

Capítulo 4

Personalidade e comportamento organizacional

Eduardo Simões

Objetivos

- Conhecer os principais modelos teóricos da personalidade.
- Compreender como as características de personalidade interagem com o contexto organizacional.
- Avaliar a influência da personalidade do desempenho no trabalho, nas atitudes face à organização e na integração organizacional.
- Distinguir as facetas da personalidade que podem promover comportamentos desviantes na organização.

Introdução

O termo «personalidade» é originário de *persona*, étimo latino da palavra *pessoa*, mas que originalmente referia a *máscara* usada pelas personagens da tragédia grega para se distinguirem umas das outras e que, simultaneamente, individualizava cada uma delas!

(1) Curiosamente, a evolução do sentido de «persona» conduziu a significado idêntico ao da palavra grega *prósopon*: máscara e personagem (cf. Faitanin, 2006).

A personalidade refere-se aos padrões de «pensamento, emoções e comportamento de um indivíduo, juntamente com os mecanismos psicológicos – ocultos ou não – subjacentes a esses padrões»¹. Trata-se de características e mecanismos organizados no indivíduo que «influenciam as suas interações e adaptações aos ambientes intrapsíquico, físico e social»². Engloba características e tendências que se traduzem em predisposições individuais para; atitudes, crenças e comportamentos relativamente estáveis ao longo do tempo, determinando o modo como as pessoas diferem umas das outras, mas também quão semelhantes são. Ou seja, o que cada indivíduo tem em comum com os outros e o que, ~~simultaneamente~~, o torna único.

As características de personalidade remetem, em primeira instância, para *traços* psicológicos, que constituem a ~~estrutura da personalidade~~. Apreendemos intuitivamente a noção de traço ao usarmos adjectivos para descrever as pessoas. Assim, dizemos, por exemplo, que alguém é sociável ou tímido, impulsivo ou controlado, quando pretendemos caracterizar o modo típico como ele ou ela age, sente e pensa em situações e em momentos diferentes.³

Uma parte importante dessa configuração única e relativamente consistente de características individuais parece ser determinada pela herança genética. Actualmente estima-se que cerca de 40% das diferenças individuais de personalidade na população possam ser explicadas com base na herança genética.⁴ Os rápidos avanços nas áreas das neurociências permitem antever que em breve se possa ir muito mais além da correlação geral entre genes e traços, sendo possível esclarecer as ligações entre genes e características específicas da personalidade. Por outro lado, dada a patente influência de muitas variáveis socioculturais sobre o funcionamento psicológico individual, é tentador atribuir ao meio ambiente a restante variância na expressão da personalidade. Todavia, grande parte da singularidade na personalidade é provavelmente fruto da interacção complexa entre genes e ambiente e não de uma suposta influência unilateral e directa deste último. Por exemplo, certas características determinadas geneticamente fomentam contactos dos indivíduos com situações e ambientes específicos, os quais, por sua vez, influenciam o desenvolvimento e a estabilização dessas características de personalidade. Por exemplo, um indivíduo com propensão para procurar sensações intensas, uma característica de personalidade que se sabe ser, muito provavelmente, determinada geneticamente,⁵ tende a envolver-se em actividades de extremo risco, em ambientes povoados por pessoas com tendências semelhantes, o que pode cimentar a característica inicial.

(1) Funder (2004), p. 2.

(2) Larsen e Buss (2014), p. 4.

(3) McCrae e Costa, P. T. (1997).

(4) Krueger e Johnson (2008); Loehlin (1992).

(5) E.g., Muda *et al.* (2018).

~~Actualmente, a~~ orientação teórica dominante no estudo da personalidade aponta para a existência de traços essenciais, cada um dos quais congregando diferentes facetas diferenciadoras de comportamentos, cognições e emoções. Essas facetas permanecem sujeitas a disputa científica, envolvendo discordâncias quanto às suas natureza e importância, mas existe um razoável consenso quanto aos traços-chave que constituem o *Modelo dos Cinco Factores*, também designado «Big Five».¹ Procurando uniformizar numa única perspectiva taxonómica as contribuições precursoras dos trabalhos teórico-empíricos de autores como Raymond Cattell e Hans Eysenck, este modelo inclui Neuroticismo, Extroversão, Agradabilidade,² Conscienciosidade e Abertura à Experiência como traços básicos. Cada um deles engloba ~~quais~~ facetas algo diferenciadas, mas suficientemente convergentes conceptualmente, tal como se descreve na Tabela 1. O Neuroticismo refere-se à estabilidade emocional, sendo que os indivíduos que o manifestam em fraco grau caracterizam-se por uma postura emocionalmente ajustada, calma e segura, em contraste com a propensão para preocupação, insegurança, ansiedade e instabilidade, características de pessoas que o exibem em elevado grau. A intensidade e a quantidade de interacção social, o nível de actividade e a necessidade de estimulação externa caracterizam o traço de Extroversão. Os indivíduos que o possuem em elevado grau são optimistas, sociáveis, faladores e orientados para a relação com os outros, ao contrário dos menos extrovertidos, que se apresentam reservados, orientados para a tarefa, discretos e pouco faladores. A Agradabilidade refere-se à qualidade da orientação interpessoal num *continuum* de sentimentos, pensamentos e acções que vai da compaixão ao antagonismo. Indivíduos com elevada Agradabilidade tendem a ser amáveis, generosos e compassivos, a confiar e gerar confiança, ao contrário da tendência para o cinismo e a rudeza na interacção pessoal, que caracterizam quem a possui em baixo grau. O traço de Conscienciosidade incide no nível de persistência, organização e motivação no comportamento dirigido para objectivos e permite contrastar indivíduos organizados, responsáveis, pontuais e escrupulosos com outros, que se revelam desleixados, irresponsáveis, negligentes, com fraca vontade própria e pouco confiáveis. A busca e a fruição de novas experiências, a tolerância ao exótico e o interesse por explorar ambientes e eventos pouco familiares caracterizam o traço de Abertura à Experiência permitindo distinguir, num dos extremos de um *continuum*, indivíduos criativos, curiosos, com interesses diversificados, imaginativos e propensos à originalidade, em contraste com o apego às convenções, a estreiteza de interesses, o desinteresse pela novidade e a postura «terra-a-terra», típicos das pessoas que apresentam este traço em baixo grau.

(1) Goldberg (1981); Goldberg (1993); McCrae e Costa (1999).

(2) Algumas traduções portuguesas do termo original (*Agreeableness*) mencionam «Amabilidade». Julgamos que este termo é inapropriado, já que, de facto, se refere parcialmente a uma das facetas do traço e não à essência deste.

Tabela 1. Facetas dos cinco grandes traços¹

	Traço				
	Neuroticismo	Extroversão	Abertura	Agradabilidade	Conscienciosidade
Facetas	Ansiedade	Sociabilidade	Imaginação	Confiança	Competência
	Hostilidade	Gregarismo	Interesses artísticos	Rectidão	Ordem
	Depressão	Assertividade	Emotividade	Altruísmo	Rectidão
	Autoconsciência	Nível de actividade	Aventureirismo	Complacência	Determinação
	Impulsividade	Busca de sensações	Intelecto	Modéstia	Autodisciplina
	Vulnerabilidade	Emotividade positiva	Liberalismo	Amabilidade	Ponderação

A validação do modelo dos cinco grandes traços assenta num enorme acervo de estudos empíricos que se inserem em três linhas de investigação.² A primeira radica na relação entre a auto-avaliação da personalidade baseada nos «Big Five» e as apreciações realizadas por outrem. Verifica-se que existe, em geral, convergência forte e estatisticamente significativa entre as avaliações que o indivíduo faz de si próprio e a maneira como cônjuges e colegas o avaliam. Outra via de apoio ao modelo segue a *hipótese do léxico fundamental*: ao longo da sua evolução, os seres humanos desenvolveram particular sensibilidade à importância das diferenças individuais no comportamento dos outros durante a interacção social, tendo criado palavras e expressões para referenciar facilmente essas diferenças. O modelo dos cinco factores parece captar estes aspectos fundamentais para a relações entre as pessoas. Finalmente, a terceira linha de apoio empírico ao modelo diz respeito à hipótese de a suposta universalidade dos cinco traços ser biologicamente determinada. Por exemplo, estudos realizados no âmbito da genética comportamental evidenciam correlações robustas entre as medidas de Extroversão e Neuroticismo em gémeos monozigóticos (*i.e.*, que compartilham a totalidade do material genético), mesmo quando se trata de indivíduos que foram separados após o nascimento, e que, portanto, se desenvolveram em ambientes sociofamiliares diferentes. Simultaneamente, essas correlações são significativa e sistematicamente mais elevadas quando comparadas com as de gémeos dizigóticos, ou ditos «falsos», que compartilham apenas 50% do material genético.

Apesar da patente hegemonia do modelo dos cinco factores, este tem sido objecto de algumas críticas,³ sendo uma das mais pertinentes a que refere a exclusão de traços que se têm vindo a revelar importantes no contexto organizacional. Para além disso, o uso quase hegemónico de medidas agregadas dos cinco factores na investigação pode ocultar efeitos importantes das respectivas facetas

(1) Costa e McCrae (1992).

(2) Pervin (2003).

(3) Hough, Oswald e Ock (2015).

quando tomadas isoladamente. O modelo HEXACO¹ constitui uma das alternativas mais robustas, incluindo seis factores, sendo cinco destes idênticos ao modelo dos «Big Five»: Extroversão, Emotividade, Agradabilidade, Conscienciosidade e Abertura à Experiência. O sexto factor denomina-se Honestidade-Humildade e refere-se a aspectos de sinceridade, modéstia e genuinidade em contraste com arrogância e egoísmo. Uma crítica recorrente e que alguns estudos² parecem corroborar, é que este factor integra os aspectos mais «introvertidos» da Agradabilidade como a complacência, por exemplo, tornando o HEXACO algo redundante. Ainda assim, o modelo tem sido utilizado em investigação que envolve variáveis típicas do comportamento organizacional³

Processos sociocognitivos e características estáveis da personalidade

Se as abordagens centradas nos traços dizem respeito à *estrutura* da personalidade, outra perspectiva incide nos mecanismos psicológicos assentes nos processos cognitivos, ou seja, que envolvem pensamento, percepção, memória e linguagem. A chamada «revolução cognitiva» na Psicologia conduziu à busca de «unidades cognitivas da personalidade»⁴ susceptíveis de caracterizar o modo como cada um processa a informação sobre o ambiente em que se insere e sobre si próprio. Essas «unidades» incluem expectativas, crenças e mecanismos de auto-regulação construídos a partir da informação obtida na interacção com os outros, o que avaliza a designação «sociocognitiva» frequentemente atribuída a esta visão do funcionamento da personalidade.

O que diferencia esta abordagem relativamente às teorias de traço é, principalmente, o facto de se focar em aspectos do funcionamento individual em situações específicas (especificidade de domínio) ao invés de fazer predições genéricas e tendencialmente consistentes para todas as situações. Quer dizer, trata das diferenças estáveis no modo como cada um reage a situações diversas. Contudo, alguns dos mecanismos propostos vieram a ser adoptados por autores provindos da visão estrutural da personalidade, que descartaram a variabilidade situacional, tomando-os por dimensões estáveis, ou seja, «traços». Embora existam orientações teóricas com diferenças consideráveis, esta perspectiva, para além de enfatizar a importância dos processos cognitivos para explicar a variabilidade do comportamento individual em cada situação, destaca a natureza social desses

(1) Ashton e Lee (2007); Ashton e Lee (2005); Lee e Ashton (2004).

(2) E.g., Barford, Zhao e Smillie (2015).

(3) E.g., Anglim, Everton, Lievens, Grant e Marty (2018); Pletzer, Bentvelzen, Oostrom e de Vries (2019).

(4) Pervin (2003).

processos. Atendendo aos objectivos do presente capítulo, nas subsecções seguintes abordamos os mecanismos sociocognitivos que, segundo a investigação pertinente, assumem mais importância na vida organizacional.

Locus de controlo

Os indivíduos possuem expectativas acerca das consequências prováveis das suas acções. Expectativas face a situações específicas podem estender-se a situações semelhantes, passando a constituir crenças generalizadas. Por exemplo, as pessoas podem diferenciar-se nas crenças quanto ao grau de controlo sobre as consequências dos seus comportamentos.¹ Algumas acreditam ter algum controlo sobre o que lhes acontece e tendem a atribuir as causas aos seus próprios esforços ou a características pessoais: «o que me acontece a mim se deve», *i.e.*, possuem *locus de controlo interno*. Outras, pelo contrário, acreditam que têm pouco controlo sobre o que lhes acontece e apontam para circunstâncias externas, como sejam as outras pessoas, o destino ou a sorte: «o que me acontece resulta de algo que não está sob o meu controlo», dizendo-se que possuem *locus de controlo externo*. Note-se que a distinção «interno» *versus* «externo», apesar de legitimada pelo uso, não deve ser encarada como verdadeiramente dicotómica, mas sim como descrevendo os pontos extremos de um *continuum* de externalidade mais ou menos elevada.

Pessoas com expectativas diferentes quanto ao controlo do comportamento processam a informação de modo diferente. Os «internos» prestam mais atenção à informação que lhes pode ser útil mais tarde e também retêm mais informações do que os «externos».² As pessoas com um locus de controlo interno agem como se conhecer mais sobre a situação em que estão inseridos num dado momento fosse um passo importante para mudar as circunstâncias futuras. A propensão para o locus de controlo interno aparece sistematicamente associada a resultados favoráveis no trabalho, em contraste com tendências mais problemáticas dos indivíduos «externos». Assim, enquanto a externalidade elevada está associada a sobrecarga de trabalho, stress, *burnout*, absentismo e intenso conflito família-trabalho,³ os indivíduos com locus de controlo interno revelam grau mais elevado de satisfação, motivação intrínseca, produtividade e motivação no trabalho. Parecem ser igualmente mais eficazes no que respeita a tomar a iniciativa, a planear, a trabalhar com objectivos a longo prazo e mais realistas, sendo também propensos a fantasiar mais com sucessos e menos com fracassos,⁴ em comparação com os que possuem locus de controlo tendencialmente externo.

(1) Rotter (1966).

(2) Wallston (2005).

(3) Ng, Sorensen e Eby (2006).

(4) Rahim (1997); Lefcourt (1992); Gilmore e Reid (1978); Brannigan, Hauk e Guay (1991).

Auto-eficácia

A auto-eficácia designa o grau em que um indivíduo acredita ser competente e eficaz numa actividade!¹ Por exemplo, se perguntarmos a alguém quão capaz se julga de realizar uma determinada tarefa e, usando uma escala de 1 a 10, a resposta for 9, podemos dizer que estamos perante uma crença de auto-eficácia elevada. O processo de formação desta crença engloba dois elementos. Em primeiro lugar, o indivíduo possui expectativas de resultado relativamente à actividade em causa, *i.e.*, crê que se se comportar de determinada forma irá obter um resultado específico. Em segundo, o indivíduo possui expectativas de eficácia, isto é, acredita que agirá de forma a ter sucesso na acção escolhida.

Um conjunto largo de estudos empíricos incidindo em vários domínios da actividade humana (desporto, saúde, organizações, etc.) mostrou que a auto-eficácia possui um forte impacto na auto-regulação motivacional. Especificamente, indivíduos com auto-eficácia elevada relativamente a um objectivo tendem a atingi-lo mais vezes do que os que a possuem em baixo grau. E o facto de terem sucesso gera um «círculo virtuoso»: tendem a estabelecer objectivos mais ambiciosos, os quais, quando atingidos, reforçam a auto-eficácia. Naturalmente que o inverso ocorre quando um indivíduo apresenta baixa auto-eficácia: o esforço tende a ser negativamente afectado pela ansiedade associada à expectativa de fracasso, o qual, quando consumado, contribui para reforçar a crença de baixa eficácia ~~pessoal~~. De modo geral, a auto-eficácia elevada favorece a motivação não apenas por incentivar ~~ao~~ esforço, mas também porque aumenta a resiliência face ao fracasso, favorecendo reacções emocionais positivas e estimulando o funcionamento cognitivo, dois suportes fundamentais para resolver problemas e persistir com sucesso.

De onde provém a informação que leva uma pessoa a julgar-se mais ou menos eficaz numa actividade? Em primeiro lugar, de um processo de *modelagem*: a observação dos resultados obtidos por outras pessoas significativas (experiência *vicariante*) informa o indivíduo de como é possível realizar a tarefa com sucesso. A auto-observação dos resultados obtidos pelo próprio indivíduo quando se envolve na actividade ou tarefa em causa é outra fonte de informação óbvia. Essa auto-observação é acompanhada de respostas emocionais que funcionam como *feedback* acerca da (in)capacidade de realizar a tarefa. Finalmente, a persuasão verbal ~~da~~ parte de outrem, que tende a ser tanto mais valiosa quanto maior a credibilidade atribuída a quem a exerce. Nas organizações, isto significa que a intervenção de supervisores e colegas pode contribuir para construir e apoiar a crença de auto-eficácia do indivíduo.

(1) Bandura (1977); Bandura (1982); Bandura (1997); Bandura (2000).

Auto-estima

Distinta da auto-eficácia, mas sendo igualmente fruto da autopercepção, a auto-estima refere-se ao grau de valor que cada indivíduo atribui a si próprio. Isto significa que as pessoas com auto-estima elevada possuem uma visão mais favorável de si próprias do que as pessoas com baixa auto-estima. Ainda que seja comum caracterizar alguém dizendo apenas que ele ou ela *tem* baixa ou alta auto-estima, a verdade é que o *grau de estabilidade* é outra das dimensões deste processo. As pessoas com auto-estima estável são consistentes na maneira como se percebem, mas as que apresentam auto-estima instável sentem-se bem ou mal consigo mesmas; consoante o que acontece à sua volta, parecendo ser sensíveis a estímulos externos (e.g., um cumprimento ou um insulto) ou internos (e.g., pensar sobre a sua aparência), que tomam como relevantes para medir a sua valia pessoal. A instabilidade da auto-estima anda frequentemente a par com um sentimento de fragilidade e ameaça, ainda que com efeitos diferentes consoante o caso. Por exemplo, no que respeita à qualidade das relações interpessoais, a auto-estima baixa é menos debilitante quando instável, ao passo que elevado grau de auto-estima é naturalmente mais adaptativo se for estável!¹

A auto-estima de um indivíduo pode afectar a sua inserção na vida organizacional e, inversamente, ser afectada por acontecimentos ligados à organização. No primeiro caso, uma crença muito popular entre os leigos sustenta que a auto-estima elevada está forçosamente associada ao aumento de motivação e de eficácia no desempenho. Isto aconteceria por atenuação das dificuldades criadas pelos factores de stress no trabalho, devido a uma suposta propensão das pessoas com elevada auto-estima para acentuarem os aspectos positivos das situações. Todavia, os resultados da investigação empírica são mistos, indo da constatação de fraca correlação à elevada variabilidade. Provavelmente, esta aparente incapacidade de detectar associações directas entre o desempenho, as atitudes face ao trabalho e a auto-estima deve-se ao facto de esta ser contingente com os diferentes contextos em que o indivíduo se insere. O efeito dependerá, por exemplo, de quão importante for a organização para autopercepção genérica do valor pessoal. E, de facto, a investigação que se centra exclusivamente na «auto-estima-baseada na organização» encontra relações positivas entre esta e a satisfação no trabalho, o comprometimento e a motivação. E mesmo estas associações podem não ser directas e dependerem, por sua vez, das «contingências de auto-estima»² que se referem às situações específicas em que cada indivíduo coloca em jogo o sentimento de valor pessoal. Por exemplo, uma desqualificação pessoal, como censura ou crítica ao desempenho, vinda de um chefe ou de um colega, afectará negativamente a auto-estima de um indivíduo, mas deixá-la-á completamente inalterada noutro. Assim, a auto-estima parece ter efeitos sobre o desempenho

(1) Kernis e Goldman (2003).

(2) Pierce e Gardner (2004); Ferris, Lian, Brown e Pang (2010).

no trabalho, mas apenas quando este é importante para a autopercepção de valor pessoal.

Auto-monitorização

O termo *auto-apresentação* é usado para referir a «imprecisão motivada no auto-retrato».¹ Quer dizer, as pessoas projectam uma imagem desejada através de pistas verbais e não-verbais e usam várias estratégias de comunicação (a lisonja, a intimidação, a auto-promoção, exemplificação e a súplica) para criar uma impressão específica. A *gestão de impressões* designa o processo que permite regular as auto-apresentações públicas. Por exemplo, nas entrevistas de recrutamento a maioria dos candidatos procura gerir as impressões, agindo, falando ou vestindo-se de determinada maneira para transmitir uma imagem específica ao entrevistador.² Para que o processo resulte no que se pretende, o indivíduo deverá ter consciência da imagem que está a projectar e adequar a sua auto-apresentação à situação. As pessoas variam quanto ao grau em que são eficazes nesta capacidade de *auto*-regular o seu comportamento para se adequarem às diferentes situações sociais. Ou seja, são diferentes quanto à *auto-monitorização*, que designa o grau em que as pessoas estão cientes da impressão que provocam em outrem, sendo igualmente capazes de gerir os seus comportamentos e a forma como comunicam, verbal e não-verbalmente, para controlar as impressões que os outros formam delas.³

Processos sociocognitivos *versus* traços

Os processos sociocognitivos e as suas interligações são frequentemente utilizados na investigação dos efeitos da personalidade sobre o desempenho e nas atitudes face à organização como aspectos distintos dos que integram os modelos de grandes factores. Por exemplo, na formulação original do constructo de auto-eficácia, Albert Bandura⁴ defendeu que esta deveria ser concebida como uma percepção relativa a actividades específicas, recusando a ideia de auto-eficácia geral, ou seja, vista como traço. Assim, por exemplo, alguém pode possuir uma forte crença de eficácia pessoal numa tarefa de planeamento e, simultaneamente, percepcionar-se como pouco eficaz a conduzir uma reunião. Todavia, alguns autores⁵ utilizam o constructo de *auto-eficácia generalizada* para referir um traço ou predisposição estável de um indivíduo, que traduz a crença genérica na capacidade própria de resolver problemas ou atingir objectivos.

(1) Paulhus e Trapnell (2008).

(2) Rosse, Stecher, Miller e Levin (1998).

(3) Snyder (1979).

(4) E.g., Bandura (1997).

(5) E.g., Schwarzer e Jerusalem (1995).

Também as ligações entre os diferentes processos geraram novos constructos ancorados na noção de traço. Pela sua importância para a compreensão dos fenómenos organizacionais, destaca-se a noção de «auto-avaliações nucleares» (*core-self-evaluations*) entendidas como «avaliações fundamentais que os indivíduos fazem acerca de si próprios e da sua valia pessoal»¹, incluindo quatro processos concebidos como predisposições e altamente correlacionados: auto-estima, locus de controlo, auto-eficácia generalizada e estabilidade emocional. Ainda que criticado pela ausência de suporte teórico que explique os seus efeitos, este constructo tem-se revelado como preditor de um largo leque de atitudes face ao trabalho e de vários indicadores de desempenho organizacional.

Por apresentar diferenças de indivíduo para indivíduo, a *auto-monitorização* é outro processo que pode remeter para a noção de traço. De facto, algumas pessoas são mais sensíveis do que outras às exigências sociais das diferentes situações em que estão inseridas e, por consequência, tendem a ajustar o seu comportamento para *agirem* de maneira apropriada. Por exemplo, indivíduos com elevado grau de auto-monitorização podem criar facilmente uma relação aparentemente positiva como outras pessoas, *agindo* de forma amistosa, mesmo quando realmente não gostam delas. Em geral, nas organizações, os indivíduos com alta e baixa auto-monitorização tendem a agir de forma diferente. As pessoas que apresentam elevado grau de auto-monitorização conseguem satisfazer as expectativas sociais dos outros, o que lhes permite conseguir relacionamentos mais fáceis, conferindo-lhes vantagens no nível de desempenho no trabalho e na capacidade de liderança nas equipas.²

Personalidade e comportamento nas organizações

Incidindo no funcionamento global de cada pessoa e nas diferenças individuais, a personalidade constitui-se como factor importante para compreender como os indivíduos agem, pensam e sentem quando inseridos em organizações. A naturalidade com que é encarada a usual utilização de instrumentos de avaliação da personalidade nos processos de recrutamento e selecção (*assessment centres*, entrevistas e questionários) constitui porventura exemplo simples, mas claro, da importância que leigos e profissionais lhe atribuem para prever e explicar os diferentes aspectos da adaptação e do desempenho dos indivíduos nas organizações. Isto acontece apesar de se saber que a validade preditiva das medidas de personalidade tende a ser situacionalmente específica e influenciada por um ele-

(1) Judge, Bono e Locke (2000), p. 237. Ver também: Bono e Judge (2003) e o exercício no final do capítulo.

(2) Day e Schleicher (2006).

vado número de factores, em contraste com os testes de capacidade cognitiva geral, que tendem a ~~prever~~ o desempenho com elevada validade e de forma generalizável a um leque variado de funções e papéis organizacionais.¹

A influência da personalidade parece ser mais visível nas atitudes do indivíduo face ao trabalho e no desempenho.² No primeiro caso, incluem-se os efeitos sobre a satisfação com o trabalho, o bem-estar ou as formas de vinculação organizacional como o comprometimento. Questões afins têm vindo a ganhar proeminência no estudo da interacção trabalho-personalidade, como sejam o modo como os indivíduos lidam como conflito família-trabalho e as reacções à pressão do tempo e à sobrecarga de trabalho. No caso do desempenho, a investigação tem-se centrado nos resultados globais do trabalho ou no desempenho em tarefas específicas.

Atitudes face ao trabalho e à organização

Existe uma longa tradição de investigação que visa compreender as atitudes face ao trabalho, em específico, e à organização, em geral, não só pelo interesse intrínseco da questão, mas também por serem consideradas importantes preditoras dos resultados do trabalho e da adaptação à vida organizacional. Por isso, compreender como as diferenças individuais na personalidade podem afectar a orientação avaliativa dos indivíduos face ao trabalho e à organização possui óbvio interesse prático em questões de planeamento de recursos humanos e de selecção, por exemplo.

Satisfação no trabalho e vinculação organizacional

A satisfação no trabalho resulta da avaliação que o indivíduo faz da sua experiência de trabalho e compreende várias dimensões de satisfação com a remuneração salarial, os colegas, chefias e as características do trabalho. Por isso, variáveis como o salário, as condições de trabalho ou as relações com chefias e colegas são variáveis certamente associadas à satisfação no trabalho. Todavia, reconhece-se que esta é parcialmente resultante de pré-disposições individuais. Isto é, sendo compreensível que alguém esteja satisfeito devido a condições externas favoráveis, podemos igualmente perguntarmo-nos se ser propenso à satisfação incrementa a probabilidade de obter tais condições. E, de facto, os resultados da investigação apontam para a indissociabilidade dessa interacção pessoa-situação. Tomando por base o modelo dos cinco factores, um estudo meta-analítico de 2002³ indicava já que, com a excepção da Abertura à Experiência, os restantes factores predizem a satisfação no trabalho, explicando 40% da sua variância.

(1) Johnson e Schneider (2013).

(2) Mount, Barrick e Ryan (2003).

(3) Judge, Heller e Mount (2002).

Todavia, algumas características do contexto podem fortalecer essa associação. Por exemplo, sabe-se há muito que a Extroversão prediz a satisfação no trabalho, sendo que os extrovertidos têm maior probabilidade de manter a satisfação quando desenvolvem actividades profissionais ricas em interacção social!¹ Esta interacção com o contexto pode ainda ser mais específica, de tal modo que indivíduos com igual grau de extroversão podem apresentar diferentes níveis de satisfação no trabalho. Existem evidências de que apenas duas facetas da Extroversão, a sociabilidade e a assertividade, são responsáveis por essa relação. A sociabilidade está directamente relacionada, mas o efeito da assertividade depende do estatuto do indivíduo no local de trabalho, sendo que os indivíduos assertivos tendem a estar mais satisfeitos com o trabalho se o seu estatuto é alto e menos satisfeitos quando é baixo.²

O comprometimento organizacional é concebido como uma forma de vinculação dos indivíduos à organização seja por razões de envolvimento emocional, lealdade à organização (normativo) ou porque perceberam a saída como difícil ou inviável (continuidade).³ Análises longitudinais⁴ mostram que os estados afectivos medeiam a associação entre a personalidade o comprometimento. Assim, a Extroversão e a Agradibilidade estão positivamente relacionadas com as formas de comprometimento afectivo e de continuidade, mas apenas quando o afecto positivo é dominante no indivíduo. A Agradibilidade associa-se negativamente ao comprometimento de continuidade quando o afecto negativo é dominante.

Segurança no trabalho

Nas organizações, os acidentes devidos a erro humano tendem a estar associados a um relativamente pequeno número de indivíduos. Por exemplo, num estudo com uma grande amostra de condutores profissionais⁵ verificou-se que 20% dos participantes estavam envolvidos em quase 80% dos acidentes. Constatações como esta sugerem que a personalidade desempenha um papel importante na segurança no local de trabalho, para além da comprovada importância de factores contextuais como o grau de saliência das normas por parte dos líderes e pares. É plausível que a personalidade influencie o comportamento de segurança dos trabalhadores, o qual determina, total ou parcialmente, a ocorrência de acidentes. De facto, várias meta-análises⁶ detectaram associações positivas expectáveis entre os comportamentos de segurança e características de per-

(1) Huang *et al.* (2016).

(2) Harari, Thompson e Viswesvaran (2018).

(3) Meyer e Allen (1997).

(4) Panaccio e Vandenberghe (2012).

(5) Knipling *et al.* (2004).

(6) Christian, Bradley, Wallace e Burke (2009); Nahrgang, Morgeson e Hofmann (2011); Zohar (2011).

sonalidade como, por exemplo, a Conscienciosidade e o locus de controlo interno. Um estudo meta-analítico mais recente¹ confirma que a ligação entre a personalidade e o número de acidentes é parcialmente mediado pelo comportamento de segurança. Apesar de uma variável de contexto, o clima de segurança, ser a mais referida, a personalidade representa uma parte importante da explicação da ocorrência de acidentes. Concretamente, altos níveis de Neuroticismo e de Extroversão estão associados a comportamentos inseguros ou lesivos da segurança, sendo que no caso do Neuroticismo, a ansiedade parece ser determinante e na Extroversão, a busca de sensações é a faceta mais importante, o que, aliás, está em linha com os dados que mostram a forte tendência dos extrovertidos para se exporem ao risco.² Por outro lado, na influência da personalidade sobre comportamentos que promovem a segurança, para além da clara e expectável importância da Conscienciosidade, os resultados da investigação mostram que a Agradabilidade também tem um papel importante. A explicação deverá residir no facto de a promoção da segurança depender de um esforço de vários indivíduos. A natureza cooperativa da segurança no trabalho faz com esta benefício da acção de indivíduos com elevada agradabilidade, uma característica que favorece o estabelecimento de laços sociais.

Desempenho organizacional

Até que ponto a personalidade permite predizer o desempenho no trabalho? Esta é uma questão essencial, que, explícita ou implicitamente, preocupa todos os que gerem e estudam organizações. Outrora considerada secundária por dificuldades na abordagem empírica, a pergunta ganhou novo alento nos anos 80 do século passado com o desenvolvimento e a continuada afirmação do modelo dos cinco factores. Um estudo meta-analítico de 1991, hoje considerado um marco na revitalização dos estudos sobre a personalidade enquanto preditor do comportamento organizacional,³ mostrou, simultaneamente, a existência de forte relação e a enorme complexidade dos efeitos detectados.

A maior parte da investigação que actualmente trata esta questão serve-se do modelo dos cinco factores. Assim, isoladamente, a Conscienciosidade prediz o desempenho global, de forma razoavelmente robusta e com idêntica validade relativamente a um elevado número de funções e actividades com diferentes níveis de exigência em termos de competências.⁴ De resto, a maioria dos estudos mais recentes sobre a questão confirma uma meta-análise de segunda ordem (isto é, uma meta-análise de meta-análises existentes) que em 2001⁵ mostrou

(1) Beus, Dhanani e McCord (2015).

(2) Field, e O'Keefe (2004).

(3) Barrick e Mount (1991).

(4) Ones (2005).

(5) Barrick, Mount e Judge (2001).

que a Conscienciosidade é um preditor válido para todos os critérios de desempenho do trabalho, incluindo resultados objectivos, avaliações de supervisores e avaliações independentes. Paralelamente, a estabilidade emocional (baixo Neuroticismo) tem igualmente mostrado ser uma importante variável preditora do desempenho no trabalho, em geral.

Análises mais finas mostram que em contextos diferenciados, facetas diversas dos traços podem estar especialmente envolvidas. Por exemplo, o desempenho relativo a tarefas que são formalmente reconhecidas como características de uma determinada função (por exemplo, o processamento de texto num assistente administrativo) é favorecido por um grau elevado da faceta de *empreendimento* do traço de Conscienciosidade. Adicionalmente, alguns estudos mostram que diferenças em variáveis contextuais podem alterar a assumida linearidade nas relações entre traços de personalidade e o desempenho. Por exemplo, altos níveis de Conscienciosidade e de estabilidade emocional (baixo Neuroticismo) revelam-se mais benéficos para o desempenho no trabalho de alta complexidade.¹ Resultados com este permitem incrementar a validade das medidas de personalidade na selecção de pessoal, ajudando uma leitura das medidas de personalidade contingente com o perfil de competências em causa.

Aparentemente, existe razoável grau de congruência entre os efeitos detectados na investigação e as expectativas dos actores organizacionais. De facto, quando se analisam conjuntamente os resultados relativos à eficácia preditiva dos traços dos «Big Five» a respeito do desempenho, os atributos tidos em conta pelos empregadores quando recrutam e os tipos de atributos que são classificados como importantes para o desempenho, a Conscienciosidade e a Agradabilidade surgem como essenciais para o sucesso profissional, independentemente do nível de complexidade do trabalho.² Abordagens mais recentes salientam a necessidade de avaliar a influência dos factores de segunda ordem e não somente os grandes traços. Por exemplo, um estudo sobre os efeitos da Extroversão sobre 165 variáveis relevantes para a integração e desempenho organizacionais,³ a faceta de emoções positivas tem efeitos consistentemente vantajosos, a faceta de sociabilidade confere poucos benefícios, a faceta de busca de sensações é em grande parte desvantajosa.

(1) Le *et al.* (2011).

(2) Sackett e Walmsley (2014).

(3) Wilmot, Wanberg, Kammeyer-Mueller e Ones (2019).

Trabalho de grupo

O funcionamento de uma equipa pode ser influenciado pela composição do grupo no que toca a semelhanças ou diferenças de personalidade dos seus membros.¹ Essa influência pode ser mais importante em equipas autogeridas, nas quais os papéis de cada membro se desenvolvem autonomamente, do que em equipas tradicionais, em que cada membro tem papéis específicos atribuídos, o que tende a dissolver a individualidade²

Os resultados da investigação indicam que os efeitos devidos ao grau de heterogeneidade da personalidade dos membros dependem da natureza das tarefas e do momento da evolução temporal do trabalho do grupo. Por exemplo, Neuroticismo elevado da maioria dos membros pode afectar negativamente o desempenho do grupo, mas apenas se as tarefas são predominantemente conjuntivas, *i.e.*, naquelas em que o desempenho do grupo depende do desempenho do membro mais fraco.³ No caso de se tratar de tarefas aditivas, em que o desempenho do grupo resulta da soma dos esforços de todos os membros, a variedade, *i.e.*, diferenças na Extroversão favorecem o desempenho, mas o mesmo não acontece quando as tarefas são conjuntivas. A conhecida relação positiva entre a Conscienciosidade e o desempenho individual, quando analisada em contexto grupal, pode depender do grau de similaridade dos membros. Alguns estudos sugerem que os elementos da equipa têm de ser bastante semelhantes em Conscienciosidade, já que elevada variância nesse traço está associada a desempenhos inferiores. É possível sugerir que as facetas de rectidão e autodisciplina contribuem de modo decisivo para esse efeito já que garantem a adesão plena a objectivos e planos de trabalho da equipa.⁴

Equipas com níveis de extroversão e estabilidade emocional elevados tendem a apresentar forte coesão social, *i.e.*, elevado grau de atracção do indivíduo pelo grupo em virtude do relacionamento positivo com os outros membros. Todavia, ao contrário de uma expectativa muito popular, não existe evidência de que este influencie o desempenho grupal. No entanto, equipas que integram indivíduos com níveis elevados de Conscienciosidade e Agradabilidade tendem a revelar-se coesas no que toca às tarefas e, em consequência, a apresentar elevado desempenho.⁵

Na gestão de conflitos, um outro aspecto fundamental no funcionamento de uma equipa, a personalidade dos membros é provavelmente um dos factores-chave. Por exemplo, sabe-se que a eclosão de conflitos de tarefa, *i.e.*, em que os membros do grupo discordam a respeito de opções de acção, pode resultar em

(1) Bradley, Klotz, Postlethwaite e Brown (2013).

(2) Barry e Stewart (1997).

(3) Kramer, Bhawe e Johnson (2014).

(4) Driskell, Goodwin, Salas e O'Shea (2006).

(5) Van Vianen e De Dreu (2001).

melhorias na criatividade e no desempenho. Todavia, esse efeito é incerto, sendo os resultados da investigação mistos e até contraditórios. Ora, grupos compostos por indivíduos com elevada Abertura à Experiência e baixo Neuroticismo parecem tirar mais partido do conflito de tarefa, transformando-o em apoio para a melhoria do desempenho, provavelmente porque tendem a olhar o conflito como problema a resolver, atenuando a competição e a emotividade que lhe estão frequentemente associadas.¹

Personalidade e liderança

Uma das tentativas historicamente mais persistentes na busca de compreender o processo de liderança encara-a como resultado directo de uma determinada combinação de características de personalidade. Hoje, grande parte da investigação sobre liderança não se foca na personalidade em si mesma, mas nos comportamentos do líder. Todavia, persiste a necessidade de esclarecer essa relação. Afinal, «quem somos determina como lideramos»?² Por exemplo, um estudo meta-analítico com 73 amostras³ revelou uma correlação múltipla do conjunto dos cinco grandes traços com diversos critérios de liderança, sendo a Extroversão o preditor mais consistente da liderança nos diferentes contextos, incluindo o caso específico do exercício da liderança nas equipas. A robustez da maioria dos resultados empíricos justifica que vários autores⁴ defendam que a personalidade é o preditor mais importante das diferenças individuais entre os líderes e da própria emergência do líder, possuindo, aliás, mais validade preditiva do que a capacidade cognitiva.

Estudos com gémeos⁵ parecem indicar que a liderança e personalidade compartilham uma quantidade substancial de variância genética, com resultados algo diferenciados no que toca a abordagem do exercício da liderança. Especificamente, a dimensão transaccional da liderança apresenta uma correlação genética *negativa* com Conscienciosidade e a Extroversão, ao passo que a liderança transformacional revelou uma associação *positiva* com a Conscienciosidade, a Extroversão e a Abertura à Experiência.

Cidadania organizacional *versus* comportamento desviante

A cidadania organizacional refere-se a comportamentos no trabalho que vão além do cumprimento estrito do dever, incluindo o voluntariado para tarefas adicionais e ajudas a colegas com sobrecarga de trabalho. Podem ser distinguidas três formas: (1) cidadania dirigida para *organização*, que inclui dedicação ao

(1) Bradley, Klotz, Postlethwaite e Brown (2013).

(2) Hogan e Kaiser (2005), p. 169.

(3) Judge, Bono, Ilies e Gerhardt (2002).

(4) E.g., Kaiser e Hogan (2007); Ilies, Gerhardt e Le (2004).

(5) Johnson, Vernon, Schermer e Jang (2004).

trabalho, apoio organizacional, virtude cívica; (2) cidadania dirigida para o *indivíduo*, abrangendo altruísmo, cortesia e apoio pessoal; (3) cidadania orientada para a *mudança*, que agrupa comportamentos *pró-ativos* como a iniciativa pessoal, a adaptação, a criatividade e a inovação. Compreensivelmente, os traços de Agradabilidade e Conscienciosidade foram tidos como preditores importantes, mas essa associação parece ser mais fraca do que a que envolve, como variáveis mediadoras, a satisfação no trabalho e a emotividade positiva (enquanto predisposição estável), as quais, por si sós, constituem bons suportes de personalidade para a cidadania organizacional, medida através de dois indicadores essenciais: a observância de normas e o altruísmo! Uma recente meta-análise com 87 amostras independentes indica que a Estabilidade Emocional, a Extroversão e a Abertura à Experiência (especialmente, a faceta *intelecto*) incrementam a validade preditiva da Conscienciosidade e da Agradabilidade para os três tipos de cidadania organizacional. Particularmente no caso da Abertura à Experiência, estes resultados parecem indicar que, no que toca à personalidade, a cidadania organizacional não *decorre* apenas de traços pró-sociais mas também de predisposições pessoais para a proactividade e iniciativa.

Em sentido contrário à cidadania organizacional, pode entender-se por desviante todo o comportamento intencional que viola as normas organizacionais, ameaçando o bem-estar da organização como um todo e dos seus membros individualmente;² abrangendo um leque de acções de maior ou menor gravidade, que incluem ausências injustificadas ao trabalho, uso do tempo de formas não autorizadas, roubo, consumo de álcool ou drogas, danos à propriedade e acções inapropriadas em relação a outrem. Porque o constructo abrange comportamentos de natureza diversa, pode ser útil fazer distinções que atendem a diferentes antecedentes e especificidades. Uma taxonomia mais detalhada remete para cinco categorias: abuso em relação a outrem, desvio de produção, sabotagem, roubo e retirada;³ Nesta última, inserem-se o absentismo, os atrasos recorrentes ou intencionais e a saída planeada definitiva. Os indivíduos com estabilidade emocional mais elevada revelam menos intenção de saída. Todavia, as decisões de saída efectivas estão mais associadas a níveis baixos de Agradabilidade e Conscienciosidade.⁴ No que toca ao absentismo, a investigação indica que podem existir diferenças individuais na resposta à insatisfação no trabalho, a variável contextual mais evocada como determinante deste problema. Daí que o recrutamento baseado em dados sobre a integridade pessoal e honestidade, como forma de prevenir o absentismo, pode ser insuficiente, sendo que as avaliações que incidem em variáveis de personalidade apresentam validade preditiva superior.⁵

(1) Organ, Podsakoff e MacKenzie (2006).

(2) Robinson e Bennett (1995).

(3) Spector *et al.* (2006).

(4) Zimmerman (2008).

(5) Ones, Viswesvaran e Schmidt (2003).

Factores de segunda ordem da personalidade podem anteceder formas específicas de comportamento desviante. Por exemplo, existem indicações de que a busca de sensações, uma das facetas da Extroversão, é uma variável preditora da utilização inadequada dos computadores no local de trabalho, aumentando a propensão para comportamentos como enviar e-mails pessoais, jogar *online* e visualizar sites com conteúdo sexual.¹

Baixos níveis de estabilidade emocional (elevado Neuroticismo), Conscienciosidade e Agradabilidade parecem igualmente ser fortes antecedentes do comportamento desviante, quer este se centre na organização como um todo, quer nas relações interpessoais de trabalho.² Como exemplo claro deste padrão de influência da personalidade, verifica-se que a orientação para o *bullying* está associada positivamente ao Neuroticismo e é atenuada pelas Conscienciosidade e Agradabilidade.³ Apesar de existirem variáveis contextuais que potenciam o comportamento desviante (*e.g.*, clima organizacional), a solidez destes resultados tornam possível advogar o uso de provas de avaliação da personalidade na selecção de pessoal para reduzir a incidência de tais comportamentos.⁴ Esta recomendação é reforçada por investigações meta-analíticas recentes, indicando que comportamentos desviantes em vários domínios da vida, incluindo escola, vida sociofamiliar, uso de substâncias e trabalho, estão forte e positivamente correlacionados, o que conduz à hipótese da existência de uma dimensão geral potenciadora do comportamento desviante, a qual parece ser mais influenciada por factores genéticos do que ambientais.⁵

Nalguns indivíduos os comportamentos desviantes podem traduzir-se em efeitos que misturam os lados «negros e brilhantes» da personalidade no trabalho». Por exemplo, apesar do constructo «desviância» evocar automaticamente efeitos negativos, existem indicações de que formas moderadas de comportamentos desviante podem revelar-se inevitáveis em fases iniciais de processos de inovação no local de trabalho. Alguns desses comportamentos, como, por exemplo, «roubar» tempo para projectos marginais, *i.e.*, não-enquadrados organizacionalmente, podem ser males necessários para fomentar ideias criativas e melhorias inovadoras no trabalho.⁶

(1) Everton, Mastrangelo e Jolton (2005).

(2) Berry, Ones e Sackett (2007).

(3) Wilson e Nagy (2017).

(4) Salgado e De Fruyt (2005).

(5) Stanek, Ones e Mc Gue (2017).

(6) Anderson e Gasteiger (2007).

Comportamento ético

Tal como nos restantes domínios da vida organizacional, os comportamentos (anti)éticos nas organizações resultam da interacção entre factores de contextuais e individuais. No que respeita ao contexto, a relevância que a organização atribui aos aspectos formais e informais da ética, implementando e dando saliência a códigos de conduta e sancionando os transgressores, mas também a prevalência do exercício ético da liderança ou, ainda, a existência de um clima de elevada de integridade moral constituem elementos que afectam certamente as expectativas no que toca à qualidade ética dos comportamentos e decisões de indivíduos e grupos. Porém, estes factores contextuais interagem de forma complexa com as diferenças individuais na personalidade. Por exemplo, sabe-se que a liderança ética constitui um factor de contexto do comportamento ético individual, *i.e.*, líderes que dão saliência à dimensão moral do trabalho afectam positivamente a integridade ética da conduta dos liderados. ~~Porém, curiosamente,~~ a personalidade do líder influencia ~~indirectamente~~ este factor contextual específico, uma vez que a Conscienciosidade e a Agradabilidade se revelam preditores consistentes da liderança ética.¹

Existem algumas indicações de que indivíduos com perfis de personalidade específicos, que subjazem a tendências socialmente indesejáveis, podem causar danos significativos na organização. Na última década, têm-se multiplicado as evidências dos efeitos da chamada «tríade negra», designação da associação dos traços de maquiavelismo, narcisismo e psicopatia. O maquiavelismo refere-se a uma visão amoral e meramente instrumental da relação com os outros. Pessoas com valores altos de maquiavelismo tendem a mentir, enganar ou aceitar subornos para atingirem os seus objectivos. A psicopatia está relacionada com debilidade acentuada do autocontrolo e quase total insensibilidade às emoções dos outros, características que fomentam a tendência para explorar activamente as outras pessoas sem qual preocupação com as consequências futuras. O narcisismo refere-se a um padrão de grandiosidade, percepções inflacionadas do valor próprio, vaidade, desejo de poder e estima, bem como baixos níveis de empatia e intimidade emocional nos relacionamentos. No contexto do trabalho, verifica-se que indivíduos que apresentam altos níveis desta constelação de traços são propensos a comportamento desviante no trabalho, a manipular indivíduos e informações com vista a satisfazer interesses próprios e mesmo a prosseguir actividades criminosas.² Apesar da aparente proeminência individual dos traços que integram a «tríade negra», as suas manifestações não são alheias ao contexto. Por exemplo, indivíduos com alto grau de maquiavelismo parecem singrar mais facilmente em organizações pouco estruturadas. Ou seja, não existindo regras e orientações claras e específicas quanto aos comportamentos espe-

(1) Kalshoven, Den Hartog e de Hoogh (2011).

(2) Furnham, Richards e Paulhus (2013).

rados, abre-se espaço para que possam actuar de acordo com a sua agenda privada.¹

As práticas de liderança destrutiva e de supervisão abusiva são igualmente enquadradas pela personalidade. Por exemplo, um estudo apoiado teoricamente no modelo HEXACO e incidindo em díades supervisor – subordinado mostra que estes percebem como menos abusivos os líderes com elevado grau de Agradabilidade e Honestidade/Humildade.²

Distúrbios da personalidade e comportamento organizacional

Um distúrbio da personalidade pode ser definido como «padrão estável de experiência interna e de comportamento que se afasta marcadamente do esperado para o indivíduo numa dada cultura».³ Expressa-se, pelo menos, em duas das seguintes áreas: cognição, afectividade, funcionamento interpessoal e controlo dos impulsos.

Comportamentos típicos de algumas destas perturbações (diagnosticadas ou não) revelam forte impacto em medidas de desempenho organizacional. Os distúrbios de personalidade paranóica, evitante, esquizotípica e anti-social estão negativamente associados a vários indicadores de desempenho, como sejam: tarefa, contextual e geral, ao passo que a personalidade narcisista afecta negativamente o desempenho contextual e a personalidade dependente prejudica o desempenho de tarefa.⁴ Frequentemente, os efeitos de comportamentos perturbados na organização consistem em extensões de problemas no domínio privado. Por exemplo, o distúrbio de personalidade *borderline*, caracterizado por impulsividade, instabilidade emocional, auto-imagem perturbada e relacionamento interpessoal disfuncional na vida pessoal, aparece consistentemente associado a défices de desempenho, traduzidos em trabalho incompleto e de baixa qualidade, mesmo descontando condições de trabalho adversas.⁵

Por definição, qualquer distúrbio da personalidade tende a causar sofrimento clinicamente significativo, podendo conduzir igualmente a inadaptação parcial ou completa nos domínios ocupacional e social. Todavia, existem evidências de que certos enquadramentos organizacionais podem recompensar comportamentos típicos de alguns distúrbios. Assim, tendo em conta as características pessoais desejáveis sublinhadas nos paradigmas actualmente dominantes na gestão, constata-se que alguns distúrbios de personalidade podem aumentar a possibili-

(1) Shultz (1993).

(2) Breevaart e de Vries (2017).

(3) American Psychiatric Association (2013), p. 633.

(4) Moscoso e Salgado (2004).

(5) Juurlink *et al.* (2018).

dade de indivíduos socialmente atraentes serem seleccionados para cargos de gestão de topo.¹ De facto, aspectos associados à liderança eficaz, como a capacidade empreendedora, o pensamento estratégico e a visão, podem confundir-se com expressões de traços anti-sociais como a manipulação e a sedução enganosa.² De igual modo, o nível de autoconfiança dos líderes tende a assentar em elevados níveis de narcisismo particularmente quando emerge a liderança.³ Note-se que a emergência do líder pode exacerbar a interacção do nível de narcisismo com condições contextuais associadas ao exercício da liderança ~~com~~ resultados negativos para a organização. Por exemplo, indivíduos com elevado narcisismo e dispo de poder tendem a apresentar excesso de confiança, promovendo análises pouco ponderadas e decisões arriscadas.⁴

De um modo mais geral, existem indicações de que certos traços «negros» da personalidade, ao invés de conduzirem ao sofrimento individual e à desadaptação, podem constituir factores de sucesso em certas áreas específicas do trabalho,⁵ mesmo que possam, simultaneamente, constituir ameaças para a reputação ética das organizações. Num estudo com diversas empresas, foram analisadas a prevalência, a distribuição e a estrutura das características psicopáticas de uma amostra de indivíduos seleccionados para participar num programa de desenvolvimento em gestão, tendo sido igualmente investigadas as ligações entre psicopatia e variáveis-chave do desempenho. Os resultados indicam que a psicopatia está positivamente associada a avaliações internas de carisma, criatividade, pensamento estratégico e competências de comunicação, mas negativamente associada a avaliações externas de responsabilidade e participação no trabalho de equipa.⁶

Personalidade, adaptação e cultura organizacional

Qual o papel da personalidade no ajustamento das pessoas às organizações? O modelo ASA (Atracção-Seleccção-Atrito) responde que as pessoas não são distribuídas ao acaso pelas organizações.⁷ Especificamente, esta abordagem sustenta, em primeiro lugar, que os indivíduos são atraídos por organizações cujos membros são semelhantes a eles mesmos, em termos de personalidade, valores e

(1) Furnham (2007).

(2) *E.g.*, Boddy, Ladyshevsky e Galvin (2010).

(3) Grijalva, Newman, Fraley, Harms e Gaddis (2015).

(4) Macenczak, Campbell, Henley e Campbell (2016).

(5) Furnham, Trickey e Hyde (2012).

(6) Babiak, Neumann e Hare (2010).

(7) Schneider (1987).

interesses (Atração). Por exemplo, pessoas com elevada Abertura à Experiência são mais atraídas por organizações multinacionais, que lhes prometem experiências mais carregadas de novidade e diversidade experiencial¹. Reciprocamente, o modelo propõe a ideia de que as organizações são mais propensas a atrair, seleccionar e reter pessoas com atributos de personalidade comuns e semelhantes aos dos membros actuais (Seleção). À medida que transcorre o tempo de permanência dos indivíduos na organização, aqueles que não se integram adequadamente são mais propensos a sair (Atrito). Devido a esses três factores, as características pessoais daqueles que trabalham para uma organização tender-se-iam a tornar-se semelhantes ao longo do tempo, levando à consolidação da cultura organizacional².

Paralelamente à sugestão de que a personalidade orienta a escolha das ocupações e funções, aparentemente, também a natureza do trabalho pode afectar a personalidade. Por exemplo, um estudo longitudinal realizado na Nova Zelândia com jovens adultos, cujas dimensões de personalidade foram medidas aos 18 e aos 26 anos, mostrou que ocupações que promoviam a satisfação e o estatuto social, aumentaram o grau de bem-estar subjectivo, a proximidade social e o sentido de realização pessoal, ao mesmo tempo que atenuaram as manifestações de emotividade negativa, como a agressividade e o stress³.

Conclusão

O que conta mais na determinação do funcionamento psicológico: as características da situação em que o indivíduo está inserido ou as da sua personalidade? Nas organizações, esta pergunta, que remete para o célebre debate «pessoa *versus* situação»⁴, parece coadunar-se com a clássica fórmula heurística de Kurt Lewin: $C = f(P; A)$ ⁵, isto é, o comportamento é uma função da pessoa e do ambiente que a rodeia. De facto, aos numerosos resultados de investigação que mostram a influência do contexto e da especificidade das situações, junta-se a

(1) Lievens, Decaesteker, Coetsier e Geirnaert (2001).

(2) Schneider e Smith (2004).

(3) Roberts, Caspi e Moffitt (2003).

(4) Trata-se de uma polémica científica desencadeada pelo livro de Walter Mischel, *Personality and Assessment*, publicado em 1968, que confrontou os teóricos dos traços da altura com uma proposta «situacionista»: as fracas correlações entre as medidas de traços amplos de personalidade e os comportamentos específicos indicariam que as pessoas não eram consistentes, sendo as diferentes situações em que o indivíduo se inseria as verdadeiras variáveis determinantes do comportamento. O debate que se seguiu permitiu dois avanços significativos: o uso de medidas agregadas de traços para prever comportamentos específicos e maior enfoque na interacção Pessoa-Situação.

(5) Lewin (1935), p. 73.

convicção crescente de que a personalidade desempenha também um papel crucial na explicação dos comportamentos, cognições e afectos dos actores organizacionais. Daí que compreender de que modo o contexto e as características distintivas da personalidade interagem na determinação do comportamento organizacional pareça ser o mote da investigação neste domínio.

Uma crítica que tem ganhado saliência nas revisões mais recentes da investigação sobre as ligações entre a personalidade e os processos organizacionais refere-se à «largura de banda» dos traços e o valor preditivo das características mais estritas da personalidade. Modelos de investigação que actualmente incluem traços amplos como variáveis preditoras de comportamentos organizacionais genéricos podem chegar a resultados que escondem relações subjacentes. Por isso, a pesquisa baseada em facetas mais estritas da personalidade poderá permitir predições mais precisas relativamente a comportamentos mais específicos. Ainda assim, os resultados da investigação actual mostram já com clareza como a personalidade influencia as atitudes do indivíduo face à organização, bem como muitos aspectos fundamentais na inserção organizacional, como a motivação, o trabalho de equipa, a liderança e as várias formas de vinculação organizacional. Por isso, os gestores não poderão ignorar que cada «recurso humano» é singular e que, na adesão aos objectivos e tarefas organizacionais, cada pessoa coloca algo de si que é único e que corresponde à sua visão do mundo. E num momento em que é dada especial atenção aos aspectos éticos do funcionamento das organizações e ao modo como exercem as suas responsabilidades sociais, impõe-se também uma reflexão específica sobre o modo como as facetas «negras» da personalidade podem arrastar as organizações para práticas antiéticas que contrariam e destroem os desígnios de bem-estar social que as deverão orientar.

Caso de estudo¹

Eis várias afirmações sobre si com as quais pode concordar ou discordar, mais ou menos. Indique ou seu grau de concordância ou discordância relativamente a cada item. Para responder assinale o número apropriado, utilizando a seguinte escala:

1	2	3	4	5
Discordo fortemente	Discordo	Neutro	Concordo	Concordo fortemente

(1) Adaptado de Judge, Erez, Bono e Thoresen (2003). Por indicação *expressa* dos autores, este instrumento pode ser usado sem permissão.

1. Estou confiante de que vou ter na vida o sucesso que mereço.	1	2	3	4	5
2. Muitas vezes sinto-me deprimido(a).*	1	2	3	4	5
3. Quando tento, geralmente tenho sucesso.	1	2	3	4	5
4. Muitas vezes, quando falho, sinto-me inútil. *	1	2	3	4	5
5. Concluo sempre as minhas tarefas com sucesso.	1	2	3	4	5
6. Às vezes, sinto que não controlo o meu trabalho. *	1	2	3	4	5
7. No geral, estou satisfeito comigo mesmo.	1	2	3	4	5
8. Estou cheio de dúvidas sobre minha competência.*	1	2	3	4	5
9. Eu determino o que vai acontecer na minha vida.	1	2	3	4	5
10. Não sinto controlo sobre o sucesso na minha carreira.*	1	2	3	4	5
11. Sou capaz de lidar com a maioria dos meus problemas.	1	2	3	4	5
12. Há momentos em que as coisas parecem bastante sombrias e sem esperança para mim. (*)	1	2	3	4	5
Total					

Os itens assinalados com (*) deverão ser invertidos, i.e., deve usar a escala de modo inverso. Isto é, nesses itens, 5 corresponde a 1, 4 a 2, etc.

Calcule e avalie a sua pontuação: superior a 48 é alta, no intervalo entre 36 e 48 é moderada e baixa se for menor do que 36.

Esta medida inclui aspectos relativos a: auto-estima, locus de controlo, auto-eficácia generalizada e estabilidade emocional. Reveja no texto do capítulo estes conceitos e as consequências práticas que lhes estão associadas. Depois, foque-se em si mesmo e avalie as implicações do seu grau de *Auto-avaliações Nucleares* para sua vida quotidiana, nas seguintes dimensões:

- Satisfação no trabalho.
- Desempenho profissional ou académico.
- Motivação no trabalho.
- Resposta ao stress.