

# A PERSONALIDADE AUTORITÁRIA, DO OPERÁRIO À GERÊNCIA: UM ESTUDO COM A ESCALA RWA NO ESTADO DE MINAS GERAIS

## AUTHORITARIAN PERSONALITY, FROM WORKERS TO MANAGERS: A STUDY USING THE RWA SCALE IN MINAS GERAIS STATE, BRAZIL

### José Ricardo de Paula Xavier Vilela

Doutor e mestre em Administração pela Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais (PUC-Minas), pesquisador do Núcleo de Estudos em Recursos Humanos e Relações de Trabalho da PUC-Minas e do Instituto de Inovação Unimed, coordenador e professor da Pós-Graduação em Perícias Médicas da Fundação Educacional Lucas Machado, Belo Horizonte (MG), Brasil

Data de recebimento: 15-04-2014

Data de aceite: 18-03-2016

### Mariana de Oliveira Vilela

Mestre em Administração pela Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais (PUC-Minas), Belo Horizonte (MG), Brasil

### Antonio Moreira Carvalho Neto

Doutor em Administração pela Universidade Federal de Minas Gerais, coordenador do Programa de Pós-Graduação em Antropologia da Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais (PUC-Minas), coordenador do Núcleo de Estudos em Recursos Humanos e Relações de Trabalho da PUC-Minas, diretor de comunicação e publicações da Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração, Belo Horizonte (MG), Brasil

## RESUMO

A pesquisa comparou o grau de autoritarismo entre gerentes e trabalhadores operacionais, de empresas do setor industrial e de prestação de serviço, utilizando uma escala denominada *Right-wing authoritarianism* – escala RWA. O referencial teórico aborda o autoritarismo e o comportamento autoritário, a partir da obra *The Authoritarian personality*, e o desenvolvimento da escala RWA a partir da escala F de Adorno, hoje, o instrumento psicometricamente mais aceito para mensurar a personalidade autoritária. Na pesquisa, a escala RWA foi aplicada a 60 gerentes (26 do setor industrial e 34 de prestação de serviço) e 123 trabalhadores operacionais (56 do setor industrial e 67 de prestação de serviço), de empresas do estado de Minas Gerais. A comparação revelou uma tendência dos grupos de expressar níveis semelhantes de autoritarismo, exceto pelos gerentes do setor industrial, que apresentaram nível estatisticamente inferior aos demais – algo não esperado pela teoria.

**Palavras-chave:** Autoritarismo; escala F de Adorno; escala RWA; obediência; conformismo.

## ABSTRACT

This research compared the authoritarianism level between managers and workers from the industrial and service sectors of the economy, using a scale called *Right-wing authoritarianism* – or RWA scale. The theoretical concepts related to authoritarianism and authoritarian behavior stems from the work presented in *The authoritarian personality*. We also discussed the development, deriving from Adorno's F scale, of the RWA scale, today the most widely accepted psychometric instrument to measure the authoritarian personality. In the survey, the RWA scale was administered to 60 managers (26 from the industrial sector and 34 from the service sector) and to 123 operational employees (56 from the industrial sector and 67 from the service sector), all of them from companies located in the state of Minas Gerais. The comparison showed us a tendency for all groups to express similar levels of authoritarianism, except for the managers of the industrial sector, who showed statistically lower level than the others – something unexpected, considering the theory.

**Keywords:** Authoritarianism; Adorno's F scale; Altemeyer's RWA scale; obedience; conformism.

### Endereço dos autores:

José Ricardo de Paula Xavier Vilela  
jrpxv@yahoo.com.br

Mariana de Oliveira Vilela  
marianavilel@yahoo.com.br

Antonio Moreira Carvalho Neto  
carvalhoneto@pucminas.br

## 1. INTRODUÇÃO

Bamberger e Pratt (2010), num editorial recente da *Academy of Management Journal*, observaram que apenas aproximadamente 7% dos trabalhos publicados entre 1997 e 2007 naquele periódico tinham como foco trabalhadores do nível operacional. Os autores também observaram que muitos dos trabalhos que acrescentaram algo realmente novo no campo das organizações foram realizados em contextos ou amostras não convencionais. O presente trabalho ajuda a preencher essa lacuna, utilizando a *amostra não convencional* de trabalhadores operacionais, no estudo também não convencional do comportamento autoritário nas empresas brasileiras.

Algumas das características marcantes da cultura brasileira, como têm sido apresentadas por autores como Chauí (1986), DaMatta (1991,1997) e Faoro (2001), também podem ser percebidas nas relações organizacionais, como foi identificado por pesquisadores como Barros (2003). Um dos aspectos que caracterizam essas relações é o “distanciamento em relação ao poder”, o que, de acordo com Bertero (2007, p. 36), vai resultar em uma sociedade “mestiça, múltipla, de *ethos* aristocrático, com marcas mais profundas deixadas pela escravidão do que nos demais países das Américas. Isso predispõe ao autoritarismo e à síndrome de distanciamento com relação ao poder”.

No entanto, em nosso meio há uma pesquisa sobre o autoritarismo nos níveis gerencial e estratégico (VILELA; CARVALHO NETO; LOPES, 2010), cujo resultado corrobora com a noção de ser esse um aspecto mais relacionado ao indivíduo do que à sua posição na estrutura de relações sociais. Ou seja, se forem consideradas apenas as relações de poder dentro da estrutura organizacional, moduladas pela cultura nacional, seria possível esperar que os gerentes, posicionados nessa estrutura para exercício do poder sobre o quadro operacional, expressassem maior grau de autoritarismo em suas

relações de trabalho. Por outro lado, se o autoritarismo estiver relacionado com a personalidade do indivíduo, não se deveria esperar que os trabalhadores operacionais o expressassem em um grau muito diferente daquele dos gerentes de quarto nível na mesma organização.

A contribuição deste estudo foi identificar esse aspecto da personalidade dos trabalhadores relacionado com o indivíduo, e não com a estrutura – ainda que se possa considerar que a formação da personalidade possa ser influenciada pela sociedade na qual está inserido o indivíduo – apontando para a necessidade de se aprofundar essa investigação no nosso meio, se o que se pretende é uma maior efetividade nos processos de gestão de pessoas, de modo especial, nos que envolvem recrutamento e seleção e o desenvolvimento das pessoas nas organizações.

Apesar da origem desse tipo de abordagem ser identificada na pesquisa conduzida por T. W. Adorno em associação com pesquisadores de Berkeley (ADORNO et al, 1982), o presente trabalho não pode ser incluído entre os estudos identificados como críticos. O que se pretende é responder a indagações surgidas no dia a dia da abordagem empírica dos trabalhadores, realizada por um dos autores que é responsável por processos de recrutamento, seleção, treinamento e desenvolvimento em empresas no estado de Minas Gerais.

A obra, que está na origem das pesquisas nesse campo, publicada com o título *The authoritarian personality* produziu uma escala – a escala F – na perspectiva de que o autoritarismo expressa um comportamento, que, por sua vez, é função da personalidade, a qual é constituída a partir das relações sociais estabelecidas pelo sujeito. Pesquisadores posteriores fizeram adaptações na escala F para adequá-la a outros contextos culturais. Um desses estudos foi o realizado por B. Altemeyer em 1981, apresentando como resultado a *Right-wing authoritarianism* (RWA) – escala de autoritarismo de direita. Um volume considerável

de autores tem considerado a escala RWA como a versão teórica e psicometricamente mais atualizada da escala F (NORRIS, 2005).

Em consulta à literatura, não foi possível identificar a utilização dessa escala em pesquisas em organizações no Brasil. O fenômeno autoritarismo, ainda que não seja considerado raro nos estudos em ciências sociais aplicadas, é um fenômeno complexo. Como tal, pode exigir diversas formas de abordagem para ser mais bem compreendido, dependendo se é considerada a estrutura (por exemplo, a cultura nacional ou cultura organizacional), ou o sujeito, que apresenta atitudes autoritárias. Estudos que consideram o autoritarismo função da personalidade não são muito encontrados na administração. Daí a opção deste trabalho por abordar esse aspecto do comportamento dos indivíduos na ótica da personalidade (e não da posição que ocupam nas organizações), e por fazê-lo a partir da utilização de uma escala que fosse mundialmente reconhecida como apropriada para essa finalidade.

Mas, qual seria o interesse de abordar as relações autoritárias entre indivíduos nesse nível da estrutura organizacional? Para responder adequadamente a essa pergunta será preciso realizar uma contextualização teórica do tema.

## 2. REFERENCIAL TEÓRICO

Um número significativo de pesquisas que se propõe a investigar as relações de poder nas organizações tende a priorizar abordagens que envolvem as estruturas, onde o poder é exercido na hierarquia, nas quais a posição determina o exercício do poder. Nessas abordagens, pouca atenção é dada às características dos indivíduos que exercem o poder nessas estruturas (FARIA, 1985).

Relações de poder podem ser conduzidas com um caráter mais autoritário ou mais democrático. Como essas diferenças, expressas pelo comportamento do sujeito, podem estar ligadas à

personalidade, interessa identificar características dos indivíduos que possam influir no estabelecimento de relações de caráter mais autoritário. Uma vez que a personalidade é constituída a partir da história de vida do sujeito (ADORNO et al, 1982), pode-se considerar que pesquisas que tivessem como objeto o indivíduo pudessem acrescentar informações relevantes àquelas que se ocupam apenas (ou, prioritariamente) da estrutura. A proposta desta pesquisa foi trabalhar com o sujeito dessa relação de autoridade.

Embora qualquer grupo requeira um elemento de autoridade para manter sua direção e o *status quo*, o surgimento, na sociedade liberal, dos debates sobre a democracia, favoreceu o negativismo que envolve o tema. O que se observa é que o comportamento descrito como autoritário tem sido considerado, nas sociedades socialmente mais desenvolvidas, como algo indesejável (NORRIS, 2005).

O indivíduo autoritário vê o mundo como uma selva e tende a classificar os outros como rivais, catalogados como inferiores e superiores. O indivíduo mais democrático, por outro lado, observa as diferenças entre sujeitos sem classificá-los. Evidências empíricas mais recentes também têm apontado para o fato do autoritarismo estar relacionado a dois outros elementos principais: a obediência e a conformidade. Esses dados, obtidos de pesquisas anteriores, sugerem que se está lidando com algo complexo, que não é facilmente capturado por conceitos (NORRIS, 2005).

Para Faria (1985), o autoritarismo é um fenômeno estrutural tão antigo quanto as organizações, podendo ser encontrado desde a formação dos primeiros exércitos organizados – onde são identificadas relações autoritárias, implícita e explicitamente, entre os agentes sociais. Sendo uma forma de controle, indivíduos em posição de direção utilizam esse instrumento para tornar os sistemas legais mais eficientes. Dependendo do tipo de estrutura social, ele pode ser exercido de forma mais evidente ou mais sutil. Nessa última, aquele que está no exercício do

controle da ação de outros indivíduos pode lançar mão de uma série de instrumentos e de técnicas de manipulação que teriam como finalidade desmistificar a concepção de que o autoritarismo seria algo brutal e imposto (FARIA, 1985).

Para Faria (2003), o autoritarismo é um sintoma da civilização industrial, expresso pela dominação de uma classe sobre outra – donde ser a tomada de consciência desse fenômeno difícil, pois “mesmo que se tome consciência da situação autoritária contemporânea, é preciso considerar que a estrutura social, que a determina, tem características autoritárias” (FARIA, 1985, p.26). Sendo expressão de dominação, pode-se questionar (i) como ele se manifesta, e (ii) por que está sempre sendo mantido e reforçado? Para esse autor, a resposta é que ele se manifesta nas relações de poder, na divisão das relações de trabalho, no recalçamento e nas repressões, ou seja, nas relações referidas à estrutura organizacional.

Mas, seria a estrutura a única explicação possível para as relações autoritárias nas organizações? Visões estruturalistas das organizações foram hegemônicas até a década de 1960, quando o campo da análise organizacional era baseado na burocracia weberiana e/ou na sociologia de Pareto. Somente na década de 1970 é que esse processo vai sofrer interferências que passam a considerar mais os indivíduos nas organizações – de modo especial, a partir das publicações de *The theory of organisations* (SILVERMAN, 1970) e da obra de Karl Weick (1973), *A psicologia social da organização*, obras que, ao invés de focar a estrutura das organizações, se preocupam em estudar os processos de organização. O que se percebe é uma mudança no modo de ver e estudar as organizações, que passam a utilizar também uma visão que considera o indivíduo (ALCADIPANI, 2005).

Em uma visão estruturalista, pode-se pensar que os gerentes, posicionados na hierarquia organizacional para exercer o poder sobre o quadro operacional, deveriam expressar maior grau de autoritarismo em suas relações. No entanto, se o

autoritarismo se relaciona à personalidade do indivíduo – que por sua vez está ajustada à cultura – têm-se elementos para se considerar a possibilidade de ser o grau de autoritarismo dos operacionais pelo menos igual ao de seus gerentes. Em outras palavras, pode-se considerar que, se aspectos da cultura e da personalidade são definidores do comportamento, não se deve ter, a priori, elementos para se afirmar um tipo de resultado determinado apenas por posições na estrutura.

Para os efeitos desta pesquisa, o conceito de cultura a ser operacionalizado foi obtido de autores cujas obras são consideradas clássicas no campo. O conceito mais geral será emprestado de Clifford Geertz, antropólogo referência para quem se interessa pelo tema, para quem “acreditando, como Max Weber, que o homem é um animal amarrado a teias de significados que ele mesmo teceu, assumo a cultura como sendo essas teias e a sua análise; portanto, não como uma ciência experimental em busca de leis, mas como uma ciência interpretativa, à procura do significado” (GEERTZ, 1989, p. 4). Na prática organizacional, esse processo interpretativo pode ser conduzido de diversas formas. Para os objetivos desta pesquisa, escolhe-se aqui a proposta de Trompenaars (1994) – também uma referência nos estudos sobre o impacto da cultura nos negócios – para o qual a cultura é “a forma por meio da qual um grupo de pessoas resolve seus problemas” (TROMPENAARS, 1994, p. 6). Para esse autor, o impacto do que é definido como *cultura* pode ser identificado nos estudos organizacionais em três diferentes níveis: (i) o nacional, que se relaciona com aspectos comportamentais médios identificados na forma como as pessoas resolvem o mesmo problema em diferentes países (ou mesmo em diferentes regiões nos países); (ii) o empresarial, que diz respeito à forma como as coisas acontecem nas diferentes organizações; e, por fim, (iii) o profissional, que expressa comportamentos compartilhados por pessoas que tiveram uma mesma e específica formação, podendo envolver aspectos

relacionados com a ética profissional, ou com a forma como as pessoas são treinadas a resolverem os problemas mais comumente observados para aquele determinado campo profissional.

Considerando o aspecto nacional para a pesquisa em nosso meio, os antropólogos, sociólogos e filósofos que buscaram compreender as relações sociais no Brasil têm caracterizado a sociedade brasileira como uma sociedade autoritária (CHAUÍ, 1986; DAMATTA, 1991, 1997), o que se expressa, entre outras, pela criação da figura social do *senhor-cidadão*, que tem na cidadania um privilégio de sua classe ou uma concessão da classe dominante às demais. Diferenças e assimetrias sociais são transformadas em desigualdades evidenciadas em relações hierárquicas de mando e obediência. Considerando o aspecto regional, essas características foram identificadas no estado no qual esse trabalho foi conduzido em uma pesquisa conduzida por PAULA (1993).

Quanto às culturas empresarial e profissional, buscou-se diminuir um eventual impacto desses aspectos conduzindo as entrevistas com pessoas de empresas diferentes, e de diferentes áreas dentro de uma mesma empresa.

Feitas essas considerações sobre o impacto da cultura (nacional e regional) no indivíduo, o outro aspecto, mais significativo e de maior interesse para a pesquisa, está relacionado com a personalidade. Esse é um conceito complexo e central da psicologia, e tem sido discutido a partir de pelo menos dois aspectos considerados nucleares para sua adequada caracterização: (i) a relação entre o indivíduo e o social na sua conformação (se a personalidade depende de fatores individuais, de fatores sociais, ou dos dois juntos); e (ii) se a personalidade é uma estrutura estável, ou se pode ser modificável.

A visão de personalidade escolhida para este trabalho está baseada na dos autores que desenvolveram a escala F. Tal modelo, com forte influência da psicanálise, associa a visão dos psicólogos da Universidade de Berkeley com a abordagem sociológica dos autores da Escola de Frankfurt,

conceituando a personalidade como algo que está por trás do comportamento, mas que não é o comportamento em si. Ela representa, não só uma prontidão para a ação, mas também uma resistência a algum tipo de ação. Também determina as preferências ideológicas, mas não especifica o comportamento. Ela seria algo flexível e plástico, que evolui sob impacto do ambiente social. Quanto mais cedo na vida do sujeito esses impactos ambientais ocorrerem, mais profundos serão os traços de personalidade estabelecidos, os quais mantêm ainda assim o potencial para serem modificados e modulados por muitas outras variáveis (ADORNO et al, 1982).

Após a publicação da *The authoritarian personality* (ADORNO et al, 1982), vários autores têm discutido aspectos relacionados com a validade da pesquisa do grupo de Berkeley. O primeiro trabalho mais importante nesse sentido foi organizado por Christie e Jahoda (1954), abordando tanto questões metodológicas como ideológicas referentes à *The authoritarian personality*. Como resultado, observa-se nos anos subsequentes o surgimento de várias pesquisas com o intuito de responder a algumas das críticas levantadas. A primeira obra mais substancial a propor uma alternativa à escala F foi desenvolvida por Altemeyer (1981), que produziu uma escala até hoje considerada a mais aceita nas investigações sobre o autoritarismo (NORRIS, 2005).

Na definição original de personalidade autoritária de Adorno et al (1982) havia nove facetas distintas, que apresentavam uma interação entre elas. Altemeyer (1981) refinou a teoria, diminuindo para três essas categorias, considerando que seria o conjunto das três o que definiria o autoritarismo, ou seja, ainda que seja possível medir a pontuação do sujeito em cada uma das três escalas separadas, é o escore global que identifica um sujeito como sendo autoritário. Assim, é concebível que uma pessoa tenha simultaneamente um escore alto em uma faceta (submissão autoritária, por exemplo) e baixo em outra (como a agressão autoritária), e o indivíduo ainda assim esteja posicionado entre médio a altamente autoritário.

Da mesma forma que Altemeyer (1981), outro autor que também rejeita a base freudiana de autoritarismo – como originariamente proposto pelos pesquisadores de Berkeley – é Feldman (2003). Esse autor propõe uma revisão conceitual que coloca o autoritarismo num contexto que pode ser considerado como a distinção entre a conformidade social e a autonomia pessoal. Se o autoritarismo é, em parte, um fenômeno de grupo, ele pode envolver um *trade-off* entre a liberdade individual e o controle social, da seguinte forma: os que se conformam às normas sociais valorizarão a noção de normas universais de comportamento, enquanto os que prezam a autonomia devem valorizar padrões diversos e não convencionais de comportamento social. O comportamento autoritário é apresentado, por Feldman (2003), como a “interação entre a conformidade social, a autonomia, e o perigo percebido” (FELDMAN, 2003, p.52). Feldman (2003) organiza muito do que estava disponível na literatura sobre o autoritarismo em uma tese coerente, focando a interação entre o indivíduo e a sociedade. Sua nova escala não perde de vista o potencial da escala RWA para abordar aspectos mais específicos do autoritarismo, representando um acréscimo à teoria anterior, sem desprezá-la.

A obediência tem sido considerada como um aspecto fundamental para a compreensão do conceito de autoritarismo desde a escala F, e pode ser entendida como o ato de “aceitar as demandas de uma pessoa, sejam elas razoáveis ou não” (NORRIS, 2005). Para Milgram (1974), a obediência diz respeito a um comportamento social, uma vez que os homens funcionam dentro de estruturas hierárquicas. Esse autor chama a atenção ainda para dois aspectos relacionados com a obediência: (i) ela é desejável num sistema de autoridade, e (ii) é um traço de personalidade profundamente arraigado, que se sustenta na tendência natural de aquiescência em situações de conflito moral. A partir dessas características, Norris (2005) traça um paralelo entre a estrutura autoritária de personalidade e a obediência.

Embora em uma perspectiva psicanalítica o comportamento obediente se relacione com a influência da disciplina imposta pelos pais, os estudos sobre a obediência e a rebeldia não revelaram um padrão único de personalidade que pudesse expressar um comportamento ou outro, enquanto pesquisas realizadas por Elms e Milgram (1966) indicaram que pessoas identificadas como tendo uma personalidade autoritária tendem a ser muito obedientes. A submissão autoritária, um dos componentes centrais das nove facetas da escala F original, é também uma das três facetas mais importantes na escala de Altemeyer (RWA) – corroborando com a alegação de que a personalidade autoritária é constituída, pelo menos em parte, por um elemento de comportamento submisso ou obediente, diante de uma figura cuja autoridade é percebida.

Estudos sobre a influência social devem muito ao trabalho de Asch (1956), para o qual a tendência de um indivíduo se conformar pode ser vista como influenciada por vários fatores como gênero e inteligência. Em suas investigações, Asch (1956) identificou uma forte relação entre o autoritarismo e o conformismo, apresentando assim o autoritarismo como uma variável psicológica que pode influenciar a tendência de indivíduos ao conformismo.

Norris (2005), na introdução à sua tese sobre *Authoritarian personality in the 21<sup>st</sup> Century*, faz um apanhado sobre os trabalhos, críticos ou não, que se seguiram à publicação do trabalho original do grupo de Berkeley na década de 1950. Toda a discussão naquele momento esteve baseada no relacionamento do conceito com o comportamento político – de forma especial, o de grupos conservadores de direita, uma vez que os conceitos relativos ao autoritarismo estavam sendo produzidos junto com um conjunto de estudos visando compreender o comportamento preconceituoso, em um contexto mundial impregnado pelo nazifascismo. Daí um primeiro questionamento natural sobre se não existiria também um autoritarismo de esquerda. Essa posição traz implícita a ideia de que o

autoritarismo pode não se relacionar apenas com a personalidade, mas também com a filiação política. Tentativas de se conseguir a caracterização de uma personalidade autoritária isenta de valores políticos não foram bem sucedidas (NORRIS, 2005).

Apesar das muitas discordâncias ocorridas entre os acadêmicos desde a publicação de *The authoritarian personality*, pode-se dizer que o debate sobre o tema só teve início a partir daquele trabalho. Como resultado, muitas propostas alternativas para definições e medidas de autoritarismo foram e têm sido desenvolvidas até o momento (NORRIS, 2005). Mesmo com os desenvolvimentos em psicométrica e análise computadorizada, ainda existe muita discrepância entre os conceitos de autoritarismo utilizados em muitos desses trabalhos. A despeito disso, um volume considerável de autores tem considerado a escala RWA como a versão teoricamente e psicometricamente mais atualizada da obra original dos pesquisadores de Berkeley (NORRIS, 2005).

Em *The authoritarian personality* os autores estabeleceram como hipótese nove categorias de variáveis relacionadas com o autoritarismo: convencionalismo, agressão autoritária, anti-intracessão, superstição, estereotipia, poder e obstinação, destrutividade e cinismo, projetividade e sexo. Já Altemeyer (1981) adota uma abordagem mais indutiva, inferindo apenas três categorias existentes para os autoritários, em uma síntese que utiliza a escala F de Adorno et al (1982), a escala D de Rokeach (1960), a escala F equilibrada de Lee e Warr (1969) e a escala de ideologia da família tradicional de Levinson e Huffman (1955). Análises posteriores e mais refinadas ao longo de vários anos originaram os 24 itens da RWA inicial, a qual é definida por três variáveis independentes, mas com covariação de: (i) submissão autoritária – um elevado grau de submissão às autoridades estabelecidas e legítimas da sociedade em que o indivíduo vive; (ii) agressão autoritária – uma agressividade generalizada, dirigida contra várias pessoas que deve ser sancionada pelas autoridades estabelecidas;

hostilidade, acredita na hierarquia e na relação *um manda e outro obedece*; e (iii) convencionalismo – um alto grau de adesão às convenções sociais, percebida como sendo endossado pela sociedade e suas autoridades constituídas.

A teoria de Altemeyer (1981), que fundamenta a escala RWA, é diferente das outras teorias relacionadas a outras escalas de autoritarismo, na medida em que ela não irá caracterizar uma personalidade per se, mas sim, um conjunto de *clusters* de atitude, reconhecendo corretamente a presença de fatores situacionais no estudo de autoritarismo. Assim, a escala de Altemeyer (1981) é uma escala de *atitude*, e não de *personalidade*. E, de acordo com Norris (2005), vários trabalhos têm mostrado a habilidade de escalas de atitude em prever o comportamento de forma bem acurada.

A escala RWA foi a escolhida para a realização desta pesquisa, por ser, segundo Norris (2005), de grande aceitação por pesquisadores de vários locais diferentes do mundo – o que pode facilitar a comparação dos resultados. A tradução das afirmações foi realizada de forma a manter a ideia original da afirmação usando uma terminologia que fosse compreensível para a população a ser estudada, de forma a buscar a expressão de atitudes e comportamentos que manifestem a predisposição do indivíduo ao comportamento autoritário.

Um critério considerado importante para Altemeyer na conceituação do autoritarismo era o de que a escala deveria ter uma estrutura unidimensional e uma alta consistência interna, em relação a outras escalas desenvolvidas com esse fim. A confiabilidade alfa registrada por Altemeyer (1981) ficou entre 0,8 e 0,9, sendo que outros pesquisadores também registraram níveis similares de confiabilidade interna da escala RWA – número que indica uma escala psicometricamente consistente (NORRIS, 2005). Para Christie (1991), apesar de algumas considerações teóricas, a escala RWA é de longe o instrumento psicométrico mais adequado para medir o autoritarismo.

### 3. METODOLOGIA

Para a pesquisa conduzida neste trabalho, a abordagem escolhida foi a do sujeito, mais complexa e menos estudada – mas não de um sujeito isolado, e sim de sujeitos que fazem parte do quadro de funcionários de diversas empresas, de diferentes setores da economia.

A pesquisa realizada foi descritiva. Trabalhou-se com amostras independentes, uma vez que se pressupõe que os valores amostrais da população de gerentes de 4º nível não devem estar relacionados com os obtidos da população de operários.

O instrumento quantitativo utilizado foi a escala RWA. A escala foi traduzida com a intenção de se obter a compreensão por um indivíduo da nossa cultura, buscando preservar o máximo possível da ideia original da escala. Para avaliar o grau de compreensão das afirmativas, foi realizado um pré-teste, aplicado em cerca de 20 funcionários do nível operacional de uma empresa de terceirização do setor de serviços situada em Minas Gerais. Foi aferida a compreensão do texto por cada uma dessas pessoas, buscando entender, nos casos em que a compreensão não foi congruente, que palavras deixavam dúvidas para o correto entendimento. A partir desse pré-teste, foram realizadas correções em algumas afirmativas, e o questionário (Anexo I) foi considerado pronto para ser aplicado.

Considerando que a escala havia sido validada em sua forma original, e que esse seria apenas um trabalho piloto – portanto, sem a intenção de produzir uma escala para aplicações posteriores – não foi feita uma análise fatorial confirmatória, mas apenas aferida a sua confiabilidade pelo alfa de Cronbach. Os dados coletados com esse instrumento formaram dois grupos nos quais se situam as unidades empíricas de análise, formados por pessoas que ocupam cargos nos níveis tático e operacional de empresas e que foram submetidas à aplicação da escala durante a pesquisa, de acordo com os critérios de escolha.

As unidades empíricas de análise se constituíram, então, de gerentes e de trabalhadores de nível operacional, de empresas de médio e grande porte situadas no estado de Minas Gerais. Os critérios de escolha para aplicação da escala foram os seguintes: (i) para o nível operacional – os indivíduos foram selecionados em empresas que se situam em dois setores da economia: industrial e de prestação de serviço; e (ii) para o nível gerencial – inicialmente se buscou pesquisar pessoas das mesmas empresas em que foram pesquisados os trabalhadores operacionais. Entretanto, em função da dificuldade de se encontrar um número adequado de indivíduos (uma vez que estão em proporção menor dentro das empresas) e da não disponibilidade de tempo apresentada por gerentes em muitas dessas empresas, buscou-se outras empresas desde que dos mesmos setores da economia, nas quais foram pesquisados os trabalhadores operacionais.

O número final de pesquisados foi o seguinte: 123 trabalhadores do nível operacional, distribuídos entre 56 do setor industrial e 67 do setor de prestação de serviço, e 60 gerentes, distribuídos entre 26 do setor industrial e 34 do setor de prestação de serviço.

Os dados foram analisados utilizando-se a versão 16 do programa de pacote estatístico Minitab®. Para a utilização da análise de hipóteses, as amostras foram classificadas como *independentes*, já que os valores amostrais da população de gerentes não estão relacionados com os valores amostrais da população de trabalhadores operacionais. Definiu-se também que, excetuando-se as idades, os *dados* são do tipo *qualitativo*, pois registram uma característica – no caso, aspectos da personalidade – e, não, algo que permita uma mensuração numérica (KANJI, 2006).

Dados qualitativos têm como parâmetro alvo a mediana, o que vai demandar testes não paramétricos<sup>4</sup>. No caso desta pesquisa, foram utilizadas: a estatística W, quando o objeto de investigação envolveu duas amostras independentes, obtida

pelo teste não paramétrico de Mann-Whitney; e o teste H de Kruskal-Wallis, quando o objeto de investigação envolveu mais de duas amostras independentes. A estatística W de Mann-Whitney não exige um tamanho mínimo de amostra, devendo as variáveis testadas serem mensuradas no nível ordinal, intervalar ou razão – no caso da pesquisa, dados nominais como o gênero e a escolaridade foram transformados em ordinais. Para o teste de Kruskal-Wallis, é necessário que as amostras, além de independentes, tenham no mínimo cinco elementos – o que foi atendido nesta pesquisa. Para as idades (dados paramétricos), utilizou-se a estatística F, por meio do teste ANOVA. O nível de significância desejado nesta pesquisa é de 0,05.

O que se procurou saber é se há diferença no nível de autoritarismo, identificado pela aplicação da escala RWA, quando se comparam os gerentes com os trabalhadores do nível operacional. Para conduzir a análise do resultado, definiu-se a hipótese nula ( $H_0$ ) de cada comparação e a hipótese alternativa ( $H_a$ ). O nível de significância desejado foi de 5%, implicando num intervalo de confiança de 95% – ou seja, um  $p$ -valor menor do que 0,05 rejeita a hipótese nula ( $H_0$ ), enquanto um  $p$ -valor maior ou igual a 0,05 não a rejeita (KANJI, 2006).

As análises foram conduzidas, inicialmente, a partir da comparação entre os dois grandes grupos (gerentes e trabalhadores operacionais). Os resultados dessa comparação é que poderão determinar necessidades de novas comparações intragrupo ou entre grupos. E as análises serão conduzidas a partir do que se disponibilizou no referencial teórico.

#### 4. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

A confiabilidade da escala aplicada, medida pelo alfa de Cronbach, ficou em 0,6899. Habitualmente, valores acima de 0,7 são considerados adequados, mas em investigações iniciais de escalas, principalmente durante a fase de validação – que é o caso nesta pesquisa – valores acima de 0,6 já são considerados satisfatórios (HAIR JR et al, 2005).

O próximo passo é a avaliação dos dados socioculturais. Inicialmente, comparam-se as idades com distribuições de frequências divididas por grupos de 15 anos como apresentado na tabela 1. O que se observa é que, apesar de as duas primeiras faixas de distribuição reunirem cerca de 88% dos indivíduos nos dois grupos, a distribuição é bem diferente entre as duas primeiras faixas, pois entre os gerentes a faixa etária entre 30 e 45 anos reúne quase o triplo de indivíduos da faixa etária entre 15 e 30 anos, enquanto para os operacionais as duas se encontram na faixa dos 40%. Na sequência, usando o teste ANOVA, avaliou-se se a diferença na distribuição entre as primeiras duas faixas etárias foi significativa. O  $p$ -valor foi de 0,106, o que não rejeitou a  $H_0$  de que as idades dos quatro grupos são estatisticamente semelhantes entre si, ou seja, não há diferença significativa entre as médias das idades dos quatro grupos. Assim, pode-se concluir que a idade não foi uma variável importante para se explicar qualquer diferença eventualmente observada quando da aplicação da escala RWA.

**Tabela 1** – Distribuição de frequências das idades dos gerentes e dos trabalhadores operacionais

Faixa etária anos	Absol. Ger	Absoluto Operac.	Relativo % Ger.	Acumulado % Gerente	Acumulado % Operac.	Acumulado % Operac.
15 – 30	14	51	23,33	41,46	23,33	41,46
31 – 45	39	57	65,00	46,34	88,33	87,80
46 – 60	07	12	11,67	9,75	100	97,55
61 – 75	0	3	0,0	2,45	100	100

Com relação à distribuição pelo sexo, entre os gerentes se observa o dobro de mulheres no setor de serviço (12), em comparação com o setor industrial (6). No caso do grupo operacional, pode-se constatar uma diferença ainda mais significativa, pois não há nenhuma mulher entre os representantes trabalhadores operacionais de indústrias. E, ao se comparar a distribuição por gênero entre trabalhadores operacionais do setor de serviço, constata-se quase que uma igualdade na distribuição entre trabalhadores do sexo masculino (33) e feminino (34). Essas características são próprias do mercado brasileiro, não significando aqui algo específico, que merecesse um aprofundamento.

Com relação à escolaridade, no grupo de gerentes todos têm ensino superior completo, enquanto entre os trabalhadores operacionais, a maioria do grupo (53,6%) tem, no máximo, o segundo grau incompleto – o que não se afasta do habitual para o mercado de trabalho brasileiro.

Visto então como se distribuem os grupos sob os aspectos socioculturais, avalia-se o comportamento dos diversos grupos quanto aos resultados obtidos na escala RWA. O que deve ser levado em conta nessa avaliação é a comparação entre grupos, e não o que teoricamente se poderia chamar de escore alto (176), baixo (22) ou médio (99) de autoritarismo. As médias e medianas dos dois grandes escores grupos estão apresentadas na tabela 2. Comparando as medianas pelo teste de Mann-Whitney, obtém-se um  $p$ -valor de 0,0747, superior ao nível de significância de 5% – não havendo evidência a favor da  $H_0$ , ou seja, de que o nível de autoritarismo do grupo de gerentes é semelhante ao dos trabalhadores operacionais.

No entanto, os grupos vieram de setores diferentes da economia, donde se comparam os resultados obtidos entre os quatro grupos levando em consideração os diversos setores. Como essa comparação envolve mais de dois grupos diferentes, o teste utilizado para avaliar significância da diferença entre os valores foi o teste de Kruskal-Wallis,

cujos resultados estão apresentados na tabela 3. O  $p$ -valor do teste ficou em 0,033 – inferior ao nível de significância de 5% – donde se pode afirmar que há evidência para a rejeição da  $H_0$  de que o nível de autoritarismo é igual para todos os grupos. Ou seja, sabe-se que em pelo menos um dos grupos o nível de autoritarismo ficou diferente dos demais. Para aferir qual foi esse grupo, passa-se à próxima pergunta: dentro do mesmo grupo, separando-se os indivíduos pelos setores industrial e de prestação de serviço – que foram os dois setores de onde se obtiveram os indivíduos que responderam ao questionário RWA – o nível de autoritarismo apresenta diferenças significativas?

Comparando-se as medianas dos grupos de gerentes, obtém-se um  $p$ -valor de 0,0329, inferior ao nível de significância de 5%, o que rejeita a  $H_0$ , ou seja, o nível de autoritarismo do grupo de gerentes de indústria é diferente daquele expresso pelos gerentes de empresas de prestação de serviço. Na tabela 2, o que se observa é que o nível desse último grupo (prestação de serviço) é maior que o do primeiro (indústria).

Na sequência, buscando a resposta para a mesma pergunta, comparam-se os resultados das somas das respostas dos trabalhadores operacionais, separando-se os grupos de indústria e de prestação de serviço. A comparação das medianas mostra um  $p$ -valor de 0,7146, revelando não haver diferença significativa entre os grupos, ou seja, os trabalhadores de nível operacional expressam nível de autoritarismo semelhante, independentemente do setor.

Outra indagação: se gerentes do setor industrial apresentam nível diferenciado de autoritarismo, menor que todos os outros grupos, seria possível que essa diferença se relacionasse ao gênero? Comparando-se os gêneros entre os gerentes pelo teste Mann-Whitney, obtém-se  $p$ -valor de 0,3455, o que confirma não haver diferença significativa no nível de autoritarismo entre gerentes femininos e masculinos do setor industrial.

**Tabela 2** – Médias dos resultados dos gerentes e dos trabalhadores operacionais

GRUPO	N	Média	D.P.	Min	Max	Mann-Whitney p-valor	Mediana
Gerente	60	4,29	1,25	1,90	6,54	0,0747	4,18
Operacional	123	4,62	0,75	2,02	6,36	0,0747	4,63

**Tabela 3** – As somas dos resultados dos quatro grupos

GRUPO	N	Kruskal-Wallis p-valor	Mediana
Gerente indústria	26	0,033	79,5
Operacional indústria	56	0,033	101
Gerente serviços	34	0,033	103
Operacional serviços	67	0,033	102

Uma última pergunta diz respeito a uma possível diferença na faixa etária dentro do grupo de gerentes, que pudesse explicar a diferença no nível de autoritarismo. Comparando-se as idades, obteve-se  $p$ -valor igual a 0,2895, o que demonstra que as idades dos gerentes de indústria e as dos de empresas de prestação de serviço não apresentam nível significativo de diferenciação, não sendo esse, então, um aspecto que possa explicar a diferenciação do nível do autoritarismo entre esses grupos.

Dessa forma, pode-se concluir a apresentação dos dados reunidos por meio de estatística descritiva e dos testes de hipóteses, afirmando que o grupo que reúne os gerentes do setor industrial apresenta nível de autoritarismo, a partir da escala RWA, menor que o nível encontrado entre gerentes do setor de serviço e menor que o dos trabalhadores operacionais de todos os dois setores, os quais, por sua vez, apresentam nível semelhante ao dos gerentes do setor de serviço.

Esse último caso está de acordo com a teoria, a partir da qual se espera que as organizações reproduzam o comportamento autoritário encontrado na sociedade, portanto, relacionado à cultura autoritária e não à estrutura hierárquica da organização. Contudo, a discrepância observada no

comportamento do grupo de gerentes de indústria não é explicada pela teoria utilizada. Para isso, seria necessário realizar algum tipo de abordagem qualitativa, o que não foi um objetivo estabelecido para essa fase do estudo.

Como foi visto no referencial teórico, o autoritarismo está relacionado com a obediência e a conformidade. Assim, ao analisar os dados da escala RWA, pode-se inferir que a obediência e a conformidade serão implicitamente analisadas, o que quer dizer que um nível considerável de autoritarismo deverá também se relacionar diretamente com um comportamento obediente das pessoas desse grupo, da mesma forma que com uma maior tendência a se conformar, por exemplo, com relação às regras estabelecidas dentro de uma organização.

Dependendo da organização em pauta, esse poderia ser um aspecto desejável, não só para facilitar a adaptação de um indivíduo à cultura organizacional, mas principalmente para se obter os resultados esperados para uma determinada organização específica – por exemplo, em instituições militares, fundadas fortemente na hierarquia e na obediência, ou mesmo em organizações fundadas na estrutura burocrática, muito normatizadas e

com mecanismo de controle muito hipertrofiados – o que pode implicar tanto na necessidade de identificar indivíduos com esse perfil em processos de recrutamento e seleção, como no estabelecimento de programas de treinamento para essas organizações específicas. No contraponto, em organizações menos hierarquizadas e mais voltadas para a criatividade e inovação, a identificação desses indivíduos pode indicar aqueles com menor probabilidade de identificação com o grupo, ou ainda aqueles para os quais se deveria propor processos específicos de desenvolvimento, de modo a estabelecer relações harmônicas com os pares.

É importante recuperar, aqui, a discussão sobre a linha de pensamento em teoria das organizações que considera o autoritarismo um fenômeno estrutural (FARIA, 1985). Nessa linha, espera-se que organizações burocráticas busquem indivíduos mais autoritários – daí se ter dividido a amostra da pesquisa entre setores industrial e de prestação de serviço, pois se esperava que o setor industrial, por se constituir de estruturas mais hierarquizadas, reunisse indivíduos com o comportamento mais autoritário. Entretanto, como observado na tabela 3, há entre os quatro subgrupos um que se destaca dos demais, apresentando um grau de autoritarismo *inferior*, enquanto os outros três demonstram uma semelhança nesse aspecto – e esse grupo diferenciado é justamente o de gerentes do setor industrial. Surge, assim, uma primeira discrepância entre a teoria – a que considera o autoritarismo como um fenômeno estrutural – e o resultado da pesquisa, uma vez que justamente um dos grupos pertencentes ao setor onde se observam organizações mais hierarquizadas foi o que apresentou um nível de autoritarismo mais baixo em comparação ao dos demais grupos.

O trabalho original de Adorno et al (1982) mostra uma tendência à menor expressão autoritária em indivíduos com educação de nível superior. Além disso, pessoas que passam por uma formação superior poderiam demonstrar maior facilidade

de posicionamento frente às perguntas que dizem respeito ao seu contexto sociocultural, com potencial, inclusive, para interferir intencionalmente na resposta, apresentando respostas que fossem socialmente mais aceitáveis, ainda que não representassem exatamente a sua opinião. Ou seja, também pela teoria relacionada com os primeiros estudos sobre o autoritarismo, seria esperado que os gerentes de indústria, por apresentarem nível de escolaridade superior, apresentassem grau de autoritarismo inferior aos dos trabalhadores operacionais, os quais em sua maioria têm, no máximo, ensino médio.

Nesse sentido, os gerentes de empresas de prestação de serviço, que também possuem maior nível de escolarização, não deveriam apresentar nível de autoritarismo semelhante aos trabalhadores operacionais, como revelado pela pesquisa. Essa foi uma segunda discrepância entre os achados e a teoria.

Continuando a investigação da diferença observada entre os gerentes, comparam-se gerentes do setor industrial e trabalhadores operacionais do mesmo setor, que, de acordo com a teoria, deveriam evidenciar um grau de autoritarismo mais elevado, independentemente do lugar que eles ocupam na hierarquia. A pesquisa constatou uma diferenciação do nível de autoritarismo entre esses dois grupos como mostrado na tabela 3, ou seja, os gerentes apresentam nível de autoritarismo inferior. Aqui, essa diferença poderia ser explicada pela diferença no nível educacional. No entanto, se essa fosse uma explicação adequada, deveria ser aplicada também aos gerentes do setor de prestação de serviço, o que não aconteceu, como foi visto anteriormente. Assim, a princípio, essa não deve ser considerada como a explicação para o achado, ainda que pudesse ter sobre ele uma influência.

Para Bonoma (1985), a escolha do método de pesquisa depende do estágio em que se encontra o conhecimento do objeto a ser investigado, devendo-se optar pelo método qualitativo quando se está começando a explorar um campo novo e

desconhecido, e pelo quantitativo quando o que se pretende é testar uma teoria já existente. Esta pesquisa seguiu uma linha diversa: a exploração do objeto foi feita usando um método quantitativo – a escala RWA – sendo os dados obtidos tensionados com a teoria, momento no qual são observadas concordâncias e discrepâncias.

A discrepância de maior significado encontrada nos dados seria a expectativa de que todos os grupos de gerentes e trabalhadores operacionais apresentassem nível equivalente de autoritarismo, uma vez que fazem parte de uma sociedade autoritária como descrito na teoria. Ou ainda, também se poderia esperar, considerando a teoria que considera as relações sociais a partir da estrutura, que os gerentes pudessem apresentar nível mais elevado de autoritarismo. No entanto, nem uma coisa nem outra pode ser observada a partir dos dados empíricos.

Seguindo uma ordem diversa da apresentada por Bonoma (1985), o que pode ser sugerido a partir desse ponto é a realização de uma pesquisa qualitativa, orientada para investigar as discrepâncias observadas na comparação entre os dados levantados e a teoria envolvida – que deve ser objeto de outra investigação, desenhada para esse fim.

## 5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Relações sociais são complexas, dependendo de um entrelaçamento complexo entre aspectos de caráter individual com outros de caráter cultural – esse último compreendido em diversos níveis, resumido pela teoria nas culturas nacional e regional (em países grandes e com diferenças históricas regionais como o Brasil) – organizacional e profissional. Não se pretendeu negar a importância dos aspectos culturais – refletidos nas estruturas das quais participam os indivíduos – na modelação do comportamento, mas sim chamar a atenção para um aspecto pouco considerado na

literatura organizacional, mas fundamental para explicar comportamentos, que é a personalidade do indivíduo.

A partir da teoria existente sobre o comportamento autoritário, procurou-se investigar a expressão de aspectos relacionados à personalidade do indivíduo nas relações estabelecidas no trabalho, de modo especial, entre gerentes e trabalhadores operacionais. Os objetivos da pesquisa foram identificar, comparar e discutir o resultado da aplicação da escala RWA em trabalhadores operacionais e em gerentes de 4º nível, de empresas de Minas Gerais. O resultado foi a identificação de uma discrepância em relação à teoria que valoriza os aspectos estruturais na modelação dos comportamentos, referente aos gerentes do setor industrial, cujo nível de autoritarismo medido pela escala RWA foi inferior ao identificado entre os demais gerentes e entre todos os trabalhadores operacionais, os quais, por sua vez, apresentaram nível semelhante de autoritarismo.

Quais poderiam ser as implicações práticas desse achado?

Considerando que o Brasil passou há poucas décadas por um longo período autoritário que marcou os indivíduos (CHAUÍ, 1986; DAMATTA, 1997), é comum ouvir das pessoas um discurso negativo em relação ao autoritarismo. No entanto, quem trabalha com processos de recrutamento e seleção para empresas – como é o caso de uma das autoras deste artigo – frequentemente enfrenta a demanda para selecionar (ou evitar a seleção) de pessoas com um perfil de comportamento que poderia se enquadrar no que pesquisadores como Altemeyer caracterizaram como sendo facetas da personalidade autoritária. Isso porque, na gestão funcionalista de uma estrutura hierárquica numa sociedade como a nossa, pode ser desejável que um indivíduo contratado para o trabalho no nível operacional não só seja obediente, como também se conforme às normas. E, como foi visto no referencial teórico, indivíduos autoritários podem ser os mais bem

adaptados a essas organizações, uma vez que os pesquisadores identificaram uma correlação estatisticamente significativa entre o comportamento autoritário, a obediência e o conformismo.

Do ponto de vista do positivismo utilitarista na gestão, calcada no que se poderia sintetizar no ditado *manda quem pode, obedece quem tem juízo* – próprio de um Brasil de tradição histórica escravocrata e autoritária, e que tem ainda esse estilo de gestão como predominante – pode-se considerar que, a identificação dessas características de personalidade possa até ser útil em processos de recrutamento e seleção nas organizações com esse perfil. Mas, também nas organizações que, por seu perfil de negócio ou seu objetivo social, precisam de pessoas autônomas e emancipadas, a identificação desses indivíduos também faz sentido – por exemplo, quando se pretende manter uma determinada cultura organizacional que seja incompatível com relações autoritárias entre os trabalhadores.

De acordo com T. W. Adorno (1977), a aplicação prática da ciência social vai depender das condições sociopolíticas e culturais da sociedade. Pode-se esperar que os interesses daqueles que desejam apenas aumentar a eficiência de uma organização sejam divergentes dos interesses de quem pretende discutir se é essa eficiência o mais relevante em um determinado grupo social. A pesquisa que busca eliminar um inconveniente – como se vê na pesquisa predominante no *mainstream* da área de administração, em que o que se quer saber é o que vende mais, ou que método de produção é mais eficiente, por exemplo – pode exigir do pesquisador uma abordagem bastante diversa daquela cuja intenção possa ser a de mudar estruturas na sociedade – como ocorre, por exemplo, no momento atual, em que os pressupostos estão em crise e demandando novas visões para os problemas.

A discussão conduzida a partir dos achados permite concluir que:

1. o caráter mais ou menos autoritário da sociedade não é suficiente para, sozinho, explicar as relações de autoridade nas organizações;
2. também não é a estrutura da organização, mais ou menos hierárquica e burocrática o que, isoladamente, pode explicar relações autoritárias entre os indivíduos nas organizações;
3. se o comportamento dos indivíduos nas relações que ocorrem nas organizações depende de fatores que podem ser identificados na estrutura de sua personalidade, é necessário compreender a razão de comportamentos grupais discrepantes do apresentado pela teoria, como no caso do nível inferior de autoritarismo observado entre gerentes do setor industrial;
4. utilizando apenas os dados obtidos para a pesquisa quantitativa, envolvendo a personalidade autoritária, não é possível encontrar evidências que possam explicar essas discrepâncias em relação à teoria. Para isso, será necessária a realização de uma pesquisa qualitativa, desenhada para atingir esses objetivos.

Esta pesquisa também apresentou algumas limitações identificadas:

1. a amostra do grupo de gerentes, apesar de aceitável, ficou pequena, principalmente para as comparações realizadas dentro do grupo: como exemplo, o total de gerentes do setor industrial ficou em 26 pessoas, portanto, abaixo de 30, que seria o número mínimo desejável para as comparações, e o número total de mulheres totalizou somente 18. No entanto, considerando que as variáveis analisadas eram de caráter não paramétrico, esse número não foi considerado como limitador importante para a realização dos testes de hipóteses;

2. a forma de obtenção da amostra não permite generalizar as conclusões para toda a população. Pode-se dizer que os achados são válidos para os grupos estudados e apontam para uma direção, indicando uma tendência que deve ser melhor investigada em outras pesquisas;
3. outra limitação foi a utilização de questionário que não passou previamente pelos testes de validação para o português. Aparentemente, esse aspecto não interferiu de modo significativo no resultado, pois o nível de compreensão das afirmativas foi aferido previamente durante o teste, não tendo sido observada dificuldade identificável em sua compreensão, de modo especial, por parte dos trabalhadores operacionais, e o alfa de Cronbach ficou em 0,6899 – bem próximo do mínimo ideal;
4. a realização apenas da pesquisa quantitativa limitou a possibilidade de aprofundamento nos dados para uma compreensão mais adequada dos resultados obtidos com a pesquisa quantitativa. Em dois questionários, os pesquisados acrescentaram, por conta própria, vários comentários interessantes, envolvendo sua visão sobre os temas abordados, que o desenho da pesquisa não permitiu explorar;

Considerando, então, os resultados e as limitações, os pesquisadores fazem três sugestões para trabalhos futuros:

1. aplicar o questionário em um número maior de pessoas, com uma amostra randomizada, a fim de investigar a possibilidade de generalização dos achados; e
2. associar à escala RWA testes de personalidade, muito utilizados em pesquisas na área da psicologia, tanto em recursos humanos quanto em psicologia clínica. O intuito é de que, ao se relacionar resultados de questionários, testes e entrevistas, se possa obter um maior número de informações para verificar as características individuais que aparecem com maior constância em situações específicas;
3. realizar uma pesquisa de caráter qualitativo, orientada inicialmente pelos aspectos não previstos apontados durante as respostas ao questionário, mas também – dentro do espírito das investigações inspiradas por autores frankfurtianos – pelas contradições identificadas nos resultados.

## REFERÊNCIAS

ADORNO, T. et al. *The authoritarian personality*. New York: W.W. Norton, 1982.

ADORNO, T.; HORKHEIMER, M. Sociologia e investigação social empírica. In: \_\_\_\_\_. *Temas básicos da Sociologia*. São Paulo: Cultrix e Edusp, 1977.

ALCADIPANI, R. *Michel Foucault: poder e análise das organizações*. Rio de Janeiro: FGV, 2005.

ALTEMEYER, B. *Right-wing authoritarianism*. Winnipeg: University of Manitoba Press, 1981.

ASCH, S. Studies of independence and conformity: a minority of one against a unanimous majority. *Psychological monographs: general and applied*, Swarthmore College, v.70, n.9, 1956.

BAMBERGER, P.; PRATT, M. Moving forward by looking back: reclaiming unconventional research contexts and

## REFERÊNCIAS

- samples in organizational scholarship. *Academy of Management Journal*, v.53, n.4, p. 665-669, 2010.
- BARROS, B. *Gestão à brasileira: uma comparação entre América Latina, Estados Unidos, Europa e Ásia*. São Paulo: Atlas, 2003.
- BERTERO, C. Poder e organização: uma perspectiva brasileira. In: CHANLAT, J.-F.; FACHIN, R. *Análise das organizações: perspectivas latinas*. Porto Alegre: UFRGS, 2007
- BONOMA, T. Case research in marketing: opportunities, problems, and a process. *Journal of Marketing Research*, v. 22, n.2, 1985.
- CHAUÍ, M. *Conformismo e resistência: aspectos da cultura popular no Brasil*. São Paulo: Brasiliense, 1986.
- CHRISTIE .R; JAHODA M. *Studies in the scope and method of "the authoritarian personality"*. Continuities in social research. Glencoe: Free Press, 1954
- CHRISTIE R. Authoritarianism and related constructs. In: ROBINSON J.; SHAVER P.; WRIGHTSMAN L. (Eds.). *Measures of personality and social psychological attitudes*. Academic Press. 2. ed., v.1, p. 501-69, 1991.
- DAMATTA, R. *A casa & a rua: espaço, cidadania, mulher e morte no Brasil*. Rio de Janeiro: Rocco, 1997.
- \_\_\_\_\_. *O que faz o Brasil, Brasil?* Rio de Janeiro: Rocco, 1991.
- ELMS, A.; MILGRAM, S. Personality characteristics associated with obedience and defiance, toward authoritative command. *Journal of experimental research in personality*, v.1, n.4, p. 282-289, 1966.
- FARIA, J. *O autoritarismo nas organizações*. Curitiba: Criar, 1985.
- \_\_\_\_\_. Poder e relações de poder nas organizações. In: VIEIRA, M.; CARVALHO, C. (Org.); *Organizações, instituições e poder no Brasil*. Rio de Janeiro: FGV, 2003.
- FAORO, R. *Os donos do poder: formação do patronato político brasileiro*. São Paulo: Globo, 2001
- FELDMAN, S. Enforcing social conformity: a theory of authoritarianism. *Political Psychology*, v. 24, n.1, p. 41-74, 2003.
- GEERTZ, C. *A interpretação das culturas*. Rio de Janeiro: LTC, 1989.
- HAIR JR, J. et al. *Análise multivariada de dados*. 5. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.
- KANJI, G. *100 statistical tests*. 3. ed. London: Sage, 2006.
- LEE, R.; WARR, P. The development and standardisation of a balanced F scale. *Journal of General Psychology*, v.81, p.109-129, 1969.
- LEVINSON, D.; HUFFMAN, P. Traditional family ideology and its relation to personality. *Journal of personality*, v. 23, n.3, p. 251-273, 1955.
- MILGRAM, S. *Obedience to authority*. New York: Harper & Row, 1974.
- NORRIS, G. *The authoritarian personality in the 21<sup>st</sup> century*. 2005. 299f. Tese (Doutorado em Filosofia) – Bond University, Austrália, 2005.
- PAULA, T. *Abrindo os baús – das Gerais e das Minas: valores conservadores de Curvelo e Diamantina*. 1993. 242 f. Dissertação (Mestrado em Sociologia) – Faculdade de filosofia e ciências humanas da UFMG, 1993.

## REFERÊNCIAS

ROKEACH, M. *The open and closed mind: investigations into the nature of belief systems and personality systems*. New York: Basic Books, 1960.

SILVERMAN, D. *The theory of organisations: a sociological framework*. London: Heinemann, 1970.

TROMPENAARS, F. *Nas ondas da cultura: como entender a diversidade cultural nos negócios*. São Paulo: Educator, 1994.

VILELA, J.; CARVALHO NETO, A.; LOPES, H. O autoritarismo em cooperativas e empresas privadas: uma investigação com dirigentes e gerentes por meio de uma escala baseada na escala F de Adorno. *RAUSP*, v. 45, n.1, 2010.

WEICK, K. *A Psicologia Social da Organização*. São Paulo: Edgard Blücher; Edusp, 1973

## **ANEXO – QUESTIONÁRIO APLICADO, ADAPTADO PARA O PORTUGUÊS A PARTIR DA ESCALA RWA**

1. As autoridades constituídas geralmente estão certas sobre as coisas, enquanto os radicais e os manifestantes são geralmente apenas tagarelas, mostrando a sua ignorância.
2. As mulheres devem prometer obediência a seus maridos quando se casam.
3. Nosso país precisa desesperadamente de um líder poderoso que vai fazer o que tem de ser feito para acabar com a sem-vergonhice que está estragando a nossa sociedade (adaptado)
4. Gays e lésbicas são tão saudáveis e morais como qualquer outra pessoa.
5. É sempre melhor confiar no julgamento das autoridades competentes do governo e da religião do que ouvir aqueles agitadores de nossa sociedade que tentam colocar dúvidas na cabeça das pessoas.
6. Os ateus e outros que se rebelaram contra as religiões estabelecidas são tão bons e virtuosos quanto os que frequentam regularmente a igreja.
7. A única maneira de nosso país conseguir superar as crises que se anunciam é retomar os nossos valores tradicionais, colocar líderes fortes no poder, e silenciar os desordeiros que difundem más ideias.
8. Não há absolutamente nada de errado com campos de nudismo.
9. Nosso país precisa de livres pensadores que tenham a coragem de desafiar as formas tradicionais, mesmo que isso incomode muita gente.
10. O nosso país vai ser destruído algum dia se nós não esmagarmos todas as perversões que corroem a nossa fibra moral e as nossas crenças tradicionais.
11. Todo mundo deveria ter o seu próprio estilo de vida, suas próprias crenças religiosas e suas preferências sexuais, mesmo que isso os torne diferentes de todo mundo.
12. Os modos antigos e os valores antigos continuam a nos mostrar a melhor maneira de se viver.
13. Você tem que admirar aqueles que desafiaram a lei e a forma de ver da maioria, protestando a favor do direito das mulheres ao aborto, pelos direitos dos animais, ou para abolir as orações na escola.
14. O que nosso país realmente precisa é de um líder forte e determinado, que vencerá o mal, e nos levará de volta ao nosso verdadeiro caminho.
15. Algumas das melhores pessoas do nosso país se encontram entre os que desafiam o governo, criticam a religião, e ignoram o modo como as coisas normais devem ser realizadas.
16. As leis de Deus sobre a pornografia, o aborto e o casamento devem ser rigorosamente seguidas antes que seja tarde demais, e aqueles que as quebram devem ser fortemente punidos.
17. Existem hoje muitas pessoas radicais e imorais em nosso país, que estão tentando arruiná-lo para atender aos seus próprios interesses pagãos, e contra quem as autoridades devem agir para colocá-los fora de ação.
18. Lugar de mulher deve ser aquele que a mulher quiser. Os dias em que as mulheres foram submissas aos maridos e às convenções sociais pertencem estritamente ao passado.

19. O nosso país será ótimo se honrarmos o que fizeram nossos antepassados, se fizermos o que as autoridades nos dizem para fazer, e se nos livrarmos das maçãs podres que estão estragando tudo.
20. Não há uma maneira certa de viver a vida; todo mundo tem que criar seu próprio caminho.
21. Homossexuais e feministas deveriam ser elogiados por serem corajosos o suficiente para desafiar os valores familiares tradicionais.
22. Esse país poderia funcionar muito melhor se certos grupos de desordeiros calassem a boca e aceitassem o lugar tradicional de seu grupo na sociedade.