Available: <http://www.goo.gl/tVHQeT>.

Cristofaro, T. N., & Tamis-LeMonda, C. S. (2008). Lessons in mother–child and father–child personal narratives in Latino families. In *Spanish-language narration and literacy: Culture, cognition, and emotion*. Cambridge University Press.

Cronbach, L. J. (1957). The two disciplines of scientific psychology. *American psychologist*, 12(11), 671.

Cronbach, L. J., & Gleser, G. C. (1965). Psychological tests and personnel decisions.

Da Matta, R. (1984). *O que faz o brasil, Brasil?* (Vol. 7). Rio de Janeiro: Rocco.

Da Matta, R. (1986). *Você tem cultura*. \_\_\_\_\_. *Explorações: ensaios de sociologia interpretativa*. Rio de Janeiro: Rocco, 121-128.

da Silva Filho, L. A., & dos Santos, J. M. (2014). O que determina a rotatividade no mercado de trabalho brasileiro? *RDE-Revista de Desenvolvimento Econômico*, 15(28).

Dalton, D. R., & Todor, W. D. (1981). Win, Lose, Draw: The Grievance Process in Practice. *Personnel Administrator*, 26(3), 25-29.

Davel, E. P. B., & Vasconcelos, J. G. (1997). Gerência e autoridade nas empresas brasileiras: uma reflexão histórica e empírica sobre a dimensão paterna nas relações de trabalho. *Cultura organizacional e cultura brasileira*. São Paulo: Atlas, 94-110.

Davis, L. E., & Taylor, J. C. (1972). *Design of jobs: Selected readings*.

Day, D. V., & Silverman, S. B. (1989). Personality and job performance: Evidence of incremental validity. *Personnel psychology*, 42(1), 25-36.

de Almeida, F. J. R., & de Azevedo Sobral, F. J. B. (2009). O sistema de valores humanos de administradores brasileiros: adaptação da escala PVQ para o estudo de valores no Brasil. *Revista de Administração Mackenzie*, 10(3).

de Barros, B. T., & Prates, M. A. S. (1996). *O estilo brasileiro de administrar*. Editora Atlas.

De Wit, J. H. W., Hu, J., Koleva, D. A., Kolev, H., & Van Breugel, K. (2011). Corrosion performance of carbon steel in simulated pore solution in the presence of micelles. *Journal of the Electrochemical Society*, 158(3), C76-C87.

De, G. J. (1948). U.S. Patent No. 2,448,021. Washington, DC: U.S. Patent and Trademark Office.

Deal, T. E., & Kennedy, A. A. (1982). *Corporate cultures: The rites and rituals of organizational life*. Reading/T. Deal, A. Kennedy.–Mass: Addison-Wesley, 2, 98-103.

Dean, D. G. (1961). Alienation: Its meaning and measurement. *American sociological review*, 753-758.

Degrazia, S. (1948). *The Political Community: A Study of Anomie*.

- Denison, D. R. (1984). Bringing corporate culture to the bottom line. *Organizational dynamics*, 13(2), 5-22.
- Dessen, M. A., & da Costa Polonia, A. (2007). A família e a escola como contextos de desenvolvimento humano. *Paidéia*, 17(36).
- Dex, S., Robson, P., & Wilkinson, F. (1999). The characteristics of the low paid: a cross-national comparison. *Work, Employment and Society*, 13(3), 503-524.
- Dieese (2016) Rotatividade no mercado de trabalho brasileiro: 2002 a 2014. Departamento Intersindical de Estatística e Estudos Socioeconômicos. São Paulo, SP.
- Digman, J. M. (1990). Personality structure: Emergence of the five-factor model. *Annual review of psychology*, 41(1), 417-440.
- Digman, J. M., & Inouye, J. (1986). Further specification of the five robust factors of personality. *Journal of personality and social psychology*, 50(1), 116.
- Digman, J. M., & Takemoto-Chock, N. K. (1981). Factors in the natural language of personality: Re-analysis, comparison, and interpretation of six major studies. *Multivariate behavioral research*, 16(2), 149-170.
- Dohan, D. (2003). *The price of poverty: Money, work, and culture in the Mexican American barrio*. Univ of California Press.
- Donovan, J. J. & Hurtz, G. M. (2000). Personality and job performance: The Big Five revisited. *Journal of applied psychology*, 85(6), 869.
- dos Santos, M. Q., Marcelino, M. D., Martins, F. F., & de Lima, P. (2009). Representações sociais do projeto de vida entre adolescentes no ensino médio. *Psicologia Ciência e Profissão*, 29(3), 544-557.
- Downs, A., & Rand Corporation. (1967). *Inside bureaucracy* (p. 264). Boston: Little, Brown.
- Drake, S. C., & Cayton, H. (1945). *Black metropolis*. 2 vols. New York: Harper& Row.
- Dubois, D., & Prade, H. (1996). What are fuzzy rules and how to use them. *Fuzzy sets and systems*, 84(2), 169-185.
- Durkheim, E. (1947). *The Division of Labour*, Glencoe, Ill.
- Durkheim, E., & Wolff, K. H. (1964). *Essays on sociology and philosophy*.
- Durkheim, E., Debesse, M., & Fauconnet, P. (1968). *Éducation et sociologie*. Quadrige, Paris: Presses universitaires de France.
- Early, P.C. (1989) Social loafing and collectivism: A comparison of the United States and the People's Republic of China. *Administrative Science Quarterly*, 34, 565, 581.
- Edin, K., & Kefalas, M. (2005). *Promises I can keep*. Berkeley: University of California Press.

Edin, K., & Lein, L. (1997). *Making ends meet: How single mothers survive welfare and low-wage work*. Russell Sage Foundation.

Edin, K., & Lein, L. (1997). Work, welfare, and single mothers' economic survival strategies. *American sociological review*, 253-266.

Edin, K., & Reed, J. M. (2005). Why don't they just get married? Barriers to marriage among the disadvantaged. *The Future of Children*, 117-137.

Edwards, J. R. (1991). Person–job fit: A conceptual integration, literature review, and methodological critique. *International Review of*

Edwards, J. R., & Cooper, C. L. (1990). The person-environment fit approach to stress: recurring problems and some suggested solutions. *Journal of organizational behavior*, 11(4), 293-307.

Ellwood, C. A. (1927). *Cultural evolution; a study of social origins and development*.

Ellwood, D. T., & Summers, L. H. (1986). Is welfare really the problem?. *The Public Interest*, (83), 57.

Ensslin, L., Oliveira Lacerda, R. T. & Ensslin, S. R. (2012). Uma análise bibliométrica da literatura sobre estratégia e avaliação de desempenho. *Gestão & Produção*, 19(1).

Esterson, A., Cooper, D. G., & Laing, R. D. (1965). Results of family-orientated therapy with hospitalized schizophrenics. *Br Med J*, 2(5476), 1462-1465.

Expert Market (2017) <https://www.expertmarket.co.uk/focus/worlds-most-productive-countries-2017>

Facteau, J.D., Allen, T.D., Facteau, C.L., Bordas, R.M. and Tears, R.S. (2000). Structured interviewing for OCBs: Construct validity, faking and the effects of question type. Paper presented at the 15th Annual Meeting of the Society for Industrial and Organizational Psychology, New Orleans, LA.

Faris, E. (1937). Culture and personality among the forest Bantu. *The Nature of Human Nature*, 278-288.

Fay, D., & Frese, M. (2000). Conservatives' Approach to Work: Less Prepared for Future Work Demands? 1. *Journal of Applied Social Psychology*, 30(1), 171-195.

Fay, D., & Frese, M. (2001). The concept of personal initiative: An overview of validity studies. *Human performance*, 14(1), 97-124.

Feather, N. T. (1975). *Values in education and society*. Free Press.

Feather, N. T., & Simon, J. G. (1971). Causal attributions for success and failure in relation to expectations of success based upon selective or manipulative control. *Journal of Personality*, 39(4), 527-541.

- Federico, S. M., Federico, P. A., & Lundquist, G. W. (1976). Predicting women's turnover as a function of extent of met salary expectations and biodemographic data. *Personnel Psychology*, 29(4), 559-566.
- Fernandes, K. R., & Zanelli, J. C. (2006). O processo de construção e reconstrução das identidades dos indivíduos nas organizações. *Revista de Administração Contemporânea*, 10(1), 55-72.
- Fernandes, K. R., & Zanelli, J. C. (2006). O processo de construção e reconstrução das identidades dos indivíduos nas organizações. *Revista de Administração Contemporânea*, 10(1), 55-72.
- Ferreira, M. C., & Assmar, E. M. L. (2008). Fontes ambientais de estresse ocupacional e burnout: tendências tradicionais e recentes de investigação. *Estresse e cultura organizacional*, 21-73.
- Ferreira, M. L. C. B., & Siqueira, M. M. M. (2005). Antecedentes de intenção de rotatividade: estudo de um modelo psicossocial. *Revista Organizações em Contexto-online*, 1(2), 47-67.
- Field, A. (2009). *Descobrimo a estatística usando o SPSS-2*. Bookman Editora.
- Fiske, D. W. (1949). Consistency of the factorial structures of personality ratings from different sources. *The Journal of Abnormal and Social Psychology*, 44(3), 329.
- Flanagan, I. M., Jordan, J. R., & Whittington, H. W. (1990). An inductive method for estimating the composition and size of metal particles. *Measurement science and technology*, 1(5), 381.
- Flanagan, S. C. (1987). Value change in industrial societies. *American Political Science Review*, 81(4), 1289-1319.
- Fleishman, E. A., & Berniger, J. (1960). One way to reduce office turnover. *Personnel*, 37(3), 63-69.
- Flowers, V. S., & Hughes, C. L. (1973). Why employees stay. *Harvard Business Review*, 51(4), 49-60.
- Ford, J. K., Smith, E. M., Segó, D. J., & Quiñones, M. A. (1993). Impact of task experience and individual factors on training-emphasis ratings. *Journal of Applied Psychology*, 78(4), 583.
- Formiga, N. S. (2013). Sentimento anômico e condutas antissociais e delitivas: verificação de um modelo causal em jovens. *Liberabit: Revista de Psicologia*, 19(1), 33-44.
- Formiga, N. S., & Gouveia, V. V. (2003). Adaptação e validação da escala de condutas anti-sociais e delitivas ao contexto brasileiro. *Psico (Porto Alegre)*, 34(2), 367-388.
- Formiga, N., Oliveira, L, Martinez, A. & Aguiar, M. (2016). Evidência empírica de uma medida da anomia organizacional em trabalhadores brasileiros. *Revista de Psicología*, 18(1), 43-59.

- Fornell, C. e Larcker, D. F. (1981). Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. *Journal of marketing research*, p. 39-50,.
- Frasier, P. G. (1939). *Vocational Survey of Davenport (Iowa)*.
- Frazier, E. F. (1939). *Negro family in the United States*.
- Freitas, H., Oliveira, M., Saccol, A. Z., & Moscarola, J. (2000). O método de pesquisa survey. *Revista de Administra&ccdeil; ão da Universidade de São Paulo*, 35(3).
- Freitas, M. E. D. (1997). *Cultura organizacional: sedução e carisma? (Doctoral dissertation)*.
- Frese, M., & Fay, D. (2001). 4. Personal initiative: An active performance concept for work in the 21st century. *Research in organizational behavior*, 23, 133-187.
- Frese, M., & Fay, D. (2001). 4. Personal initiative: An active performance concept for work in the 21st century. *Research in organizational behavior*, 23, 133-187.
- Frese, M., Fay, D., Hilburger, T., Leng, K., & Tag, A. (1997). The concept of personal initiative: Operationalization, reliability and validity in two German samples. *Journal of occupational and organizational psychology*, 70(2), 139-161.
- Frese, M., Kring, W., Soose, A., & Zempel, J. (1996). Personal initiative at work: Differences between East and West Germany. *Academy of Management journal*, 39(1), 37-63.
- Frese, M., Wood, R., Kakebeeke, B. & Debowski, S. (2000). The impact of enactive exploration on intrinsic motivation, strategy, and performance in electronic search. *Applied psychology*, 49(2), 263-283.
- Fromm, E. (1981). *A revolução da esperança: por uma tecnologia humanizada*. Zahar.
- Funder, D. C., & Colvin, C. R. (1997). Congruence of others' and self-judgments of personality.
- Funder, D. C., Rauthmann, J. F., Sherman, R. A., (2015). Principles of situation research: Towards a better understanding of psychological situations. *European Journal of Personality*, 29(3), 363-381.
- Gandhi, M. (1999). *Autobiografia—minha vida e minhas experiências com a verdade/Mohandas K. Gandhi; tradução Humberto Mariotti et all. São Paulo: Palas Athena*.
- GANDHI, Mohandas K. *Minha missão – Ética, Política e Espiritualidade*. Coletânea de
- Gans, H. J. (1965). The failure of urban renewal. *Commentary*, 39(4), 29.
- Gans, H. J. (1992). Second-generation decline: Scenarios for the economic and ethnic futures of the post-1965 American immigrants. *Ethnic and racial studies*, 15(2), 173-192.
- Geertz, C. (1973). *The interpretation of cultures: Selected essays (Vol. 5019)*. Basic books.
- Geertz, C. (2000). *Local knowledge: Further essays in interpretive anthropology (Vol. 5110)*. Basic books.

- George, J. M., & Brief, A. P. (1992). Feeling good-doing good: a conceptual analysis of the mood at work-organizational spontaneity relationship. *Psychological bulletin*, 112(2), 310.
- Ghalandari, K. (2012). The effect of performance expectancy, effort expectancy, social influence and facilitating conditions on acceptance of e-banking services in Iran: The moderating role of age and gender. *Middle-East Journal of Scientific Research*, 12(6), 801-807.
- Ghiselli, E. E. (1973). The validity of aptitude tests in personnel selection. *Personnel Psychology*, 26(4), 461-477.
- Gibson-Davis, C. M., Edin, K., & McLanahan, S. (2005). High hopes but even higher expectations: The retreat from marriage among low-income couples. *Journal of Marriage and Family*, 67(5), 1301-1312.
- Gibson, L. Y., Byrne, S. M., Davis, E. A., Blair, E., Jacoby, P., & Zubrick, S. R. (2007). The role of family and maternal factors in childhood obesity. *Medical Journal of Australia*, 186(11), 591.
- Gilbert, T.F. (1978). *Human competence: Engineering worthy performance*. New York: McGraw-Hill.
- Goel, D., & Khan, I. (2012). Predictive role of personality on conflict management strategies of individuals in IT sector: Indian perspective. In *National Conference on Emerging Challenges for Sustainable Business* (pp. 600-622).
- Goldberg, L. R. (1981). Language and individual differences: The search for universals in personality lexicons. In L. Wheeler (Ed.), *Review of personality and social psychology*, (Vol. 2, pp. 141- 165). Beverly Hills, CA: Sage.
- Goldberg, L. R. (1990). An alternative" description of personality": the big-five factor
- Goldberg, L. R. (1993). The structure of phenotypic personality traits. *American psychologist*, 48(1), 26.
- Goldberg, P. A. (1971). Evaluation of the performance of women as a function of their sex, achievement, and personal history. *Journal of Personality and Social Psychology*, 19(1), 114.
- Gonzaga, G., & Cayres Pinto, R. (2014). Rotatividade do trabalho e incentivos da legislação trabalhista (No. 625). *Texto para discussão*.
- Goodenough, W. H. (1964). *Explorations in cultural anthropology: Essays in honor of George Peter Murdock*.
- Goodstein, L. D., & Lanyon, R. I. (1999). Applications of personality assessment to the workplace: A review. *Journal of Business and Psychology*, 13(3), 291-322.
- Goodwin, C., Streeck, J., & LeBaron, C. (Eds.). (2011). *Embodied interaction: Language and body in the material world*. Cambridge University Press.
- Gouldner, H. P. (1960). Dimensions of organizational commitment. *Administrative Science Quarterly*, 468-490.

Gouveia, V. V. (1998). La naturaleza de los valores descriptores del individualismo y del colectivismo: Una comparación intra e intercultural (Doctoral dissertation, Universidad Complutense de Madrid).

Gouveia, V. V. (2003). A natureza motivacional dos valores humanos: Evidências acerca de uma nova tipologia. *Estudos de psicologia*, 8(3), 431-443.

Gouveia, V. V., da Silva Gusmão, E. É., Milfont, T. L., da Fonseca, P. N., & Aquino, T. A. A. (2012). Teoria funcionalista dos valores humanos: evidências de sua adequação no contexto paraibano. *Revista de Administração Mackenzie (Mackenzie Management Review)*, 13(3).

Gouveia, V. V., Milfont, T. L., Fischer, R., & de Miranda Coelho, J. A. P. (2009). Teoria funcionalista dos valores humanos: Aplicações para organizações. *Revista de Administração Mackenzie*, 10(3).

Grandey, A. A. (2000). Emotional regulation in the workplace: A new way to conceptualize emotional labor. *Journal of occupational health psychology*, 5(1), 95.

Grandey, A. A., Dickter, D. N., & Sin, H. P. (2004). The customer is not always right: Customer aggression and emotion regulation of service employees. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 25(3), 397-418.

Grimshaw, D. (2010). What do we know about low wage work and low wage workers. Analysing the definitions, patterns, causes and consequences in international perspective.

Grusky, O. (1966). Career mobility and organizational commitment. *Administrative Science Quarterly*, 488-503.

Gudykunst, W. B., Yang, S. M., & Nishida, T. (1987). Cultural differences in self-consciousness and self-monitoring. *Communication Research*, 14(1), 7-34.

Gudykunst, W. B., Yang, S. M., & Nishida, T. (1987). Cultural differences in self-consciousness and self-monitoring. *Communication Research*, 14(1), 7-34.

Guest, R. H. (1955). Neglected Factor in Labour Turnover. *Occupational Psychology*, 29(4), 217-231.

Guion, R. M., & Gottier, R. F. (1965). Validity of personality measures in personnel selection. *Personnel psychology*, 18(2), 135-164.

Gursoy, D., Boylu, Y., & Avci, U. (2011). Identifying the complex relationships among emotional labor and its correlates. *International Journal of Hospitality Management*, 30(4), 783-794.

Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., Anderson, R. E., & Tatham, R. L. (2009). *Análise multivariada de dados*. Bookman Editora.

Hair, J. F.; Black, W. C.; Babin, B. J.; Anderson, R. E. E Tatham, R. L. *Análise Multivariada de Dados*. Porto Alegre: Bookman. 2009.

- Hakel, M. D. (1974). Normative personality factors recovered from ratings of personality descriptors: The beholder's eye. *Personnel psychology*, 27(3), 409-421.
- Halberstadt, A. G., & Lozada, F. T. (2011). Emotion development in infancy through the lens of culture. *Emotion Review*, 3(2), 158-168.
- Hannerz, H., Albertsen, K., Nielsen, M. L., Tüchsen, F., & Burr, H. (2004). Occupational factors and 5-year weight change among men in a danish national cohort. *Health Psychology*, 23(3), 283.
- Hannerz, U. (1969). *Soulside: Inquiries into ghetto culture and community*.
- Harding, D. J., Small, M. L. & Lamont, M. (2010). Reconsidering culture and poverty.
- Harkins, S. G. (1987). Social loafing and social facilitation. *Journal of Experimental Social Psychology*, 23(1), 1-18.
- Hatrup, K., O'Connell, M. S., & Wingate, P. H. (1998). Prediction of mulitdimensional criteria: Distinguishing task and contextual performance. *Human performance*, 11(4), 305-319.
- Hatrup, K., Rock, J., & Scalia, C. (1997). The effects of varying conceptualizations of job performance on adverse impact, minority hiring, and predicted performance. *Journal of Applied Psychology*, 82(5), 656.
- Hellevik, O. (1993). Postmaterialism as a dimension of cultural change. *International Journal of Public Opinion Research*, 5(3), 211-233.
- Hense, R.L. (2000). The Big Five and contextual performance: Expanding person-environment fit theory. Unpublished manuscript. University of South Florida, Tampa, Florida.
- Henseler, J.; Ringle, C. M. e Sinkovics, R. R. The use of partial least squares path modeling in international marketing. *Advances in international marketing*, v. 20, n. 1, p. 277-319, 2009.
- Herman, J. B., & Hulin, C. L. (1972). Studying organizational attitudes from individual and organizational frames of reference. *Organizational Behavior and Human Performance*, 8(1), 84-108.
- Herman, J. B., Dunham, R. B., & Hulin, C. L. (1975). Organizational structure, demographic characteristics, and employee responses. *Organizational Behavior and human performance*, 13(2), 206-232.
- Herzberg, F., Mausnes, B., Peterson, R. O., & Capwell, D. F. (1957). *Job attitudes; review of research and opinion*.
- Hickson, D. J., & Pugh, D. S. (Eds.). (1995). *Management worldwide: The impact of societal culture on organizations around the globe*. Penguin Uk.
- Ho, F. N., Wang, H. M. D., & Vitell, S. J. (2012). A global analysis of corporate social performance: The effects of cultural and geographic environments. *Journal of business ethics*, 107(4), 423-433.

- Hochschild, A., Irwin, N., & Ptashne, M. (1983). Repressor structure and the mechanism of positive control. *Cell*, 32(2), 319-325.
- Hockey, G. R. J. (1997). Compensatory control in the regulation of human performance under stress and high workload: A cognitive-energetical framework. *Biological psychology*, 45(1-3), 73-93.
- Hofstede, G. (1980). Culture and organizations. *International Studies of Management & Organization*, 10(4), 15-41.
- Hofstede, G. (1984). *Culture's consequences: International differences in work-related values* (Vol. 5). sage.
- Hofstede, G. (1995). Insurance as a product of national values. *The Geneva Papers on Risk and Insurance-Issues and Practice*, 20(4), 423-429.
- Hofstede, G. (2001). *Culture's consequences: Comparing values, behaviors, institutions and organizations across nations*. Sage.
- Hofstede, G. (2001). Culture's recent consequences: Using dimension scores in theory and research. *International Journal of cross cultural management*, 1(1), 11-17.
- Hofstede, G. J. (2015). Culture's causes: the next challenge. *Cross Cultural Management*, 22(4), 545-569.
- Hofstede, G., & Bond, M. H. (1984). Hofstede's culture dimensions an independent validation using Rokeach's value survey. *Journal of cross-cultural psychology*, 15(4), 417-433.
- Hofstede, G., & Fidalgo, A. (1991). *Culturas e organizações: compreender a nossa programação mental*.
- Hofstede, G., & McCrae, R. R. (2004). Personality and culture revisited: Linking traits and dimensions of culture. *Cross-cultural research*, 38(1), 52-88.
- Hofstede, G., & Minkov, M. (2010). Long-versus short-term orientation: new perspectives. *Asia Pacific business review*, 16(4), 493-504.
- Hofstede, G., Neuijen, B., Ohayv, D. D., & Sanders, G. (1990). Measuring organizational cultures: A qualitative and quantitative study across twenty cases. *Administrative science quarterly*, 286-316.
- Hogan, D. P., Eggebeen, D. J., & Clogg, C. C. (1993). The structure of intergenerational exchanges in American families. *American journal of Sociology*, 98(6), 1428-1458.
- Hogan, D. P., Hao, L. X., & Parish, W. L. (1990). Race, kin networks, and assistance to mother-headed families. *Social Forces*, 68(3), 797-812.
- Hogan, J., & Ones, D. S. (1997). Conscientiousness and integrity at work. In *Handbook of personality psychology* (pp. 849-870).
- Hogan, R. (1986). *Manual for the Hogan personality inventory*.

Hogan, R., Curphy, G. J., & Hogan, J. (1994). What we know about leadership: Effectiveness and personality. *American psychologist*, 49(6), 493.

Hogan, R., Hogan, J., & Roberts, B. W. (1996). Personality measurement and employment decisions: Questions and answers. *American psychologist*, 51(5), 469.

Hogan, R., Raskin, R., & Fazzini, D. (1990). The dark side of charisma.

Hogan, R., Raskin, R., Fazzini, D., Clark, K. E., & Clark, M. B. (1990). Measures of leadership.

Hollander, M. e Wolfe, D. A. *Nonparametric Statistical Methods*. New York: John Wiley & Sons, 1999.

Holston, J. (1982). A linguagem das ruas: o discurso político em dois modelos de urbanismo. *Anuário antropológico*, 80, 151-83.

Hom, P. W., & Griffeth, R. W. (1995). *Employee turnover*. South-Western Pub.

Hom, P. W., & Griffeth, R. W. (1995). *Employee turnover*. South-Western Pub.

Hom, P. W., Caranikas-Walker, F., Prussia, G. E., & Griffeth, R. W. (1992). A meta-analytical structural equations analysis of a model of employee turnover. *Journal of Applied Psychology*, 77(6), 890.

Horney, K. (1949). Culture and neurosis. *Sociological Analysis*, 248-251.

Hough, L. M. (1992). The 'Big Five' personality variables--construct confusion: Description versus prediction. *Human performance*, 5(1-2), 139-155.

Hrebiniak, L. G., & Alutto, J. A. (1972). Personal and role-related factors in the development of organizational commitment. *Administrative science quarterly*, 555-573.

Hughes, R. L., Ginnett, R. C., & Curphy, G. J. (1998). Contingency theories of leadership. *Leading organizations: Perspectives for a new era*, 141-157.

Hulin, C. L., & Blood, M. R. (1968). Job enlargement, individual differences, and worker responses. *Psychological Bulletin*, 69(1), 41.

Hulin, C. L., Roznowski, M., & Hachiya, D. (1985). Alternative opportunities and withdrawal decisions: Empirical and theoretical discrepancies and an integration. *Psychological Bulletin*, 97(2), 233.

Hunter, J. E. (1983). A causal analysis of cognitive ability, job knowledge, job performance, and supervisor ratings. *Performance measurement and theory*, 257, 266.

Hurtz, G. M., & Donovan, J. J. (2000). Personality and job performance: The Big Five revisited. *Journal of applied psychology*, 85(6), 869.

Husted, B. W. (2005). Culture and ecology: A cross-national study of the determinants of environmental sustainability. *MIR: Management International Review*, 349-371.

Hutz, C. S., Nunes, C. H. S. D. S., Silveira, A. D., Serra, J. G., Anton, M. C., & Wieczorek, L. S. (1998). O desenvolvimento de marcadores para a avaliação da personalidade no modelo dos cinco grandes fatores. *Psicologia: reflexão e crítica*. Porto Alegre. Vol. 11, n. 2 (1998), p. 395-409.

Indik, B. P., Georgopoulos, B. S., & Seashore, S. E. (1961). Superior-subordinate relationships and performance. *Personnel Psychology*, 14(4), 357-374.

Inglehart, R. (1971). Changing value priorities and European integration. *JCMS: Journal of Common Market Studies*, 10(1), 1-36.

Inglehart, R. (1977). Long term trends in mass support for European unification. *Government and Opposition*, 12(2), 150-177.

Inglehart, R. (1981). Post-materialism in an environment of insecurity. *American Political Science Review*, 75(4), 880-900.

Inglehart, R. (1990). *Culture shift in advanced industrial society*. Princeton University Press.

Inglehart, R. (1991). Trust between nations: primordial ties, societal learning and economic development. In *Eurobarometer* (pp. 145-185). Palgrave Macmillan, London.

Inglehart, R., & Flanagan, S. C. (1987). Value change in industrial societies. *American Political Science Review*, 81(04), 1289-1319.

Inglehart, R., & Welzel, C. (2005). *Modernization, cultural change, and democracy: The human development sequence*. Cambridge University Press.

Jackofsky, E. F., & Peters, L. H. (1983). Job turnover versus company turnover: Reassessment of the March and Simon participation hypothesis. *Journal of Applied Psychology*, 68(3), 490.

Jamal, M., & Baba, V. V. (1992). Shiftwork and department-type related to job stress, work attitudes and behavioral intentions: A study of nurses. *Journal of organizational behavior*, 13(5), 449-464.

Jankowski, M. (1991). *Islands in the street: Gangs and American urban society*. Univ of California Press.

Jehn, K. A. (1995). A multimethod examination of the benefits and detriments of intragroup conflict. *Administrative science quarterly*, 256-282.

job roles, and ratings of the importance of job behaviors. *Applied Human*

John, O. P. (1990). The "Big Five" factor taxonomy: Dimensions of personality in the natural language and questionnaires. In L. A. Pervin (Ed.) *Handbook of personality: Theory and research* (pp. 66- 100) New York: Guilford Press.

John, O. P., & Srivastava, S. (1999). The Big Five trait taxonomy: History, measurement, and theoretical perspectives. *Handbook of personality: Theory and research*, 2(1999), 102-138.

John, O. P., Angleitner, A., & Ostendorf, F. (1988). The lexical approach to personality: A historical review of trait taxonomic research. *European Journal of Personality*, 2, 171-203.

John, O. P., Hampson, S. E., & Goldberg, L. R. (1991). The basic level in personality-trait hierarchies: studies of trait use and accessibility in different contexts. *Journal of personality and social psychology*, 60(3), 348.

John, O. P., Hampson, S. E., & Goldberg, L. R. (1991). The basic level in personality-trait hierarchies: studies of trait use and accessibility in different contexts. *Journal of personality and social psychology*, 60(3), 348.

Johnson, F. (1973). Alienation: Overview and introduction. *Alienation: Concepts, Terms, and Meanings*, edited by Frank Johnson, 3-25.

Johnson, H. M. (1960). *Sociology: a systematic introduction*. New York: Harcourt, Brace.

Johnson, J. A., & Ostendorf, F. (1993). Clarification of the five-factor model with the Abridged Big Five Dimensional Circumplex. *Journal of personality and social psychology*, 65(3), 563.

Jordan, P. J., & Troth, A. C. (2004). Managing emotions during team problem solving: Emotional intelligence and conflict resolution. *Human performance*, 17(2), 195-218.

Judge, T. A., & Bono, J. E. (2000). Five-factor model of personality and transformational leadership. *Journal of applied psychology*, 85(5), 751.

Judge, T. A., Heller, D., & Mount, M. K. (2002). Five-factor model of personality and job satisfaction: A meta-analysis. *Journal of applied psychology*, 87(3), 530.

Judith & Kingsley, D. (1964). Norms, values, and sanctions/*Handbook of Modern Sociology* (ed.) Robert Faris.

Kahle, L. R., Beatty, S. E., & Homer, P. (1986). Alternative measurement approaches to consumer values: the list of values (LOV) and values and life style (VALS). *Journal of consumer research*, 13(3), 405-409.

Kahneman, D. (1973). *Attention and effort* (Vol. 1063). Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.

Kaiser, H. F. The varimax criterion for analytic rotation in factor analysis. *Psychometrika*, v. 23, n. 3, p. 187-200, 1958.

Kanfer, R., & Ackerman, P. L. (1989). Motivation and cognitive abilities: An integrative/aptitude-treatment interaction approach to skill acquisition. *Journal of applied psychology*, 74(4), 657.

Kanungo, R. N. (1979). The concepts of alienation and involvement revisited. *Psychological bulletin*, 86(1), 119.

Katz, D. (1964). The motivational basis of organizational behavior. *Behavioral science*, 9(2), 131-146.

- Katz, D., & Kahn, R. L. (1978). *The social psychology of organizations* (Vol. 2). New York: Wiley.
- Katz, L. (1986). Efficiency theory: a partial evaluation. *NBER Macroeconomics Annual*, p. 235-275.
- Keller, L. F., & Waller, D. M. (2002). Inbreeding effects in wild populations. *Trends in Ecology & Evolution*, 17(5), 230-241.
- Kendall, D. (2012). *Sociology in our times*. Cengage Learning.
- Kerr, W. A., Koppelman, G. J., & Sullivan, J. J. (1951). Absenteeism, turnover and morale in a metals fabrication factory. *Occupational Psychology*.
- Kiffin-Petersen, S. A., Jordan, C. L., & Soutar, G. N. (2011). The big five, emotional exhaustion and citizenship behaviors in service settings: The mediating role of emotional labor. *Personality and Individual Differences*, 50(1), 43-48.
- Kim, U. E., Triandis, H. C., Kâğıtçıbaşı, Ç. E., Choi, S. C. E., & Yoon, G. E. (1994). *Individualism and collectivism: Theory, method, and applications*. Sage Publications, Inc.
- Klages, L. 1926. *The Science of Character*. (Trans! 1932). London: Allen & Unwin
- Kluckhohn, C. (1951). Values and value-orientations in the theory of action: An exploration in definition and classification.
- Kluckhohn, C., & Kluckhohn, R. (1954). *Culture and behavior* (pp. 921-976). New York: Free Press.
- Knowles, M. C. (1964). Personal and job factors affecting labour turnover. *Personnel Practice Bulletin*, 20(1), 25-37.
- Kolb, D. M., & Putnam, L. L. (1992). The multiple faces of conflict in organizations. *Journal of organizational behavior*, 13(3), 311-324.
- Kotter, J. P., & Heskett, J. L. (1994). *A cultura corporativa e o desempenho empresarial*. Makron Books do Brasil Editora.
- Koys, D. J. (2001). The effects of employee satisfaction, organizational citizenship behavior, and turnover on organizational effectiveness: A unit-level, longitudinal study. *Personnel psychology*, 54(1), 101-114.
- Kozlowski, S. W., & Klein, K. J. (2000). A multilevel approach to theory and research in organizations: Contextual, temporal, and emergent processes.
- Kraatz, M. S., & Flores, R. (2015). Reinfusing values. In *Institutions and ideals: Philip Selznick's legacy for organizational studies* (pp. 353-381). Emerald Group Publishing Limited.
- Kroeber, A. L., & Kluckhohn, C. (1952). *Culture: A critical review of concepts and definitions*. Papers. Peabody Museum of Archaeology & Ethnology, Harvard University.

Krug, S. E., & Johns, E. F. (1986). A large scale cross-validation of second-order personality structure defined by the 16PF. *Psychological reports*, 59(2), 683-693.

Kuczarski, S. S., & Kuczarski, T. D. (1999). *Liderança baseada em valores*. Educator.

Lacerda, D. P. (2011). Cultura organizacional: sinergias e alergias entre Hofstede e Trompenaars. *Revista de Administração Pública*, 45(5), 1285-1301.

Lamont, M., & Dowell, R. (2008). A process model of small and medium enterprise sponsorship of regional sport tourism events. *Journal of Vacation Marketing*, 14(3), 253-266.

Landy, F. J., & Farr, J. L. (1983). *The measurement of work performance: Methods, theory, and applications*. Academic Press.

Lareau, A., & Weininger, E. B. (2003). Cultural capital in educational research: A critical assessment. *Theory and society*, 32(5-6), 567-606.

Lawler, J. J. & Bae, J. (2000). Organizational and HRM strategies in Korea: Impact on firm performance in an emerging economy. *Academy of management journal*, 43(3), 502-517.

Lawrence, P. R., & Lorsch, J. W. (1967). Differentiation and integration in complex organizations. *Administrative science quarterly*, 1-47.

Lee, T. W., & Mitchell, T. R. (1994). An alternative approach: The unfolding model of voluntary employee turnover. *Academy of Management Review*, 19(1), 51-89.

Lee, T. W., & Mitchell, T. R. (1994). An alternative approach: The unfolding model of voluntary employee turnover. *Academy of Management Review*, 19(1), 51-89.

Lefkowitz, J., & Katz, M. L. (1969). Validity of exit interviews. *Personnel Psychology*, 22(4), 445-455.

Lenz, G. S. (2013). *Follow the leader?: how voters respond to politicians' policies and performance*. University of Chicago Press.

LePine, J. A., & Van Dyne, L. (1998). Predicting voice behavior in work groups. *Journal of applied psychology*, 83(6), 853.

LePine, J. A., & Van Dyne, L. (2001). Voice and cooperative behavior as contrasting forms of contextual performance: evidence of differential relationships with big five personality characteristics and cognitive ability. *Journal of applied psychology*, 86(2), 326.

Leung, C., Harris, R., & Rampton, B. (1997). The idealised native speaker, reified ethnicities, and classroom realities. *Tesol Quarterly*, 31(3), 543-560.

Lewis, C. I., Langford, C. H., & Lamprecht, P. (1959). *Symbolic logic* (pp. v+-518). New York: Dover Publications.

Lewis, O. (1966). *La vida; a Puerto Rican family in the culture of poverty, San Juan and New York*.

- Lichter, D. T., Qian, Z., & Mellott, L. M. (2006). Marriage or dissolution? Union transitions among poor cohabiting women. *demography*, 43(2), 223-240.
- Lima, T. J. S. D. (2012). Modelos de valores de Schwartz e Gouveia: comparando conteúdo, estrutura e poder preditivo.
- Locke, E. A. (1975). Personnel attitudes and motivation. *Annual review of psychology*, 26(1), 457-480.
- Locke, E. A., Frederick, E., Lee, C., & Bobko, P. (1984). Effect of self-efficacy, goals, and task strategies on task performance. *Journal of applied psychology*, 69(2), 241.
- Lorr, M., & Youniss, R. P. (1973). An inventory of interpersonal style. *Journal of Personality Assessment*, 37(2), 165-173.
- Lowie, R. H. (1934). *Religious Ideas and Practises of the Eurasiatic and North American Areas*. Kegan Paul, Trench, Trubner.
- Lowte, R.H. (1934). *A n Introduction to Cultural Anthropology*. New York.
- Lucifora, C., McKnight, A., & Salverda, W. (2005). Low-wage employment in Europe: a review of the evidence. *Socio-economic review*, 3(2), 259-292.
- Luthans, F & Stajkovic, A. D.(1998). Self-efficacy and work-related performance: A meta-analysis. *Psychological bulletin*, 124(2), 240.
- Luthans, F. (1988). Successful vs. effective real managers. *Academy of Management Perspectives*, 2(2), 127-132.
- Luz, R. S. (2003). *Gestão do clima organizacional*. Qualitymark Editora Ltda.
- Lynd, R. S., & Lynd, H. M. (1929). *Middletown; a study in contemporary American culture*.
- Lyster, S., & Arthur, A. (2007). *199 Pre-written employee performance appraisals: the complete guide to successful employee evaluations and documentation*. Atlantic Publishing Company.
- Macedo, R. B. M., & Chahad, J. P. Z. (1985). *FGTS e a rotatividade*. Nobel.
- MacIver, R. M. (1950). *Society-An Introductory Analysis* Ed. 1st. Macmillan And Co Ltd, Bombay.
- MacLachlan, M., Carr, S., & McAuliffe, E. (2013). *The aid triangle: Recognizing the human dynamics of dominance, justice and identity*. Zed Books Ltd..
- Maimon, Z., & Ronen, S. (1978). Measures of job facets satisfaction as predictors of the tendency to leave or the tendency to stay with an organization. *Human Relations*, 31(12), 1019-1030.
- Malhotra, N. K. (2012). *Pesquisa de marketing: uma orientação aplicada*. Bookman Editora.
- Mandela, N. (2013). *Long walk to freedom*. Hachette UK.

- Mandela, N. (2013). *Long walk to freedom*. Hachette UK.
- Mandell, M. M. (1956). Supervisory characteristics and ratings: a summary of recent research. *Personnel*.
- Mangione, r. W. (1973). Turnover-Some psychological and demographic correlates. In R. P.
- March, J. G., & Simon, H. A. (1958). *Organizations*.
- Marcuse, H. (1941). Some social implications of modern technology. *Studies in Philosophy and Social Science*, 9(3), 414-439.
- Marcuse, H. (1964) *One-dimensional man*. Boston: Beacon Press.
- Marqueze, E. C., & de Castro Moreno, C. R. (2005). Satisfação no trabalho—uma breve revisão1 Job satisfaction—a short review. *Política Editorial*, 5409(112), 69-79.
- Martin, T. N., Price, J. L., & Mueller, C. W. (1981). Job performance and turnover. *Journal of Applied Psychology*, 66(1), 116.
- Marx, I., & Salverda, W. (2005). Low-wage employment in Europe: perspectives for improvement. *Acco*.
- Maslach, C., & Jackson, S. E. (1981). The measurement of experienced burnout. *Journal of organizational behavior*, 2(2), 99-113.
- Maslow, A. (1954). *Motivation and personality*. Nova York: Harper & Row. Molpeceres, M. (1994). El sistema de valores: su configuración cultural y su socialización familiar en la adolescencia.
- Maslow, A. H., & Murphy, G. (1954). *Motivation and Personality*.(Under the editorship of Gardner Murphy.). Harper & Bros..
- Matheus, T. B., & Social, I. (1997). Uma discussão psicanalítica sobre o imaginário da lei no Brasil. *Cultura organizacional e cultura brasileira*. São Paulo: Atlas, 129-142.
- McAdams, D. P. (1995). What do we know when we know a person?. *Journal of personality*, 63(3), 365-396.
- McCrae, R. R. (2001). Trait psychology and culture: Exploring intercultural comparisons. *Journal of personality*, 69(6), 819-846.
- McCrae, R. R., & Costa Jr, P. T. (1985). Comparison of EPI and psychoticism scales with measures of the five-factor model of personality. *Personality and individual Differences*, 6(5), 587-597.
- McCrae, R. R., & Costa Jr, P. T. (1989). More reasons to adopt the five-factor model.
- McCrae, R. R., & Costa Jr, P. T. (1997). Personality trait structure as a human universal. *American psychologist*, 52(5), 509.

- McCrae, R. R., & Costa, P. T. (1985). Updating Norman's "adequacy taxonomy": Intelligence and personality dimensions in natural language and in questionnaires. *Journal of personality and social psychology*, 49(3), 710.
- McCrae, R. R., & Costa, P. T. (1987). Validation of the five-factor model of personality across instruments and observers. *Journal of personality and social psychology*, 52(1), 81.
- McCrae, R. R., & Costa, P. T. (1989). The structure of interpersonal traits: Wiggins's circumplex and the five-factor model. *Journal of personality and social psychology*, 56(4), 586.
- McCrae, R. R., & John, O. P. (1992). An introduction to the five-factor model and its applications. *Journal of personality*, 60(2), 175-215.
- McCrae, R. R., Costa Jr, P. T., Terracciano, A., Parker, W. D., Mills, C. J., De Fruyt, F., & Mervielde, I. (2002). Personality trait development from age 12 to age 18: Longitudinal, cross-sectional and cross-cultural analyses. *Journal of personality and social psychology*, 83(6), 1456.
- McDaniel, M. A., Schmidt, F. L., & Hunter, J. E. (1988). Job experience correlates of job performance. *Journal of applied psychology*, 73(2), 327.
- McDougall, W. (1932). Of the words character and personality. *Journal of Personality*, 1(1), 3-16.
- McHenry, J.J., Hough, L.M., Toquam, J.L., Hanson, M.A. and Ashworth, S. (1990) Project A validity results: The relationship between predictor and criterion domains. *Personnel Psychology*, 43, 335± 354.
- McLeod, R., & Schell, G. P. (2007). *Management information systems*. USA: Pearson/Prentice Hall.
- McManus, M. A., & Kelly, M. L. (1999). Personality measures and biodata: Evidence regarding their incremental predictive value in the life insurance industry. *Personnel Psychology*, 52(1), 137-148.
- Medeiros, E. D., Gouveia, V. V., da Silva Gusmão, E. É., Milfont, T. L., da Fonseca, P. N., & Aquino, T. A. A. (2012). Teoria funcionalista dos valores humanos: evidências de sua adequação no contexto paraibano. *Revista de Administração Mackenzie*, 13(3).
- Meier, D. L., & Bell, W. (1959). Anomia and differential access to the achievement of life goals. *American Sociological Review*, 189-202.
- Mendes, A. M., & Tamayo, Á. (2001). Valores organizacionais e prazer-sofrimento no trabalho. *PsicoUSF*, 6(1), 39-46.
- Merton, R. K. (1938). Social structure and anomie. *American sociological review*, 3(5), 672-682.
- Merton, R. K. (1968). *Social theory and social structure*. Simon and Schuster.
- Michaels, C. E., & Spector, P. E. (1982). Causes of employee turnover: A test of the Mobley,

Middleton, R. (1963). Alienation, race, and education. *American Sociological Review*, 28(6), 973-977.

Midili, A. R., & Penner, L. A. (1995). Dispositional and environmental influences on organizational citizenship behavior. In 103rd Annual Convention of the American Psychological Association, New York, NY.

Miller, H. P. (1971). Rich man, poor man.

Miller, R. L., Griffin, M. A., & Hart, P. M. (1999). Personality and organizational health: The role of conscientiousness. *Work & Stress*, 13(1), 7-19.

Miller, W. B. (1958). Lower class culture as a generating milieu of gang delinquency. *Journal of social issues*, 14(3), 5-19.

Mills, J., & Clark, M. S. (1982). Exchange and communal relationships. *Review of personality and social psychology*, 3, 121-144.

Minayo-Gomez, C., & da Fonseca Thedim-Costa, S. M. (1997). A construção do campo da saúde do trabalhador: percurso e dilemas. Escola Nacional de Saúde Pública, Fundação Oswaldo Cruz.

Mingoti, S. A. *Análise de Dados Através de Métodos de Estatística Multivariada: Uma Abordagem Aplicada*. Belo Horizonte: UFMG. 2007.

Minkov, M. & Hofstede, G. (2010). Long-versus short-term orientation: new perspectives. *Asia Pacific business review*, 16(4), 493-504.

Minor, F. J. (1958). The prediction of turnover of clerical employees. *Personnel Psychology*, 11(3), 393-402

Mintzberg, H., Ahlstrand, B., & Lampel, J. (2000). *Safári de estratégias*. Porto Alegre: Bookmann.

Mischel, W. (1977). On the future of personality measurement. *American Psychologist*, 32(4), 246.

Mishel, W. (1977). The interaction of persona and situation. *Personality at the crossroads: Current issues in interactional psychology*, 333-352.

Mitroff, I. I. (1983). Archetypal social systems analysis: On the deeper structure of human systems. *Academy of Management Review*, 8(3), 387-397.

Mobley, W. H. (1977). Intermediate linkages in the relationship between job satisfaction and employee turnover. *Journal of applied psychology*, 62(2), 237.

Mobley, W. H. (1992). Employee turnover: Causes, consequences, and control.

Mohr, R. D., & Zoghi, C. (2008). High-involvement work design and job satisfaction. *ILR Review*, 61(3), 275-296.

- Monecke, A. e Leisch, F. *semPLS: Structural Equation Modeling Using Partial Least Squares*. Journal of Statistical Software, 2012.
- Moorman, R. H., Niehoff, B. P., & Organ, D. W. (1993). Treating employees fairly and organizational citizenship behavior: Sorting the effects of job satisfaction, organizational commitment, and procedural justice. *Employee responsibilities and rights journal*, 6(3), 209-225.
- Morgan, G. (1986). *Images of Organization*, Harmondsworth: Sage Publications.
- Morgeson, F. P. (2013). Reducing turnover through hiring: Improve employee retention through recruitment, selection and onboarding. *Directions: National Association for Health Care Recruitment*, 37 (4), 4-5.
- Morrison, E. W., & Phelps, C. C. (1999). Taking charge at work: Extrarole efforts to initiate workplace change. *Academy of management Journal*, 42(4), 403-419.
- Motowidlo, S. J., & Schmit, M. J. (1999). Performance assessment in unique jobs. Pulakos (Eds.), *The changing nature of performance*, 56-86.
- Motowidlo, S. J., & Van Scotter, J. R. (1994). Evidence that task performance should be distinguished from contextual performance. *Journal of Applied psychology*, 79(4), 475.
- Motowidlo, S. J., Borman, W. C., & Schmit, M. J. (1997). A theory of individual differences in task and contextual performance. *Human performance*, 10(2), 71-83.
- Motta, F. C. P. (1996). *Cultura e organizações no Brasil*.
- Motta, F. C. P., & Alcadipani, R. (1999). Jeitinho brasileiro, controle social e competição. *Revista de Administração de Empresas*, 39(1), 6-12.
- Mount, M. K., Barrick, M. R., & Stewart, G. L. (1998). Five-factor model of personality and performance in jobs involving interpersonal interactions. *Human performance*, 11(2-3), 145-165.
- Moynihan, D. P. (1965). Employment, income, and the ordeal of the Negro family. *Daedalus*, 745-770.
- Moynihan, D. P. (1968). *I On Understanding Poverty*.
- Moynihan, D. P. (1997). *The Negro Family: The Case for National Action (1965)*. African American Male Research.
- Moynihan, D. P., & Pandey, S. K. (2007). Finding workable levers over work motivation comparing job satisfaction, job involvement, and organizational commitment. *Administration & Society*, 39(7), 803-832.
- Muchinsky, P. M., & Tuttle, M. L. (1979). Employee turnover: An empirical and methodological assessment. *Journal of Vocational Behavior*, 14(1), 43-77.
- Murdock, G. P. (1940). The cross-cultural survey. *American Sociological Review*, 5(3), 361-370.

Murphy, K. M., Shleifer, A., & Vishny, R. W. (1989). Industrialization and the big push. *Journal of political economy*, 97(5), 1003-1026.

Murphy, K. R., & Shiarella, A. H. (1997). Implications of the multidimensional nature of job performance for the validity of selection tests: Multivariate frameworks for studying test validity. *Personnel Psychology*, 50(4), 823-854.

Neal, A. F., & Hesketh, B. (1999). *Technology and performance*.

Neuman, G. A., & Kickul, J. R. (1998). Organizational citizenship behaviors: Achievement orientation and personality. *Journal of Business and Psychology*, 13(2), 263-279.

Neville, H. A., & Carter, R. T. (2005). Race and racism in counseling psychology research, training, and practice: A critical review, current trends, and future directions. *The Counseling Psychologist*, 33(4), 413-418.

Newman, K. S., & Chen, V. T. (2007). *The missing class: Portraits of the near poor in America*. Beacon Press.

Newman, P., & Kenworthy, J. (1999). *Sustainability and cities: overcoming automobile dependence*. Island press.

Noller, P., Law, H., & Comrey, A. L. (1987). Cattell, Comrey, and Eysenck personality factors compared: More evidence for the five robust factors?. *Journal of Personality and Social Psychology*, 53(4), 775.

Noriega, J. Á. V., Quijada, A. I. Y., Zaragoza, M. R., & Hernández, G. B. Anomia social, anomia psicológica y alienación como predictores de la conducta disocial en Adolescentes escolares Social anomie, psychological anomie, and alienation as predictors of dissocial conduct in high school adolescents.

Norman, W. T. (1963). Toward an adequate taxonomy of personality attributes: Replicated factor structure in peer nomination personality ratings. *The Journal of Abnormal and Social Psychology*, 66(6), 574.

Norman, W. T. (1967). 2800 personality trait descriptors--normative operating characteristics for a university population.

Norman, W. T., & Goldberg, L. R. (1966). Raters, ratees, and randomness in personality structure. *Journal of Personality and Social Psychology*, 4(6), 681.

Nowakowska, M. (1973). A formal theory of actions. *Behavioral Science*, 18(6), 393-416.

Nunnally, J. e Bernstein, I. H. *Psychometric Theory*. McGraw-Hill: New York. 1994.

O'Neill, J. (1972). *Sociology as a skin trade* (p. 216). New York: Harper and Row.

O'Reilly III, C. A., & Roberts, K. H. (1975). Individual differences in personality, position in the organization, and job satisfaction. *Organizational Behavior and Human Performance*, 14(1), 144-150.

- O'Reilly III, C. A., Chatman, J., & Caldwell, D. F. (1991). People and organizational culture: A profile comparison approach to assessing person-organization fit. *Academy of management journal*, 34(3), 487-516.
- Oetzel, J. G. (1996). *Individualism and collectivism: Harry C. Triandis* Boulder, CO: Westview Press, 1995, 259 pp
- Ohbuchi, K. I., Fukushima, O., & Tedeschi, J. T. (1999). Cultural values in conflict management: Goal orientation, goal attainment, and tactical decision. *Journal of Cross-Cultural Psychology*, 30(1), 51-71.
- Oliveira, I., Tinoca, L., & Pereira, A. (2011). Online group work patterns: How to promote a successful collaboration. *Computers & Education*, 57(1), 1348-1357.
- Olsen, J. E. (2015). Societal values and individual values in reward allocation preferences. *Cross Cultural Management*, 22(2), 187-200.
- Ones, D. S., Mount, M. K., Barrick, M. R., & Hunter, J. E. (1994). Personality and job performance: A critique of the Tett, Jackson, and Rothstein (1991) meta-analysis. *Personnel Psychology*, 47(1), 147-156.
- Organ, D. W. (1988). A restatement of the satisfaction-performance hypothesis. *Journal of management*, 14(4), 547-557.
- Organ, D. W. (1988). A restatement of the satisfaction-performance hypothesis. *Journal of management*, 14(4), 547-557.
- Organ, D. W. (1997). Organizational citizenship behavior: It's construct clean-up time. *Human performance*, 10(2), 85-97.
- Organ, D. W., & Ryan, K. (1995). A meta-analytic review of attitudinal and dispositional predictors of organizational citizenship behavior. *Personnel psychology*, 48(4), 775-802.
- Organ, D. W., & Ryan, K. (1995). A meta-analytic review of attitudinal and dispositional predictors of organizational citizenship behavior. *Personnel psychology*, 48(4), 775-802.
- Organ, D. W., Moorman, R. H. & Niehoff, B. P., (1993). Treating employees fairly and organizational citizenship behavior: Sorting the effects of job satisfaction, organizational commitment, and procedural justice. *Employee responsibilities and rights journal*, 6(3), 209-225.
- Organ, D. W., Smith, C. A., & Near, J. P. (1983). Organizational citizenship behavior: Its nature and antecedents. *Journal of applied psychology*, 68(4), 653.
- Ostendorf, F. & Borkenau, P., (1990). Comparing exploratory and confirmatory factor analysis: A study on the five-factor model of personality. *Personality and Individual differences*, 11(5).
- Oyserman, D., Coon, H. M., & Kemmelmeier, M. (2002). Rethinking individualism and collectivism: evaluation of theoretical assumptions and meta-analyses. *Psychological bulletin*, 128(1), 3.

- Padilla, Felix M. (1993a). *The Gang as an American Enterprise*, New Brunswick, NJ: Rutgers University Press.
- Paoliello, R. M. (2007). Remanescentes de quilombos: redes sociais e processos políticos. *Perspectivas: Revista de Ciências Sociais*.
- Park, H., Russell, C., & Lee, J. (2007). National culture and environmental sustainability: A cross-national analysis. *Journal of Economics and Finance*, 31(1), 104-121.
- Park, J., & Hyun Kim, T. (2009). Do types of organizational culture matter in nurse job satisfaction and turnover intention?. *Leadership in Health Services*, 22(1), 20-38.
- Parsons, T., & Shils, E. A. (1951). Values, motives, and systems of action. *Toward a general theory of action*, 33, 247-275.
- Passas, N. (1990). *Anomie and corporate deviance*. Temple University, Department of Criminal Justice, Gladfelter Hall, Philadelphia.
- Passas, N. (1990). *Anomie and corporate deviance*. *Contemporary Crises*, 14(2), 157-178.
- Passas, N., & Agnew, R. (Eds.). (1997). *The future of anomie theory*. Northeastern University Press.
- Passas, N., & Agnew, R. (Eds.). (1997). *The future of anomie theory*. Northeastern University Press.
- Paula, A. P. V. D., & Queiroga, F. (2015). Satisfação no trabalho e clima organizacional: a relação com autoavaliações de desempenho. *Revista Psicologia Organizações e Trabalho*, 15(4), 362-373.
- Pauliello, L. (1984) "No país das gambiarras." *Estado de Minas*, Belo Horizonte, June 27.
- Peabody, D. (1985). *National characteristics*. Editions de la Maison des Sciences de l'Homme.
- Peabody, D., & Goldberg, L. R. (1989). Some determinants of factor structures from personality-trait descriptors. *Journal of personality and social psychology*, 57(3), 552.
- Pedro, A. M. D. V. M. (2014). *Amabilidade e work engagement: uma relação mediada pela segurança psicológica* (Doctoral dissertation).
- Penner, L. A., & Finkelstein, M. A. (1998). Dispositional and structural determinants of volunteerism. *Journal of personality and social psychology*, 74(2), 525.
- Penner, L. A., & Fritzsche, B. A. (1993). *Measuring the prosocial personality: Four*
- Penner, L. A., Fritzsche, B. A., Craiger, J. P., & Freifeld, T.R. (1995). *Measuring the personality assessment*. (pp. 10). Hillsdale, NJ: LEA.
- Pervin, L. A. (2001). A dynamic systems approach to personality. *European Psychologist*, 6(3), 172.

Peters, T. J., & Waterman, R. H. (1982). *In search of excellence: Lessons from America's best-run companies*. New York: Warner.

Pettigrew, A. M. (1997). What is a processual analysis. *Scandinavian journal of management*, 13(1997), 4.

Pisani, M. M. (2004). Marxismo e psicanálise no pensamento de Herbert Marcuse: uma polêmica. *Revista Mal Estar e Subjetividade*, 4(1), 23-64.

Ployhart, R. E., & Hakel, M. D. (1998). The substantive nature of performance variability:

Pompper, D. (2014). *Practical and theoretical implications of successfully doing difference in organizations*. Emerald Group Publishing.

Poortinga, Y. H., Van Hemert, D. A., Van de Vijver, F. J., & Georgas, J. (2002). Structural and functional equivalence of the Eysenck Personality Questionnaire within and between countries. *Personality and Individual Differences*, 33(8), 1229-1249.

Porter, L. W., & Steers, R. M. (1973). Organizational, work, and personal factors in employee turnover and absenteeism. *Psychological bulletin*, 80(2), 151.

Porter, L. W., Steers, R. M., Mowday, R. T., & Boulian, P. V. (1974). Organizational commitment, job satisfaction, and turnover among psychiatric technicians. *Journal of applied psychology*, 59(5), 603.

Prates, M. A. S., Barros, B. D., Motta, F. C. P., & Caldas, M. P. (1997). O estilo brasileiro de administrar. *Cultura organizacional e cultura brasileira*. São Paulo: Atlas, 55-69.

Predicting interindividual differences in intraindividual performance. *Personnel Psychology*, 51(4), 859-901.

Price, J. L. (1977). *The study of turnover*. Iowa State Press.

prosocial personality. In J. Butcher & C. D. Spielberger (Eds.), *Advances in*

*Psychological Association*. Toronto, Canada.

Puffer, P. (2009). Durkheim Did Not Say "Normlessness": The Concept of Anomic Suicide for Introductory Sociology Courses. *Southern Rural Sociology*, 24(1), 200.

Pugh, D. S., Hickson, D. J., Hinings, C., & Turner, C. (1995). The context of organization structures. *Contingency theory*, 125-148.

Quinn & T. W. Mangione (Eds.), *The 1969-1970 survey of working conditions*. Ann Arbor,

Quiñones, M. A., Ford, J. K., & Teachout, M. S. (1995). The relationship between work experience and job performance: A conceptual and meta-analytic review. *Personnel psychology*, 48(4), 887-910.

Quiñones, M. A., Ford, J. K., & Teachout, M. S. (1995). The relationship between work experience and job performance: A conceptual and meta-analytic review. *Personnel psychology*, 48(4), 887-910.

- Radcliffe-Brown, A. R. (1930). *Applied anthropology*
- Rahim, M. A. (1983). A measure of styles of handling interpersonal conflict. *Academy of Management journal*, 26(2), 368-376.
- Rahim, M., Antonioni, D., & Psenicka, C. (2001). A structural equations model of leader power, subordinates' styles of handling conflict, and job performance. *International journal of conflict management*, 12(3), 191-211.
- Rahim, N. A., & Selvaraj, J. (2010). Multistring five-level inverter with novel PWM control scheme for PV application. *IEEE transactions on industrial electronics*, 57(6), 2111-2123.
- Rainwater, L. (1970). The problem of lower class culture. *Journal of social issues*, 26(2), 133-148.
- Ramos, A. G. (1983). *Administração e contexto brasileiro: esboço de uma teoria geral da administração* (Vol. 323, p. 313). Rio de Janeiro: Fundação Getulio Vargas.
- Ramos, C. A., & Carneiro, F. G. (2009). Os determinantes da rotatividade do trabalho no Brasil: instituições x ciclos econômicos. *Nova Economia*, 12(2).
- Reilly, R. R., & Chao, G. T. (1982). Validity and fairness of some alternative employee selection procedures 1. *personnel psychology*, 35(1), 1-62.
- Resource Management Research*, 8:17-32.
- Ribeiro de Almeida, f. J., & Bera de Azevedo Sobral, f. J. (2009). O sistema de valores humanos de administradores brasileiros: adaptação da escala PVQ para o estudo de valores no Brasil. *RAM. Revista de Administração Mackenzie*, 10(3).
- Ringov, D., & Zollo, M. (2007). The impact of national culture on corporate social performance. *Corporate Governance: The international journal of business in society*, 7(4), 476-485.
- Ritzman, L. P., & Krajewski, L. J. (2003). *Administração da produção e operações*. Prentice Hall.
- Robbins, S. P., Judge, T. A., & Millett, B. (2015). *OB: the essentials*. Pearson Higher Education AU.
- Roberts, B. W. (2009). Back to the future: Personality and assessment and personality development. *Journal of research in personality*, 43(2), 137-145.
- Robinson WS. (1950) Ecological correlations and the behavior of individuals.
- Robinson, D. D. (1972). Prediction of clerical turnover in banks by means of a weighted application blank. *Journal of Applied Psychology*, 56(3), 282.
- Rogers, V. E. & Daday, H., MottersheadB, E. (1961). Performance and interactions in varieties of lucerne (*Medicago sativa* L.). *Australian Journal of Experimental Agriculture*, 1(2), 67-72.

- Rokeach, M. (1960). The open and closed mind.
- Rokeach, M. (1968). Beliefs, attitudes and values: A theory of organization and change.
- Rokeach, M. (1969). Part I. Value systems in religion. *Review of Religious Research*, 3-23.
- Rokeach, M. (1973). The nature of human values. Free press.
- Rokeach, M. (1981). Crenças, atitudes e valores. Interciência.
- Rokeach, M., & Regan, J. F. (1980). The role of values in the counseling situation. *The personnel and guidance Journal*, 58(9), 576-582.
- Ross, I. C., & Zander, A. (1957). Need satisfactions and employee turnover. *Personnel psychology*, 10(3), 327-338.
- Ross, I. C., & Zander, A. (1957). Need satisfactions and employee turnover. *Personnel psychology*, 10(3), 327-338.
- Rosse, J. G., Miller, H. E., & Barnes, L. K. (1991). Combining personality and cognitive ability predictors for hiring service-oriented employees. *Journal of Business and Psychology*, 5(4), 431-445.
- Ryan, A. M., Ployhart, R. E., & Friedel, L. A. (1998). Using personality testing to reduce adverse impact: A cautionary note. *Journal of Applied Psychology*, 83(2), 298.
- Saleh, S. D., Lee, R. J., & Prien, E. P. (1965). Why nurses leave their jobs: An analysis of female turnover. *Personnel Administration*, 28(1), 25-28.
- Salgado, J. F. (1997). The five factor model of personality and job performance in the European community. *Journal of Applied psychology*, 82(1), 30.
- Salverda, W., Lucifora, C. & McKnight, A. (2005). Low-wage employment in Europe: a review of the evidence. *Socio-economic review*, 3(2), 259-292.
- Sanchez-Jankowski, M. (1991). *Islands in the street: Gangs and American urban society*. Univ of California Press.
- Sanchez, G. *PLS Path Modeling with R*. Berkeley: Trowchez Editions. 2013.
- Santos, G. C. V., Kienen, N., Viecili, J., Botomé, S. P., & Kubo, O. M. (2009). “Habilidades” e “Competências” a desenvolver na capacitação de psicólogos: uma contribuição da análise do comportamento para o exame das diretrizes curriculares. *Interação em Psicologia*, 13(1).
- Santos, L. A., & Souza, M. A. D. (2014). O impacto da Anomia Organizacional sobre a motivação para aprender no contexto de uma Instituição Federal do Ensino Superior de um estado do sudeste brasileiro. *Boletim-Academia Paulista de Psicologia*, 34(87), 387-406.
- Santos, L. A., & Souza, M. A. D. (2014). O impacto da Anomia Organizacional sobre a motivação para aprender no contexto de uma Instituição Federal do Ensino Superior de um estado do sudeste brasileiro. *Boletim-Academia Paulista de Psicologia*, 34(87), 387-406.

- Sapir, E. (1932). Cultural anthropology and psychiatry. *The Journal of Abnormal and Social Psychology*, 27(3), 229.
- Sarstedt, M., Henseler, J., & Ringle, C. M. Multigroup analysis in partial least squares (PLS) path modeling: Alternative methods and empirical results. In *Measurement and research methods in international marketing* (pp. 195-218). Emerald Group Publishing Limited, 2011.
- Sartre, J. P., & Sutton, E. (1948). The age of reason.
- Saucier, G., & Goldberg, L. R. (1996). Evidence for the Big Five in analyses of familiar English personality adjectives. *European Journal of Personality*, 10(1), 61-77.
- Schapera, I. (1935). Field methods in the study of modern culture contacts. *Africa*, 8(03), 315-328.
- Schapera, I. (1935). The social structure of the Tswana ward. *Bantu Studies*, 9(1), 203-224.
- Schein, E. H. (1985). How culture forms, develops, and changes. *Gaining control of the corporate culture*, 17-43.
- Schmitt, G. M. (1997). Personal values and goal orientations of chronically ill adolescents and young adults. *Psychotherapie, Psychosomatik, medizinische Psychologie*, 47(6), 189-197.
- Schmitt, N., Gooding, R. Z., Noe, R. A., & Kirsch, M. (1984). Metaanalyses of validity studies published between 1964 and 1982 and the investigation of study characteristics. *personnel psychology*, 37(3), 407-422.
- Schneider, H. W. (1917). The theory of values. *The Journal of Philosophy, Psychology and Scientific Methods*, 14(6), 141-154.
- Schroeder, R. G., Flynn, B. B. & Sakakibara, S. (1995). The impact of quality management practices on performance and competitive advantage. *Decision sciences*, 26(5), 659-691.
- Schwartz, J. H., & Jessell, T. M. (1997). Fundamentos da neurociência e do comportamento. In *Fundamentos da neurociência e do comportamento*.
- Schwartz, S. H. (1990). Individualism-collectivism: Critique and proposed refinements. *Journal of cross-cultural psychology*, 21(2), 139-157.
- Schwartz, S. H. (1992). Universals in the content and structure of values: Theoretical advances and empirical tests in 20 countries. *Advances in experimental social psychology*, 25, 1-65.
- Schwartz, S. H. (1992). Universals in the content and structure of values: Theoretical advances and empirical tests in 20 countries. In *Advances in experimental social psychology* (Vol. 25, pp. 1-65). Academic Press.
- Schwartz, S. H. (1994). Are there universal aspects in the structure and contents of human values?. *Journal of social issues*, 50(4), 19-45.
- Schwartz, S. H. (2006). A theory of cultural value orientations: Explication and applications. *Comparative sociology*, 5(2), 137-182.

- Schwartz, S. H., & Bilsky, W. (1987). Toward a universal psychological structure of human values. *Journal of personality and social psychology*, 53(3), 550.
- Schwartz, S. H., & Bilsky, W. (1987). Toward a universal psychological structure of human values. *Journal of personality and social psychology*, 53(3), 550.
- Schwartz, S. H., & Bilsky, W. (1990). Toward a theory of the universal content and structure of values: Extensions and cross-cultural replications. *Journal of personality and social psychology*, 58(5), 878.
- Schwarz, R. (1983). Os pobres na literatura brasileira. Brasiliense.
- Seeman, M. (1959). On the meaning of alienation. *American sociological review*, 783-791.
- Seeman, M. (1966). Alienation, membership, and political knowledge: A comparative study. *Public Opinion Quarterly*, 30(3), 353-367.
- Seeman, M. (1975). Alienation studies. *Annual review of sociology*, 1(1), 91-123.
- Seisdedos, N. (1998). Cuestionario A-D de conductas antisociaisdelictivas. Madri: TEA.
- Senge, P. M. (2009). A quinta disciplina: arte e prática da organização que aprende. Best Seller.
- Sharkey, L. J. (2006). The performance of bioretention areas in North Carolina: A study of water quality, water quantity, and soil media.
- Shaw, C. R., & McKay, H. D. (1969). *Juvenile delinquency and urban areas*. Revised edition.
- Shaw, C. R., & McKay, H. D. (2016). *Juvenile Delinquency and Urban Areas: A Study of Rates of Delinquency in Relation to Differential Characteristics of Local Communities in American Cities (1969)*. In *Classics in Environmental Criminology* (pp. 103-140). CRC Press.
- Sheppard, H. L., & Herrick, N. Q. (1972). Where have all the robots gone? Worker dissatisfaction in the 70's.
- Sherif, M. (1966). *In common predicament: Social psychology of intergroup conflict and cooperation*. Boston: Houghton Mifflin.
- Shipler, D. K. (2008). *The working poor: Invisible in America*. Vintage.
- Shipler, D. K. (2008). *The working poor: Invisible in America*. Vintage.
- Shott, G. L., Albright, L. E., & Glennon, J. R. (1963). Predicting turnover in an automated office situation. *Personnel Psychology*, 16(3), 213-219.
- Sigelmann, É. (1981). Anomia e desorganização: estudo psicológico em contexto brasileiro.
- Silva Freitas & M. C. Freitas, M. (2016). *A sustentabilidade como paradigma: cultura, ciência e cidadania*. Editora Vozes Limitada.

Silva, A. L., & de Freitas, M. E. (2015). Para além dos critérios econômicos do trabalho de baixa renda no Brasil. *Organizações & Sociedade*, 23(76).

Silva, J. R. G. D., & Vergara, S. C. (2002). Mudança organizacional e as múltiplas relações que afetam a reconstrução das identidades dos indivíduos. *Encontro Anual da Associação Nacional dos Programas de Pós-graduação em Administração*, 26.

SILVA, J. R. G. D., & Vergara, S. C. (2002). Mudança organizacional e as múltiplas relações que afetam a reconstrução das identidades dos indivíduos. *ENCONTRO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO*, 26.

Silverthorne, C. & Chen, J. C., (2005). Leadership effectiveness, leadership style and employee readiness. *Leadership & Organization Development Journal*, 26(4), 280-288.

Simon, H. A. (1945). *Theory of Games and Economic Behavior*. John Von Neumann Oskar Morgenstern.

Singelis, T. M., Triandis, H. C., Bhawuk, D. P., & Gelfand, M. J. (1995). Horizontal and vertical dimensions of individualism and collectivism: A theoretical and measurement refinement. *Cross-cultural research*, 29(3), 240-275.

Slaughter, M. J. (1999). Globalisation and wages: A tale of two perspectives. *World Economy*, 22(5), 609-629.

Small, M. L., Harding, D. J., & Lamont, M. (2010). Reconsidering culture and poverty.

Smelser, W. T. (1963). Personality and social systems.

Smith, G. M. (1967). Usefulness of peer ratings of personality in educational research. *Educational and Psychological measurement*, 27(4), 967-984.

Smith, M. A., & Canger, J. M. (2004). Effects of supervisor "big five" personality on subordinate attitudes. *Journal of business and psychology*, 18(4), 465-481.

Smith, S. H. Schwartz (1997). Values. *Handbook of Cross-Cultural Psychology*, 77-118.

Sofo, F. (2007). Transfer of training: a case-study of outsourced training for staff from Bhutan. *International Journal of Training and Development*, 11(2), 103-120.

Sohn, H. K., & Lee, T. J. (2012). Relationship between HEXACO personality factors and emotional labour of service providers in the tourism industry. *Tourism Management*, 33(1), 116-125.

Sonnentag, S. (2002). Performance, well-being and self-regulation. *Psychological management of individual performance*, 405-423.

Souza, M. A., Santos Neto, S. C., & Souza, I. (2003). Validação de um Instrumento para Medida da Anomia. *XXVIII Reunião Anual de Psicologia. Anais*, 258-259.

Spector, P. E. (1985). Measurement of human service staff satisfaction: Development of the Job Satisfaction Survey. *American journal of community psychology*, 13(6), 693-713.

- Spector, P. E. (1986). Perceived control by employees: A meta-analysis of studies concerning autonomy and participation at work. *Human relations*, 39(11), 1005-1016.
- Sperandio, J. C. (1971). Variation of operator's strategies and regulating effects on workload. *Ergonomics*, 14(5), 571-577.
- Sperandio, J. C. (1971). Variation of operator's strategies and regulating effects on workload. *Ergonomics*, 14(5), 571-577.
- Sperber, D. (1996). *Explaining culture: A naturalistic approach*. Cambridge, MA: Cambridge.
- Spiegel, J. P., & Kluckhohn, F. R. (1954). Integration and conflict in family behavior. *Group for Advancement in Psychiatry, monograph*, 27.
- Srole, L. (1956). Social integration and certain corollaries: An exploratory study. *American sociological review*, 21(6), 709-716.
- Stack, G. J. (1974). Aristotle and Kierkegaard's Existential Ethics. *Journal of the History of Philosophy*, 12(1), 1-19.
- Staw, B. M. (1980). The consequences of turnover. *Journal of occupational Behaviour*, 253-273.
- Staw, B. M., & Salancik, G. R. (1977). *New directions in organizational behavior*. St Clair.
- Steers, R. M., Mowday, R. T., & Porter, L. W. (1979). Employee Turnover and Post Decision Accommodation Processes (No. TR-22). OREGON UNIV EUGENE GRADUATE SCHOOL OF MANAGEMENT AND BUSINESS.
- Stone, T. H., & Athelstan, G. T. (1969). The SVIB for women and demographic variables in the prediction of occupational tenure. *Journal of Applied Psychology*, 53(5), 408.
- Summer, W. G. (1906). *Folkways: A study of the sociological importance of usage, manners, customs, mores, and morals*.
- Switzer, T. G. (2013). *Measuring Normlessness in the Workplace: A Study of Organizational Anomie in the Academic Setting* (Doctoral dissertation, Antioch University).
- Tamayo, A. (1994). Hierarquia de valores transculturais e brasileiros. *Psicol. teor. pesqui*, 10(2), 269-85.
- Tamayo, A., & H Schwartz, S. (2012). Estrutura motivacional dos valores humanos. *Psicologia: teoria e pesquisa*, 9(2), 329-348.
- Tamayo, A., & Paschoal, T. (2003). A relação da motivação para o trabalho com as metas do trabalhador. *Revista de Administração Contemporânea*, 7(4), 33-54.
- Tamayo, Á., Mendes, A. M., & Paz, M. D. G. T. (2000). Inventário de valores organizacionais. *Estudos de psicologia*, 5(2), 289-315.

- Tamayo, A., Tamayo, A., & Porto, J. B. (2005). Impacto dos valores pessoais e organizacionais sobre o comprometimento organizacional. *Valores e comportamento nas organizações*, 1.
- Tata, J., & Prasad, S. (2015). National cultural values, sustainability beliefs, and organizational initiatives. *Cross Cultural Management*, 22(2), 278-296.
- Taylor, K. E., & Weiss, D. J. (1972). Prediction of individual job termination from measured job satisfaction and biographical data. *Journal of Vocational Behavior*, 2(2), 123-132.
- Tellegen, A. (1982). Brief manual for the multidimensional personality questionnaire. Unpublished manuscript, University of Minnesota, Minneapolis, 1031-1010.
- Tellegen, A. (1982). Brief manual for the multidimensional personality questionnaire. Unpublished manuscript, University of Minnesota, Minneapolis, 1031-1010.
- Tenenhaus, M.; Vinzi, V.; Chatelin, Y. e Lauro, C. PLS path modeling. *Computacional statistics & Data Analysis*, 2005.
- Tett, R. P., Jackson, D. N., & Rothstein, M. (1991). Personality measures as predictors of job performance: A meta-analytic review. *Personnel psychology*, 44(4), 703-742.
- Tett, R. R., Jackson, D. N., Rothstein, M., & Reddon, J. R. (1994). Meta-analysis of personality-job performance relations: A reply to Ones, Mount, Barrick, and Hunter (1994). *Personnel Psychology*, 47(1), 157-172.
- Thorndike, E. L. (1939). On the fallacy of imputing the correlations found for groups to the individuals or smaller groups composing them. *The American Journal of Psychology*, 52(1), 122-124.
- Tinoco, J. E. P., Assêncio, E. W., João, B. D. N., & Claro, J. A. C. D. S. (2011). Influência dos valores individuais no desempenho empresarial: um estudo usando o inventário de valores de Schwartz. *Sociedade, Contabilidade e Gestão*, 6(2).
- Tosi Jr, H. L., & Slocum Jr, J. W. (1984). Contingency theory: Some suggested directions. *Journal of management*, 10(1), 9-26.
- Travis, R. (1993). The MOS alienation scale: An alternative to Srole's anomia scale. *Social Indicators Research*, 28(1), 71-91.
- Triandis, H. C. (1982). Dimensions of cultural variation as parameters of organizational theories. *International Studies of Management & Organization*, 12(4), 139-169.
- Triandis, H. C. (1995). *Individualism & collectivism*. Westview press.
- Triandis, H. C. (2001). Individualism-collectivism and personality. *Journal of personality*, 69(6), 907-924.
- Triandis, H. C., & Brislin, R. W. (1984). Cross-cultural psychology. *American psychologist*, 39(9), 1006.

Triandis, H. C., Singelis, T. M., Bhawuk, D. P., & Gelfand, M. J. (1995). Horizontal and vertical dimensions of individualism and collectivism: A theoretical and measurement refinement. *Cross-cultural research*, 29(3), 240-275.

Trompenaars, F., & Hampden-Turner, C. (2011). *Riding the waves of culture: Understanding diversity in global business*. Nicholas Brealey International.

Tsahuridu, E. E. (2011). An exploration of factors affecting work anomia. *Journal of business*

Tupes, E. C. (1957). Relationships between behavior trait ratings by peers and later officer performance of USAF Officer Candidate School graduates. Personnel Laboratory, Air Force Personnel and Training Research Center, Air Research and Development Command.

Tupes, E. C., & Christal, R. C. (1961). Recurrent personality factors based on trait ratings. Technical Report, USAF, Lackland Air Force Base, TX.

Tupes, E. C., & Christal, R. E. (1992). Recurrent personality factors based on trait ratings. *Journal of personality*, 60(2), 225-251.

Turner, M. J., Killian, T. S., & Cain, R. (2004). Life course transitions and depressive symptoms among women in midlife. *The International Journal of Aging and Human Development*, 58(4), 241-265.

Turner, R. (1996). The moral issue in collective behavior and collective action. *Mobilization: An International Quarterly*, 1(1), 1-15.

Turner, R. H., & Killian, L. M. (1972). 1972 *Collective Behavior*.

Turner, R. H., & Killian, L. M. (1972). 1972 *Collective Behavior*.

Vachon, S. (2010). International operations and sustainable development: Should national culture matter? *Sustainable Development*, 18(6), 350-361.

Van de Ven, A. H., & Walker, G. (1984). The dynamics of interorganizational coordination. *Administrative science quarterly*, 598-621.

Van de Vijver, F. J., Leung, K., & Leung, K. (1997). *Methods and data analysis for cross-cultural research (Vol. 1)*. Sage.

Van De Vliert, E., Euwema, M. C., & Huisman, S. E. (1995). Managing conflict with a subordinate or a superior: Effectiveness of conglomerated behavior. *Journal of Applied Psychology*, 80(2), 271.

Van Deth, J. W. (1983). The persistence of materialist and post-materialist value orientations. *European Journal of Political Research*, 11(1), 63-79.

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

Van Dyne, L., Graham, J. W., & Dienesch, R. M. (1994). Organizational citizenship behavior: Construct redefinition, measurement, and validation. *Academy of management Journal*, 37(4), 765-802.

Van Scotter, J. R., & Motowidlo, S. J. (1996). Interpersonal facilitation and job dedication as separate facets of contextual performance. *Journal of applied psychology*, 81(5), 525.

Venegas, M. J. I. (2007). Validez y Fiabilidad de escalas de anomia y alienación en jóvenes de cuarto año medio. Tesis no publicada. Universidad de Chile.

Venkatesh, V., & Morris, M. G. (2000). Why don't men ever stop to ask for directions? Gender, social influence, and their role in technology acceptance and usage behavior. *MIS quarterly*, 115-139.

Vergara, S., Moraes, C., & Palmeira, P. (1997). Cultura brasileira revelada no barracão de uma escola de samba: o caso da família imperatriz. *Cultura organizacional e cultura brasileira*. São Paulo: Atlas, 239-253.

Vroom, V. H. (1964). *Work and motivation*. New York: Wiley, 1964.

Wagner, J.A. (1995) Studies of individualism- collectivism: Effects on cooperation in groups. *Academy of Management Journal*, 38, 152±172.

Waller, M. R. (2002). *My baby's father: Unmarried parents and paternal responsibility*. Cornell University Press.

Wallis, W. D. (1930). Contemporary Society as a Culture Phenomenon. *Sociology and Social Research*.

Walton, H. (1972). *Black Political Parties*.

Waters, L. K., & Roach, D. (1971). Relationship between job attitudes and two forms of withdrawal from the work situation. *Journal of Applied Psychology*, 55(1), 92-94.

Waters, L. K., & Roach, D. (1973). Job attitudes as predictors of termination and absenteeism: Consistency over time and across organizational units. *Journal of Applied Psychology*, 57(3), 341.

Watkins, L., & Gnoth, J. (2005). Methodological issues in using Kahle's list of values scale for Japanese tourism behaviour. *Journal of Vacation Marketing*, 11(3), 225-233.

Watson, D. (1989). Strangers' ratings of the five robust personality factors: Evidence of a surprising convergence with self-report. *Journal of Personality and Social Psychology*, 57(1), 120.

Watson, D., & Clark, L. A. (1984). Negative affectivity: the disposition to experience aversive emotional states. *Psychological bulletin*, 96(3), 465.

Watson, D., & Clark, L. A. (1984). Negative affectivity: the disposition to experience aversive emotional states. *Psychological bulletin*, 96(3), 465.

Welch, B. L. (1938). The significance of the difference between two means when the population variances are unequal. *Biometrika*, 29(3/4), 350-362.

- Wharton, A. S., & Erickson, R. I. (1993). Managing emotions on the job and at home: Understanding the consequences of multiple emotional roles. *Academy of management Review*, 18(3), 457-486.
- Whyte, W. F. (1943). Social organization in the slums. *American Sociological Review*, 8(1), 34-39.
- Whyte, W. F. (1943). *Street corner society; the social structure of an Italian slum*.
- Wieczorek, L. S. Hutz, C. S., Nunes, C. H. S. D. S., Silveira, A. D., Serra, J. G. & Anton, M. C. (1998). O desenvolvimento de marcadores para a avaliação da personalidade no modelo dos cinco grandes fatores. *Psicologia: reflexão e crítica*. Porto Alegre. Vol. 11, n. 2 (1998), p. 395-409.
- Wiggins, J. S. (1979). A psychological taxonomy of trait-descriptive terms: The interpersonal domain. *Journal of personality and social psychology*, 37(3), 395.
- Williams, L. J., & Anderson, S. E. (1991). Job satisfaction and organizational commitment as predictors of organizational citizenship and in-role behaviors. *Journal of management*, 17(3), 601-617.
- Williams, R. M. (1968). *The concept of norms*. Collier-Macmillan.
- Wilson, C., Boe, B., Sala, A., Puttaswamy, K. P., & Zhao, B. Y. (2009, April). User interactions in social networks and their implications. In *Proceedings of the 4th ACM European conference on Computer systems* (pp. 205-218). Acm.
- Winston, S. (1933). *Culture and human behavior*.
- Wissler, C. (1929). *An introduction to social anthropology*.
- Wit, F. R., Greer, L. L., & Jehn, K. A. (2012). The paradox of intragroup conflict: a meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 97(2), 360.
- Wolff, K. H. (1961). *Émile Durkheim, 1858-1917*.
- Wood Jr, T., & Caldas, M. P. (1998). Antropofagia organizacional. *Revista de Administração de Empresas*, 38(4), 6-17.
- Wrightsman, L. S., Wuescher, M. L., Stack, L. C., & Young, C. E. (1974). *Assumptions about human nature: A social-psychological approach*. Monterey, CA: Brooks/Cole Publishing Company.
- Yalcın, Y. (2010). The effect of sports satisfaction on stress and aggression levels in sportsman. *Niğde University Journal of Physical Education and Sport Sciences*, 4(1), 63-76.
- Yammarino, F. J., Spangler, W. D., & Bass, B. M. (1993). Transformational leadership and performance: A longitudinal investigation. *The Leadership Quarterly*, 4(1), 81-102.
- Yang, H., Neilson, A., Stirk, L., Francis, R., ... & Craig, D. (2014). Systematic review of the use of bone turnover markers for monitoring the response to osteoporosis treatment: the secondary prevention of fractures, and primary prevention of fractures in high-risk groups.

Yeung, A. K., Brockbank, J. W., & Ulrich, D. (1991). Organizational culture and human resource practices: An empirical assessment.

Yinger, J. M. (1973). Anomie, alienation, and political behavior.

Young, K. 1934. *Introductory Sociology*. New York.

Yunes, M. A. M., Garcia, N. M., & Albuquerque, B. D. M. (2007). Monoparentalidade, pobreza e resiliência: entre as crenças dos profissionais e as possibilidades da convivência familiar. *Psicologia: Reflexão e crítica*, 20(3), 444-453.

Zeffane, R. (1994). Patterns of organizational commitment and perceived management style: A comparison of public and private sector employees. *Human relations*, 47(8), 977-1010.

Zickar, M. J., & Slaughter, J. E. (1999). Examining creative performance over time using hierarchical linear modeling: An illustration using film directors. *Human Performance*, 12(3-4), 211-230.

Zonderman, A. B., Stone, S. V., & Costa, P. T. (1989). Age and neuroticism as risk factors for the incidence of diagnoses of psychotic and neurotic disorders. In annual convention of the American Psychological Association, New Orleans.

## APÊNDICE A – DEFINIÇÃO DOS CONSTRUTOS

Autores	Definição
Durkheim (1947)	Ausência de normas, falta de regulamentos. Indivíduo desaperçoado, isolado e sozinho.
Kendall (2012)	Condição social na qual o controle se torna ineficiente como resultado da perda dos valores compartilhados e do senso de propósito na sociedade. Ausência de normas, normas fracas ou imprecisas, falta de direção, falta de controle, quebra social.
Merton (1957)	Resultado de uma disjunção entre metas culturalmente prescritas e meios socialmente institucionalizados para alcançar essas metas. A mola propulsora para o estabelecimento da anomia é a busca da prosperidade material, assentada no êxito monetário, no <i>status</i> social e profissional para todas as classes sociais, à custa da quebra dos valores morais. A obtenção do dinheiro e de posição é uma meta estabelecida não importando os meios para alcançá-la.

Tabela 56. Variável/ Construto: Anomia  
Fonte: Original desta pesquisa

Autores	Definição
Gouveia <i>et. al.</i> (2009)	Valores são conceitos; estados desejáveis de existência; transcendem situações específicas; assumem diferentes graus de importância; guiam a seleção de condutas e representam cognitivamente as necessidades humanas.
Schwartz (2006)	São crenças vinculadas à emoção. Uma construção motivacional. Se referem às metas desejáveis que as pessoas se esforçam para alcançar. A natureza abstrata de valores distingue-os de conceitos como normas, atitudes (ações específicas, objetos ou situações). Guiam a seleção ou avaliações de ações, políticas, pessoas e eventos. Servem como padrões ou critérios. São ordenados por ordem de importância em relação ao outro. Eles formam um sistema ordenado de prioridades de valor que os caracterizam como indivíduos.
Rokeach e Regan (1980)	Os valores podem ser interpretados como aquilo que se refere aos comportamentos e cursos de ações desejáveis, empregados como normas e critérios que conduzem os indivíduos a determinadas ações. Exprime a maneira como indivíduo acredita que deve proceder diante de determinadas situações. Certo tipo de conduta ou maneira de proceder diante de uma circunstância será pessoalmente ou socialmente preferível, se comparada com a conduta oposta.

Tabela 57. Variável/ Construto: Valores  
Fonte: Original desta pesquisa

Autores	Definição
Mobley (1992)	São três tipos genéricos de determinantes de <i>turnover</i> : o contexto econômico, as variáveis organizacionais e as variáveis individuais. Estas variáveis possuem diferentes pesos sobre a decisão de cada indivíduo.
Staw (1980)	O <i>turnover</i> voluntário é iniciado pelo empregado, ou seja, o funcionário pede demissão e começa a trabalhar em outro lugar ou mesmo para de trabalhar. O <i>turnover</i> involuntário é iniciado pela organização, desta forma, a empresa demite o funcionário por algum motivo, seja baixo desempenho ou por conta de uma reestruturação organizacional, entre outros motivos.
Marras (2000)	É o número de empregados desligados da empresa num determinado período comparativamente ao quadro médio de efetivos. A rotatividade é expressa por um número índice, que recebe o nome de índice de rotatividade

Tabela 58. Variável/ Construto: Rotatividade  
Fonte: Original desta pesquisa

<b>Autores</b>	<b>Definição</b>
Geertz (1973) (2000)	Modo de vida de um povo expressado por meio das artes, crenças, cerimônias, comunicação, costumes, etnia, alimentos, linguagem, estilo de vida, música, religião, práticas, rituais e histórias
Bose (1992)	Herança de valores compartilhado por um grupo coeso. Cultura jamais poderá ser entendida como uma construção individual. Para ser cultura é preciso compartilhamento
Pompper (2014)	É capaz de descrever a herança de um povo através de sua língua materna, seus valores, famílias, rituais, alimentos, comportamento, música.
Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000)	O conceito de cultura abrange crenças, tradições e hábitos comuns, envolve membros de um sistema social compartilhado com seus símbolos, significados, regras e valores.
Hofstede (1991)	Cultura é uma construção coletiva originada do ambiente social, não é definida geneticamente, nem herdada, é apreendida e distinta da natureza humana e da personalidade. A capacidade de alegrar-se, entristecer-se e amar são exemplos de manifestações da natureza humana. A personalidade é um conjunto individual de programação mental. São atributos comportamentais únicos, transmitidos e assimilados por meio de experiências particulares e culturais.

Tabela 59. Variável/ Construto: Cultura

Fonte: Original desta pesquisa

<b>Autores</b>	<b>Definição</b>
Carbone, Brandão & Leite (2005)	O desempenho profissional é o resultado de combinações sinérgicas de conhecimentos, habilidades e atitudes que agregam valor a pessoas e organizações
Brandão & Guimarães (2001)	O desempenho representa uma expressão das competências do indivíduo.
Santos (2001)	Adoção de comportamentos observáveis no trabalho.
Ensslin <i>et.al.</i> (2008)	Depende da eficácia da responsabilidade entre o nível gerencial e seus funcionários

Tabela 60. Variável/ Construto: Desempenho

Fonte: Original desta pesquisa

## APÊNDICE B – CONSTRUTOS DESTACADOS NO QUESTIONÁRIO

1. Sexo: ( ) F ( ) M	2. Idade:	3. Há quanto tempo está no seu emprego atual?	Dados Pessoais
4. Escolaridade: <b>Fundamental</b> ( ) completo ( ) incompleto <b>Médio:</b> ( ) c. ( ) i. <b>Superior:</b> ( ) c. ( ) i.			
5. Salário: ( ) até 1 salário ( ) de 937,00 até 1.500,00 ( ) de 1.500,00 até 2.500,00 ( ) até 3.500,00			Rotatividade
6. Quantos empregos <b>com carteira assinada</b> teve nos últimos 10 anos? De 2007 até 2017			
7. Quantos empregos <b>sem carteira assinada</b> teve nos últimos 10 anos? De 2007 até 2017			Valores Culturais (Hofstede)
8. De 1 a 7, como você descreveria seu estado de saúde nestes dias? Sendo 1 péssimo e 7 excelente?			
9. De 1 a 7, qual a nota você acha que seu chefe lhe daria pelo seu trabalho? Sendo 1 péssimo e 7 excelente?			Desempenho Tarefa
10. De 1 a 7, o quanto você se orgulha de ser brasileiro? Sendo 1 nada e 7 muito?			Valores Culturais (Hofstede)

Valores SCHWARTZ	11. Gosto de estar no comando e dizer aos outros o que fazer.	Poder
	12. Ser bem-sucedido é importante. Gosto de me destacar e impressionar.	Realização
	13. Acho muito importante aproveitar a vida e ter bons momentos.	Hedonismo
	14. Gosto de aventuras, correr riscos e ter uma vida emocionante.	Estimulação
	15. Sou curioso, tento entender de tudo.	Auto Direção
	16. Acho importante fazer as coisas como aprendi com minha família	Tradição
	17. Acho importante a proteção das pessoas e da natureza.	Universalismo
	18. Cuido de quem conheço e gosto	Benevolência
	19. As pessoas devem seguir as regras sempre, mesmo quando não há vigilância	Conformidade
	20. Segurança e estabilidade da sociedade é muito importante	Segurança
Alienação Anomia	21. Não há muito o que fazer sobre a maioria dos problemas que enfrentamos hoje	Powerlessness
	22. As coisas da vida estão tão complicadas que eu não entendo o que está acontecendo	Meanglessness
	23. Para avançar no mundo de hoje, você é quase obrigado a fazer coisas incorretas	Normlessness
	24. Não me interessa por tv, filmes ou revistas que a maioria das pessoas gostam	Cultural Estrangement
	25. Frequentemente me sinto sozinho	Social Estrangement
	26. Não gosto do trabalho que faço, mas trabalho para ter o que quero e preciso	Work Estrangement
	27. Não importa o quanto eu tente realizar coisas, meus esforços nunca significam nada	Pessimismo
	28. Quase sempre minha vida esta próxima do que chamo de ideal	Satisfação com a Vida
	29. Acho difícil acreditar em pessoas que pensam que podem fazer algo pela sociedade	Impotência Política
	30. Permaneço calmo em situações de tensão	Neuroticismo (V)
Facetas Culturais de Personalidade	31. Sou constantemente rabugento	Neuroticismo (D)
	32. Sou cheio de energia	Extroversão (A)
	33. Sou extrovertido	Extroversão (EP)
	34. Tenho muita imaginação	Abertura (E)
	35. As pessoas confiam em mim	Amabilidade (C)
	36. Gosto de cooperar com os outros	Amabilidade (A)
	37. Sou responsável	Conscienciosidade (C)
	38. Insisto até terminar minhas tarefas	Conscienciosidade (A)
	39. Faço planos e sigo com os mesmos até cumprir	Conscienciosidade (E)
	Valores Culturais Hofstede	40. Um bom chefe não precisa ter resposta para toda pergunta de trabalho
41. Persistência é o melhor caminho para alcançar resultados		Orientação Longo Prazo
42. Uma estrutura em que os funcionários têm dois chefes deve ser evitada sempre		Distância de Poder
43. Regra empresarial nunca deve ser quebrada, mesmo que seja uma boa mudança		Evitar Incerteza
44. Preciso ter tempo para a vida pessoal e doméstica para ser feliz		Individualismo
45. Preciso ter um chefe que eu respeite e admire		Distância de Poder
46. Preciso ter reconhecimento pelo meu bom desempenho para trabalhar bem		Masculinidade
47. Desejo conseguir trabalhar por muitos anos em uma mesma empresa		Individualismo
48. Não consigo trabalhar com pessoas desagradáveis		Masculinidade
49. Só consigo trabalhar em algo que acho interessante		Individualismo
50. Desejo ser consultado pelo chefe em decisões que envolvem o meu trabalho		Distância de Poder
51. É essencial viver em um lugar agradável		Masculinidade
52. Preciso ter um emprego que seja respeitado pela minha família e meus amigos		Individualismo
53. Gostaria muito de ser promovido		Masculinidade
54. Me preocupo em ser generoso com as outras pessoas		Orientação Longo Prazo
55. Consigo manter a simplicidade, não gastar mais do que o necessário		Orientação Longo Prazo
56. Eu sou feliz		Indulgência
57. As pessoas ou coisas da vida me impedem que eu faça o que realmente quero		Indulgência
58. Preciso ter tempo livre para me divertir		Indulgência
59. Acho importante ter moderação: se controlar para evitar excessos		Indulgência

Valores Culturais Hofstede	60. Se sente nervoso ou tenso?	Evitação de Incerteza
Anomia Alienação	61. Já viu funcionários com medo de contradizer o chefe?	Distância de Poder
	62. Se sente preocupado com críticas que possam ser feitas no trabalho?	Auto Controle
	63. Já sentiu vergonha da sua aparência ou inteligência?	Auto Denegrir-se
	64. Pensa que seus conhecidos são mais bonitos e inteligentes do que você?	Auto Estima
Desempenho	65. Cumpre as tarefas de acordo com o que foi determinado	Desempenho Tarefa
	66. Toma a iniciativa para resolver problemas não previstos pela chefia	
	67. Reconhece que é o responsável pelos resultados do seu trabalho	
	68. Recebe tarefas especiais (de confiança) para realizar	
	69. Recebe reclamação por não executar corretamente o que lhe foi pedido	
	70. É orientado a realizar tarefas de uma maneira diferente da que faz	
	71. Realiza atividades que ultrapassam as definidas pelo meu cargo	Desempenho Contexto
	72. É persistente para realizar as tarefas determinadas	
	73. Tem empolgação para realizar as tarefas determinadas	
	74. Gosta de ajudar seus colegas de trabalho	
	75. Obedece regras e procedimentos mesmo que sejam desagradáveis	
	76. Defende os interesses da organização	

## APÊNDICE C – QUESTIONÁRIO DE PESQUISA

1. Sexo: ( ) F ( ) M      2. Idade:      3. Há quanto tempo está no seu emprego atual?  
 4. Escolaridade: **Fundamental** ( ) completo ( ) incompleto    **Médio:** ( ) c. ( ) i.    **Superior:** ( ) c. ( ) i.  
 5. Salário: ( ) até 1 salário ( ) de 937,00 até 1.500,00 ( ) de 1.500,00 até 2.500,00 ( ) até 3.500,00  
 6. Quantos empregos **com carteira assinada** teve nos últimos 10 anos? De 2007 até 2017  
 7. Quantos empregos **sem carteira assinada** teve nos últimos 10 anos? De 2007 até 2017  
 8. De 1 a 7, como você descreveria seu estado de saúde nestes dias? Sendo 1 péssimo e 7 excelente?  
 9. De 1 a 7, qual a nota você acha que seu chefe lhe daria pelo seu trabalho? Sendo 1 péssimo e 7 excelente?  
 10. De 1 a 7, o quanto você se orgulha de ser brasileiro? Sendo 1 nada e 7 muito?



**PESQUISA DE  
MESTRADO EM  
ADMINISTRAÇÃO**

**Qual o seu grau de concordância com as seguintes frases?**  
 DISCORDO MUITO      1   2   3   4   5   6   7      CONCORDO MUITO

11. Gosto de estar no comando e dizer aos outros o que fazer.	1	2	3	4	5	6	7
12. Ser bem-sucedido é importante. Gosto de me destacar e impressionar.	1	2	3	4	5	6	7
13. Acho muito importante aproveitar a vida e ter bons momentos.	1	2	3	4	5	6	7
14. Gosto de aventuras, correr riscos e ter uma vida emocionante.	1	2	3	4	5	6	7
15. Sou curioso, tento entender de tudo.	1	2	3	4	5	6	7
16. Acho importante fazer as coisas como aprendi com minha família	1	2	3	4	5	6	7
17. Acho importante a proteção das pessoas e da natureza.	1	2	3	4	5	6	7
18. Cuido de quem conheço e gosto	1	2	3	4	5	6	7
19. As pessoas devem seguir as regras sempre, mesmo quando não há vigilância	1	2	3	4	5	6	7
20. Segurança e estabilidade da sociedade é muito importante	1	2	3	4	5	6	7
21. Não há muito o que fazer sobre a maioria dos problemas que enfrentamos hoje	1	2	3	4	5	6	7
22. As coisas da vida estão tão complicadas que eu não entendo o que está acontecendo	1	2	3	4	5	6	7
23. Para avançar no mundo de hoje, você é quase obrigado a fazer coisas incorretas	1	2	3	4	5	6	7
24. Não me interessa por tv, filmes ou revistas que a maioria das pessoas gostam	1	2	3	4	5	6	7
25. Frequentemente me sinto sozinho	1	2	3	4	5	6	7
26. Não gosto do trabalho que faço, mas trabalho para ter o que quero e preciso	1	2	3	4	5	6	7
27. Não importa o quanto eu tente realizar coisas, meus esforços nunca significam nada	1	2	3	4	5	6	7
28. Quase sempre minha vida está próxima do que chamo de ideal	1	2	3	4	5	6	7
29. Acho difícil acreditar em pessoas que pensam que podem fazer algo pela sociedade	1	2	3	4	5	6	7
30. Permaneço calmo em situações de tensão	1	2	3	4	5	6	7
31. Sou constantemente rabugento	1	2	3	4	5	6	7
32. Sou cheio de energia	1	2	3	4	5	6	7
33. Sou extrovertido	1	2	3	4	5	6	7
34. Tenho muita imaginação	1	2	3	4	5	6	7
35. As pessoas confiam em mim	1	2	3	4	5	6	7
36. Gosto de cooperar com os outros	1	2	3	4	5	6	7
37. Sou responsável	1	2	3	4	5	6	7
38. Insisto até terminar minhas tarefas	1	2	3	4	5	6	7
39. Faço planos e sigo com os mesmos até cumprir	1	2	3	4	5	6	7
40. Um bom chefe não precisa ter resposta para toda pergunta de trabalho	1	2	3	4	5	6	7
41. Persistência é o melhor caminho para alcançar resultados	1	2	3	4	5	6	7
42. Uma estrutura em que os funcionários têm dois chefes deve ser evitada sempre	1	2	3	4	5	6	7
43. Regra empresarial nunca deve ser quebrada, mesmo que seja uma boa mudança	1	2	3	4	5	6	7
44. Preciso ter tempo para a vida pessoal e doméstica para ser feliz	1	2	3	4	5	6	7
45. Preciso ter um chefe que eu respeite e admire	1	2	3	4	5	6	7
46. Preciso ter reconhecimento pelo meu bom desempenho para trabalhar bem	1	2	3	4	5	6	7
47. Desejo conseguir trabalhar por muitos anos em uma mesma empresa	1	2	3	4	5	6	7
48. Não consigo trabalhar com pessoas desagradáveis	1	2	3	4	5	6	7
49. Só consigo trabalhar em algo que acho interessante	1	2	3	4	5	6	7
50. Desejo ser consultado pelo chefe em decisões que envolvem o meu trabalho	1	2	3	4	5	6	7
51. É essencial viver em um lugar agradável	1	2	3	4	5	6	7
52. Preciso ter um emprego que seja respeitado pela minha família e meus amigos	1	2	3	4	5	6	7
53. Gostaria muito de ser promovido	1	2	3	4	5	6	7
54. Me preocupo em ser generoso com as outras pessoas	1	2	3	4	5	6	7
55. Consigo manter a simplicidade, não gastar mais do que o necessário	1	2	3	4	5	6	7
56. Eu sou feliz	1	2	3	4	5	6	7
57. As pessoas ou coisas da vida me impedem que eu faça o que realmente quero	1	2	3	4	5	6	7
58. Preciso ter tempo livre para me divertir	1	2	3	4	5	6	7
59. Acho importante ter moderação: se controlar para evitar excessos	1	2	3	4	5	6	7

**Com que frequência você...**  
 NUNCA      1   2   3   4   5   6   7      SEMPRE

60. Se sente nervoso ou tenso?	1	2	3	4	5	6	7
61. Já viu funcionários com medo de contrariar o chefe?	1	2	3	4	5	6	7
62. Se sente preocupado com críticas que possam ser feitas no trabalho?	1	2	3	4	5	6	7