



UNIVERSIDADE FEDERAL DA BAHIA – UFBA

Instituto de Psicologia - IPSI

Programa de Pós-Graduação em Psicologia - PPGPSI



Fernanda de Souza Brito

**Estilos interpessoais e participação em redes sociais em
diferentes ambientes de trabalho**

Salvador

2012

Fernanda de Souza Brito

**Estilos interpessoais e participação em redes sociais em
diferentes ambientes de trabalho**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Psicologia da Universidade Federal da Bahia, como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Psicologia.

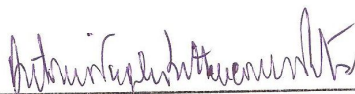
Área de concentração: Psicologia Social e do Trabalho

Orientador: Prof. Dr. Mauro de Oliveira Magalhães

BANCA EXAMINADORA:



Prof. Dr. Mauro Oliveira de Magalhães
Universidade Federal da Bahia - UFBA



Prof. Dr. Antônio Virgílio Bittencourt Bastos
Universidade Federal da Bahia - UFBA



Prof.ª Dr.ª Elaine Rabelo Neiva
Universidade de Brasília - UnB

AGRADECIMENTOS

Esta dissertação representa uma importante etapa da minha carreira, sendo o resultado de dois anos de dedicação, trabalho e acima de tudo do apoio de pessoas muito especiais. Inicialmente, agradeço ao meu noivo Rafael, que me incentivou a dar os primeiros passos na vida acadêmica e que esteve comigo em todos os momentos.

Aos meus pais pelo apoio constante e por compreenderem que “estar no mundo da lua” era inevitável... amo vocês! Ao meu irmão, por ser para mim um forte exemplo de uma das máximas desta dissertação: “o sucesso no trabalho depende da congruência entre a personalidade e o ambiente social em que se está inserido”. Sou muito grata a minha grande família e meus grandes amigos por sempre se mostrarem interessados em saber um pouquinho mais do meu trabalho, vocês são fundamentais na minha vida.

Agradeço ao meu orientador, Prof. Dr. Mauro Magalhães, por se mostrar sempre disponível e atento a qualidade deste trabalho, exigindo sempre o melhor. Além disso, por me apresentar um tema tão interessante e atual, um campo de estudos tão instigante que não consegui abandonar, ou seja, aguardem o doutorado!

Aos professores e colegas do Programa de Pós-Graduação em Psicologia da UFBA sou grata pelas contribuições ao meu trabalho e ao meu desenvolvimento profissional. Agradeço especialmente ao Prof. Dr. Antônio Virgílio Bastos, por acompanhar o meu trabalho desde o início, com comentários tão pertinentes e valiosos.

À Prof. Dr. Elaine Neiva da UNB, pela prontidão em participar da banca de minha defesa e pelo cuidado ao indicar os ajustes imprescindíveis para a versão final deste trabalho.

Agradeço a CAPES pelo apoio financeiro.

SUMÁRIO

LISTA DE FIGURAS	7
LISTA DE TABELAS	8
LISTA DE GRÁFICOS	9
RESUMO	10
ABSTRACT	11
INTRODUÇÃO	12

CAPÍTULO I

1.1 A avaliação da personalidade nos ambientes de trabalho	16
1.1.1 Tipos de ambientes de trabalho	18
1.1.2 Tipos de ajuste entre pessoa e ambiente	20
1.2 O modelo sócio-analítico da personalidade	21
1.2.1 Perspectiva do ator: avaliação da identidade	24
1.2.1.1 Uma medida de identidade: os estilos interpessoais	28
1.2.2 Perspectiva do observador: avaliação da reputação	33
1.2.2.1 Análise de redes sociais	34
1.2.2.1.1 A análise de redes sociais no contexto de trabalho	39
1.2.2.1.2 Estudos envolvendo personalidade e redes sociais	40
1.3 Delimitação do problema de pesquisa e hipóteses	45
1.3.1 Objetivo Geral	47
1.3.2 Objetivos Específicos	47

CAPÍTULO II

2.1 Método	48
2.2 Participantes	48
2.3 Instrumentos	49
2.3.1 Questionário sócio-demográfico	49
2.3.2 Inventário de estilos interpessoais	50
2.3.3 Questionário Sociométrico	55
2.4 Procedimentos de coleta de dados	56
2.5 Análise dos dados	56

CAPÍTULO III

3.1 Resultados	58
3.1.1 Resultados de cada equipe	58
3.1.1.1 Equipe MKT – Setor de marketing de um jornal	58
3.1.1.1.1 Caracterização do ambiente	58
3.1.1.1.1.1 Perfil sócio-demográfico e ambiente ocupacional	58
3.1.1.1.1.2 Perfil médio de estilos interpessoais	59
3.1.1.1.2 Estilos interpessoais e centralidade do ator nas redes de confiança	62
3.1.1.1.2.1 Análise correlacional	62
3.1.1.1.2.2 Análise de casos	62
3.1.1.2 Equipe SRD – Serviços de registro de documentos	66
3.1.1.2.1 Caracterização do ambiente	66
3.1.1.2.1.1 Perfil sócio-demográfico e ambiente ocupacional	66
3.1.1.2.1.2 Perfil médio de estilos interpessoais	67
3.1.1.2.2 Estilos interpessoais e centralidade do ator nas redes de confiança	70
3.1.1.2.2.1 Análise correlacional	70
3.1.1.2.2.2 Análise de casos	70
3.1.1.3 Equipe FAB – Fábrica de aparelhos mecânicos	73
3.1.1.3.1 Caracterização do ambiente	73
3.1.1.3.1.1 Perfil sócio-demográfico e ambiente ocupacional	73
3.1.1.3.1.2 Perfil médio de estilos interpessoais	74
3.1.1.3.2 Estilos interpessoais e centralidade do ator nas redes de confiança	76
3.1.1.3.2.1 Análise correlacional	76
3.1.1.3.2.2 Análise de casos	77
3.1.2 Comparação das médias das equipes nas dimensões de estilos interpessoais	80
3.2 Discussão dos resultados	84
3.3 Considerações Finais	92
REFERÊNCIAS	96
ANEXOS	104
Anexo A	104
Anexo B	106
Anexo C	107
Anexo D	108
Anexo E	109
Anexo F	110

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Modelo hexagonal dos ambientes ocupacionais de Holland (1997)	19
Figura 2 - Modelo circumplexo de estilos interpessoais. Adaptado de Leary (1957).	29
Figura 3 - Representação de um sociograma.....	35

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Modelo sócio-analítico: perspectiva do ator e do observador.....	22
Tabela 2 - Síntese das dimensões do Inventário ESEI	32
Tabela 3 - Associação entre motivações da personalidade e das redes sociais com o grau de coesão das redes sociais.....	37
Tabela 4 - Principais resultados dos estudos envolvendo personalidade e redes sociais	41
Tabela 5 - Caracterização sócio-demográfica da amostra.....	49
Tabela 6 - Exemplos de Item, Variância Explicada, Autovalores e Alfas de Cronbach das Escalas de Estilo Interpessoal	51
Tabela 7 - Etapas, procedimentos e métodos de análise dos dados.....	57
Tabela 8 - Caracterização da equipe MKT	59
Tabela 9 - Estatística descritiva dos estilos interpessoais da equipe MKT	60
Tabela 10 - Atores mais centrais na rede de confiança da equipe MKT	63
Tabela 11 - Caracterização da equipe SRD	67
Tabela 12 - Estatística descritiva dos estilos interpessoais da equipe SRD	68
Tabela 13 - Atores mais centrais na rede de confiança da equipe SRD	71
Tabela 14 - Caracterização da equipe FAB	74
Tabela 15 - Estatística descritiva dos estilos interpessoais da equipe FAB	74
Tabela 16 - Atores mais centrais na rede de confiança da equipe FAB	78
Tabela 17 - Diferenças de média nas dimensões de estilos interpessoais entre equipes	80

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 - Percentis dos estilos interpessoais da equipe MKT	60
Gráfico 2 - Percentis dos estilos interpessoais dos atores mais centrais na rede de confiança da equipe MKT	64
Gráfico 3 - Percentis dos estilos interpessoais dos atores mais centrais comparado aos atores com maiores escores em superioridade da equipe MKT	65
Gráfico 4 - Percentis dos estilos interpessoais da equipe SRD	68
Gráfico 5 - Percentis dos estilos interpessoais dos atores mais centrais na rede de confiança da equipe SRD	71
Gráfico 6 - Percentis dos estilos interpessoais da equipe FAB	75
Gráfico 7 - Percentis dos estilos interpessoais dos atores mais centrais na rede de confiança da equipe FAB	78
Gráfico 8 - Comparação dos percentis de estilos interpessoais entre as equipes	83

RESUMO

Este estudo examinou a relação entre estilos interpessoais e a participação do indivíduo nas redes sociais em diferentes ambientes de trabalho. Redes sociais se formam pelos vínculos afetivos, cognitivos e de compartilhamento de recursos estabelecidos entre atores sociais. Diferenças de desempenho no trabalho podem estar relacionadas ao posicionamento das pessoas em suas redes sociais. Ocupar uma posição de centralidade em uma rede social possibilita a aquisição de informações importantes e várias formas de influência interpessoal. A conquista dessas posições privilegiadas está associada a benefícios como sucesso na carreira, desempenho e satisfação no trabalho. Estudos sobre personalidade têm experienciado um renascimento no âmbito organizacional, e muitos têm evidenciado a importância de características da personalidade para prever resultados ocupacionais. Sabe-se que a predominância de determinadas características de personalidade no ambiente de trabalho formam modos peculiares de convivência do grupo, assim, é importante lembrar que ambientes variam em termos de quais estilos de personalidade valorizam e conferem aceitação ao seu portador. Os estilos interpessoais são estratégias comportamentais que descrevem a maneira habitual de uma pessoa interagir socialmente e buscar aceitação e status nas coletividades em que participa. Nesse sentido, os estilos interpessoais são importantes para compreender o sucesso interpessoal do indivíduo na sua busca por ser aceito, reconhecido e ter um lugar de destaque no seu ambiente de trabalho. Deste modo, o objetivo deste estudo foi analisar e comparar a relação entre estilos interpessoais e centralidade nas redes sociais em diferentes equipes de trabalho. Participaram desta pesquisa 80 trabalhadores distribuídos em 03 equipes de diferentes empresas: marketing de um jornal (MKT, n=24); serviços de registro documentos (SRD, n=20); fábrica de aparelhos mecânicos (FAB, n=36). O instrumento foi composto por variáveis sócio-demográficas, pelo Inventário ESEI (Escala de Estilos Interpessoais), e pelo questionário sociométrico que possibilitou o cálculo dos índices de centralidade das redes de confiança. As equipes foram caracterizadas em relação às variáveis sócio-demográficas, ao tipo de ambiente ocupacional e ao perfil médio de estilos interpessoais. Em seguida, os estilos interpessoais dos atores foram correlacionados aos seus índices de centralidade na rede de confiança, e alguns casos foram analisados. Foram encontradas diferenças significativas nas dimensões de estilos interpessoais entre as equipes, e a análise correlacional e qualitativa dos estilos interpessoais dos atores centrais, indicaram que cada equipe valoriza atores com diferentes perfis interpessoais, conferindo-lhes aceitação e prestígio. Os resultados revelam a importância do tipo de ambiente ocupacional para compreender os estilos interpessoais predominantes na equipe e suas relações com a centralidade dos atores na rede de confiança. As implicações das relações entre os estilos interpessoais, a centralidade dos atores nas redes de confiança e os tipos de ambiente ocupacional são discutidas. Por fim, considera-se a importância de alinhar dimensões da personalidade ao ambiente ocupacional na busca por uma compreensão cada vez mais acurada sobre os comportamentos humanos no trabalho.

Palavras-chave: Estilos interpessoais; análise de redes sociais; ambientes ocupacionais.

ABSTRACT

This study examined the relationship between interpersonal styles and the individual's participation in social networks in different workplaces. Social networks are formed by emotional ties, cognitive, and resource sharing established between social actors. Differences in job performance may be related to the positioning of people in their social networks. Occupy a position of centrality in a social network enables the acquisition of important information and various forms of interpersonal influence. The achievement of these privileged positions is associated with benefits such as career success, performance and job satisfaction. Studies on personality have experienced a renaissance in the organizational, and many have shown the importance of personality traits to predict occupational outcomes. It is known that the prevalence of certain personality traits in the workplace form particular ways of living of the group, so it is important to remember that environments vary in terms of personality styles which value and give acceptance to the wearer. The interpersonal styles are behavioral strategies that describe the usual way a person interacts socially and seek acceptance and status in the communities in which it participates. In this sense, interpersonal styles are important to understand the individual's interpersonal success in their search to be accepted, recognized and have a prominent place on your workplace. Thus, the objective of this study was to analyze and compare the relationship between interpersonal styles and centrality in social networks in different teams. In this study, participated 80 workers, divided into 03 teams from different companies: marketing department of a newspaper (MKT, n= 24); services registration documents (SRD, n= 20); factory mechanical (FAB, n= 36). The questionnaire consisted of socio-demographic variables, the Inventory ESEI (Interpersonal Styles Scale), and the sociometric questionnaire that enabled the calculation of the indices of centrality of trust networks. The teams were characterized in relation to socio-demographic variables, the type of workplace and the average profile of interpersonal styles. Then the interpersonal styles of the actors were correlated to their levels of centrality in the trust network, and some cases were analyzed. There were significant differences in the dimensions of interpersonal styles between teams, and correlational analysis of qualitative and interpersonal styles of key players, each team indicated that values interpersonal actors with different profiles, giving them acceptance and prestige. The results reveal the importance of the kind of workplace to understand the interpersonal styles prevalent in the team and its relations with the centrality of actors in the network of trust. The implications of the relationship between interpersonal styles, the centrality of the actors in the networks of trust and the kinds of workplace are discussed. Finally, we consider the importance of aligning the personality dimensions of occupational environment in the quest for a more accurate understanding of human behavior at work.

Keywords: Interpersonal styles; social network analysis; occupational environments.

INTRODUÇÃO

A compreensão das relações interpessoais é um tema psicológico fundamental que ocupa muitos teóricos e pesquisadores, pois as pessoas dependem das ligações que estabelecem com outras para realizar suas tarefas de vida (Kilduff & Krackhardt, 2008). Essas redes de relações incluem família, amigos e colegas. O envolvimento do ser humano nessas redes sociais é essencial, desde a obtenção de atenção e cuidado na infância até o alcance de metas pessoais e profissionais.

Redes sociais se formam pelos vínculos afetivos, cognitivos e de compartilhamento de recursos estabelecidos entre atores sociais, logo, podem ser definidas como um conjunto de atores e suas relações (Scott, 2000). Nos últimos anos observa-se o interesse crescente pelo estudo das redes sociais, principalmente em estudos organizacionais (Alves & Santos, 2010; Felmler, 2006; Borgatti & Foster, 2003). A análise de redes sociais deriva da sociologia estrutural, abordagem que considera que as estruturas sociais afetam mais o comportamento humano do que condições ou fatores subjetivos (Welman, 1988). Deste modo, o interesse predominante tem sido entender como aspectos da estrutura das redes sociais impactam nos comportamentos individuais ou no desempenho no trabalho.

Estudiosos têm ressaltado que a predominância do enfoque estrutural nos estudos sobre redes sociais minimizou a investigação do impacto dos atributos psicológicos dos indivíduos sobre estruturas e comportamentos sociais (Ibarra, Kilduff, & Tsai, 2005; Kadushin, 2002; Kilduff & Krackhardt, 1994; Kilduff & Tsai, 2003). Mizruchi (2006) coloca que modelos estruturais são limitados, pois possuem uma concepção simplificada ou reducionista da ação humana. As discussões sobre o que determina o comportamento humano, se a estrutura social ou os atributos individuais, perpassam todas as ciências humanas e em especial, a psicologia.

Kalish e Robins (2006) defendem uma visão interativa, onde atributos psicológicos e da estrutura social influenciam-se mutuamente, evitando o reducionismo de explicações estruturalistas ou individualistas. A análise de redes, ao enfatizar o relacionamento entre atores, permite incorporar tanto a estrutura das relações sociais quanto fatores individuais, como os atributos de personalidade (Wasserman & Faust, 1999). Nesse sentido, a análise de redes oferece uma abordagem mais integradora para

compreender a inserção do indivíduo no ambiente social, considerando, por exemplo, a personalidade e o envolvimento ou posicionamento do indivíduo nas redes sociais (Mehra, Kilduff & Brass, 2001).

Poucos estudos examinaram as relações entre variáveis psicológicas e medidas de rede. Nas pesquisas realizadas, três questões foram predominantes: a) a relação entre traços de personalidade e o posicionamento do indivíduo na rede (Burt, Jannotta & Mahoney, 1998; Klein, Lim, Saltz, & Mayer, 2004; Mehra, Kilduff & Brass, 2001; Oh & Kilduff, 2008; Totterdell, Holman & Hukin, 2008), (b) o impacto dos aspectos psicológicos sobre a estrutura e coesão das redes (Kalish & Robins, 2006; Burt, Janotta & Mahoney, 1998; S. Kim & M. Kim, 2007; Sasovova, Mehra, Borgatti & Shippers, 2010), e (c) o quanto predisposições psicológicas e atributos da rede se combinam para explicar variáveis de desempenho no trabalho (Mehra, Kilduff & Brass, 2001; Totterdell, Holman & Hukin, 2008; Lee, Yang, Wan & Chen, 2010). Embora os resultados destes estudos tenham fornecido evidências importantes sobre as relações entre atributos psicológicos do indivíduo e sua participação nas redes sociais, existe a necessidade de considerar a personalidade de maneira integrada ao ambiente que está sendo analisado.

Compreender a personalidade é uma tarefa complexa, que se observa na multiplicidade de teorias dedicadas ao tema. De acordo com Hogan (2004), os pesquisadores da personalidade possuem uma agenda de pesquisa desprovida de integração. Hogan (2004) defende que as pessoas estão motivadas primariamente por desejos de aceitação social e de aquisição de status, sendo que a capacidade para alcançar aceitação e status varia entre elas. Assim, propõe que uma agenda de pesquisa para avaliação da personalidade deve investigar as diferenças individuais nas estratégias comportamentais utilizadas para obter aceitação e status. Os estilos interpessoais são essas estratégias comportamentais que orientam o indivíduo na conquista de um lugar que lhe confira a aceitação e o tipo de reconhecimento que deseja de sua coletividade (Adler, 1930; Leary, 1957; Pincus & Gurtman, 2006; Gurtman, 2009).

No contexto de trabalho a avaliação dos estilos interpessoais é útil para a compreensão dos comportamentos e das estratégias de interação social que influenciam a eficácia de grupos e equipes. Nesse sentido, Hogan (2004) afirma que a avaliação da personalidade é indispensável para compreender o sucesso interpessoal do indivíduo na

sua busca por ser aceito, reconhecido e ter um lugar de destaque no seu ambiente de trabalho. Hogan e Blake (1999) ressaltam que esse sucesso depende da congruência entre a personalidade e o ambiente social que o indivíduo está inserido. Nesse sentido, R. Hogan, J. Hogan & Roberts (1996) apresentam evidências de que o poder preditivo da personalidade sobre desempenho no trabalho é fortalecido quando as características do ambiente são levadas em consideração.

Holland (1997) propôs um modelo de interesses ocupacionais que integra personalidade e ambientes. Na verdade, Hogan e Blake (1999) sugerem que os inventários de interesses não avaliam a personalidade em si, mas categorizam ambientes em termos das personalidades dos seus ocupantes. Sabe-se que as características dos ambientes de trabalho mudam de acordo com a predominância de determinados estilos de personalidade que formam culturas peculiares de convivência e solução de problemas (Holland, 1997; McPherson, Smith-Lovin, & Cook, 2001; Brass, 2009). Logo, a caracterização de cada ambiente em função das atividades e demandas de interação social é relevante na medida em que os ambientes ocupacionais valorizam características específicas quanto aos estilos interpessoais de seus membros (Holland, 1997). Esta proposição de Holland (1997) é corroborada por pesquisas na área de redes sociais sobre o princípio da homofilia (McPherson, Smith-Lovin, & Cook, 2001), que sugere a presença de uma atração entre pessoas com orientações semelhantes ou similares em uma série de atributos.

Considerando que diferentes ambientes de trabalho possuem características particulares, esta pesquisa articulou referenciais da psicologia da personalidade com a análise de redes sociais, contextualizadas na tipologia de ambientes ocupacionais descritos por Holland (1997). O modelo sócio-analítico da personalidade articula duas perspectivas para a avaliação da personalidade: a do ator e a do observador (Hogan, 1983; Hogan & Holland, 2003; Hogan, 2004). A perspectiva do ator avalia a personalidade através de auto-relatos e visa apreender as explicações que as pessoas fornecem para seus comportamentos, ou seja, seu senso de identidade. A perspectiva do observador descreve as maneiras habituais do ator se comportar em público, logo diz respeito à sua reputação.

Na presente pesquisa, a perspectiva do ator foi avaliada através dos estilos interpessoais que são as estratégias comportamentais que o indivíduo usa para alcançar

metas de vida: busca por aceitação e status social (Adler, 1930; Leary, 1957; Pincus & Gurtman, 2006; Gurtman, 2009); e os relatos dos observadores foram analisados através das redes sociais com o intuito de oferecer um conhecimento mais acurado da reputação da pessoa (Craik, 2009), que representa a avaliação dos outros sobre os esforços da pessoa para obter aceitação e status.

Deste modo, o objetivo deste trabalho foi investigar relações entre estilos interpessoais e a participação em redes sociais em diferentes ambientes de trabalho. Esta é uma linha de pesquisa promissora, pois visa esclarecer quais características individuais propiciam determinados tipos de relacionamentos que, por sua vez, podem ter consequências para a rede como um todo e favorecer a obtenção de benefícios como sucesso na carreira e satisfação no trabalho. Espera-se que a avaliação dos estilos interpessoais predominantes nas redes sociais de cada ambiente ofereça um ganho interpretativo às avaliações de personalidade e reforce a importância deste conhecimento para as práticas de gestão de recursos humanos.

Este estudo está dividido em três capítulos. O primeiro refere-se à revisão teórica e é iniciado ressaltando a importância da psicologia da personalidade para a compreensão dos comportamentos nos ambientes de trabalho, apresentando os tipos de ambientes ocupacionais descritos por Holland (1997) e, adicionalmente, os tipos de ajuste entre pessoa e ambiente descritos por Muchinsky e Monahan (1987). Em seguida, é apresentado o modelo sócio-analítico de personalidade e suas duas perspectivas de avaliação: ator e observador. Articula-se a perspectiva do ator ao conceito de estilos interpessoais, expondo seu histórico e instrumento de avaliação. Propõe-se que a perspectiva do observador seja acessada através da análise de redes sociais e são discutidas as pesquisas que envolveram variáveis de personalidade e de redes sociais. Por fim, os objetivos desta pesquisa são apresentados e justificados tendo como base o relacionamento entre as variáveis apresentadas. As seções seguintes tratam do método da pesquisa, apresentação e discussão dos resultados, bem como as considerações finais.

CAPÍTULO I

1.1 A avaliação da personalidade nos ambientes de trabalho

Maximizar resultados é o desejo de qualquer organização. De acordo com Hogan (2004) a eficácia organizacional diz respeito à quão bem a organização identifica pessoas talentosas e as motiva, forma líderes competentes e desenvolve habilidades. Portanto, aspectos do comportamento organizacional como as atitudes, tomadas de decisão e processos interpessoais no ambiente de trabalho envolvem a compreensão de variáveis de personalidade como iniciativa, criatividade, motivação para o alcance de metas, capacidades gerenciais, negociação, entre outras.

Judge, Klinger, Simon e Yang (2008) afirmam que durante os últimos 20 anos não há dúvida que a personalidade foi a área da psicologia que mais influenciou os estudos sobre o comportamento humano no trabalho. A seleção de pessoal e demais decisões sobre movimentação de pessoas no trabalho têm sido amplamente influenciadas por avaliações de personalidade. Sabe-se que as pessoas se adaptam de maneiras distintas às estruturas e arranjos organizacionais, com maior ou menor facilidade. Logo, os esforços para compreender diferenças individuais na eficácia do trabalho devem acentuar o valor das medidas de personalidade para prever resultados ocupacionais e organizacionais (Hogan & Holland, 2003).

Em uma recente sistematização dos achados relacionados às associações entre traços de personalidade e comportamentos no trabalho, o desempenho é uma das relações mais investigadas, com dezenas de meta-análises publicadas (Judge et al, 2008). Especificamente no que diz respeito ao modelo dos cinco grandes fatores (Saucier & Goldberg, 1996), observa-se que a conscienciosidade (tendência para mostrar auto-disciplina, orientação para os deveres e para atingir os objetivos) e estabilidade emocional predizem o desempenho no trabalho, avaliado em diversos critérios e arranjos organizacionais. Os demais traços do modelo dos cinco fatores não têm esse poder preditivo generalizado, embora, em condições específicas, apresentem relações com desempenho. Extroversão e sociabilidade, por exemplo, têm relações significativas com o desempenho em ocupações nas quais as relações interpessoais são fundamentais (Judge et al, 2008). Hogan, Hogan e Roberts (1996) ressaltam que uma

forma eficiente de verificar o potencial de predição dos traços de personalidade sobre o desempenho no trabalho é através da caracterização dos tipos de ambientes ocupacionais, seguida da avaliação das dimensões da personalidade relevantes para cada ambiente.

Além da caracterização dos ambientes de trabalho, o uso de conceitos de personalidade mais específicos pode ampliar o potencial de predição da personalidade sobre o desempenho no trabalho, como demonstrado por Schmidt e Hunter (1998). Os autores investigaram que medidas de integridade, que é um conceito mais específico que a conscienciosidade (traço de personalidade do modelo dos cinco fatores), possuem maior validade na predição do desempenho no trabalho. Testes de integridade são usados para contratar trabalhadores com menor probabilidade de comportamentos contraproducentes no trabalho, como absenteísmo, agressividade e outros comportamentos indesejáveis.

As evidências mais recentes sobre o relacionamento entre traços de personalidade e comportamentos no trabalho contestam críticas anteriores sobre a utilidade destas medidas para prever o desempenho (Hogan, 2004; Hogan & Holland, 2003; Judge et al, 2008). Reconhecendo a influência da personalidade no desempenho e na satisfação no trabalho, diversos autores observam um renascimento da psicologia da personalidade nos contextos organizacionais (Hogan, Hogan & Roberts, 1996; Schmidt & Hunter; 1998; Hogan & Holland, 2003; Judge et al, 2008).

Entretanto, o debate sobre o que determina o comportamento, que há muito tempo tem ocupado diversas áreas do conhecimento, tem demandado da psicologia da personalidade um modelo que apresente pessoas, comportamentos e situações de maneira integrada. Hogan (2004) reforça que a psicologia da personalidade carece de uma unidade que atenuo o impacto de sua imensa diversidade teórica, refletida em uma agenda de pesquisa discordante.

Hogan (2004) se baseia em duas generalizações para defender um modelo integrador dos três pilares da personalidade humana – indivíduo, comportamento e situação. Segundo este autor, pessoas sempre vivem em grupos e grupos sempre estão estruturados em termos de hierarquia de status. Assim, a agenda de pesquisa da psicologia da personalidade deve investigar as diferenças individuais na estratégia utilizada para conviver nos grupos e para alcançar status diante de seus membros. Logo,

compreender as estratégias individuais de pertencimento e de busca por status social, através de medidas acuradas de personalidade, é a chave para o entendimento e demonstração do impacto da personalidade na previsão do desempenho futuro. Os estudos em geral não apreendem essas estratégias, pois focam na avaliação dos traços de personalidade, que são relativamente difusos na captura de resultados comportamentais específicos (Hogan & Holland, 2003).

No entanto, antes de caracterizar esse modelo integrador da personalidade apresentado por Hogan (2004), o modelo sócio-analítico, é importante aprofundar dois aspectos fundamentais sobre a investigação da personalidade nos ambientes de trabalho. O primeiro foi mencionado acima e se refere à importância da caracterização dos ambientes ocupacionais, uma vez que cada ambiente tem demandas específicas de interação social, favorecendo a expressão de determinados atributos de personalidade e limitando outros. Ampliando esta noção, o segundo aspecto diz respeito aos tipos de ajuste que podem emergir dessa interação entre pessoa e ambiente. Desse modo, os dois tópicos seguintes apresentam o modelo dos ambientes ocupacionais de Holland (1997) e os tipos de ajuste entre pessoa e ambiente expostos por Muchinsky e Monahan (1987).

1.1.1 Tipos de ambientes de trabalho

De acordo com Holland (1997) pessoas em um mesmo ambiente de trabalho tendem a apresentar personalidades similares, como também sugere o princípio da homofilia dos estudos de redes sociais (McPherson, Smith-Lovin, & Cook, 2001; Brass, 2009). Assim, pessoas escolhem ambientes nos quais possam expressar seus valores, demonstrar suas habilidades e sua personalidade, de maneira que os ambientes podem ser descritos em termos da personalidade de seus integrantes.

Segundo Holland (1997) os ambientes de trabalho podem ser agrupados em seis categorias básicas: Realista (R), o Investigativo (I), Artístico (A), Social (S), Empreendedor (E) e Convencional (C). Holland (1997) dispõe os ambientes ocupacionais em um modelo geométrico, que pode ser observado na figura 1, no qual os ambientes são ordenados em um hexágono em que as distâncias entre os tipos são diretamente proporcionais ao grau de relacionamento entre eles.

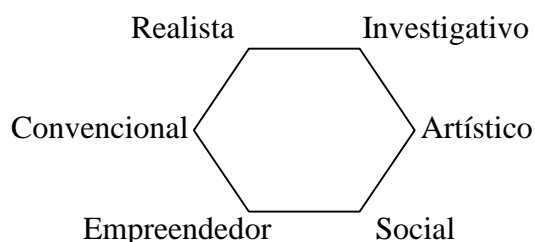


Figura 1 - Modelo hexagonal dos ambientes de trabalho de Holland (1997)

O ambiente realista envolve atividades práticas e concretas com o uso de máquinas, ferramentas e materiais. É composto por pessoas interessadas em atividades operacionais que requerem competências manuais, coordenação motora e força física. São motivadas por realizações práticas e produtividade. Deste modo é um ambiente que permite a expressão de valores práticos e concretos e estilos pessoais objetivos e diretos.

O ambiente investigativo requer o uso de competências analíticas e verbais para a realização de atividades que implicam em observação, investigação sistemática e criativa de fenômenos biológicos, físicos e culturais. São pessoas que buscam criar e usar o conhecimento em atividades intelectuais para a solução de problemas com objetividade e persistência. Pessoas nestes ambientes tendem a possuir um estilo introspectivo e reflexivo.

O ambiente artístico envolve trabalho criativo na música, escrita, artes, ou atividades intelectuais desestruturadas. São ambientes que permitem a manifestação de auto-expressão, valorizando ideias e maneiras não-convencionais e inovadoras. É composto por pessoas emocionalmente expressivas que preferem atividades ambíguas, livres e não sistematizadas onde possam manipular materiais físicos, verbais ou humanos para criar formas artísticas.

O ambiente social demanda empatia, humanitarismo e características sociáveis, pois são ocupações que envolvem o trabalho com outras pessoas de forma a ajudar, apoiar ou curar. É composto por pessoas que se preocupam com o bem-estar dos outros e tendem a exibir comportamento solidário, amigável e gregário. Desse modo, esse tipo de ambiente requer competências interpessoais, habilidades para tratar, orientar ou ensinar outros.

O ambiente empreendedor envolve atividades de venda, liderança e envolvimento dos outros para alcançar metas pessoais e organizacionais, visto que valoriza a iniciativa na busca de realizações financeiras ou materiais. Por ser um ambiente que requer habilidades de persuasão e negociação, é composto por pessoas que tendem a possuir um estilo assertivo, autoconfiante e ambicioso. Desse modo, ambientes empreendedores permitem a expressão de valores orientados para a obtenção de posições de prestígio e status social.

O ambiente convencional abrange atividades que possibilitem a manipulação sistemática e ordenada de informações, geralmente números. Requer boa capacidade de organização para atender padrões definidos e precisos em tarefas estruturadas de escritório. É composto por pessoas que valorizam os negócios e a realização econômica, buscam uma vida confortável e uma estrutura segura dentro de uma organização, pois se preocupam com ordem e rotina.

1.1.2 Tipos de ajuste entre pessoa e ambiente

As pesquisas sobre a interação pessoa e ambiente investigam prioritariamente dois tipos de ajuste: complementar e suplementar (Muchinsky e Monahan, 1987). O ajuste complementar ocorre quando um indivíduo possui características diferentes do ambiente, porém complementares no sentido em que ele fornece o que a organização precisa. Assim, refere-se a ocasiões em que as necessidades do ambiente são compensadas por características individuais e vice-versa (Muchinsky e Monahan, 1987). Ajuste complementar, portanto, pode significar que um empregado tem um conjunto de habilidades que uma organização necessita, ou que uma organização oferece as recompensas que o indivíduo deseja.

O segundo tipo de ajuste, o suplementar, acontece quando uma pessoa e uma organização possuem características semelhantes ou correspondentes. Portanto, pode ser exemplificado quando uma organização contrata um empregado com habilidades que reproduzem aquelas já amplamente possuídas em sua força de trabalho, ou quando empregado e organização valorizam um mesmo aspecto, como autonomia.

Cable e Edward (2004) reconhecem o impacto desses ajustes na predição de resultados ocupacionais, como a escolha e permanência na carreira e na organização de

trabalho, mas ressaltam que, em geral, a investigação desses dois tipos de ajuste tem ocorrido separadamente, com pouca integração empírica e conceitual. Esses autores buscaram compreender relações entre o ajuste complementar, o suplementar e as atitudes no trabalho (satisfação no trabalho, intenção de permanência e identificação organizacional). Os resultados do estudo indicaram que os dois tipos de ajuste possuem efeitos simultâneos sobre as atitudes individuais no trabalho, corroborando o que Kristof (1996) já havia sugerido: o ajuste ótimo entre pessoa e organização pode ser alcançado quando cada entidade tem sua necessidade realizada pela outra e quando elas compartilham características similares.

1.2 O modelo sócio-analítico da personalidade

Dentre as diversas possibilidades de compreensão da personalidade, o modelo sócio-analítico representa um esforço para compreender personalidade e situações sociais de maneira integrada (Hogan & Roberts, 2004; Roberts & Wood, 2006). De acordo com esse modelo, os componentes da personalidade são manifestos e organizados em torno de duas categorias psicológicas e metodológicas: (a) a identidade, ou auto-relatos, e (b) a reputação, ou relatos de observadores (Roberts & Wood, 2006). Estas duas categorias também foram denominadas como as perspectivas (a) do ator e (b) do observador (R. Hogan, J. Hogan, & Roberts, 1996; Hogan & Holland, 2003; Hogan, 2004).

A perspectiva do ator é manifesta nas explicações que este oferece para suas ações, e se revela no estilo comportamental que usa para alcançar suas metas particulares de vida. A perspectiva do observador se traduz em descritores, adjetivos ou traços tais como agressivo, curioso, calmo etc. O observador descreve as maneiras habituais de um ator comportar-se em público e, deste modo, fala de sua reputação. A reputação descreve o comportamento da pessoa e a identidade explica-o. Na verdade, a reputação reflete a percepção do grupo ou contexto social sobre o resultado dos esforços do indivíduo para causar determinadas impressões sobre sua pessoa e construir a sua identidade. Portanto, como pode ser observado a seguir, na tabela 1, existem dois caminhos para obter informações sobre pessoas: como a pessoa se percebe (auto-relato), e como ela é percebida pelos outros (relato do observador) (Roberts & Wood, 2006).

Tabela 1 - Modelo sócio-analítico: perspectiva do ator e do observador

Perspectivas de avaliação da personalidade	Ator	Observador
Objeto da avaliação	Identidade (como a pessoa se percebe)	Reputação (como a pessoa é percebida por outros)
Define-se por:	Estilos/estratégias comportamentais para o alcance de metas de vida	Percepção do grupo ou contexto social sobre os esforços do ator para atingir suas metas.
Método	Auto-relato	Julgamento do observador
Vieses	Desejabilidade Social	Efeito Halo
Ambiguidades em instrumentos existentes	Modelo dos cinco grandes fatores: o auto-relato baseia-se numa taxonomia das descrições do observador	Testes projetivos: as descrições do observador baseiam-se em auto-relatos.

A identidade é acessível somente a partir do relato do ator. Inventários de personalidade representam a utilização do auto-relato como meio de obter informações sobre o indivíduo respondente. Estes instrumentos oferecem um conjunto de descritores comportamentais e solicitam que o sujeito avalie-se nestes aspectos. O auto-relato assim produzido será enquadrado normativamente, isto é, características individuais serão situadas em distribuições populacionais de acordo com regras dadas *a priori*. Portanto, estes auto-relatos são delimitados por descritores que traduzem categorias gerais pré-definidas. Por exemplo, o modelo dos cinco grandes fatores na sua abordagem léxica pode ser considerado uma taxonomia da reputação, pois enfatiza que o grau de representação de um atributo de personalidade na linguagem natural tem correspondência com a importância do atributo no mundo real (Saucier & Goldberg, 1996).

Portanto, é questionável o uso desse tipo de auto-relato para uma avaliação da identidade, pois não abordam diretamente a perspectiva particular do indivíduo sobre seus comportamentos, além de serem vulneráveis a vieses de desejabilidade social (R.

Hogan, J. Hogan, & Roberts, 1996; Hogan, 2004; Roberts & Wood, 2006). No entanto, os escores de inventários de personalidade são traduzidos numa linguagem reputacional (traços de personalidade) e tem impacto em decisões importantes, tais como contratar ou não uma pessoa (Roberts & Wood, 2006).

Por outro lado, testes e técnicas projetivas têm por objetivo driblar estratégias de auto-apresentação ou desejabilidade social e prover a um observador externo a possibilidade de observar e julgar comportamentos de auto-relato emitidos diante de estímulos não estruturados que são apresentados ao sujeito da avaliação. Deste modo, as respostas a testes projetivos ofereceriam maior liberdade de auto-expressão e também evitariam os vieses de desejabilidade social presentes em inventários de personalidade. Sendo assim, aproximam-se de observações diretas do comportamento.

Porém, nos testes projetivos os julgamentos do observador são construídos com base em auto-relatos e, deste modo, tomam como ponto de partida o repertório léxico e semântico de um indivíduo particular. Portanto, embora produzidos por um observador, estes julgamentos não expressam adequadamente a reputação da pessoa (Roberts & Wood, 2006). A reputação deve refletir como o comportamento observável de um indivíduo, independente de suas explicações sobre o mesmo, é percebido e avaliado por outros em seu contexto de convivência social (Craik, 2009). E, embora métodos projetivos e observações diretas do comportamento sejam altamente respeitados e amplamente utilizados, sabe-se que ambos são vulneráveis ao efeito halo (a possibilidade de contaminação entre diferentes aspectos ou momentos da avaliação).

Ao invés de propor que existe uma forma ideal de avaliar a personalidade, um adequado dimensionamento das forças e fraquezas nos instrumentos e técnicas existentes auxilia a confrontar e propor soluções para uma questão que tem assolado os teóricos e pesquisadores da área: como lidar com os processos de auto-apresentação ou desejabilidade social? Em primeiro lugar, é necessário aceitar que as pessoas gerenciam suas identidades a fim de construir uma reputação favorável a seus objetivos. Ora, as pessoas atribuem alto valor a sua reputação e esforçam-se por controlá-la através das mais diversas estratégias de interação e auto-apresentação social, porém não estão plenamente conscientes de como suas atitudes e comportamentos impactam no seu ambiente social. Este é um fato da natureza humana que precisa ser incorporado em

qualquer teoria da personalidade, e isto não pode ser feito sem um esclarecimento da fronteira entre identidade e reputação (Roberts & Wood, 2006).

Estas duas formas de avaliação da personalidade são conceitualmente distintas e não são empiricamente equivalentes (Hogan, 2004; Craik, 2009). Ambas carecem de instrumentos acurados de avaliação, uma vez que as medidas utilizadas não demarcam qual construto avaliado, se identidade ou reputação. Craik (2009) corrobora esta afirmação e acrescenta que a reputação deve ser obtida na rede social da pessoa, constatando o que seus pares dizem e acreditam sobre seu comportamento. Já a identidade situa-se na experiência de um indivíduo específico, dotado de autoconsciência e intenção. Utilizar e compreender a relação entre esses aspectos é fundamental para qualquer teoria da personalidade (Roberts & Wood, 2006).

1.2.1 Perspectiva do ator: avaliação da identidade

Dadas as dificuldades descritas acima, constata-se que uma adequada avaliação da identidade não é tarefa fácil, pois todo auto-relato se dá num contexto social interativo onde as demandas de auto-apresentação e desejabilidade social se fazem presentes. Por outro lado, é importante compreender que as pessoas também variam em termos das impressões que desejam causar, a depender de suas crenças sobre qual expediente será mais útil para atingir seus objetivos em determinado contexto. Estas crenças revelam o viés particular do indivíduo sobre as relações sociais e, portanto, fundamentam as estratégias ou estilos comportamentais utilizados em sua busca de inclusão social. Deste modo, considera-se a possibilidade de incluir os comportamentos de auto-apresentação como elementos do mesmo arcabouço conceitual utilizado para compreender a identidade e suas manifestações.

Portanto, a fim de dar foco à identidade, ou a forma como as pessoas “pensam que são” (Hogan, 2004), os auto-relatos precisam ser compreendidos numa concepção sócio-teleológica da ação humana, onde o comportamento é dirigido por metas subjetivamente concebidas pelo indivíduo, que escolhe os traços comportamentais e papéis mais oportunos a cada situação social, de modo a influenciar o seu ambiente e favorecer o alcance destas metas (Adler, 1930; Dreikurs, 1953; Hogan & Roberts, 2004; Roberts & Wood, 2006; McAdams & Pals, 2007). Sendo assim, para uma análise da

identidade, é fundamental compreender a natureza das metas que guiam o comportamento.

Sabe-se que, desde os primeiros meses de vida, a conquista de atenção e cuidado social é fundamental para a sobrevivência do ser humano (Bowlby, 1998). No adulto, a aceitação e o status social permanecem como metas prioritárias do comportamento. Sendo assim, a identidade se revela nos ideais, valores e expectativas que orientam cada indivíduo na conquista de um lugar que lhe confira a aceitação e o tipo de reconhecimento que deseja de sua coletividade (Hogan & Roberts, 2004; Roberts & Wood, 2006).

Neste processo, os estilos comportamentais utilizados podem ser mais ou menos eficientes e diversificados, mas todos representam o movimento do ator em direção a suas metas particulares de aprovação/aceitação social e de status/reconhecimento (Hogan & Roberts, 2004; Roberts & Wood, 2006). Portanto, a avaliação da identidade requer a construção de medidas que representem uma conceituação consistente das variações nos estilos comportamentais e metas implicadas na busca de cada indivíduo por um lugar na sua comunidade.

A partir do que foi dito acima, observam-se duas categorias de fatores que participam desta concepção sócio-teleológica da personalidade do ponto de vista do ator, ou avaliação da identidade, a saber: estilos comportamentais e metas. Os estilos comportamentais manifestam as estratégias mais ou menos conscientes que o indivíduo utiliza para obter aceitação e status. Estas metas de aceitação e status são subjetivamente concebidas e, portanto, são construções particulares do indivíduo sobre qual lugar na coletividade idealiza para si e procura ocupar.

Estas duas categorias são correspondentes a duas tradições de pesquisa sobre personalidade: modelos fatoriais de traços e modelos motivacionais. Os motivos são definidos como disposições para preocupar-se com e buscar por certa classe de incentivos ou metas. E os traços são os padrões estilísticos e habituais de cognição, afeto e comportamento (Emmons, 1993; John & Robins, 1993).

As teorias fatoriais da personalidade têm como representante maior o modelo dos cinco grandes fatores. Os modelos motivacionais são encontrados nas técnicas que estimulam a verbalização imaginativa, tais como o Teste de Apercepção Temática (TAT), entre outros (Cramer, 2004). Estes modelos têm raízes históricas nas ideias e

pesquisas de G. W. Allport (1937, 1961) e Henry Murray (1938). Para Allport (1937), os traços eram as unidades básicas da personalidade; e para Murray (1938) os motivos eram os elementos mais fundamentais para o entendimento do comportamento.

McClelland (1951, 1985) argumentou que ambos, motivos e traços, são necessários para descrever a personalidade: “precisamos de dois conceitos – um para dar conta das consistências e recorrências (traços) e outro para dar conta das inconsistências e das mudanças repentinas e irracionais do comportamento (motivos)” (p.215). Neste sentido, Allport (1937) e Eysenk (1953) esclareceram que a noção de traço está intimamente ligada com a noção de correlação ou consistência no comportamento.

Deste modo, os traços têm sido identificados através de análises fatoriais de descritores comportamentais; e as medidas consagradas de traços de personalidade têm sobrevivido a testes de consistência interna e de estabilidade temporal. Por outro lado, Murray (1938) enfatizou que as ações particulares associadas com um dado motivo podem não estar correlacionadas, pois irão variar de acordo com a situação, expectativas, incentivos, obstáculos, habilidades e outros motivos.

Pervin (2003) afirma que a psicologia da personalidade deve reconhecer que as pessoas têm padrões gerais de funcionamento mas que são capazes de adaptar-se a específicas demandas situacionais e a partir disso desenvolver uma teoria da personalidade que reconhece a estabilidade (consistência) e variabilidade (especificidade situacional) no funcionamento da personalidade. Mais recentemente, a pesquisa longitudinal realizada por Winter, Jonh, Stewart, Klohnen e Duncan (1998) sugere a integração destas duas categorias de construtos e seus instrumentos. Modelos motivacionais são úteis para o entendimento de motivos ou metas (frequentemente implícitas ou inconscientes) enquanto a avaliação dos traços informa a maneira pela qual os motivos serão expressos em ações particulares. Nesta visão integrada, os motivos canalizam ou direcionam as manifestações estilísticas do comportamento (traços).

Ainda sobre esta integração de perspectivas, Digman (1997) concluiu que dois fatores de ordem mais elevada organizam o modelo dos cinco grandes fatores. O autor percebeu que estes dois fatores correspondem a dicotomias já conhecidas, tais como interesse social versus busca de superioridade (Adler, 1939), união versus

individualismo (Rank, 1945), amor versus poder (Leary, 1957), comunhão versus agência (Bakan, 1966; Wiggins, 1991), status versus popularidade (Hogan, 1982); e intimidade e poder (McAdams, 1985). Portanto, o modelo dos cinco grandes fatores pode ser entendido com uma ferramenta de descrição das variações estilísticas na expressão comportamental das citadas motivações básicas do comportamento humano preconizadas pelo modelo sócio-analítico da personalidade (Roberts & Wood, 2006): aceitação e status. Por fim, é reforçada a ideia que motivos canalizam traços a fim de conquistar objetivos no contexto social.

De acordo com Kadushin (2002), os princípios motivacionais da formação das redes sociais são os mesmos subjacentes ao desenvolvimento da identidade (personalidade na perspectiva do ator): de um lado, a busca por segurança, pertencimento e aceitação, e de outro, a busca por eficácia e status social. Deste modo, o comportamento das redes sociais é direcionado por dois vetores: (a) busca por segurança, que significa pertencer a redes coesas e acolhedoras; e (b) busca de eficácia, relacionada a redes pouco coesas que, portanto, permitem novas e diversas conexões de rede social, onde seus membros podem alcançar status diferenciado através da obtenção de informações privilegiadas e não redundantes. Ambos os motivos estão presentes em todas as redes sociais, sejam entre indivíduos ou entre unidades sociais maiores, como as organizações de trabalho (Kadushin, 2002).

Na verdade, a reputação é um índice, embora impreciso, da magnitude de aceitação e status que uma pessoa possui em determinado contexto, sendo que esta magnitude tende a ser expressa numa linguagem de traços de personalidade. Neste sentido, é importante lembrar que ambientes variam em termos de quais características de personalidade valorizam e conferem aceitação ao seu portador. Em determinado ambiente, comportamentos extrovertidos podem ser valorizados, em outro podem ter um impacto desfavorável, a depender dos valores que regem as relações em cada contexto. Nesta perspectiva, Hogan (2004) defende que a agenda adequada para a avaliação da personalidade seja o entendimento de diferenças individuais no potencial de conquista de aceitação e/ou status em determinados contextos. E teorias fatoriais da personalidade podem ser úteis neste sentido.

Deste modo, taxonomias da reputação, como o modelo dos cinco grandes fatores, podem ser utilizadas para avaliar o potencial de aceitação e status de um

indivíduo, uma vez que estejam definidas as expectativas de determinado grupo social sobre as características mais desejáveis em seus membros. Sendo que o grau de aceitação e status efetivamente alcançado pode ser avaliado através das ferramentas de redes sociais. Assim, reforça-se que a avaliação da personalidade na perspectiva do ator examine os estilos comportamentais (traços) e metas (motivos) particulares de aceitação e status social. E que a avaliação da reputação seja operacionalizada através da análise de redes sociais.

1.2.1.1 Uma medida de identidade: os estilos interpessoais

Analisar a personalidade na perspectiva do ator, sua experiência subjetiva de identidade, é compreender a relação entre traços e metas, ou seja, entre quem ele pensa que é e aonde quer chegar. É considerar, como proposto na visão integradora de Winter e colaboradores (1998) que as metas de vida, ou motivos, direcionam o desenvolvimento e a aplicação dos traços. Deste processo resulta um estilo particular de comportar-se que o indivíduo considera útil para alcançar suas metas de vida.

Dado que boa parte dos comportamentos humanos envolve o relacionamento com outras pessoas, seja de forma real ou imaginada, resolver questões interpessoais assume uma grande importância para o cumprimento dessas metas. Nesse sentido, o estilo interpessoal pode ser entendido como uma conexão entre traços e metas, atendendo a proposta de integração já mencionada. O conceito de estilo interpessoal articula referências da psicologia de Alfred Adler (1939), e das teorias interpessoais da personalidade (Leary, 1957; Sullivan, 1953; Wiggins, 1991).

O termo estilo tem origem nas ideias de Adler (1939) sobre a personalidade humana, definida por ele como um movimento integrado de busca por aceitação e status social. Esta definição de personalidade é coerente com a perspectiva do ator, apontada anteriormente. Na concepção adleriana, o estilo é um repertório comportamental que se baseia nas crenças do indivíduo sobre si mesmo, os outros e o mundo em geral.

O estilo interpessoal é formado a partir das relações que a criança estabelece com seus pais, irmãos ou pares, e com seu ambiente (Adler, 1939; Dreikurs, 1953; Mosak & Maniaci, 1999). Logo, os estilos são estratégias interpessoais construídas na infância a partir das percepções da criança sobre suas interações no ambiente social,

onde cada pessoa processa estas primeiras experiências para criar uma maneira consistente de agir que permanece na vida adulta.

A dicotomia entre aceitação e status social (ou seus correlatos) tem guiado esforços para quantificar aspectos do comportamento interpessoal por muitos anos, em especial, entre os pesquisadores dedicados a estudar o domínio interpessoal da personalidade (Sullivan, 1953; Leary, 1957; Wiggins, 1991; Pincus & Gurtman, 2006; Gurtman, 2009). Sob influência da teoria interpessoal de Sullivan (1953) e da teoria de campo de Kurt Lewin (1935), Leary (1957) concluiu que seria útil organizar estas duas dimensões básicas em um círculo ou modelo circunflexo.

Com base neste modelo, Leary (1957) desenvolveu o *Interpersonal CheckList* – ICL, no qual definiu oito escalas interpessoais que se distribuíam em dois eixos: o eixo vertical era formado pelos pólos opostos dominância e submissão, e o eixo horizontal por afeição versus hostilidade, conforme apresentado na figura 2. Os demais fatores interpessoais eram definidos pela combinação entre os eixos principais.



Figura 2 - Modelo circunflexo de estilos interpessoais. Adaptado de Leary (1957).

Logo, modelos circunplexos assumem que cada inclinação interpessoal é uma associação particular desses conceitos dicotômicos a depender de sua localização no modelo (Gurtman, 2009). Dessa maneira, as características interpessoais são definidas pela confluência entre agência e comunhão: a primeira representa status, dominância, poder e controle, indicando a busca das pessoas por se diferenciarem das demais; enquanto que comunhão sugere afiliação, amor, união e a busca pelo estabelecimento de relacionamentos pessoais (Wiggins, 1991; Bakan, 1966).

Gurtman (2009) oferece um sumário dos testes contemporâneos das dimensões interpessoais da personalidade mais utilizados considerando o modelo circunplexo de Leary (1957). Esse autor destaca o IAS-R – *Interpersonal Adjective Scales Revised* (Wiggins, 1995) e o IIP-C – *Inventory of Interpersonal Problems Circumplex* (Alden, Wiggins, & Pincus, 1990; Horowitz, Alden, Wiggins, & Pincus, 2000): o primeiro avalia traços interpessoais e requer que a pessoa selecione dentre 64 adjetivos aqueles que melhor descrevem suas características; o segundo visa identificar problemas interpessoais através de itens que descrevem déficits ou excessos do funcionamento interpessoal.

Locke (2006) salienta que muitos outros instrumentos medem aspectos de comportamento interpessoal, porém, suas escalas não se adequam com exatidão a um modelo circunplexo, como o apresentado por Leary (1957), medindo apenas subconjuntos do espaço interpessoal. Este é o caso do modelo dos cinco fatores de personalidade, no qual apenas os fatores extroversão e sociabilidade se enquadrariam numa perspectiva interpessoal (McCrae & Costa, 1989; Trapnell & Wiggins, 1990).

No entanto, Gurtman (2009) afirma que é perfeitamente possível analisar estilos interpessoais sem encaixá-los em modelos circunplexos. O imprescindível é que a medida de estilos interpessoais – proposta como uma avaliação da personalidade na perspectiva do ator – avalie esforços individuais para obter aceitação e status social. É o caso do inventário de estilos interpessoais desenvolvido por Curlette, Wheeler e Kern (1997), denominado BASIS-A (*Basic Adlerian Scales of Interpersonal Styles*) que é composto de 65 itens, distribuídos em cinco escalas básicas e cinco escalas suplementares. O propósito deste instrumento é identificar crenças e estratégias prototípicas buscando compreender como afetam os comportamentos atuais da pessoa.

No Brasil, Magalhães (2009) desenvolveu o Inventário ESEI, Escalas de Estilo Interpessoal. Este inventário pressupõe que o estilo interpessoal se forma na infância a partir das percepções e crenças construídas na interação social, predominantemente na família, onde cada indivíduo desenvolve seu repertório peculiar de resolver as demandas da convivência com outras pessoas.

A criação dos itens do Inventário ESEI foi baseada no uso da memória autobiográfica na avaliação da personalidade (Adler, 1954; Bruhn, 1995). Assim, o inventário ESEI apresenta itens que são sentenças descritoras do comportamento interpessoal na infância, solicitando ao participante que tente se lembrar de como ele era antes dos 10 anos de idade.

De acordo com Mosak e Pietro (2006), antes dos 10 anos as pessoas ainda não desenvolveram uma memória contínua, e por causa disso não podem lembrar a sequência correta de uma recordação. Deste modo, as pessoas tendem a projetar nas suas primeiras recordações, detalhes, sentimentos e conceitos para dar coerência as suas narrativas. Por esta razão, as histórias e recordações que uma pessoa é capaz de resgatar são representações de aspectos fundamentais da experiência presente do indivíduo (Adler, 1939; Bruhn, 1985; McAdams, 1985).

Pincus e Gurtman (2006) corroboram esta afirmação indicando que os domínios interpessoais da personalidade não se limitam a comportamentos recentes e observáveis. Percepções sobre as situações interpessoais sejam elas experiências passadas ou fantasias sobre o futuro, independente do seu nível de precisão ou distorção, influenciam continuamente o auto-conceito do indivíduo e suas estratégias para resolver questões interpessoais da vida.

O Inventário ESEI foi desenvolvido a partir das categorias de comportamento interpessoal descritas na literatura sobre o tema (Acton & Revelle, 2002; Adler, 1939; Leary, 1957; Pincus & Gurtman, 2006). A análise desta literatura indicou oito dimensões fundamentais de estilo interpessoal que foram validadas em aplicação conjunta com o com o IFP (Inventário Fatorial de personalidade) (Pasquali, Azevedo & Ghesti, 1997) e com o *IPIP Big-Five Factor Markers* (Goldberg, 1992) uma medida dos cinco grandes fatores de personalidade. A tabela 2 apresenta uma síntese das dimensões de estilos interpessoais, seguida dos exemplos de itens das escalas.

Tabela 2 - Síntese das dimensões do Inventário ESEI

Inventário ESEI Magalhães (2009)	Síntese da descrição das dimensões
Pertencimento (PT)	Busca de contato interpessoal baseado em sentimentos de confiança, inclusão e aceitação em relação aos outros. “Sentia que tinha muitos amigos”.
Superioridade (SUP)	Desejo de apresentar comportamentos que demonstrem status superior. “Preferia a companhia dos adultos”.
Cautela (CA)	Percepção desfavorável do ambiente social que resulta em comportamentos de vigilância interpessoal. “Achava que não gostavam de mim”.
Comando (CM)	Busca por controle das situações e desejo de liderança. “Queria ser o líder da turma”.
Confrontação (CFR)	Busca por independência de opinião e comportamento. “Era brigão”.
Intitulação (INT)	Expectativa de tratamento especial, de ter necessidades supridas por outros. “Era paparicado”.
Busca de Reconhecimento (BR)	Busca de Sucesso (BS): necessidade de obter status por desempenho “Gostava de me destacar pela minha inteligência”. Busca de Aprovação (BA): necessidade de sentir-se gostado. “Comportava-me bem para ser admirado”.
Conformidade (CFO)	Necessidade de estruturas e referências externas para guiar o comportamento. “Era disciplinado”.

De acordo com a análise fatorial de segunda ordem dessas dimensões de estilos interpessoais, Magalhães (2009) constatou a existência de três fatores: a afiliação, o poder e a realização, que correspondem à teoria motivacional de McClelland (1985). Nesse sentido, o elevado pertencimento, baixa superioridade e baixa cautela correspondem a inclinações interpessoais mais afiliativas; o comando, a confrontação e a intitulação traduzem busca por poder; e, por fim, a busca de reconhecimento e a conformidade correspondem a estilos interpessoais que prezam por realizações.

A afiliação, conforme McClelland (1985) descreve pessoas preocupadas com aceitação social, que buscam relacionamentos interpessoais agradáveis, amizade e

cooperação. Indivíduos que possuem alta afiliação tendem a obter maior rendimento quando os incentivos são sociais. Possuem tendência a manter seus relacionamentos, aprendendo mais rapidamente a se comportar em ambientes sociais. Não possuem habilidades para gerir, uma vez que buscam constantemente evitar conflitos, encontrando dificuldades para tomar decisões desagradáveis aos subordinados. Outra marcante característica desses indivíduos é o forte medo de não ser valorizado por um grupo, evitando sempre a competição para não enfrentar avaliações negativas.

O poder corresponde à busca por status social, por dominância, é o desejo de controlar os outros e de influenciá-los. São pessoas que se preocupam com o prestígio, tentam provocar impacto sobre outras e assumir posições de liderança (Rego, 2000). Segundo McClelland (1985), indivíduos com elevados escores em poder possuem tendências agressivas, competitivas e interesse em assumir riscos altos. Muitas vezes mantêm relações com indivíduos que não tenham tanto prestígio no grupo, de modo a destacar-se.

A realização é o desejo de ser excelente, mais eficiente, de ter responsabilidades e de traçar metas. Caracteriza indivíduos que temem o fracasso e por isso preferem desafios de dificuldade moderada, uma vez que podem ser responsabilizados pelos resultados positivos destes. Possuem grande necessidade que os outros avaliem seu desempenho, preferindo atividades que produzam resultados facilmente atestáveis (McClelland, 1985).

1.2.2 Perspectiva do observador: avaliação da reputação

A análise de redes sociais oferece ferramentas que permitem a avaliação da reputação dos indivíduos, pois examinam o conjunto de relacionamentos que estes estabelecem nas posições e papéis que ocupam nos coletivos em que participam (Craik, 2009). A reputação é construída dentro das redes sociais em que as pessoas atuam, considerando o que os membros dessas redes dizem e acreditam sobre a pessoa. Nesse contexto, as performances observáveis da pessoa na vida social afetam sua reputação, que é a maneira como uma pessoa é avaliada por outra e pelo grupo como um todo.

A teoria sócio-analítica ressalta a importância de diferenciar a identidade da reputação na avaliação da personalidade, no entanto Craik (2009) enfatiza que ela não

provê uma operacionalização do conceito de reputação. Segundo esse autor, a reputação é componente crucial da teoria, pois é o relato dos observadores sobre os esforços do ator para obter aceitação e status social (Hogan, 1982; Hogan & Roberts, 2004; Roberts & Wood, 2006). Logo, reputação não é apenas sobre personalidade na visão dos observadores, mas também personalidade e seu impacto nos maiores resultados da vida dos indivíduos: sua posição de destaque e seu nível de aceitação social no grupo. Craik (2009) propõe que a análise de redes sociais seja essa ferramenta que apreenda o relato dos observadores e funcione como medida de reputação do ator.

Nesse sentido, o próximo tópico apresenta a análise de redes sociais, como ela se desenvolveu historicamente e seus principais conceitos e características. São apresentadas duas abordagens de análise das redes sociais, a estrutural e a centrada nos egos, onde são percebidas afinidades entre personalidade e redes sociais.

1.2.2.1 Análise de redes sociais

A análise de redes sociais é uma área interdisciplinar, possuindo contribuições da sociologia, da psicologia social, da antropologia, e também de áreas como a matemática e a computação. Apesar da diversidade de correntes, Scott (2000) apresentou três vertentes principais de pesquisadores que contribuíram para a teoria atual de redes sociais: a sociométrica, os pesquisadores de Harvard e os antropólogos de Manchester.

A primeira foi a análise sociométrica, da qual Jacob Moreno foi um dos precursores. Desenvolvida nos anos 30, a sociometria trabalhava com um objetivo terapêutico e investigava as características das configurações sociais de pacientes em tratamento. Estas configurações, representadas graficamente por sociogramas, tinham por objetivo revelar padrões de escolhas interpessoais, atração, repulsão, amizade entre outros aspectos (Scott, 2000). Os sociogramas eram imagens que representavam relações entre atores na forma de pontos ligados por linhas, como pode ser observado na figura 3.

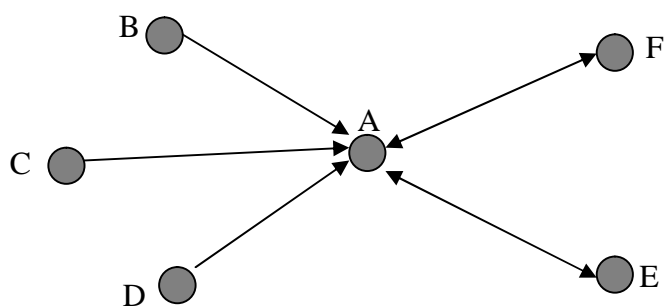


Figura 3 - Representação de um sociograma

Essa forma de visualização é padrão na maioria das análises de redes. Os pontos são os atores e as linhas revelam a configuração social do grupo e a posição de cada sujeito em termos do tipo de relação analisada. Por exemplo, se a relação a ser analisada for de confiança, o ponto A na figura 3 foi alguém escolhido como confiável por todos os outros da rede.

A segunda grande contribuição foram os pesquisadores de Harvard que estudaram as características das relações interpessoais e a formação de subgrupos. Os pesquisadores utilizaram sociogramas para representar as relações informais entre trabalhadores e a notoriedade adquirida por suas pesquisas impulsionou o estudo das redes sociais. Lloyd Warner e Elton Mayo estudaram grupos de trabalho para entender conexões entre alterações nas condições de trabalho e a eficiência dos trabalhadores (Scott, 2000). Esses autores também introduziram o conceito de *cliques*, definidos como subgrupos dentro de comunidades maiores, com sua coesão garantida por normas de condutas próprias, tacitamente estabelecidas e aceitas (Scott, 2000).

A terceira vertente de contribuição para o campo é oriunda da Escola de Manchester, onde os pesquisadores usaram os conceitos das duas primeiras vertentes para investigar a estrutura de relações comunitárias em sociedades tribais e pequenas vilas. Além de investigar a integração e coesão, esses pesquisadores também investigaram conflitos e mudanças nas relações. Com isso, elementos como a reciprocidade, intensidade e durabilidade das relações passaram a ser discutidos. Segundo Scott (2000) essas três correntes foram reunidas novamente em Harvard nas décadas de 60 e 70 quando se forjaram as bases da moderna teoria de análise de redes sociais.

Wasserman e Faust (1999) apresentaram algumas características fundamentais da análise de redes sociais: a) a unidade de análise não é o indivíduo, mas um grupo de

indivíduos e os vínculos entre eles; b) relações ou vínculos entre unidades são componentes fundamentais da teoria de redes; c) o foco em relações e padrões de relações requer um conjunto de métodos e conceitos analíticos que são distintos dos métodos estatísticos tradicionais de análise de dados. A seguir são apresentados os conceitos e termos específicos da análise de redes sociais.

Os atores são as unidades básicas de análise das redes sociais que se conectam ou formam laços. Os laços entre os atores podem representar a transferência de materiais ou recursos, avaliação de uma pessoa por outra, interações comportamentais e outras formas de relacionamento (Wasserman & Faust, 1999). Desse modo, redes sociais podem ser compreendidas como um conjunto finito de atores e suas relações, que são qualificadas em função do tipo de conteúdo trocado ou transacionado entre os atores (Scott, 2000). Por exemplo, os laços podem representar a confiança entre os atores para a realização de um trabalho de alta responsabilidade. Nessa rede de confiança, o conteúdo fornecido pelos observadores é do quão confiável eles percebem determinado ator na rede.

A análise das redes sociais possui duas abordagens: a estrutural e a centrada nos egos (Wasserman & Faust, 1999). Na abordagem estrutural, destacam-se dois conceitos: laços fracos (Granovetter, 1973) e buracos estruturais (Burt, 2001). Essas ideias são fundamentais para compreender os princípios comuns ao desenvolvimento da personalidade humana e à formação e estruturação das redes sociais (Kadushin, 2002).

Granovetter (1973) classificou os laços interpessoais em fortes e fracos. Laços fortes são aqueles nos quais as pessoas despendem mais tempo, intensidade emocional e reciprocidade de favores e obrigações, logo estão relacionados com a busca por segurança e pertencimento social e a formação de redes mais coesas. Laços fracos indicam que pessoas se relacionam com menor frequência, através de contatos episódicos que tem função de difundir informações, e estão associados à busca por destaque e status social e formam redes menos coesas. Observa-se na tabela 3 que ambas as motivações que subjazem a formação da personalidade também estão presentes em maior ou menor grau nas redes sociais (Kadushin, 2002).

Tabela 3 - Associação entre motivações da personalidade e das redes sociais com o grau de coesão das redes sociais.

Motivações básicas	Grau de coesão das redes sociais
Busca por aceitação	Laços fortes; redes coesas.
Busca por status	Laços fracos; redes com buracos estruturais.

Granovetter (1973) salientou que são as relações fracas que favorecem a expansão das redes, pois na predominância de relações fortes, é muito provável a sobreposição dos relacionamentos entre atores, resultando em redundância e restrição de acesso a novas informações, o que torna a rede limitada em seu crescimento e diversidade de inputs. Por outro lado, as relações fracas ampliam os limites das redes, conectando pessoas e grupos anteriormente distantes ou desconectados.

Felmlee (2006) afirma que a mais inovadora contribuição das pesquisas em redes é a constatação de que a presença de laços fracos é importante para a difusão da influência e da informação, e para a oportunidade de mobilidade nas redes. Neste sentido, estas ideias compõem a denominada “teoria da força dos laços fracos” (Granovetter, 1973).

A teoria da força dos laços fracos foi ampliada por Burt (2001) através do conceito de buraco estrutural. O buraco estrutural é uma lacuna que se forma entre dois atores, situados em grupos sociais ou redes distintas, sem conexão entre si, que detêm recursos complementares, mas tendem a um funcionamento autônomo. A existência de grupos não conectados em uma mesma rede significa que eles estão focados em suas atividades e relativamente alheios às atividades dos demais grupos.

O buraco estrutural assim formado indica que estes grupos circulam em diferentes fluxos de informação e, portanto, sinaliza oportunidades de acesso rápido a informações diversificadas através de relações não redundantes. No entanto, este benefício só será alcançado se esses contatos estabelecerem um laço fraco (Vale, Wilkinson & Amâncio, 2008). Deste modo, Burt (2001) esclareceu que a força dos laços fracos depende da importância dos buracos estruturais que estes vínculos podem atravessar.

A outra perspectiva de análise de redes sociais é denominada de centrada nos egos e preocupa-se com as medidas de centralidade do ator. O exame desta centralidade tem por objetivo principal compreender como atores conquistam posições privilegiadas nas redes (Klein, Lim, Saltz & Mayer, 2004).

As medidas de centralidade localizam os atores mais responsáveis pela dinamização das redes, ou seja, aqueles que ocupam posições estratégicas nesta estrutura (Santos, 2004). A centralidade de um ator lhe permite a aquisição de informações importantes e várias formas de influência interpessoal. Lago (2005) aponta que a centralidade indica também o quão acessível um ator está para os demais, configurando-se um critério utilizado para definir o valor estratégico de sua posição.

Diferentes tipos de centralidade oferecem diferentes perspectivas de compreensão. A centralidade de grau considera as relações adjacentes do ator, configurando a sua importância local na rede, e possui dois subtipos: entrada e saída. A centralidade de grau de entrada representa a quantidade de pessoas que buscam determinado ator; e, quanto mais este é procurado como fonte de recursos, maior é sua popularidade e prestígio. A centralidade de grau de saída diz respeito a quantas pessoas o ator procura como fonte de recursos, denotando a capacidade de expansão que este possui dentro da rede (Scott, 2000). Em relação a esses dois subtipos da centralidade de grau, nesta pesquisa apenas a centralidade de grau de entrada foi considerada como medida de reputação, pois diz respeito à avaliação dos observadores.

Entretanto, dois atores com a mesma centralidade de grau de entrada podem não ser igualmente importantes na rede. Bonacich (citado por Hanneman & Ridle, 2005) afirmou que o ator tem mais poder na rede se além de possuir alta centralidade de grau, suas relações são com outros atores igualmente centrais a ele. Desta constatação surgiu a medida de centralidade de poder, que considera o número de ligações diretas que o ator possui, mas também a centralidade dos atores vizinhos (Rossoni, 2006).

A centralidade de proximidade está baseada na proximidade ou distância de um ator em relação aos outros autores em uma rede, e assim representa a sua importância global para o grupo. A centralidade de proximidade está dividida em proximidade de entrada, que representa o quanto o ator está acessível para os demais atores da rede; e proximidade de saída, que indica o quanto o ator possui facilidade para acessar os demais. Em relação a esta divisão, nesta pesquisa considerou-se apenas a centralidade

de proximidade de entrada, do mesmo modo que dentre os tipos de centralidade de grau, só o grau de entrada foi analisado.

Por fim, a centralidade de intermediação refere-se ao controle que um determinado ator possui para intermediar a relação entre dois outros atores que não estão conectados. Portanto, conceitos de centralidade podem ser úteis para compreender a posição dos indivíduos e como suas características influenciam a configuração das redes.

1.2.2.1.1 A análise de redes sociais no contexto de trabalho

A análise de redes sociais é conhecida como uma estratégia de investigação das estruturas sociais que se destaca por enfatizar as relações estabelecidas entre pessoas ou outras unidades de análise como as organizações de trabalho (Scott, 2000). A inclusão de conceitos e informações sobre o relacionamento entre unidades de análise caracteriza a análise de redes sociais como uma área que busca romper com visões atomísticas em direção a uma compreensão mais sistêmica dos fenômenos (Wasserman & Faust, 1999). Para Borgatti e Foster (2003) este é o motivo para o grande volume de pesquisas sobre redes sociais no contexto das organizações de trabalho.

Na revisão dessas pesquisas, Borgatti e Foster (2003) encontraram uma variedade de temas e dimensões de análise. Os processos grupais, que possuem origens na psicologia social, tem sido um tema bastante pesquisado. Compreender como os atores estão relacionados, a quantidade de interações que eles possuem, e se a proximidade entre eles gera homogeneidade de crenças e atitudes tem sido o foco das investigações (Borgatti & Foster, 2003). Os estudos sobre os efeitos da proximidade e semelhança dos atores preocupam-se com a investigação dos antecedentes das redes sociais (McPherson, Smith-Lovin, & Cook, 2001).

No contexto de trabalho, pesquisas recentes sobre a homofilia, que se refere à tendência de aproximar-se ou estabelecer relações com pessoas similares em uma série de atributos (McPherson, Smith-Lovin, & Cook, 2001), têm enfatizado seus efeitos no grupo e no desempenho individual, constatando que a similaridade entre os atores pode ser positiva, ao facilitar a transmissão de conhecimentos e evitar conflitos, e também pode ter consequências negativas ao limitar a comunicação entre pessoas diferentes,

reduzindo as possibilidades do grupo se beneficiar da diversidade de opiniões ou ideias (Borgatti & Foster, 2003).

Os resultados dos estudos sobre homofilia sugerem que ambientes de trabalho devem possuir um grau de coesão e homogeneidade entre os atores, permitindo que as pessoas construam um senso de pertencimento ao grupo; mas também possam estabelecer laços fracos e menos intensos com outros atores para possibilitar inovação e expansão do ambiente.

No entanto, pesquisas de redes sociais sobre a homofilia investigam prioritariamente a influência de atributos como gênero ou escolaridade, poucas se preocuparam com predisposições psicológicas que possam influenciar as características ou funcionamento das redes sociais (Kalish & Robins, 2006; Felmlee, 2006; McPherson, Smith-Lovin, & Cook, 2001; Mehra, Kilduff & Brass, 2001).

Borgatti e Foster (2003) constataram que recentemente a personalidade tem sido outro tópico da psicologia social que tem despertado o interesse de pesquisadores dedicados a estudar redes sociais nos ambientes de trabalho (Mehra, Kilduff & Brass, 2001; Burt, Janotta & Mahoney, 1998). Do mesmo modo, esta associação entre personalidade e redes sociais tende a enfatizar uma direção de causalidade, colocando variáveis de personalidade como antecedentes das redes sociais.

1.2.2.1.2 Estudos envolvendo personalidade e redes sociais

Estudos que avaliam o papel das diferenças individuais na conformação das redes sociais têm investigado:

(a) relações entre medidas de centralidade e traços de personalidade (Klein, Lim, Saltz & Mayer, 2004; Mehra, Kilduff & Brass, 2001; Oh & Kilduff, 2008; Totterdell, Holman & Hukin, 2008);

(b) o impacto de aspectos psicológicos diversos na estrutura e coesão das redes (Kalish & Robins, 2006; Burt, Janotta & Mahoney, 1998; S. Kim & M. Kim, 2007; Sasovova, Mehra, Borgatti & Shippers, 2010); e,

(c) o quanto predisposições psicológicas e atributos da rede se combinam para explicar variáveis de desempenho no trabalho (Mehra, Kilduff & Brass, 2001;

Totterdell, Holman & Hukin, 2008; Lee, Yang, Wan & Cheng, 2010). Os estudos foram sintetizados na tabela 4.

Tabela 4 - Principais resultados dos estudos envolvendo personalidade e redes sociais

Artigos	Principais resultados
Klein, Lim, Saltz e Mayer (2004)	Estabilidade emocional foi preditor chave da centralidade nas redes de amizade, de aconselhamento e de adversários.
Mehra, Kilduff e Brass (2001)	Pessoas com elevado auto-monitoramento tendem a ocupar posições centrais. Auto-monitoramento e centralidade foram preditores independentes do desempenho no trabalho.
Oh e Kilduff, (2008)	Pessoas com elevado auto-monitoramento foram mais centrais para intermediar relações entre atores que não estavam conectados diretamente.
Kalish e Robins (2006)	Extroversão, locus de controle e a dimensão individualismo-coletivismo apresentaram correlações com a coesão das redes.
Burt, Janotta, e Mahoney (1998)	Grau de coesão da rede está relacionado com características individuais como grau de independência e motivações.
S. Kim e M. Kim (2007)	Características das redes de tutoria (<i>mentoring networks</i>) das pessoas diferiam em função do seu nível de auto-monitoramento.
Sasovova, Mehra, Borgatti e Shippers (2010)	O auto-monitoramento influenciou nas mudanças estruturais da rede ao longo do tempo.
Totterdell, Holman e Hukin (2008)	Diferenças individuais na propensão a conectar-se a outras pessoas associaram-se a características de rede sociais e indicadores de ajustamento pessoal, como bem-estar e suporte recebido.
Lee, Yang, Wan e Cheng (2010)	Conscienciosidade modera a relação entre centralidade do ator nas redes de amizade e o desempenho contextual.

Na pesquisa longitudinal de Klein, Lim, Saltz e Mayer (2004) com 96 equipes de trabalho, os resultados apontaram a importância dos traços de personalidade (modelo dos cinco grandes fatores) como preditores de centralidade em redes, com destaque para a estabilidade emocional, que teve relações significativas em todas as redes estudadas, sendo considerada preditor chave da centralidade. Ainda neste estudo, salienta-se a influência marcante da personalidade no que se refere à rede de adversários, uma vez que quatro dos cinco fatores correlacionaram-se com a centralidade: a correlação negativa com a estabilidade emocional e a sociabilidade já era esperada; entretanto, as correlações positivas com a abertura à experiência e com a extroversão foram surpreendentes. Os autores sugeriram que colegas de trabalho com estes traços de personalidade possam ser fonte de aborrecimento por não se conformarem a normas e buscarem autonomia (abertura) ou por serem excessivamente falantes e requisitarem muita atenção (extroversão).

Mehra, Kilduff e Brass (2001) investigaram a relação entre comportamentos de rede social e automonitoramento em 116 membros de uma firma de alta-tecnologia. O automonitoramento é um traço que caracteriza o maior ou menor esforço do indivíduo para construir e manter uma determinada imagem pública favorável a determinados objetivos pessoais. Pessoas com elevado auto-monitoramento são percebidas como camaleões, se adequando à situação. E o baixo automonitoramento caracteriza a insistência em comportamentos habituais sem levar em consideração o contexto social imediato.

Esse estudo investigou o efeito combinado da posição da pessoa na rede e do automonitoramento sobre o desempenho no trabalho. E apresentou três conclusões importantes: (a) pessoas com elevado auto-monitoramento tendem a ocupar posições centrais (centralidade de intermediação); (b) quanto mais tempo na organização maior a centralidade do ator nas redes de amizade; (c) o auto-monitoramento e a posição estrutural são preditores relativamente independentes do desempenho no trabalho. Oh e Kilduff (2008) reforçaram esses resultados para uma amostra de 162 empresários coreanos expatriados no Canadá, e encontraram que aqueles com elevado auto-monitoramento tendiam a intermediar relações entre a comunidade coreana e os não-coreanos.

Kalish e Robins (2006) propuseram diversas hipóteses sobre a influência de predisposições psicológicas na coesão das redes sociais (a força dos laços entre atores). Participaram do estudo 127 estudantes universitários do primeiro semestre do curso de psicologia. Em comparação a estudos anteriores, os autores investigaram uma maior diversidade de atributos: estabilidade emocional, extroversão, auto-monitoramento, locus de controle e a dimensão individualismo-coletivismo da identidade social dos participantes. A externalidade de locus de controle, ou percepção de vulnerabilidade às forças externas, foi associada ao pertencimento a redes coesas. A internalidade de locus de controle, individualismo e menor estabilidade emocional foram associados à formação de buracos estruturais. Elevada extroversão e baixo individualismo foram associados ao pertencimento a redes caracterizadas por forte coesão e fracos buracos estruturais.

Esses resultados corroboram o argumento já defendido por Burt, Janotta, e Mahoney (1998), qual seja, pessoas em redes com muitos buracos estruturais são mais independentes, valorizam a mudança e buscam assumir uma posição de autoridade; e pessoas inseridas em redes mais coesas, com poucos buracos estruturais, são mais obedientes e motivadas para obter segurança e estabilidade. Em relação ao automonitoramento, os achados de Mehra, Kilduff e Brass (2001) não foram replicados por Kalish e Robins (2006), que atribuíram este resultado a diferenças amostrais, e sugeriram que o automonitoramento é mais relevante para conexões sociais em ambientes de trabalho do que em ambientes universitários. Essa justificativa é pertinente, uma vez que para uma amostra de 127 oficiais militares, S. Kim e M. Kim (2007) encontraram relações significativas entre auto-monitoramento e características das redes de aconselhamento (*mentoring networks*).

Sasovova, Mehra, Borgatti e Schippers (2010) realizaram um estudo longitudinal que investigou a associação entre diferenças individuais no auto-monitoramento e mudanças na dinâmica das redes de amizade de um departamento de radiologia (n=170). Os resultados indicaram que trabalhadores com elevado auto-monitoramento atraíam novos amigos ao longo tempo, com os quais não possuíam relações anteriores, enquanto que pessoas com baixo auto-monitoramento atraíam pessoas que eram amigas de seus amigos anteriores. Assim, corroborando estudos anteriores, pessoas com elevado auto-monitoramento apresentaram maiores

possibilidades de intermediar relações entre contatos desconectados, e, ao longo do tempo tornaram-se responsáveis pelo aumento do número de buracos estruturais na rede de amizade.

O auto-monitoramento é um atributo individual bastante estudado nas pesquisas sobre personalidade e redes, mostrando influência na centralidade do ator e na estrutura das redes (Mehra et al. 2001; S. Kim & M. Kim, 2007; Oh & Kilduff 2008; Sasovova et al. 2010). A relação entre o auto-monitoramento e as características das redes sociais tem sugerido que pessoas com elevado auto-monitoramento prestam mais atenção ao ambiente social e agem de acordo com os estímulos sociais a fim de cultivar uma imagem pública favorável. Assim adquirem elevado status entre seus pares porque estão mais atentos às dinâmicas de status nas relações interpessoais e adaptam seus comportamentos de modo a eliciar status (Flynn, Reagans, Amanatullah & Ames, 2006). Embora o auto-monitoramento venha sendo um tema recorrente, estudos sobre personalidade e redes sociais também investigaram outros aspectos.

A pesquisa de Totterdell, Holman e Hukin (2008) examinou a influência do construto “propensão para conectar-se a outros” (PCO), definido como a inclinação individual para conexões sociais e incorporando três componentes: propensão a fazer amizades, a fazer novos conhecidos e a juntar-se a outros. Os participantes responderam medidas de PCO, conhecimento do trabalho, bem-estar no trabalho, envolvimento no trabalho e das redes sociais de amizade e de informação. Foram 197 trabalhadores de um departamento de uma organização de saúde, no qual os trabalhadores se dividem em equipes de 7 a 18 membros. Os resultados revelaram que a PCO está diretamente associada ao número de laços de amizade, mas não ao número de laços de informação. Na rede de informação, o número de laços e a centralidade de intermediação relacionaram-se com a presença combinada de conhecimento do trabalho e das propensões para fazer conhecidos e para juntar-se a outros. Esses resultados sugerem que características de personalidade interagem com outras variáveis, como o conhecimento do trabalho, para explicar a estrutura da rede social do indivíduo.

Por fim, em estudo recente, Lee, Yang, Wan e Cheng (2010) investigaram os efeitos da personalidade e das redes de amizade no desempenho contextual de 505 participantes distribuídos em 17 empresas de Taiwan. O desempenho contextual refere-se a comportamentos não específicos da tarefa de trabalho, tais como: dedicação,

entusiasmo e persistência; que contribuem para a efetividade organizacional através dos seus efeitos no contexto psicológico e social. Os autores observaram que o traço realização (modelo dos cinco grandes fatores) modera a relação entre a centralidade do ator nas redes de amizade e o desempenho contextual, indicando que o efeito da centralidade nas redes de amizade sobre o desempenho foi mais forte entre pessoas com alta realização.

De modo geral, observa-se que essas pesquisas não controlam diferenças entre as características dos ambientes de trabalho (tipo de tarefa e demandas de interação social) de cada equipe. Este controle é relevante na medida em que cada ambiente social tende a valorizar estilos comportamentais diferentes (Holland, 1997). Logo, características de personalidade que estejam relacionadas a uma posição de centralidade em um determinado ambiente podem não ser relevantes em outro.

1.3 Delimitação do problema de pesquisa e hipóteses

A revisão de literatura sugere que associação entre os estilos interpessoais e a participação das pessoas nas redes sociais é promissora, pois permite a integração do auto-relato e do relato do observador na avaliação da personalidade. Essa integração foi teorizada a partir do modelo sócio-analítico da personalidade que diferencia os construtos identidade e reputação. A identidade é obtida a partir de instrumentos de auto-relato, representa as explicações que o sujeito fornece para seus comportamentos e deve analisar as estratégias ou estilos interpessoais utilizados para o alcance de metas básicas: busca por aceitação e status social. A reputação, por outro lado, representa como o comportamento do ator é avaliado pelos outros, entretanto, o modelo sócio-analítico não oferece ferramentas que possa analisá-la adequadamente. Nesta pesquisa, propõe-se que a reputação seja avaliada através da posição de centralidade dos indivíduos nas redes sociais.

Embora identidade e reputação sejam conceitos distintos na avaliação da personalidade, eles estão associados, uma vez que as pessoas gerenciam suas identidades a fim de manter uma reputação favorável aos seus objetivos de vida. Deste modo, espera-se que os estilos interpessoais estejam relacionados à centralidade dos atores nas redes sociais em diferentes ambientes de trabalho (hipótese 1).

De acordo com Holland (1997), os ambientes ocupacionais podem ser descritos em termos da personalidade de seus integrantes. Brass (2009) corrobora esta afirmação ressaltando que os ocupantes de determinados ambientes de trabalho exibem um conjunto de características pessoais peculiares. Cada tipo de ambiente ocupacional possui uma maneira particular de resolver questões interpessoais, priorizando determinados estilos de interação social e estratégias de solução de problemas (Holland, 1997; Brass, 2009).

Assim, pessoas em um mesmo ambiente tendem a compartilhar valores, necessidades e metas, de modo que se espera similaridade entre os membros de um mesmo grupo quanto às estratégias de inserção e ascensão social (Holland, 1997; McPherson, Smith-Lovin, & Cook, 2001; Brass, 2009). Essas estratégias podem ser denominadas estilos interpessoais (Adler, 1930; Leary, 1957; Pincus & Gurtman, 2006; Gurtman, 2009). Nesse sentido, espera-se que as características dos ambientes ocupacionais definidas por Holland (1997) sejam compatíveis com o perfil médio de estilos interpessoais dos atores de cada equipe (hipótese 2) e que os estilos interpessoais apresentem diferenças significativas entre as diferentes equipes de trabalho (hipótese 3).

Sabe-se que a chance de sucesso do indivíduo no ambiente de trabalho depende da avaliação dos seus pares, que fazem um julgamento baseado em valores próprios (Hogan & Blake, 1999). Nesse sentido, a probabilidade de ser bem avaliado, ter uma boa reputação no ambiente de trabalho, é elevada na medida em que os estilos interpessoais usados para buscar aceitação e status social são compatíveis com que é esperado naquele ambiente.

Desse modo, a similaridade de um indivíduo em relação ao padrão de atributos valorizados em um ambiente ou grupo de trabalho pode determinar em que medida ele é central ou integrado a esta rede social (Brass, 2009). Ou seja, haverá compatibilidade entre os estilos interpessoais dos atores mais centrais nas redes com as características de seu ambiente de trabalho (hipótese 4). Portanto, considerando o que foi dito acima, relações entre estilos interpessoais e a participação dos indivíduos em redes sociais de trabalho devem ser contextualizadas em termos das características do ambiente ocupacional.

1.3.1 Objetivo Geral

Investigar e comparar relações entre estilos interpessoais e a centralidade dos indivíduos nas redes sociais de confiança em diferentes ambientes de trabalho.

1.3.2 Objetivos Específicos

- a) Descrever e analisar associações entre o tipo de ambiente de trabalho e o perfil médio de estilos interpessoais de cada equipe;
- b) Analisar em que medida os estilos interpessoais apresentados pelos atores estão relacionados com índices de centralidade da sua inserção na estrutura da rede social de cada equipe; e,
- c) Comparar relações entre estilos interpessoais e centralidade do ator nas redes sociais de confiança em diferentes ambientes de trabalho.

CAPÍTULO II

2.1 Método

Este estudo caracterizou-se inicialmente pela análise de aspectos quantitativos, através de análises descritivas, de correlação e testes de diferenças de média, no entanto, considerou também a descrição de casos, realizando uma análise mais qualitativa dos dados. Portanto, configurou-se como um estudo misto.

2.2 Participantes

A presente pesquisa tem como unidades de análise os indivíduos e sua equipe de trabalho. As equipes foram escolhidas por conveniência, no entanto, com o intuito de garantir a interação entre os membros, foram utilizados os seguintes critérios de escolha: não possuir caráter temporário e trabalhar predominantemente no mesmo local. Os participantes deveriam ter mais de 1 mês de trabalho na organização.

A amostra foi composta por 80 trabalhadores distribuídos em 03 equipes de diferentes empresas: marketing de um jornal (MKT, n=24); serviços de registro de documentos (SRD, n=20); fábrica de aparelhos mecânicos (FAB, n=36). A tabela 5 apresenta a caracterização da amostra total e de cada equipe em função do gênero, idade, escolaridade, cargo e tempo de trabalho na organização e no setor.

A amostra total foi composta majoritariamente por homens (61,2%), a faixa etária variou de 16 a 67 anos, com média aproximada de 34 anos (dp=11) e os diferentes níveis de escolaridade obtiveram a seguinte representatividade: 13,8% dos trabalhadores possuem o nível fundamental, 36,2% o nível médio, 20% o superior incompleto, 12,5% são formados e 17,5% são pós-graduados. Quanto ao nível hierárquico dos trabalhadores 10% ocupavam cargos gerenciais, 21,2% analistas e 68,8% cargos de nível técnico, auxiliar ou operacional. O tempo médio de trabalho nas organizações foi de 5,3 anos (dp=7,8) por pessoa. No mesmo setor, o tempo médio de trabalho reduziu para 3,1 anos (dp=4,3). A caracterização sócio-demográfica de cada equipe será feita na seção de resultados.

Tabela 5 - Caracterização sócio-demográfica da amostra

Equipes de trabalho	Total (n=80)	MKT (n=24)	SRD (n=20)	FAB (n=36)
Sexo - (%)				
Masculino	61,2	16,7	45	100
Feminino	38,8	83,3	55	-
Idade em anos				
Média (DP)	34 (11)	30 (9)	41 (15)	33 (09)
Escolaridade - (%)				
Fundamental	13,8	-	-	30,6
Médio	36,2	-	40	58,3
Superior Inc.	20,0	25,0	30	11,1
Superior	12,5	29,2	15	-
Pós-graduação	17,5	45,8	15	-
Nível do cargo - (%)				
Gerencial	10,0	12,5	20	2,8
Analistas	21,2	66,7	05	-
Auxiliar	68,8	20,8	75	97,2
Tempo na empresa em anos				
Média (DP)	5,3 (7,8)	3,9 (3,6)	11(13)	2,8 (2,7)
Tempo no setor em anos				
Média (DP)	3,1 (4,3)	2,7 (2,9)	4,9 (7,2)	2,3 (2,4)

2.3 Instrumentos

O instrumento desta pesquisa foi composto de três questionários: o sócio-demográfico; o Inventário ESEI (Escala de Estilos Interpessoais); e o questionário sociométrico. Cada questionário será detalhado a seguir. A estrutura do instrumento está apresentada no Anexo A.

2.3.1 Questionário sócio-demográfico

Nesta seção dos instrumentos de pesquisa foram abordadas variáveis relevantes para a caracterização da amostra: idade, sexo, escolaridade, cargo, tempo de serviço na organização e no setor. Os participantes também informaram seus nomes, pois foi necessário para o mapeamento das redes sociais. Ressalta-se que eles foram

devidamente instruídos quanto ao sigilo das suas respostas e posterior codificação de seus nomes na análise dos resultados.

2.3.2 Inventário de estilos interpessoais

Os estilos interpessoais foram avaliados através do inventário ESEI - Escala de Estilos interpessoais (ESEI). No estudo de validação desse inventário (Magalhães, 2009), o coeficiente Kaiser-Meyer-Olkin ($KMO = 0,904$), o determinante da matriz de correlações ($5,33E-017$) e o teste de esfericidade de Bartlett [$\chi^2(3403) = 630745,127; p < .01$] revelaram adequação satisfatória dos dados à análise fatorial (Dassa, 1999). A diagonal da matriz de correlação de anti-imagem recomendou a retenção de todos os itens para análise ($MSA > 0,80$); e as comunalidades foram todas acima de 0,40. Portanto, considerando estes indicadores, a análise fatorial foi conduzida com todos os 83 itens selecionados.

O gráfico *Scree* sugeriu 8 ou 9 fatores como explicações possíveis para os dados apresentados. Em primeiro lugar foi examinada a solução com oito fatores, que obtiveram autovalores adequados ($eigenvalue \geq 1,70$) e explicaram 46,24% da variância. A análise de componente principais seguida por rotação *Direct Oblimin* resultou numa distribuição satisfatória dos itens entre os oito fatores, tanto em termos de cargas fatoriais quanto de aderência à teoria.

A tabela 6 apresenta os resultados da solução de oito fatores, com os respectivos autovalores e variância explicada por cada fator. Também estão incluídos os índices de precisão (alfas de *Cronbach*) das escalas formadas pelos itens de cada fator. O exame da alteração dos alfas se cada item deletado revelou que todos os itens contribuem para a precisão de sua respectiva escala. A caracterização teórica dos itens componentes de cada fator foi sintetizada em rótulos correspondentes e incluída na tabela 6, explicados mais adiante.

Tabela 6 - Exemplos de Item, Variância Explicada, Autovalores e Alfas de Cronbach das Escalas de Estilo Interpessoal*

Dimensão de Estilo Interpessoal (Número de itens)	% Variância explicada	Autovalores	Alfa de Cronbach
<i>“Quando eu era criança eu...”</i>			
Fator 1: Cautela (13) “... achava que não gostavam de mim”.	12,70	10,54	0,85
Fator 2: Comando (12) “... gostava de tomar decisões pelo grupo”.	10,91	9,05	0,91
Fator 3: Reconhecimento (15) “... gostava de mostrar minha inteligência”.	7,88	6,54	0,90
Fator 4: Intitulação (10) “... atendiam a tudo o que eu pedia”.	4,23	3,51	0,84
Fator 5: Superioridade (5) “... preferia a companhia dos adultos”.	3,17	2,63	0,71
Fator 6: Confrontação (8) “... vingava-me quando me sentia prejudicado”.	2,81	2,34	0,80
Fator 7: Conformidade (6) “... era obediente”.	2,39	1,98	0,70
Fator 8: Pertencimento (13) “... fazia amigos com facilidade”.	2,16	1,80	0,86
Total	46,24%	38,40	-----

*Dados referentes à amostra de validação da escala (Magalhães, 2009)

Na solução com nove fatores, os autovalores foram adequados (*eigenvalue* \geq 1,70) e explicaram 48,29% da variância. O nono fator foi formado por 6 itens que também obtiveram cargas superiores a 0,4 no terceiro fator. A identidade teórica dos 6 itens sugere que compõem uma faceta do terceiro fator. Sendo assim, foi realizada uma análise fatorial com os 15 itens do terceiro fator, a fim de explorar a existência de facetas componentes. Esta análise resultou em uma solução de dois fatores, que explicaram 47,10% da variância com autovalores 5,36 (35,74%) e 1,71 (11,37%). No

primeiro agruparam-se 8 itens com cargas fatoriais entre 0,48 e 0,72. E no segundo 7 itens com cargas entre 0,47 e 0,85. Somente um item apresentou cargas acima de 0,3 nos dois fatores. Estas cargas fatoriais foram 0,475 e 0,301. Portanto, a magnitude da diferença entre as cargas recomendou a sua permanência no fator com carga mais elevada. A análise de consistência interna resultou em alfas de Cronbach 0,82 e 0,81 para o primeiro e segundo fator, respectivamente. Portanto, os dados sugerem que duas facetas compõem o terceiro fator, cujos significados teóricos serão explorados adiante.

Deste modo, os 83 itens do inventário de estilos interpessoais estão distribuídos em oito dimensões fundamentais: pertencimento (14 itens), busca de superioridade (5), cautela (13), comando (12), confrontação (8), intitulação (10), conformidade (6) e a busca de reconhecimento (15) que é composta pelas facetas: busca de sucesso (7) e de aprovação (6). As correlações entre as dimensões de estilos interpessoais são apresentadas no Anexo B (Magalhães, 2009). Essas dimensões da ESEI são listadas a seguir junto com os resultados das correlações com o Big-Five (Carvalho, Brantes, Ledo, Barouh, Melo & Magalhães, 2010a) e com o IFP (Carvalho, Barouh, Melo, Brantes, Ledo & Magalhães, 2010b).

Pertencimento (PT): busca de contato interpessoal baseado em sentimentos de confiança, inclusão e aceitação em relação aos demais; preferência por atividades em grupo com o compartilhamento de responsabilidades e decisões. Esta escala apresentou correlações positivas com todos os cinco grandes fatores de personalidade, mais acentuadamente com extroversão ($r = .43$, $p < .01$), neuroticismo ($r = -.42$, $p < .01$) e sociabilidade ($r = .43$, $p < .01$) (Carvalho et al., 2010a). A escala de pertencimento (PT) correlacionou com os fatores do IFP: positivamente com deferência ($r = .37$, $p < .01$) e negativamente com denegação ($r = -.27$, $p < .01$) e agressividade ($r = -.27$, $p < .01$), caracterizando-a como uma medida relacionada à capacidade de admirar e respeitar pessoas consideradas modelos, a uma auto-estima positiva e à opção por estratégias interpessoais pacíficas (Carvalho et al., 2010b).

Superioridade (SUP): desejo de mostrar comportamentos representativos de status superior e de ser tratado com distinção, principalmente através da proximidade com pessoas consideradas de status superior e do afastamento de atividades e relacionamentos no grupo de pares. Assim, é um estilo caracterizado pelo controle da auto-apresentação social e pela expressão de comportamentos ou virtudes associadas a

uma condição de superioridade em relação aos demais. Obteve correlação positiva com neuroticismo ($r=.17$, $p< .01$) corroborando as dificuldades de relacionamento social e emoções negativas associadas à definição desta dimensão (Carvalho et al., 2010a). De modo consistente, mostrou correlações positivas com denegação ($r= .38$, $p<.01$), corroborando sentimentos de menos valia associados ao caráter compensatório da busca de superioridade; e também, em menor intensidade, correlacionou positivamente com exibição ($r= .26$, $p < .01$) e agressividade ($r= .18$, $p< .01$), reforçando a inclinação comportamental descrita (Carvalho et al., 2010b).

Cautela (CA): tendência a uma percepção desfavorável do ambiente social que resulta em comportamentos de vigilância interpessoal. Quando acentuada pode resultar em ansiedade social e isolamento. Esta escala obteve correlações negativas com extroversão ($r= -.20$, $p< .01$), conscienciosidade ($r= -.26$, $p< .01$), abertura a experiência ($r= -.22$, $p< .01$), e correlação positiva com neuroticismo ($r= .30$, $p< .01$) (Carvalho et al., 2010a). Estas correlações indicam que esta escala avalia inclinações à inibição social, desconfiança, instabilidade emocional e apatia para alcançar metas, além de propensão ao dogmatismo ou inflexibilidade cognitiva (Carvalho et al., 2010b). Em outra pesquisa, esta escala correlacionou com os fatores denegação ($r= .42$, $p< .01$) e agressividade ($r= .36$, $p< .01$) do IFP, indicando que indivíduos com altos escores neste fator tendem a possuir sentimentos de inferioridade e sugerindo que, sob estresse, sejam propensos a comportamentos agressivos (Carvalho et al., 2010b).

Comando (CM): busca pelo controle das situações, desejos de liderança, inclinação para assumir a coordenação/direção das decisões e ações do grupo. Esta escala correlacionou positivamente com extroversão ($r= .32$, $p< .01$) e abertura à experiência ($r= .15$, $p< .01$), sugerindo que altos escores neste estejam associados a comportamentos gregários, facilidade de interação social, otimismo e maior atividade física e verbal; bem como a presença, ainda que menos acentuada, de traços de versatilidade, curiosidade e imaginação (Carvalho et al., 2010a). Na pesquisa de Carvalho e colaboradores (2010b), esta escala apresentou correlações importantes com exibição ($r= .61$, $p< .01$) e dominância ($r= .58$, $p< .01$), fatores do IFP, fortalecendo a associação desta dimensão com o desejo de ser notado e obter controle nas relações interpessoais.

Confrontação (CFR): busca por independência de opinião e comportamento, necessidade elevada de auto-expressão. Altos escores indicam intolerância a frustrações, agressividade, competitividade e aversão por sentimentos de dependência ou subordinação. Obteve correlação negativa com sociabilidade ($r = -.16$, $p < .01$) (Big Five), e os fatores do IFP agressividade ($r = .46$, $p < .01$) e exibição ($r = .29$, $p < .01$), corroborando que altos escores nesse fator tendem a revelar pessoas irritáveis que desejam impressionar os demais e ser o centro das atenções. Além disso, a aversão à subordinação indica que indivíduos com elevados escores nesta escala tendem a ser pouco sociáveis.

Intitulação (INT): percepção de que se deve receber atenções especiais e ter as próprias necessidades supridas por outrem. Esta escala obteve altas correlações com os seguintes fatores do IFP: afago ($r = .45$, $p < .01$), corroborando a citada necessidade de cuidados e atenções alheias; dominância ($r = .39$, $p < .01$), indicando que o indivíduo percebe isto como um direito seu (intitulação); e denegação ($r = .34$, $p < .01$), mostrando que a busca de cuidado e atenção externa está associada a um autoconceito desfavorável.

Busca de reconhecimento (BR): necessidade de aprovação e de sentir-se gostado. Busca obter reconhecimento do próprio valor através do atendimento de expectativas sociais. Esta escala possui duas facetas: busca de sucesso (BS) e busca de aprovação (BA). No que se refere à busca de sucesso, obteve correlações com extroversão ($r = .23$, $p < .01$), conscienciosidade ($r = .28$, $p < .01$) e abertura à experiência ($r = .29$, $p < .01$) (Carvalho et al., 2010a), corroborando a definição desta faceta como associada à disciplina, assertividade e desejo de mostrar competência. A faceta busca de aprovação, obteve correlação com sociabilidade ($r = .29$, $p < .01$) (Carvalho et al., 2010a), corroborando que esta escala mensura comportamentos de atenção às necessidades alheias, ternura e compaixão, com objetivos de obter aceitação social.

Conformidade (CFO): necessidade de estruturas e referências externas para guiar o comportamento. Está associado à evitação de conflitos, aceitação da autoridade instituída e das tradições sociais. Obteve correlação com o traço de conscienciosidade ($r = .40$, $p < .01$), corroborando as citadas características de autodisciplina, responsabilidade e meticulosidade (Carvalho et al., 2010a). Relaciona-se ao respeito e admiração por pessoas que estão em posições superiores e à tendência a manter as

coisas em ordem. Apresentou correlações com deferência e moderada com ordem (Carvalho et al., 2010b).

Os itens das escalas de estilos interpessoais são respondidos numa escala Likert de cinco pontos e produzem um escore numérico para cada dimensão. Estes escores numéricos variam entre as escalas de estilo interpessoal e são interpretados a partir dos percentis, obtidos no estudo de validação da escala (Magalhães, 2009). Os percentis determinam cinco níveis de análise: o nível baixo é até o percentil 20; o médio baixo é de 21 a 40; médio de 41 a 60; médio alto de 61 a 80; e acima de 81 é alto. O uso dos percentis permitiu a visualização dos gráficos de percentis dos estilos interpessoais e facilitou a interpretação das escalas.

2.3.3 Questionário Sociométrico

Este questionário visa o mapeamento das redes sociais, no qual os participantes foram solicitados a citar dentre todas as pessoas de sua equipe de trabalho aquelas consideradas como pessoas confiáveis para a realização de tarefas de alta responsabilidade. Não foram fornecidas listas com os nomes dos membros da equipe, os participantes eram solicitados a recordar e citar livremente os colegas percebidos como confiáveis. A questão pertinente à extração da rede de confiança foi a seguinte: “Quem da sua equipe de trabalho você confiaria a ponto de convidar para realizar consigo um trabalho que envolvesse um alto grau de responsabilidade?”. Deste modo, a confiança foi delimitada para o participante como o aspecto da reputação dos colegas de trabalho que seria analisado, uma vez que a questão sobre confiança, como foi solicitada aos participantes, delimitava melhor sua importância no contexto de trabalho. A partir da rede de confiança obtida foram calculados os níveis de centralidade dos atores considerando quatro tipos de centralidade:

Grau de entrada: número de laços que um ator possui, ou seja, a quantidade de vezes que ele foi citado pelos colegas como alguém confiável para exercer tarefas de alta responsabilidade;

Proximidade de entrada: mede a proximidade de um ator em relação a todos os outros da rede, através da soma das distâncias entre eles;

Intermediação: mede o quanto um ator liga vários outros atores que não se conectam diretamente, atuando como um intermediário nessas relações;

Poder: mede a quantidade de relações que um ator possui, mas também a centralidade dos atores com os quais ele está relacionado.

2.4 Procedimentos de coleta de dados

A primeira etapa da coleta foi esclarecer para os gestores das equipes os objetivos da pesquisa e checar se a equipe atendia aos critérios de seleção da amostra, como a frequência de interação de seus membros. Os dados foram coletados no próprio ambiente de trabalho dos participantes, no momento acordado com o gestor. Os participantes foram informados sobre os objetivos da pesquisa e receberam o termo de consentimento informado, apresentado no Anexo C, que assegura os direitos previstos nas normas éticas que regulam a pesquisa com pessoas. Aceitando participar da pesquisa, a aplicação ocorreu de forma coletiva ou individual, dependendo da disponibilidade da organização.

2.5 Análise dos dados

Os dados sócio-demográficos e os escores das dimensões de estilos interpessoais de cada equipe foram examinados por estatísticas descritivas, através do programa estatístico *SPSS for Windows*. Para a análise dos dados do questionário sociométrico, utilizou-se o programa *Ucinet for Windows*, específico para identificar as redes de confiança e organizá-las, assim como extrair os níveis de centralidade dos participantes.

Os índices de centralidade dos atores nas redes de confiança foram incluídos no banco de dados do SPSS para análises de correlação com as dimensões de estilos interpessoais. A tabela 7 apresenta as etapas, procedimentos e métodos de análise dos dados.

Tabela 7 - Etapas, procedimentos e métodos de análise dos dados.

Etapas	Procedimentos	Métodos
Caracterização das equipes	Descrição do perfil sócio-demográfico e do ambiente ocupacional. Análise do perfil médio de estilos interpessoais das equipes.	Análises descritivas: média e desvio-padrão. Conversão dos escores das dimensões de estilos interpessoais em percentis.
Análise do posicionamento dos atores nas redes de confiança	Identificação dos níveis de centralidade dos atores nas redes.	Obtenção de índices de centralidade: grau de entrada; proximidade de entrada; intermediação e poder.
Relações entre estilo interpessoal e centralidade na rede	Correlação entre os estilos interpessoais e níveis de centralidade dos atores por equipe.	Correlação de Spearman.
Análise de casos: os estilos interpessoais dos atores mais centrais	Descrição e análise do perfil de estilos interpessoais dos atores mais centrais nas redes de confiança de cada equipe, considerando os tipos de centralidade que obtiveram correlações significativas com os estilos interpessoais.	Comparar o perfil de estilos interpessoais dos atores mais centrais com o resultado das correlações entre estilos interpessoais e centralidade de cada equipe.
Comparação entre equipes	Análise de diferenças nas médias dos estilos interpessoais entre as equipes.	Teste de diferenças entre grupos: Anova.

CAPÍTULO III

3.1 Resultados

A seção de resultados está dividida em dois blocos. No primeiro, as equipes são analisadas separadamente considerando variáveis sócio-demográficas, o tipo de ambiente ocupacional, o perfil médio de estilos interpessoais, e os resultados das correlações entre estilos interpessoais e a centralidade dos atores na rede. Adicionalmente, os estilos interpessoais dos atores mais centrais foram analisados para aprofundar a compreensão das correlações. O segundo bloco consiste na comparação dos estilos interpessoais entre as equipes.

3.1.1 Resultados de cada equipe

3.1.1.1 Equipe MKT – Setor de marketing de um jornal

3.1.1.1.1 Caracterização do ambiente

3.1.1.1.1.1 Perfil sócio-demográfico e ambiente ocupacional

A equipe MKT (n=24) pertence ao setor de marketing de um jornal de grande circulação. É composta majoritariamente por mulheres (83%), com média de idade de 30 anos (dp=8,7), e destaca-se pela escolaridade elevada: 46% dos seus membros possuem pós-graduação e os demais possuem ensino superior já concluído (29%) ou em curso (25%). Assim, é uma equipe relativamente jovem, com elevada qualificação profissional, com média de 4 anos de empresa, e aproximadamente 3 anos no setor de marketing. A equipe possui 3 pessoas que ocupam cargos de gerência, 16 analistas e 5 estagiários.

As atividades da equipe envolvem a captação de anunciantes e desenvolvimento de produtos e promoções. Assim, a equipe tem por objetivo incrementar a percepção do valor de produtos e serviços por meio de técnicas promocionais e anúncios que ativem sua compra, uso e fidelização. É um ambiente

ocupacional que pode ser caracterizado como empreendedor, pois abrange atividades de venda e negociação, no qual as pessoas buscam envolver as demais para alcance de metas pessoais e organizacionais. Ambientes empreendedores requerem o uso de habilidades como persuasão, liderança e criatividade, permitindo a expressão de estilos interpessoais ambiciosos, assertivos e extrovertidos. A caracterização da equipe de marketing pode ser visualizada na tabela 8.

Tabela 8 - Caracterização da equipe MKT

Equipe	Marketing
Atividades	Captação de anunciantes e desenvolvimento de produtos e promoções.
Requisitos	Habilidades de persuasão e negociação para direcionar outros. Criatividade.
Demandas	Atenção a critérios mercadológicos para incrementar a percepção do valor de produtos e serviços.
Valoriza	Comportamentos orientados para aquisição de poder e status, associados à busca por realizações financeiras. Estilos pessoais assertivos e otimistas.
Tipo de Ambiente	Empreendedor

3.1.1.1.2 Perfil médio de estilos interpessoais

A tabela 9 apresenta a média dos estilos interpessoais da equipe de marketing e os percentis correspondentes, informando também desvio padrão, valores mínimos e máximos. Em seguida, os níveis de estilos interpessoais da equipe de acordo com os percentis podem ser visualizados no gráfico Gráfico 1, ressaltando que o nível médio está situado entre o percentil 40 e 60.

Tabela 9 - Estatística descritiva dos estilos interpessoais da equipe MKT

Estilos interpessoais	Mínimo	Máximo	Média	Desvio Padrão	Percentil
Pertencimento (PT)	39	70	55,42	8,61	79,8
Superioridade (SUP)	6	23	14,13	4,46	48,8
Cautela (CA)	13	42	24,38	8,48	35,0
Comando (CM)	12	54	29,21	10,13	47,6
Confrontação (CFR)	8	28	18,33	5,23	49,9
Intitulação (INT)	12	37	23,67	6,40	43,4
B. Reconhecimento (BR)	30	71	53,17	9,49	45,6
B. Sucesso (BS)	15	35	24,88	4,18	52,2
B. Aprovação (BA)	10	28	20,50	4,95	45,0
Conformidade (CFO)	15	29	21,08	3,94	45,9

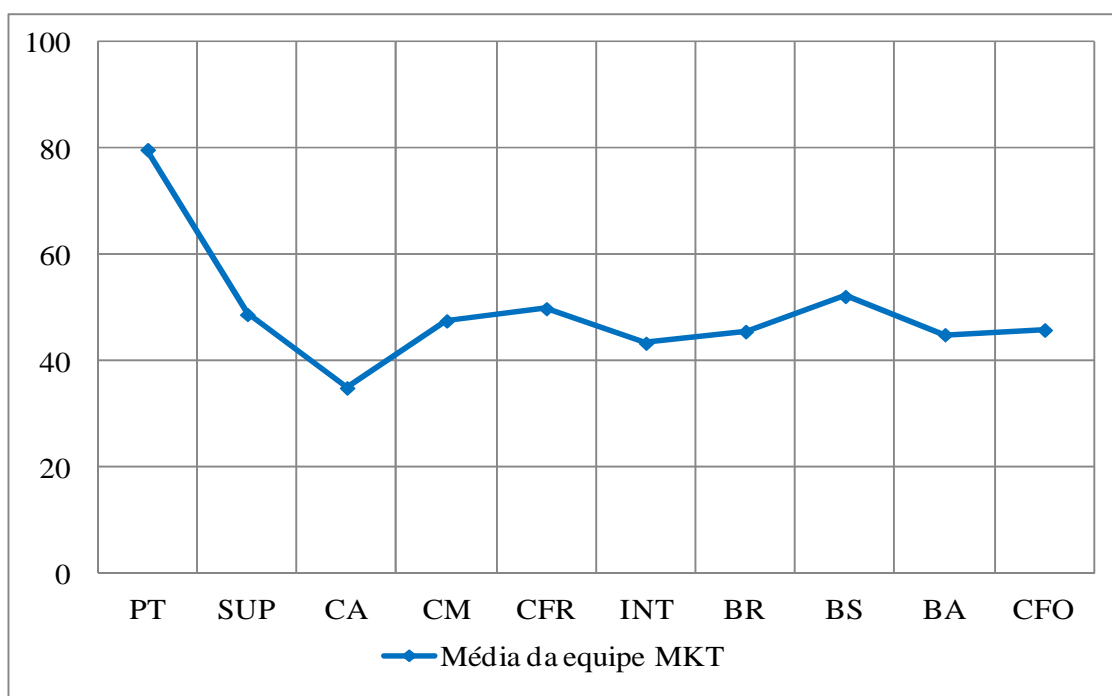


Gráfico 1 - Percentis dos estilos interpessoais da equipe MKT

No que diz respeito ao perfil médio de estilos interpessoais da equipe, destaca-se o escore médio alto em pertencimento (percentil 79,8). O elevado pertencimento revela pessoas que, como tendência geral, buscam relações interpessoais baseadas em sentimentos de confiança, que preferem atividades de cooperação em grupo, envolvendo

os demais nas tarefas, valorizando a participação para a realização de metas coletivas. O escore em busca por superioridade é mediano (percentil 48,8), revelando a valorização de aspectos relativos a posições de prestígio ou status diferenciado neste ambiente. O escore médio baixo em cautela (35,0) sugere pessoas mais confiantes, que possuem uma percepção favorável do ambiente social, por isso são menos cautelosas e mais tolerantes a riscos.

O escore em comando e em confrontação é mediano (47,6 e 49,9 respectivamente), indicando que, em média, se sentem motivados em atividades que envolvam influenciar ou manipular pessoas, e boa capacidade para defender opiniões e se fazer ouvir. No entanto, sempre adotando estratégias interpessoais cooperativas. Os escores medianos em intitulação e em busca de aprovação tendem para um nível um pouco mais baixo (43,4 e 45,0), sugerindo que, em geral, os membros da equipe acreditam que o sucesso requer esforço pessoal, sem se preocuparem exageradamente em agradar ou obter aprovação dos demais. O mesmo ocorre com o escore em conformidade (45,9) que não revela um interesse significativo pelo seguimento de normas e tradições, perfil coerente com um setor de marketing, onde não basta saber defender suas opiniões, é necessário que elas sejam criativas e inovadoras para o bom desempenho no trabalho. A dimensão busca por sucesso mostra-se pouca acima do percentil médio (52,2) e sugere pessoas que desejam mostrar competência e que tendem a ser disciplinadas.

Estes resultados condizem com o ambiente do tipo empreendedor que requerem pessoas extrovertidas com habilidades para direcionar pessoas e tarefas de modo assertivo, que possuam ambição para assumir desafios e obter realizações. Sabendo-se que a equipe MKT caracteriza-se como empreendedora e que tende a adotar estratégias interpessoais cooperativas e assertivas, em que seus membros buscam e valorizam crescimento pessoal e profissional, quais estilos interpessoais podem estar relacionados ao posicionamento das pessoas no grupo?

A análise das redes sociais permitiu analisar posições de centralidade das pessoas nas redes de confiança. A rede de confiança analisada nesta pesquisa baseia-se na escolha de colegas que são avaliados como confiáveis para a realização de uma tarefa de alta responsabilidade. Os resultados referentes às redes sociais de confiança são apresentados de acordo com a análise centrada nos egos, na qual os níveis de

centralidade dos atores foram correlacionados com seus escores nas escalas de estilos interpessoais. Os parâmetros estruturais da rede de confiança e sua representação gráfica estão apresentados no Anexo D.

3.1.1.1.2 Estilos interpessoais e centralidade do ator nas redes de confiança

3.1.1.1.2.1 Análise correlacional

Na equipe MKT, a superioridade obteve correlação positiva com a centralidade de grau de entrada, que avalia popularidade e prestígio ($r=.45$, $p<.05$), e com a centralidade de proximidade de entrada, que revela o grau de disponibilidade do ator para a rede como um todo ($r=.44$, $p<.05$). Esta correlação sugere que a busca por superioridade está relacionada às posições de centralidade na rede de confiança dessa equipe. A superioridade sugere pessoas que gostam de impressionar, vender ou enaltecer ideias a fim de controlar ou exercer influência sobre os outros.

Desse modo, pessoas que apreciam posições de status e poder, e controlam sua apresentação social a fim de ostentar uma imagem positiva tendem a ser mais centrais nessa equipe que valoriza aspectos relativos a status e prestígio social. No entanto, escores elevados em superioridade também revelam o desejo de superar sentimentos de inferioridade social, e estão relacionados à instabilidade emocional, com tendência a exibir comportamentos agressivos. Considerando essas inclinações é importante analisar o perfil completo dos atores que obtiveram maiores níveis de centralidade para compreender melhor a relação entre a superioridade e a posição de centralidade no grupo.

3.1.1.1.2.2 Análise de casos

Conforme exposto na tabela 10, os três atores mais centrais foram identificados considerando quatro tipos de índices de centralidade obtidos nas redes de confiança da equipe MKT.

Tabela 10 - Atores mais centrais na rede de confiança da equipe MKT

Centralidade	Grau de entrada	Proximidade de entrada	Intermediação	Poder
MKT_13	13.000	29.114	102.433	458.747
MKT_22	9.000			
MKT_6	8.000	26.744		
MKT_12		26.744	84.833	
MKT_7			72.000	
MKT_9				518.939
MKT_2				501.434

A centralidade de grau de entrada mede a quantidade de relações que um ator recebe e denota a sua popularidade ou prestígio na rede. Os atores com maior centralidade de grau de entrada são: MKT_13, MKT_22, MKT_6. Já a centralidade de proximidade de entrada mede a proximidade de um ator em relação a todos os outros da rede e revela o quanto um ator é acessível para a rede como um todo, esse é o caso dos atores MKT_13, MKT_6, MKT_12.

O terceiro tipo de centralidade é a centralidade de intermediação, que avalia o grau de controle que um determinado ator possui para servir de elo entre outros atores que não se conectam diretamente. Os atores que mais atuam como intermediários nessa rede são: MKT_13, MKT_12 e MKT_7. A centralidade de poder avalia não só os relacionamentos diretos, mas também a centralidade dos demais atores com os quais o ator está relacionado. Os atores MKT_9, MKT_12 e MKT_13 são os que ocupam essas posições centrais que deduzem maior poder. Observa-se que o ator MKT_13 está entre os três mais centrais em todos os tipos de centralidade.

Para uma análise do perfil individual foram escolhidos os três atores com maiores índices de centralidade de grau de entrada e de proximidade de entrada, pois foram os tipos de centralidade que apresentaram correlação significativa com a superioridade. Nessas condições foram identificados 4 atores: MKT_13, MKT_22, MKT_6 e MKT_12. O gráfico 2 apresenta os percentis dos estilos interpessoais desses atores centrais. Dentre eles, apenas o ator MKT_22 ocupa um cargo de gerência e uma posição de elevada centralidade de grau de entrada, que avalia prestígio e popularidade.

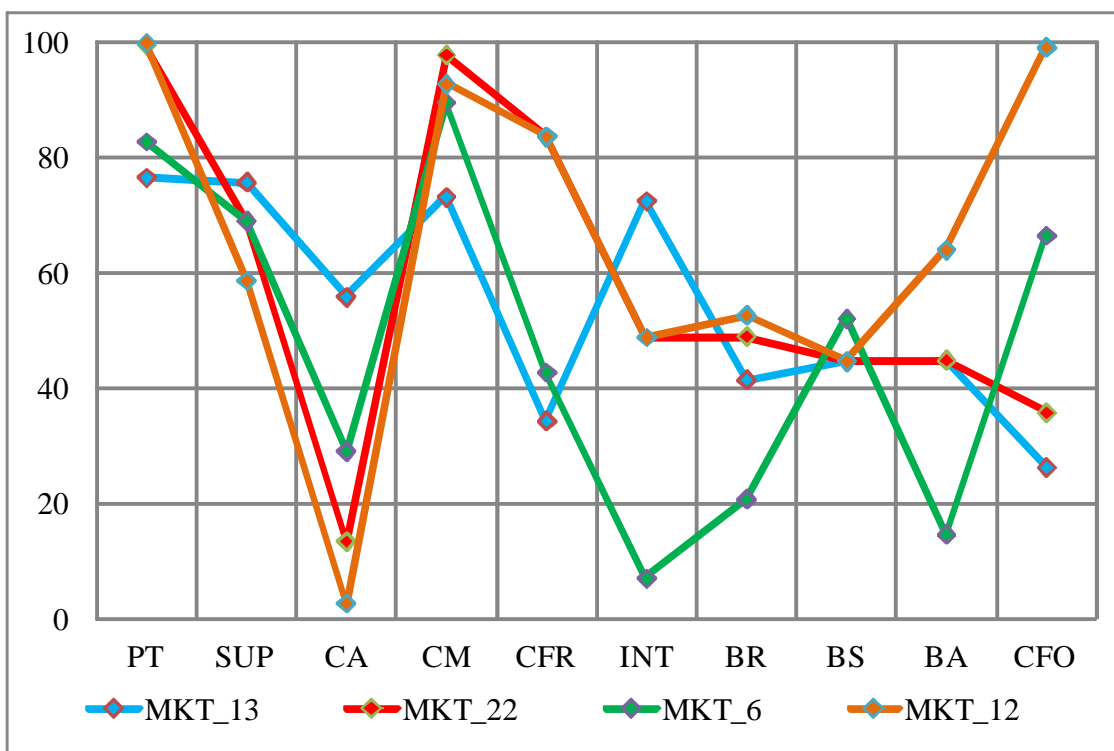


Gráfico 2 - Percentis dos estilos interpessoais dos atores mais centrais na rede de confiança da equipe MKT

Observa-se que os atores mais centrais possuem elevado pertencimento, além da elevada superioridade já indicada na correlação entre estilos interpessoais e centralidade. Nesses casos, o elevado pertencimento demonstra a busca de contatos interpessoais baseados em cooperação, empatia e otimismo, além de revelar a necessidade de interação social constante e com isso certa dificuldade em realizar tarefas solitárias.

Além disso, os atores mais centrais possuem elevado comando, revelando que se sentem estimulados em funções de liderança e acreditam que sua contribuição ao grupo depende de sua possibilidade de direcionar os demais. Assim, são pessoas que gostam de ser o centro das atenções, tanto para comandar os demais, quanto para exibir comportamentos que demonstrem um status diferenciado na equipe.

Na verdade, a associação entre comando e superioridade é o diferencial para a aquisição de uma posição de centralidade nesta equipe. O Gráfico 3 compara os perfis de estilos interpessoais dos atores mais centrais com os atores que possuem os maiores escores em superioridade do grupo e constata-se uma diferença importante na dimensão

comando. Os atores mais centrais possuem um elevado comando, enquanto que os atores com maiores escores em busca por superioridade possuem um baixo comando. Isso indica que para ser central nesta equipe, o desejo de apresentar e manter um status superior deve estar associado ao interesse em assumir funções de liderança.

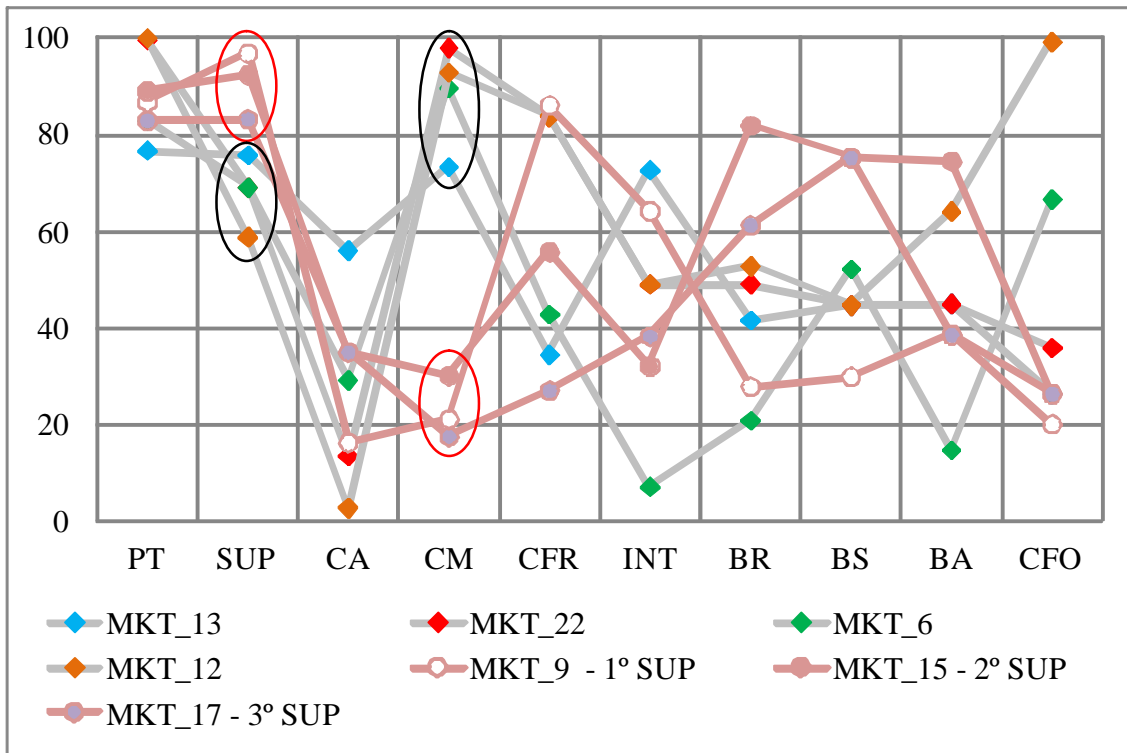


Gráfico 3 - Percentis dos estilos interpessoais dos atores mais centrais comparado aos atores com maiores escores em superioridade da equipe MKT

As correlações entre a superioridade e a centralidade dos atores na rede revelam a existência de uma relação significativa entre as variáveis, no entanto a análise mais cuidadosa do perfil de estilos interpessoais dos atores mais centrais possibilitou um entendimento mais qualitativo dessas correlações. Essa análise mais qualitativa do perfil individual permitiu verificar que a superioridade é importante para o posicionamento central nas redes de confiança da equipe de MKT somente quando combinadas ao elevado comando. Desse modo, a associação entre a análise estatística das correlações e uma análise mais qualitativa das dimensões de estilos interpessoais dos atores mais centrais, constatou a importância de considerar as dimensões de personalidade de modo integrado.

3.1.1.2 Equipe SRD – Serviços de registro de documentos

3.1.1.2.1 Caracterização do ambiente

3.1.1.2.1.1 Perfil sócio-demográfico e ambiente ocupacional

A equipe SRD (n=20) pertence a uma empresa pública de registro e armazenamento de documentos e informações. A equipe é formada por 11 mulheres e 9 homens, com média de idade de 41 anos. Em relação à escolaridade, 8 pessoas possuem o nível médio, 6 estão cursando o ensino superior, 3 já são graduadas e os 3 restantes são pós-graduadas. O tempo médio de trabalho na organização é de 11 anos, relativamente alto, o que pode sugerir menor rotatividade e membros que prezam por estabilidade no emprego. A equipe conta com 4 pessoas que assumem cargos gerenciais, 1 analista e os demais são cargos de nível técnico ou estagiários.

Essa equipe é responsável pelo atendimento ao usuário do serviço de registro de documentos, ou seja, acompanha a fase de entrada de documentos que segue procedimentos bem definidos. A equipe possui uma rotina de atividades burocráticas, que envolvem a manipulação sistemática e ordenada de informações. Desse modo, o ambiente de trabalho pode ser caracterizado como convencional, pois requer uma rotina estruturada e trabalhadores que valorizam ordem, organização e o cumprimento de padrões pré-estabelecidos. De acordo com Holland (1997), o ambiente convencional é composto por pessoas que se preocupam em obter realização econômica, buscando uma posição confortável e segura dentro de uma organização. Essa busca por estabilidade é corroborada por ser uma empresa pública e por ter uma média relativamente alta do tempo de trabalho na organização. A caracterização da equipe de registro de documentos está sintetizada na tabela 11.

Tabela 11 - Caracterização da equipe SRD

Equipe	Serviço de registro de documentos
Atividades	Atendimento a usuários para registro de documentos burocráticos. Preenchimento e encaminhamento de formulários.
Requisitos	Manipulação sistemática e ordenada de informações.
Demandas	Atenção a padrões definidos e precisos em tarefas estruturadas. Capacidade de organização.
Valoriza	Comportamentos preocupados com ordem, rotina e cumprimento de normas pré-estabelecidas. Busca de uma posição estável e segura na organização.
Tipo de Ambiente	Convencional

3.1.1.2.1.2 Perfil médio de estilos interpessoais

A tabela 12 apresenta a estatística descritiva dos estilos interpessoais da equipe SRD, e é seguida do gráfico 4 que permite visualizar os níveis percentis dos escores. O nível médio alto em pertencimento (percentil: 72,9) confirma a busca por segurança, estabilidade e aceitação social. Holland (1997) sugere que em um ambiente de trabalho convencional as pessoas se sentem a vontade no âmbito das relações interpessoais somente em situações rotineiras e estruturadas, onde elas não precisem lidar com atividades ambíguas. Desse modo, as pessoas desta equipe gostam de estar entre pessoas desde que elas saibam o que fazer ou tenham um roteiro a ser seguido, para evitar surpresas ou dúvidas. O nível médio em cautela (percentil: 56) mostra que ser vigilante nas relações sociais não é uma prioridade para o grupo. A superioridade também obteve nível médio (58,8) indicando pessoas que, de modo geral, valorizam aspectos que indiquem status social, prestígio e poder.

Tabela 12 - Estatística descritiva dos estilos interpessoais da equipe SRD

Estilos interpessoais	Mínimo	Máximo	Média	Desvio Padrão	Percentil
Pertencimento (PT)	29	66	52,85	8,96	72,9
Superioridade (SUP)	10	20	15,70	2,99	58,8
Cautela (CA)	17	45	27,80	7,13	56
Comando (CM)	14	60	35,20	11,83	69,5
Confrontação (CFR)	12	40	24,05	6,52	80,6
Intitulação (INT)	16	35	23,95	4,76	43,4
B. Reconhecimento (BR)	40	61	49,70	6,53	31,3
B. Sucesso (BS)	15	29	23,45	4,12	36,9
B. Aprovação (BA)	14	25	19,15	4,07	29,9
Conformidade (CFO)	13	29	22,50	4,16	54,9

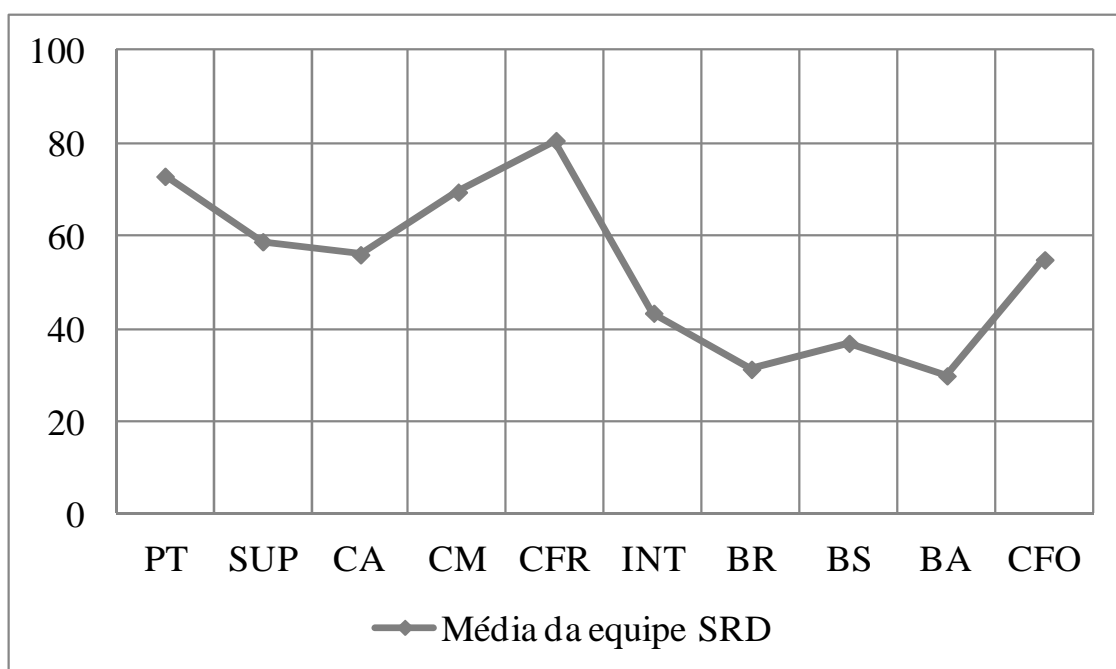


Gráfico 4 - Percentis dos estilos interpessoais da equipe SRD

A equipe SRD se destaca por possuir escore de nível médio alto em comando (69,5) e alto em confrontação (80,6), indicando que, em geral, é um grupo preocupado em obter o controle das situações e influenciar ou liderar os outros, mesmo que para isso necessite lidar com as tensões envolvidas em papéis de liderança. Na verdade, a alta

confrontação mostra que são pessoas dispostas a lutar por poder e defender suas opiniões, com tendência à adoção de comportamentos combativos ou agressivos.

A confrontação elevada também sugere pessoas que buscam autonomia, logo possuem aversão a sentimentos de subordinação. Desta maneira, um ambiente estruturado, onde os procedimentos estejam bem definidos, reduz a probabilidade de comportamentos disfuncionais, pois os trabalhadores conseguem agir com certa independência em suas atividades rotineiras. Reforçando essa tendência, o nível médio em conformidade (54,9) sugere pessoas atentas a padrões estabelecidos, disciplinadas e que tendem agir metodicamente. Assim, são pessoas organizadas, que preferem trabalhar com maior autonomia, podendo adotar um estilo interpessoal mais confrontativo, e exercer domínio sobre pessoas e situações. O nível médio em intitulação (43,4) é fortalecido por essas características e revela pessoas que, em média, acreditam possuir o direito de ter suas necessidades atendidas.

Destaca-se ainda o escore médio baixo em busca de reconhecimento (31,3) e suas subfacetes. Isso revela que a equipe dá pouca importância ao reconhecimento externo, o que significa que as pessoas, em média, não se preocupam em demonstrar elevada competência (busca de sucesso: 36,9). Além disso, não se interessam em agradar ou obter aprovação dos demais (busca de aprovação: 29,9). Essas inclinações associadas à elevada confrontação reforçam comportamentos mais individualistas e autônomos. O nível médio baixo em busca de reconhecimento também sugere uma equipe pouco ambiciosa, mais preocupada com estabilidade, típica de um ambiente convencional.

Dessa maneira, o perfil médio de estilos interpessoais da equipe de SRD sugere que as pessoas desse ambiente buscam exercer o controle das situações e desejam influenciar as outras. De modo geral, trata-se de um grupo que busca relações amistosas e cordiais, porém sem muito envolvimento afetivo, e, principalmente, preza por autonomia na realização de suas atividades. São pessoas que não admitem interferências no seu trabalho e não gostam de prestar contas sobre ele, pois não se importam em obter reconhecimento externo. Na verdade, o ambiente é estruturado e não há espaço para grandes mudanças na rotina do serviço prestado.

3.1.1.2.2 Estilos interpessoais e centralidade do ator nas redes de confiança

3.1.1.2.2.1 Análise correlacional

A rede de confiança da equipe SRD pode ser visualizada no Anexo E, junto com seus dados estruturais. Nessa equipe, a centralidade de grau de entrada da rede de confiança apresentou correlação significativa e negativa com o pertencimento ($r = -.0,62$, $p < .01$). Esse resultado sugere que escores menores em busca por pertencimento estão associados às posições de maior centralidade na rede de confiança da equipe. A busca por pertencimento é o desejo de estabelecer relações interpessoais de cooperação, de trabalhar em equipe, e sentir-se aceito socialmente.

Logo, pessoas com níveis baixos em pertencimento preferem trabalhar com autonomia em tarefas com mínima interação social e aprecia atividades nas quais sente já ter as competências necessárias e cujas expectativas de desempenho sejam percebidas como alcançáveis. Esse perfil torna as pessoas mais centrais na rede de confiança da equipe SRD, o que é coerente com o perfil médio de estilos interpessoais que revelou um grupo que valoriza a independência e autonomia na realização de suas atividades.

3.1.1.2.2.2 Análise de casos

A tabela 13 apresenta os atores mais centrais considerando os diferentes tipos de centralidade, na qual se observa que os atores SRD_2, SRD_19, SRD_8, SRD_4 e SRD_15 possuem maior grau de entrada, ou seja, são aqueles que foram mais escolhidos pelos demais como pessoas confiáveis para a realização de tarefas de alta responsabilidade. Dentre esses, o ator SRD_2 se destaca por estar entre o mais central considerando todos os tipos de centralidade, o ator SRD_15 por possuir alta centralidade de intermediação, e o ator SRD_8, que é um dos gestores do grupo, por ter também alta centralidade de proximidade. Após a tabela 10, o gráfico 5 apresenta os percentis de estilos interpessoais desses atores com maior centralidade de grau de entrada na rede de confiança, pois foi este tipo de centralidade que obteve correlação negativa com o pertencimento.

Tabela 13 - Atores mais centrais na rede de confiança da equipe SRD

Centralidade	Grau de entrada	Proximidade de entrada	Intermediação	Poder
SRD_2	10.000	19.000	100.800	560.581
SRD_19	9.000			
SRD_8	6.000	31.667		
SRD_4	6.000			
SRD_15	6.000		64.933	
SRD_5		24.675		
SRD_15				
SRD_6			34.467	
SRD_12				509.627
SRD_3				492.133

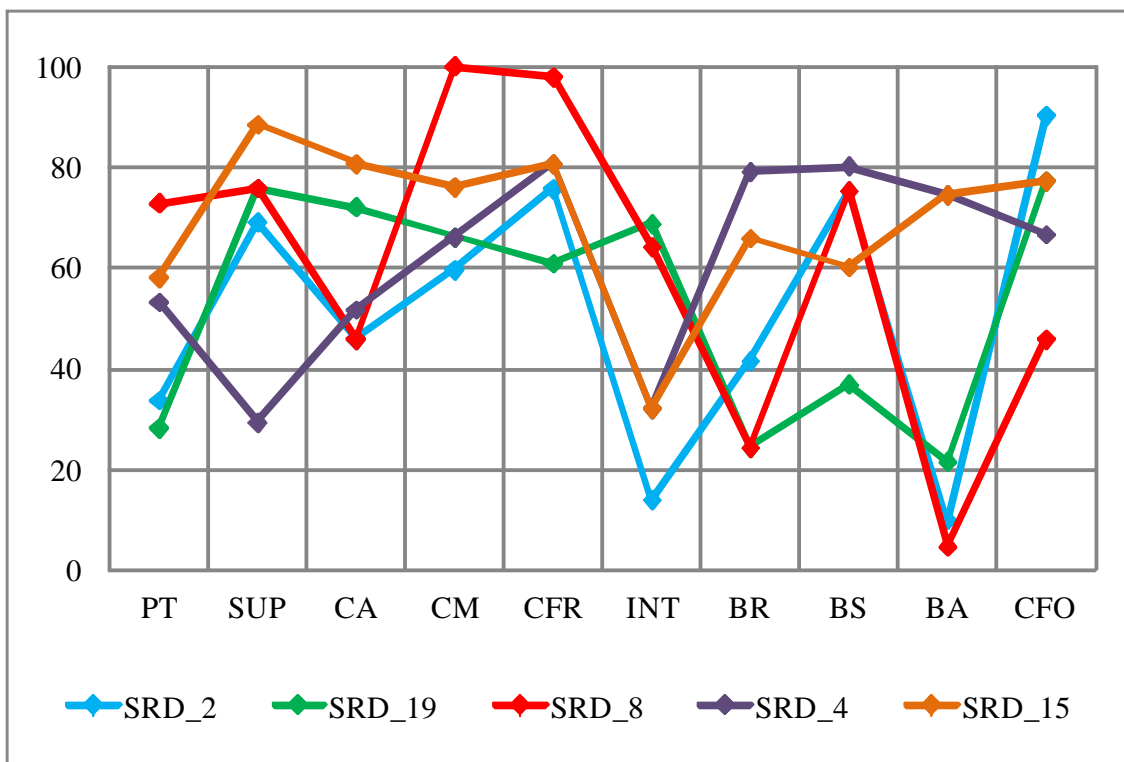


Gráfico 5 - Percentis dos estilos interpessoais dos atores mais centrais na rede de confiança da equipe SRD

Conforme indicado na correlação entre estilos interpessoais e centralidade, observa-se no gráfico 5 que os atores mais centrais, em geral, possuem escores menores em pertencimento, quando comparados ao percentil médio do grupo nessa dimensão (72,9). Isso sugere que os atores mais centrais tendem a possuir inclinações mais individualistas, preferindo menor interação social na realização de suas atividades. Este aspecto está combinado a escores maiores em cautela, sugerindo pessoas que tendem a adotar comportamentos mais cautelosos e vigilantes em relação ao ambiente; e também a escores mais elevados em superioridade (exceto no ator SRD_4), revelando pessoas inclinadas a manter uma postura distanciada de seus pares, pois desejam um tratamento diferenciado que aparente maior status e prestígio social. Devido ao escore mais baixo em pertencimento e mais elevado em cautela e superioridade, constata-se que os atores centrais na rede de confiança da equipe SRD possuem inclinações menos afiliativas, indicando pouca necessidade de interação social e desinteresse por relações afetivamente carregadas.

Em contrapartida, os atores centrais possuem escores mais elevados em comando, confrontação e conformidade, indicando pessoas mais preocupadas com questões de busca por poder e de cumprimento de normas. Assim, os atores centrais são pessoas que se interessam em manter o controle das situações, assumindo responsabilidades e demonstrando disposição para enfrentar disputas por poder. Para isso, tendem a ser disciplinados e responsáveis, não permitindo que interfiram no seu trabalho, pois gostam de agir com autonomia.

Os atores centrais possuem também escores mais baixos em busca de aprovação (exceto nos atores SRD_4 e SRD_15), e mais elevados em busca de sucesso (exceto no ator SRD_19). Logo, são pessoas, de modo geral, mais preocupadas com suas próprias realizações do que com a opinião dos outros sobre elas. Essas características reforçam inclinações ainda mais individualistas, o que é coerente com um ambiente do tipo convencional, no qual as pessoas prezam por independência na realização de suas atividades, se preocupam em demonstrar disciplina e competência para obter sucesso por suas realizações e evitam relacionamentos mais intensos.

3.1.1.3 Equipe FAB – Fábrica de aparelhos mecânicos

3.1.1.3.1 Caracterização do ambiente

3.1.1.3.1.1 Perfil sócio-demográfico e ambiente ocupacional

A equipe FAB (n=36) pertence a uma fábrica de aparelhos mecânicos, e é composta apenas por homens, com 01 deles ocupando o cargo de supervisor do grupo. A faixa etária variou de 19 a 57 anos, com média de 33 (dp=8,7). O tempo médio de trabalho na organização é de 2,8 anos (dp=2,7), destes, em média 2,3 anos é no mesmo setor (dp=2,4). A equipe possui baixo nível de escolaridade: 30,6% dos trabalhadores possuem o ensino fundamental, 58,3% o ensino médio, e 11,1% possuem nível superior incompleto.

Essa equipe é basicamente operacional, responsável por atividades de fabricação, montagem, solda e pintura para fabricação de aparelhos mecânicos. É um ambiente tipicamente realista (Holland, 1997) que requer coordenação motora e força física, no qual as pessoas se interessam por resolver problemas práticos que envolvam desempenho físico e manuseio de máquinas e equipamentos.

Desse modo, é um ambiente que preza por realizações práticas, das quais obtenha resultados e recompensas objetivas. De acordo com Holland (1997) pessoas em um ambiente realista tendem a evitar tarefas que envolvam habilidades verbais e interpessoais, pois se percebem como pouco hábeis nas interações sociais. A tabela 14 apresenta uma síntese dos aspectos que caracterizaram a equipe da fábrica como um ambiente do tipo realista.

Tabela 14 - Caracterização da equipe FAB

Equipe	Fábrica
Atividades	Fabricação, montagem solda e pintura de aparelhos mecânicos.
Requisitos	Manuseio de equipamentos e máquinas. Coordenação motora e força física.
Demandas	Adequação a procedimentos e normas de segurança. Realizações práticas.
Valoriza	Comportamentos orientados para a tarefa, com valores associados à produtividade e objetividade. Recompensas tangíveis, associadas a resultados atestáveis.
Tipo de Ambiente	Realista

3.1.1.3.1.2 Perfil médio de estilos interpessoais

A tabela 15 apresenta as estatísticas descritivas das dimensões de estilos interpessoais da equipe FAB. Em seguida, o gráfico 6 permite visualizar os níveis dos percentis em cada escala de estilo interpessoal.

Tabela 15 - Estatística descritiva dos estilos interpessoais da equipe FAB

Estilos interpessoais	Mínimo	Máximo	Média	Desvio Padrão	Percentil
Pertencimento (PT)	29	64	50,58	8,38	63,40
Superioridade (SUP)	6	24	17,44	3,87	75,80
Cautela (CA)	16	49	29,56	6,80	65,00
Comando (CM)	16	41	28,83	6,71	47,60
Confrontação (CFR)	11	32	21,67	5,83	72,20
Intitulação (INT)	13	40	23,78	6,51	43,40
B. Reconhecimento (BR)	40	71	55,75	7,88	57,30
B. Sucesso (BS)	19	33	25,64	3,85	60,10
B. Aprovação (BA)	13	29	22,36	3,80	54,90
Conformidade (CFO)	16	29	23,94	3,45	77,30

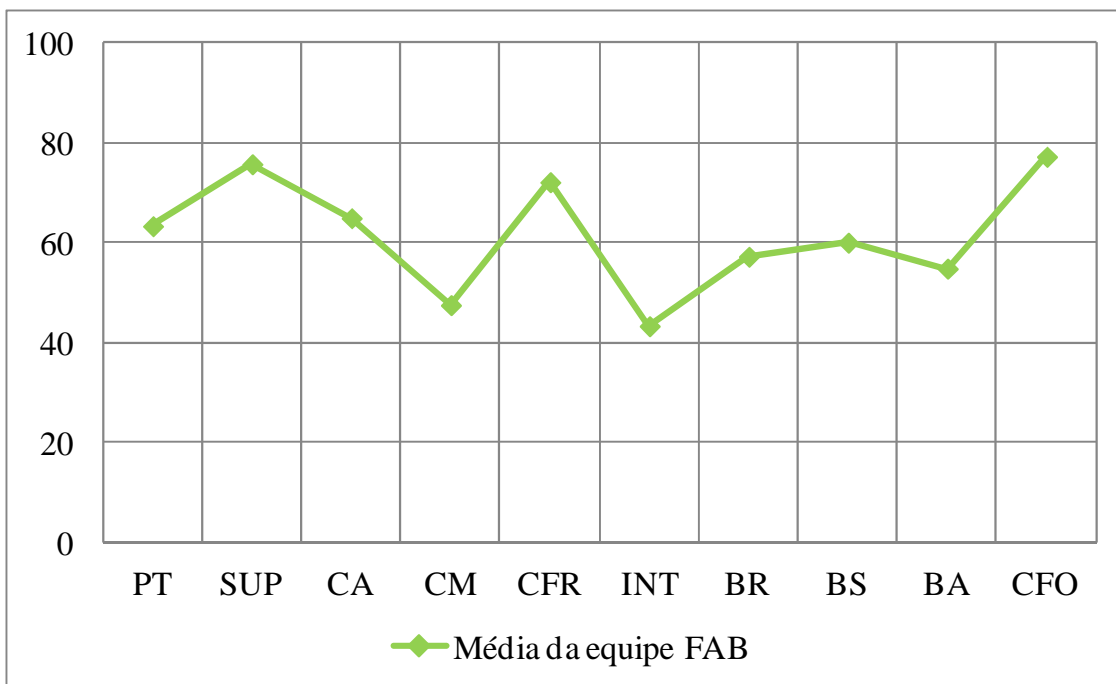


Gráfico 6 - Percentis dos estilos interpessoais da equipe FAB

A fábrica destaca-se por possuir percentil médio alto em superioridade (75,80), sugerindo que as pessoas, em geral, valorizam posições de prestígio e almejam um status superior de modo a compensar sentimentos de inferioridade. Nesse sentido, escores elevados em superioridade podem sugerir baixa auto-estima e ansiedade social. No caso da equipe FAB, essas características aparecem associadas ao escore médio alto em cautela (percentil: 65,00), indicando uma percepção desfavorável do ambiente e comportamentos de vigilância interpessoal. Assim, esses estilos corroboram as dificuldades de interação social descritas para um ambiente do tipo realista, uma vez que a equipe da FAB caracteriza-se por pessoas que tendem a apresentar dificuldades de relacionamento, pois agem com desconfiança e expressam comportamentos ou virtudes associadas a uma condição de superioridade em relação aos demais.

O nível médio alto em confrontação (72,20) sugere uma equipe composta por pessoas facilmente irritáveis, que não toleram frustrações e podem agir com agressividade. A confrontação mais elevada revela também disposição para assumir riscos em tomadas de decisão, busca por autonomia e, conseqüentemente, aversão por sentimentos de subordinação. No entanto, o escore médio alto em pertencimento (63,40) minimiza dificuldades relativas aos comportamentos disfuncionais mencionados e

sugere pessoas que são capazes de cooperar no trabalho em equipe, desde que as atividades sejam bastante objetivas, e que não impliquem em submeter-se a outros.

Por sua vez, o escore médio em comando (47,60) revela que exercer ou assumir a liderança não é prioridade para o grupo. Dessa maneira, são pessoas que, em geral, não gostam nem de receber nem de dar ordens. Isso condiz com um ambiente realista, no qual as tarefas são mais objetivas e não precisam de orientações constantes. O escore médio em intitulação (43,40) condiz com essas disposições, pois tende para um nível mais baixo, revelando que são pessoas que acreditam que devem conquistar seus objetivos com seu próprio esforço, não esperando que os outros trabalhem por elas.

O escore médio em busca de reconhecimento (57,30) e aprovação (54,90) sugere um grupo no qual as pessoas se preocupam moderadamente em serem reconhecidas por suas realizações e sentirem que são queridas e aceitas pelos demais. A moderada busca por reconhecimento e aprovação, pode indicar que o grupo tende a abdicar de elogios de superiores por uma forma de reconhecimento mais prática. Em um ambiente realista como esse, no qual as atividades envolvem uso de máquinas e ferramentas e fornecem resultados mais facilmente atestáveis, é coerente que as pessoas demandem um tipo de reconhecimento mais tangível.

Como tendência geral, os escores mais elevados em busca de sucesso (60,10) e em conformidade (77,30) indicam alta necessidade de ser reconhecido por sua competência e eficiência no atendimento às expectativas sociais. A associação dessas características resulta em um grupo ambicioso, que almeja ser bem sucedido e para isso tende a ser disciplinado para atender padrões externos de desempenho. A elevada conformidade sugere ainda um grupo bastante metódico, que tende a não acatar opiniões que contrariem suas próprias concepções e, quando combinada à elevada confrontação, revela intransigência.

3.1.1.3.2 Estilos interpessoais e centralidade do ator nas redes de confiança

3.1.1.3.2.1 Análise correlacional

Na rede de confiança da equipe da fábrica, que pode ser visualizada no Anexo F, houve correlação significativa e negativa entre a centralidade de proximidade de

entrada e a conformidade ($r = -.42, p < .05$). Esse tipo de centralidade indica o quanto o ator está próximo de todos os demais atores da rede, logo as pessoas mais centrais são as mais acessíveis da equipe no momento de escolher alguém como mais confiável para exercer um trabalho de alta responsabilidade. A correlação negativa indica que existe relação significativa entre níveis mais baixos de conformidade e posições mais centrais na rede de confiança.

Pessoas com escores menores em conformidade tendem a ser mais flexíveis em relação ao cumprimento de regras e de normas, e menos preocupadas com ordem e organização. Essas características parecem favorecer uma posição mais central na rede de confiança, pois, em um ambiente no qual a média em conformidade é mais elevada, pessoas com níveis mais baixos podem ser mais descontraídas e flexíveis para lidar com questões de trabalho e ter maior capacidade de analisar a adequação das normas e procedimentos antes de realizar suas atividades.

3.1.1.3.2.2 Análise de casos

A tabela 16 apresenta os atores com maiores índices de centralidade. Em relação à centralidade de proximidade de entrada, que obteve correlação negativa com a conformidade, os atores que se destacam são: FAB_2, FAB_13 e FAB_8. Os estilos interpessoais desses atores são apresentados no gráfico 7, e foram analisados juntamente com os atores FAB_30 e FAB_14, que também são centrais só que considerando os demais tipos de centralidade.

O ator FAB_30 foi o mais escolhido na rede de confiança (centralidade de grau de entrada), o que mais intermediou relações entre contatos não relacionados (centralidade de intermediação), e o segundo com maior centralidade de poder. Já o ator FAB_14 possui alta centralidade no que se refere ao grau de entrada e ao de intermediação.

Tabela 16 - Atores mais centrais na rede de confiança da equipe FAB

Centralidade	Grau de entrada	Proximidade de entrada	Intermediação	Poder
FAB_30	10.000		188.433	524.342
FAB_17	7.000			
FAB_14	7.000		184.067	
FAB_2		16.667		
FAB_13		16.588		
FAB_8		14.644		
FAB_36			138.000	
FAB_33				583.628
FAB_10				523.565

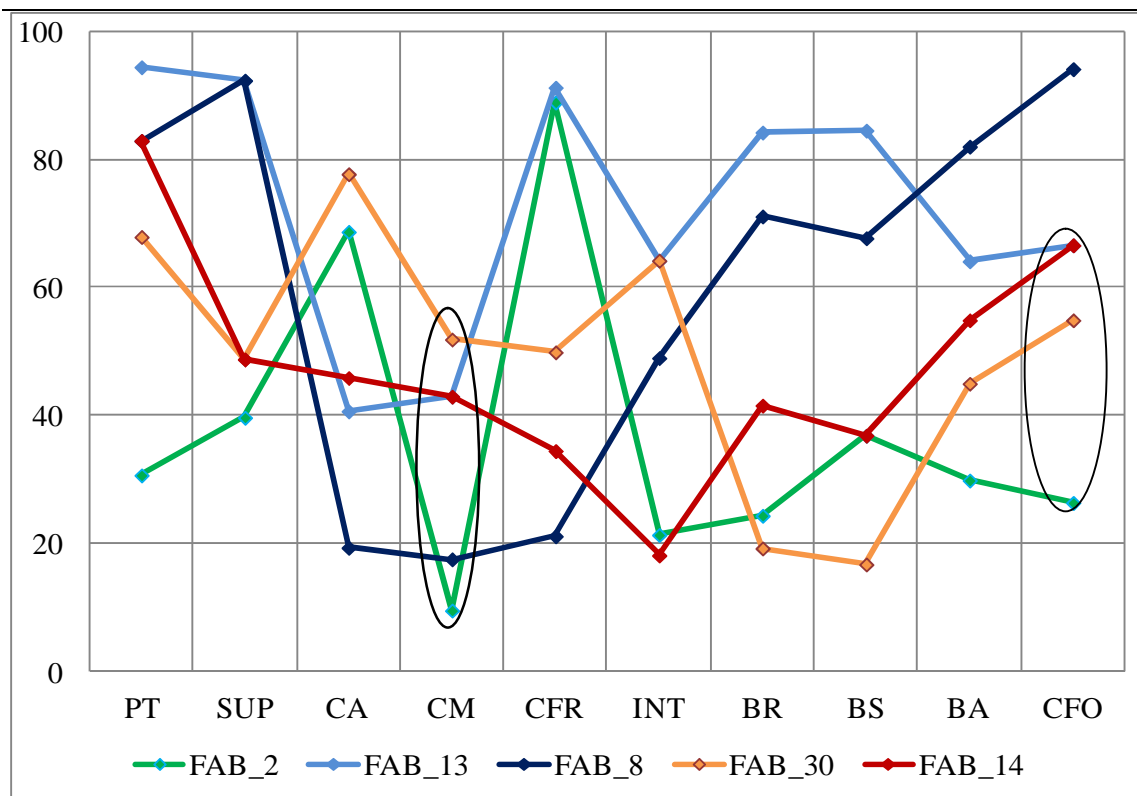


Gráfico 7 - Percentis dos estilos interpessoais dos atores mais centrais na rede de confiança da equipe FAB

No gráfico 7, é possível observar que os atores centrais possuem percentis em conformidade menores do que o percentil médio da equipe (77,30), exceto o ator FAB_8. Nesse sentido, as pessoas mais centrais na rede de confiança da equipe FAB são as que possuem uma menor necessidade de referências externas para guiar o comportamento, indicando pessoas moderadamente preocupadas com organização, disciplina e cumprimento de normas.

Deste modo, a conformidade mais baixa em relação à média do grupo sugere pessoas mais flexíveis no atendimento a padrões de desempenho, menos metódicas e meticulosas na realização de suas atividades. Essa flexibilidade pode assegurar que essas pessoas ocupem posições mais centrais na equipe, sendo mais escolhidas para a realização de trabalhos que envolvem alta responsabilidade, pois não são tão rígidas com os colegas e devem possuir uma maior capacidade de analisar a adequação de normas pré-estabelecidas antes de executar suas atividades.

De acordo com o gráfico 7, identifica-se que a superioridade e a busca de reconhecimento (e suas facetas sucesso e aprovação) estão relacionadas, e geram dois perfis distintos de estilos interpessoais entre os atores centrais. Por um lado, os atores centrais FAB_13 e FAB_8 apresentam elevada superioridade e elevada busca de reconhecimento, sugerindo que são pessoas que controlam sua apresentação social para criar uma imagem favorável no grupo, pois gostam de ser reconhecidas. Além dessas características, o ator FAB_13 se destaca por possuir escore alto em pertencimento e alto em confrontação. Essa combinação sugere um perfil preocupado com questões de justiça social, que revela pessoas dispostas a agir em defesa dos outros. O ator FAB_8 pode estar ocupando uma posição de destaque no grupo, pois, diferente dos demais atores centrais, é uma pessoa muito atenta ao cumprimento de regras (alta conformidade), porém tende a possuir um estilo interpessoal menos agressivo e cauteloso (baixa confrontação e cautela), que busca agradar os demais e ser mais sociável (alta busca de aprovação). Por outro lado, os atores FAB_2, FAB_30 e FAB_14, possuem escores em superioridade e em busca de reconhecimento mais baixos, revelando pessoas que até valorizam posições de prestígio, mas conseguem agir com mais espontaneidade porque não estão tão preocupadas em gerenciar uma imagem pública positiva e nem em obter reconhecimento externo.

É possível notar que as pessoas mais centrais possuem, em comum, escores mais baixos em comando. Logo, pessoas que ocupam posições de elevada centralidade nessa equipe não possuem interesse em assumir funções de liderança e exercer controle sobre pessoas e situações. Isso é condizente com a caracterização dos estilos interpessoais desse ambiente ocupacional, que indicou um grupo mais confrontador, que não aceita facilmente sentimentos de subordinação. Nesse sentido, a análise de casos da equipe FAB revelou que para uma pessoa ser valorizada e ocupar uma posição central na equipe da fábrica não importa muito o grau de preocupação com sua imagem pública (superioridade) e com o reconhecimento externo (busca de reconhecimento). Os escores menores em comando e em conformidade sugerem que, para serem centrais, os atores não devem ter pretensão de liderar os demais e nem serem tão rígidos quanto ao cumprimento de normas e regras.

3.1.2 Comparação das médias das equipes nas dimensões de estilos interpessoais

Essa seção consiste na comparação dos resultados entre as equipes. A tabela 17 apresenta a média e desvio padrão nas dimensões de estilos interpessoais das equipes.

Tabela 17 - Diferenças de média nas dimensões de estilos interpessoais entre equipes

Equipes	MKT	SRD	FAB	ANOVA
Pertencimento	55,42 (8,6)	52,85 (8,9)	50,58 (8,4)	
Superioridade	14,13 (4,5)	15,7 (3,0)	17,44 (3,9)	(FAB>MKT)*
Cautela	24,38 (8,48)	27,8 (7,1)	29,56 (6,8)	(FAB>MKT)*
Comando	29,21 (10,1)	35,2 (11,8)	28,83 (6,7)	(SRD>FAB)*
Confrontação	18,33 (5,2)	24,05 (6,5)	21,67 (5,8)	(SRD>MKT)*
Intitulação	23,67 (6,4)	23,95 (4,8)	23,78 (6,5)	
Reconhecimento	53,17 (9,5)	49,7 (6,5)	55,75 (7,9)	(FAB>SRD)*
Sucesso	24,88 (4,2)	23,45 (4,1)	25,64 (3,8)	
Aprovação	20,50 (4,9)	19,15 (4,1)	22,36 (3,8)	(FAB>SRD)*
Conformidade	21,08 (3,9)	22,5 (4,2)	23,94 (3,4)	(FAB>MKT)*

*p< .05

As diferenças significativas de média entre as equipes, obtidas através da ANOVA, revelou que, de acordo com a tabela 17, apenas o pertencimento, a intitulação e a busca de sucesso não tiveram diferenças estatisticamente significativas entre os grupos. A tabela mostra que a equipe MKT, do setor de marketing de um jornal, destaca-se por possuir escores significativamente menores em cautela e em superioridade quando comparados à equipe da fábrica de aparelhos mecânicos – FAB. Deste modo, constata-se que a equipe MKT possui características mais afiliativas do que a fábrica, e que as pessoas da equipe de marketing são mais preocupadas com integração social e mais motivadas para buscar relacionamentos interpessoais baseados em amizade e cooperação. Desse modo, as pessoas da equipe de marketing, em comparação à fábrica, tendem a adotar comportamentos gregários, a manter boas relações e a alcançar maior rendimento quando os incentivos são sociais.

A equipe MKT também possui escore significativamente menor em confrontação quando comparada a equipe SRD, que presta serviços de registro de documentos. O escore significativamente menor em confrontação sugere indivíduos que defendem suas opiniões de modo assertivo, possuindo maior habilidade de negociação do que a equipe de registro de documentos. Além disso, o escore significativamente mais baixo em conformidade, quando comparado à fábrica, indica que é um grupo mais aberto às inovações do que a fábrica, com maior tendência a demonstrar criatividade, o que é esperado para a realização de atividades de marketing, como confecção de anúncios e propagandas.

A equipe SRD, que presta serviços de registro de documentos, possui escore significativamente maior em comando quando comparado à fábrica, indicando que é um grupo mais disposto a exercer o controle das situações do que a equipe da fábrica. O escore significativamente maior em confrontação da equipe SRD, quando comparada à equipe de marketing, sugere maior necessidade de autonomia no trabalho e maior priorização das tarefas que envolvam mínima interação social. Nesse sentido, comparativamente às demais, a equipe SRD tem maior busca por poder e prestígio social, sendo que a escala de confrontação está associada à propensão em enfrentar disputas por poder.

Associado a essas características, a equipe SRD também possui escore significativamente menor em busca de reconhecimento e em busca de aprovação

quando comparados à equipe da fábrica. Assim, inclinações confrontativas da equipe SRD são reforçadas, uma vez que escores menores em reconhecimento e aprovação sugerem pessoas menos preocupadas em obter reconhecimento externo e em agradar outros do que o grupo da fábrica. Desse modo, as pessoas da equipe SRD, de registro de documentos, preferem sentir que são independentes na realização de suas atividades, ou seja, podem trabalhar sozinhas e não precisam prestar contas de seu trabalho. De fato, em um ambiente convencional, como esse de registro de documentos, as tarefas são estruturadas de modo que é suficiente seguir os procedimentos determinados.

A equipe FAB, da fábrica de aparelhos mecânicos, caracteriza-se como um ambiente realista e destaca-se por priorizar o desejo de ser eficiente, de ter responsabilidades e de traçar metas, em comparação à equipe de registro de documentos. Isso indica que na fábrica as pessoas possuem maior necessidade de feedback sobre seu desempenho. Quando comparada a equipe de marketing, que é um ambiente empreendedor, a equipe FAB possui escore significativamente maior em conformidade, revelando uma maior necessidade de seguir normas e padrões estabelecidos. Pessoas e contextos realistas se caracterizam pela pouca atenção a temas subjetivos e aos aspectos sociais das situações. As tarefas de trabalho tendem a ser estruturadas por normas e procedimentos padronizados. Em contraste, o ambiente empreendedor se caracteriza pelo dinamismo e pela frequente necessidade de improvisação em métodos e estratégias de trabalho.

Além disso, a equipe da fábrica também apresentou escores significativamente maiores em superioridade e cautela do que o ambiente empreendedor do grupo de marketing. As escalas cautela e superioridade descrevem variações estilísticas de comportamentos de distanciamento ou evitação de envolvimento interpessoal, convergindo para expressar a falta de motivações afiliativas. Ora, espera-se, de acordo com Holland (1997), que o ambiente realista, em comparação a ambientes sociais e empreendedores, selecione e reforce a expressão de comportamentos mais introvertidos, racionais e mais voltados para a tarefa do que para relacionamentos sociais. Essas características demonstram a disposição dessas pessoas para atividades práticas que envolvem manuseio de máquinas e ferramentas, típicas de um ambiente realista. Sendo assim, as diferenças encontradas nas médias dos estilos interpessoais condizem com as características dos ambientes ocupacionais. O gráfico 8 compara as três equipes de

acordo com os percentis das dimensões de estilos interpessoais, permitindo visualizar as diferenças entre elas.

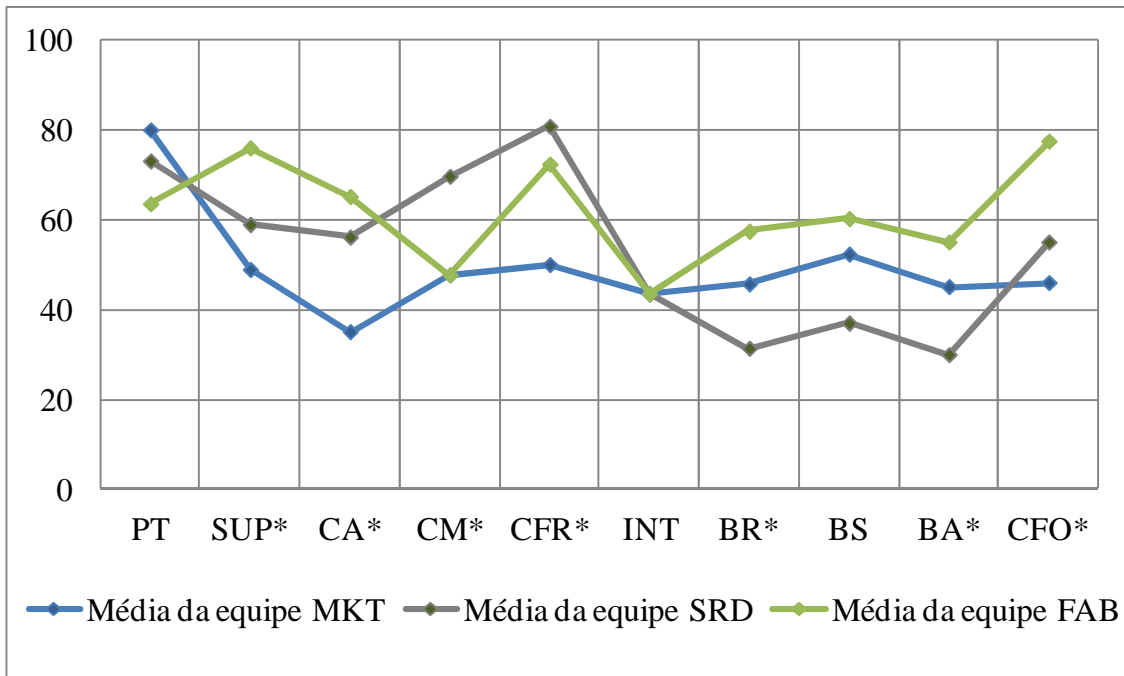


Gráfico 8 - Comparação dos percentis de estilos interpessoais entre as equipes

* Dimensões com diferenças significativas entre as equipes ($p < .05$).

Para resumir, nota-se que a equipe MKT tem o nível mais alto em pertencimento e mais baixo em superioridade e cautela, resultando em inclinações interpessoais mais afiliativas. A equipe SRD tem os níveis mais elevados em comando e confrontação, revelando uma necessidade de independência na realização de suas atividades seguindo os padrões estabelecidos, sem se preocupar com a opinião dos colegas (escores mais baixos em reconhecimento e aprovação). Por fim, a equipe FAB tem os mais elevados níveis em busca de reconhecimento, aprovação e conformidade, além de ter inclinações menos afiliativas, indicando um grupo que gosta de obter feedback sobre seu desempenho, e é mais focado no cumprimento das tarefas de acordo com normas estabelecidas do que nas relações sociais.

3.2 Discussão dos resultados

A caracterização das equipes de trabalho em termos das características dos ambientes ocupacionais descritos por Holland (1997) foi compatível com as descrições dos perfis de estilos interpessoais para cada equipe, constatando que diferentes ambientes caracterizam-se por culturas particulares de interação social. Assim, os resultados corroboram as hipóteses relacionadas à existência de diferenças no perfil de estilos interpessoais entre os ambientes de trabalho e a perspectiva que cada ambiente valoriza diferentes estilos interpessoais, ou seja, pessoas centrais têm perfis diferenciados na dependência dos ambientes.

A descrição das equipes em termos do tipo de ambiente ocupacional e dos estilos interpessoais reforçou os resultados de Hogan e Blake (1999), que caracterizaram os tipos de ambientes ocupacionais em função dos traços do modelo dos cinco grandes fatores. De acordo com esses autores, ambientes empreendedores são mais extrovertidos e possuem maior abertura à experiência que ambientes realistas e convencionais; e, ambientes convencionais são mais conscienciosos que empreendedores e realistas.

A primeira equipe analisada, pertencente ao setor de marketing de um jornal foi caracterizada como um ambiente empreendedor, que é teoricamente descrito como um ambiente que agrega pessoas com habilidades para persuadir, incentivar ou direcionar os outros, composto por atividades de venda ou liderança para alcance de metas pessoais e organizacionais (Holland, 1997). Ambientes empreendedores também demandam e recompensam a manifestação de iniciativa na busca de realizações financeiras ou materiais, dominância e autoconfiança, além de permitirem a expressão de valores orientados para o poder e o status.

Os fatores do Big Five, extroversão e abertura à experiência, mais relacionados ao ambiente empreendedor do que aos ambientes convencionais e realistas, possuem em comum correlação significativa com os seguintes estilos interpessoais: cautela (correlação negativa), pertencimento, comando e busca de sucesso (correlações positivas) (Carvalho et al., 2010a). Dessa maneira, os resultados desta pesquisa convergem com estudos anteriores para indicar que ambientes empreendedores estão relacionados a estilos interpessoais voltados para a integração social e valorização da liderança e competência no trabalho.

Na equipe de marketing, comparativamente às demais, os estilos interpessoais mais afiliativos foram predominantes (alto pertencimento, baixa cautela e superioridade), indicando um grupo composto por pessoas mais confiantes, extrovertidas, assertivas e mais inclinadas a apresentar as habilidades de persuasão e negociação requeridas pelas tarefas inerentes ao ambiente. Além disso, em relação às outras equipes, as pessoas da equipe de marketing apresentaram, em média, escores mais baixos em conformidade, sugerindo capacidade criativa na realização de suas atividades e maior abertura às inovações.

As pessoas mais centrais da equipe de marketing se destacaram por possuírem escores altos em superioridade e em comando, indicando pessoas que valorizam posições de prestígio e buscam exercer domínio sobre pessoas e situações. Desse modo, os atores centrais da equipe de marketing apresentaram estilos interpessoais representativos de um perfil congruente com o contexto.

No que diz respeito à superioridade, a definição desse construto tem similaridade com o elevado auto-monitoramento, que revela pessoas que agem de acordo com os estímulos sociais a fim de cultivar uma imagem pública favorável. Assim, em um ambiente empreendedor como o de marketing, a habilidade de cultivar uma imagem favorável e impressionar os outros garante uma posição privilegiada no grupo.

No que se refere ao escore elevado em comando, é imprescindível ressaltar que foi a única equipe em que esse estilo interpessoal foi proeminente para entender a centralidade dos indivíduos na rede de confiança. Isso sugere a relevância da habilidade e do desejo de liderar e coordenar as decisões do grupo em um ambiente empreendedor, uma vez que esse tipo de ambiente requer e valoriza a manifestação de dominância nas relações interpessoais. A centralidade na rede de confiança dos atores com elevado comando em um ambiente empreendedor como o de marketing reforça a constatação de que os preditores de desempenho do trabalho dependem do ambiente, pois, o estilo interpessoal valorizado pela equipe foi congruente com o tipo do ambiente ocupacional.

A segunda equipe, que presta serviços de registro de documentos, foi descrita como um ambiente tipicamente convencional. Conforme Hogan e Blake (1999), esses ambientes são mais conscienciosos que ambientes empreendedores e realistas, pois requerem maior necessidade de controle, organização e habilidades em atender padrões

definidos e precisos em tarefas estruturadas. Teoricamente, ambientes convencionais envolvem trabalho com números, coisas ou máquinas para atender a padrões específicos de desempenho; são compostos por pessoas que buscam realização econômica e uma estrutura segura dentro de uma organização; e, permitem a expressão de estilos interpessoais preocupados com ordem, rotina e estabilidade (Holland, 1997).

De acordo com Carvalho e colaboradores (2010a) a conscienciosidade, fator do Big Five mais relacionado aos ambientes convencionais, apresenta correlações mais intensas com a conformidade e a busca de sucesso. Esses estilos interpessoais sugerem disciplina, obediência, motivação para atender padrões externos de desempenho e desejo de mostrar competência.

A equipe de registro de documentos, comparativamente às demais, se destacou por possuir estilos interpessoais predominantemente voltados para a busca por prestígio social e independência, com escores mais elevados em comando e confrontação. O escore elevado em confrontação sugere um grupo que preza por autonomia na realização de suas atividades, pois é atento aos padrões estabelecidos, e age com método e disciplina, como mostrou o escore médio em conformidade da equipe. A associação desses estilos interpessoais sugere ainda que as pessoas dessa equipe não aceitam interferências no seu trabalho, pois estão convictas sobre como fazê-lo. Além disso, as tarefas são claras e objetivas, seguem procedimentos pré-determinados e não há necessidade de interações sociais mais intensas.

Comparado às demais equipes, a equipe de registro de documentos também obteve escores menores em busca de reconhecimento e aprovação, sugerindo um grupo, em média, despreocupado com o reconhecimento externo. Esse aspecto reforça características mais individualistas e autônomas do grupo, no qual não é prioridade estabelecer relações interpessoais intensas nem obter aprovação dos demais.

A combinação desses estilos interpessoais da equipe de registro de documentos sugere um grupo que possui necessidade de exercer controle sobre pessoas e situações, disposto a enfrentar disputas de poder, no entanto, preza por estabilidade, ordem, e busca seguir uma rotina de trabalho pré-determinada. Comparada às demais equipes, a equipe de serviços de registro de documentos obteve maior tempo de trabalho na organização, o que corrobora a valorização de sentimentos associados à estabilidade e segurança.

Nessa equipe de registro de documentos, os atores centrais destacaram-se do perfil médio de estilos interpessoais da equipe por possuírem escores mais baixos em pertencimento, indicando que preferem trabalhar de modo mais independente em tarefas com mínima interação social. Esses aspectos foram reforçados pelos escores mais elevados em superioridade e cautela, indicando valorização de posições de prestígio e status, e adoção de comportamentos de vigilância interpessoal. Os atores centrais também se destacaram por possuírem elevados escores em busca de sucesso, indicando desejo de demonstrar competência e de ser reconhecido por suas realizações.

De modo congruente com o perfil médio de estilos interpessoais da equipe de registro de documentos, os atores centrais também apresentaram escores mais altos em comando, confrontação e conformidade, que reforçam as inclinações individualistas acima descritas, e em especial, demonstra que em um ambiente convencional, são valorizados aspectos de ordem, organização e rotina.

De acordo com as correlações entre estilos interpessoais e o IFP, escores baixos em pertencimento e escores elevados em cautela, superioridade, comando e confrontação estão relacionados à agressividade (Carvalho et al, 2010b). Esta constatação ressalta a importância da elevada conformidade para o grupo, pois este estilo suaviza tendências agressivas, uma vez que tem correlação negativa com a agressividade e prioriza o cumprimento de normas e a disciplina. Essa equipe pode ser caracterizada como burocrática, pois possui alta formalização e rotinização do trabalho, requerendo obediência e respeito ao que está prescrito nas normas e regulamentos para que seu funcionamento ocorra dentro do previsto (Loyola, Bastos, Queiroz & Silva, 2004). Além disso, estruturas burocráticas pressupõem impessoalidade, com separação clara entre os indivíduos (suas motivações, expectativas e interesses) e o cargo que eles ocupam.

Assim, notou-se que a equipe de registro de documentos apresentou estilos interpessoais menos afiliativos, mais voltados para a independência em relação aos demais, e com valorização da conformidade às regras e padrões pré-determinados. Portanto, possui características coerentes com um ambiente convencional, que evita relações afetivamente carregadas, no qual as pessoas buscam estabilidade. Aliás, pode-se sugerir que a certeza de um ambiente estável e seguro do serviço público permite um melhor ajustamento dessas pessoas com estilos interpessoais tão confrontativos. Isso

ocorre também porque a alta rotinização das tarefas sugere também menor necessidade de supervisão.

A fábrica de aparelhos mecânicos, última equipe analisada nesse estudo, foi tipicamente caracterizada como um ambiente realista. Do ponto de vista teórico, o ambiente realista envolve atividades mais práticas como o uso de máquinas e a manipulação de ferramentas. São tarefas que requerem competências manuais e força física, agregando pessoas que valorizam realizações práticas, pois estas produzem resultados mais objetivos e fornecem feedback imediato do resultado obtido. Além dessas características, pessoas em um ambiente realista tendem a evitar tarefas que envolvam habilidades verbais e interpessoais, pois se percebem como pouco hábeis nas interações sociais.

De acordo com Hogan, Hogan e Roberts (1996), o ambiente realista revela pessoas que, em média, são introvertidas e tendem a seguir padrões e normas estabelecidos. Esses autores ressaltam que são pessoas que trabalham de modo árduo, mas por outro lado, não são bons comunicadores, líderes ou administradores, nem necessitam de habilidades para trabalhar bem em equipe dado o caráter objetivo das atividades.

A equipe da fábrica de aparelhos mecânicos apresentou estilos interpessoais relacionados a uma maior necessidade de reconhecimento externo, em comparação às demais equipes. Elevados escores em busca de reconhecimento, sucesso, aprovação e conformidade, sugerem que o perfil médio de estilos interpessoais da equipe é caracterizado por intensa preocupação em atender às expectativas sociais e ser valorizado por seu empenho e dedicação.

A fábrica também se destaca, comparada às demais equipes, por possuir um perfil médio de estilos interpessoais com inclinações menos afiliativas (menor pertencimento e maiores escores em cautela e superioridade). Esse perfil indica um grupo que tende a exibir dificuldades nas relações sociais por agir com desconfiança e pelo desejo de ser tratado com distinção.

Corroborando essas tendências que revelam dificuldades nas interações sociais, o elevado escore em confrontação sugere que, em média, o grupo é composto por pessoas facilmente irritáveis, que não toleram frustrações e que podem agir com agressividade. A preocupação em seguir normas e padrões estabelecidos, aliada às

atividades mais práticas e objetivas, com menor interação social, reduz a probabilidade de comportamentos disfuncionais no trabalho. Além disso, em ambientes realistas, Hogan, Hogan e Roberts (1996) colocam que o bom desempenho está associado a altos escores em prudência e baixos escores em sociabilidade. Isso ocorre porque em um ambiente que envolve manipulação de ferramentas e máquinas, o trabalhador precisa ter sua atenção adequadamente dirigida e concentrada na tarefa, a fim de executar o trabalho, pois se trata de uma tarefa estritamente técnica e não social.

No que se refere às correlações entre os estilos interpessoais e posições de centralidade do ator nas redes de confiança da equipe da fábrica, os atores mais centrais foram aqueles com menores escores em conformidade. Isso indicou que apesar do grupo valorizar ordem, disciplina e cumprimento de normas, as pessoas mais centrais foram as que tendem a demonstrar maior flexibilidade no seu modo de realizar as atividades. Aliado a conformidade mais baixa, os atores centrais da fábrica também apresentaram, em comum, escores menores em comando indicando pouca preocupação em assumir posições de liderança. Nesse sentido, a equipe da fábrica valoriza pessoas que são mais descontraídas em relação ao cumprimento de normas e regras e não tem interesse em assumir funções de comando do grupo, atribuindo-lhes posições de maior centralidade na rede de confiança da equipe.

Essas características dos atores centrais são congruentes com o perfil médio de estilos interpessoais da equipe e com o tipo de ambiente ocupacional, que sugeriram um grupo comprometido com o atendimento das expectativas sociais e que realizam atividades mais práticas e objetivas. Assim conseguem obter um feedback imediato do resultado de seu trabalho sem necessitar recorrer à outras pessoas, uma vez que não toleram submeter-se ou ser orientado por outros. Por isso, conferem uma posição de maior centralidade na rede de confiança aos atores mais flexíveis em relação às normas e com menor interesse em direcionar os demais.

É importante ressaltar que na equipe da fábrica, comparativamente às demais equipes, os perfis de estilos interpessoais dos atores centrais foram os que apresentaram maior variabilidade nos níveis das dimensões de estilos entre os atores, embora tenha havido as semelhanças citadas acima. Isso pode ter ocorrido, pois na fábrica a escolaridade foi mais baixa em relação às demais equipes, sugerindo que há menos requisitos para admissão nesta organização do que nas outras. Nesse sentido, a inserção

laboral na fábrica provavelmente ocorre mais por questões econômicas do que por preferências ou escolhas ocupacionais, favorecendo uma maior variabilidade de perfis entre os trabalhadores. Além disso, é a equipe com menor tempo de trabalho na organização, em média três anos aproximadamente, o que sugere uma maior rotatividade do grupo em comparação às demais equipes.

As relações entre estilos interpessoais e centralidade dos atores nas redes de confiança indicaram que cada equipe valorizou diferentes características de personalidade, corroborando assim a ideia de que a identidade do ator (seu estilo interpessoal) está relacionada à sua reputação (centralidade do ator nas redes). Esta relação foi compreendida a partir do tipo de ambiente ocupacional, que definiu um perfil do que é esperado em termos das características interpessoais de seus membros, conforme indicado por Holland (1997). Nesse sentido, sugere-se que características do ambiente ocupacional, da identidade e da reputação devem ser investigadas numa perspectiva integrada, a fim de se alcançar uma compreensão cada vez mais acurada sobre os comportamentos humanos no trabalho.

No entanto, no que diz respeito às relações entre o perfil médio de estilos interpessoais da equipe e o perfil dos atores centrais, foi possível observar que ora indicavam similaridade de atributos, ora complementariedade. Na equipe de serviços de registro de documentos, houve similaridade entre os atores centrais e o perfil médio de estilos interpessoais da equipe: ambos com inclinações interpessoais voltadas para o controle de pessoas e situações, com elevada necessidade de autonomia e ordem no cumprimento de seu trabalho. Por outro lado, houve complementariedade em relação à busca de sucesso, que no perfil médio da equipe obteve nível médio baixo e no perfil da maioria dos atores centrais obteve níveis mais altos. O ambiente convencional caracteriza-se por alta rotinização das atividades, o que resulta em menor necessidade de supervisão direta do trabalho, pois aspectos de disciplina e organização estão presentes na própria estruturação da tarefa. Deste modo, pessoas que se preocupam em demonstrar competência e obter sucesso complementam e reforçam estas características do ambiente, uma vez que no perfil médio da equipe tais aspectos não estão em destaque.

Na equipe de marketing e na equipe da fábrica, além das similaridades, os estilos interpessoais dos atores centrais diferenciaram-se das médias da equipe em

algumas dimensões relevantes. Na equipe de marketing, onde os escores médios sugeriram inclinações mais afiliativas – alto pertencimento e escores mais baixos em cautela e em superioridade; os atores centrais obtiveram escores elevados em superioridade e comando. Nessa equipe, onde a maioria das pessoas tende a priorizar a qualidade das interações sociais, as pessoas centrais se destacam justamente por manter uma postura diferenciada, associada ao desejo de um status superior, e pela motivação para assumir a direção do grupo.

Assim, como o ambiente empreendedor requer habilidades de liderança, persuasão e de busca por uma imagem pública favorável, os atores centrais da equipe de marketing se destacaram por complementar as características interpessoais que estavam escassas no grupo, mas que são demandadas pelo tipo de ambiente. Considera-se que em um ambiente empreendedor que necessita do envolvimento do grupo para alcançar metas pessoais e organizacionais, se todos possuísem escores mais elevados em comando, seria um grupo de líderes sem seguidores. Muchinsky (1999) afirmou que equipes efetivas dentro de um jornal frequentemente consistem de uma mistura de tipos artísticos, convencionais, e empreendedores. Os tipos artísticos contribuem com as ideias criativas, mas não querem ser responsáveis por detalhes operacionais, dos quais os tipos convencionais se ocupam. Os tipos empreendedores tendem a se interessar mais pelas exigências do negócio, como reuniões para atendimento de prazos e orçamentos.

Na equipe da fábrica, o perfil médio de estilos interpessoais da equipe apresentou escores mais altos em conformidade, o que foi coerente com um ambiente do tipo realista, que requer atenção ao cumprimento de normas e padrões estabelecidos. No entanto, diferentemente do grupo, os atores centrais revelaram menor conformidade, sugerindo que são mais flexíveis quanto às regras.

A distinção entre o ajuste suplementar, quando há similaridade de atributos entre a pessoa e o ambiente, e o ajuste complementar, quando os atributos são diferentes, porém atendem a necessidades mútuas, é fundamental para explicar porque a atração interpessoal pode ser associada em alguns casos às semelhanças e em outros às diferenças (Muchinsky & Monohan, 1987; Anderson & Tett, 2006). Os resultados deste estudo demonstram que os dois tipos de ajuste ocorrem entre o perfil médio de estilos interpessoais da equipe e o perfil dos atores centrais nas redes de confiança, sempre compreendidos em função do tipo de ambiente ocupacional analisado.

Em evidência recente na literatura, constatou-se que os dois tipos de ajuste possuem efeitos simultâneos sobre as atitudes individuais no trabalho, sugerindo que o melhor ajuste entre pessoa e organização ocorre quando cada entidade tem sua necessidade realizada pela outra e quando elas compartilham características similares (Cable & Edward, 2004). Esta necessidade de coexistência entre similaridade e complementariedade de atributos pode ser compreendida também a partir dos resultados das pesquisas sobre homofilia (similaridade de atributos) nas redes sociais e seus efeitos no grupo e no desempenho individual (McPherson, Smith-Lovin, & Cook, 2001).

Os resultados das pesquisas sobre homofilia sugeriram que ambientes de trabalho devem possuir um grau de coesão e homogeneidade entre os atores, permitindo que as pessoas construam um senso de pertencimento ao grupo; mas também possuam um grau de diferenciação entre os atores para que estes possam estabelecer laços fracos e menos intensos com outros, possibilitando inovação e expansão do ambiente (Borgatti & Foster, 2003). Esta pesquisa indicou que os estilos interpessoais das pessoas centrais ora foram similares ao grupo, ora diferentes, porém complementares às demandas do ambiente. Nesse sentido, esta pesquisa sugere que os atores centrais são aqueles com maior capacidade de estabelecer tanto laços fortes, quanto laços fracos no grupo, pois assim conseguem manter uma identificação com o grupo e também certa diferenciação que lhe garante maior status e prestígio.

3.3 Considerações Finais

Esta pesquisa teve como objetivo investigar e comparar relações entre estilos interpessoais e a centralidade dos indivíduos nas redes sociais de confiança em diferentes ambientes de trabalho. Os resultados indicaram que cada equipe possui tarefas e demandas de interação diferenciadas, tornando fundamental a caracterização dos tipos de ambiente ocupacional para compreender quais estilos interpessoais estão relacionados às posições de centralidade ou prestígio nas redes sociais no trabalho.

A ideia que o comportamento precisa ser compreendido em seu contexto é teoricamente bem aceita, porém, em avaliações da personalidade o contexto tem sido frequentemente desconsiderado (Judge, Klinger, Simon & Yang, 2008). Hogan, Hogan e Roberts (1996) apontaram que em processos de seleção de pessoal e nas previsões de

desempenho em organizações de trabalho, testes de personalidade são aplicados sem levar em consideração as características do ambiente ocupacional e organizacional. Os autores alertam que o uso descontextualizado de medidas de personalidade desacredita sua utilidade e apresentam evidências de que o poder preditivo dos traços de personalidade sobre o desempenho no trabalho, revelado em meta-análises, é bastante fortalecido quando as características específicas do ambiente social do trabalho são levadas em consideração. Assim, este trabalho reforça a constatação da importância da descrição do ambiente ocupacional na busca por uma compreensão dos comportamentos humanos no trabalho.

Na dependência dos ambientes ocupacionais, esta pesquisa encontrou relações significativas entre os estilos interpessoais e a centralidade dos atores nas redes de confiança no trabalho. Este achado indica que é possível integrar a avaliação da identidade – perspectiva do ator, medida através dos estilos interpessoais; com a avaliação da reputação – perspectiva do observador, medida através da centralidade nas redes sociais. Essa integração tornou-se viável em função da caracterização dos ambientes ocupacionais, por isso a relevância de analisar cada equipe separadamente.

Esta pesquisa apresentou a análise de redes sociais como uma ferramenta promissora para avaliar a personalidade na perspectiva do observador, pois consegue agregar as avaliações dos colegas de trabalho de um determinado sujeito, obtendo uma via de acesso a sua reputação no grupo. Esta proposta foi apresentada, em teoria, por Craik (2009), mas em termos empíricos ela pode ser considerada inovadora, principalmente no Brasil, visto que não foram encontrados estudos nacionais sobre personalidade e análise de redes sociais.

Além disso, medidas de personalidade vêm enfrentando críticas quanto a sua validade e confiabilidade (R. Hogan, J. Hogan, & Roberts, 1996; Hogan, 2004; Judge, Klinger, Simon & Yang, 2008). Sobre este aspecto, as teorias e ferramentas de análise de redes sociais oferecem uma melhor visualização de como as características individuais interagem na estrutura social, podendo exercer um papel significativo na validação de medidas psicológicas. Esta abordagem pode trazer uma nova credibilidade às medidas de personalidade e dar novo sentido ao seu uso nos mais variados contextos.

Os delineamentos de pesquisa predominantes sobre personalidade e redes sociais apresentaram limitações que este estudo buscou sanar ou minimizar. Observou-

se que os estudos têm considerado os fatores de personalidade isoladamente e não de maneira combinada. De forma geral, as pesquisas têm investigado correlações entre fatores individuais (por exemplo, traços de extroversão e realização) e níveis de centralidade na rede. Este tipo de abordagem limita possibilidades de interpretação, uma vez que não considera a inter-relação entre características pessoais, nem as características dos ambientes ocupacionais. Ora, estudiosos da área reiteram a importância de considerar a combinação entre fatores de personalidade (R. Hogan, J. Hogan, & Roberts, 1996; Judge, Klinger, Simon & Yang, 2008), e este estudo verificou que a análise do perfil de estilos interpessoais considerando a combinação entre as escalas e os tipos de ambiente foram fundamentais para a interpretação dos resultados. Constatou-se também o potencial da análise de casos representativos para a compreensão mais qualitativa dos estilos interpessoais que promoveram maior centralidade nas redes de confiança no trabalho.

Associado a estes aspectos, o uso das escalas de estilos interpessoais como uma forma de avaliar as estratégias individuais de busca de aceitação e status social, atendeu a recomendação de Kalish e Robins (2006) sobre o uso de medidas de características mais específicas ao invés de categorias amplas de traços psicológicos. Eles ressaltam que, apesar da grande importância do modelo dos cinco grandes fatores para os estudos de personalidade, este modelo é limitado na captura de resultados comportamentais específicos. Neste sentido, o uso de um arcabouço conceitual que incluiu os estilos comportamentais específicos adotados pelas pessoas para realizar suas metas particulares de aceitação e status social aproximou-se da perspectiva motivacional apresentada por Kadushin (2002) e foi fundamental para uma análise mais cuidadosa da centralidade dos indivíduos nas redes sociais.

A revisão de literatura sobre personalidade e redes sociais revelou que as pesquisas têm avançado sob várias perspectivas. Empiricamente, os estudos têm apresentado diversidade metodológica e avaliado o impacto das diferenças individuais em vários aspectos, desde na centralidade do ator até na coesão da rede como um todo. Teoricamente, esta articulação mostra-se promissora por oferecer uma visão integrada de características individuais e contexto social. Os estudos revisados sobre personalidade e redes também revelaram a aplicabilidade desta integração entre atributos psicológicos e dados contextuais na compreensão de variáveis associadas ao

desempenho no trabalho (Totterdell, Holman & Hukin, 2008; Lee, Yang, Wan & Cheng, 2010).

Por fim, como indicação de pesquisas futuras, é interessante investigar o impacto dos estilos interpessoais e da centralidade do ator nas redes sociais sobre variáveis de desempenho no trabalho. Pois, deste modo, os dois conceitos-chave da personalidade, a identidade e a reputação, estariam sendo associados para fortalecer a compreensão dos fatores associados ao desempenho humano nas organizações de trabalho. Sugere-se a análise de uma amostra maior, de um único ambiente organizacional, para que seja possível realizar análises estatísticas mais avançadas.

REFERÊNCIAS

- Acton, G. S., & Revelle, W. (2002). Interpersonal personality measures show circumplex structure based on new psychometric criteria. *Journal of Personality Assessment, 79*, 446-471.
- Adler, A. (1930). *The education of children*. New York: Greenberg.
- Adler, A. (1939). *Social Interest*, New York: Putnam.
- Adler, A. (1954). *El carácter neurótico*. Buenos Aires: Paidós (Original publicado em 1912)
- Alden, L. E., Wiggins, J. S., & Pincus, A. L. (1990). Construction of circumplex scales for the Inventory of Interpersonal Problems. *Journal of Personality Assessment 55*: 521–536.
- Allport, G. W. (1937). *Personality: A psychological interpretation*. New York: Holt.
- Allport, G.W. (1961). *Pattern and growth in personality*. New York: Holt, Rinehart, & Winston.
- Alves, C. A. & Santos, S. B. S. (2010). Uma Abordagem Estrutural em Redes: expondo padrões, possibilidades e armadilhas. *Revista de Ciências da Administração*, v. 12, n. 26, p. 72-91.
- Anderson, M.G., & Tett, R.P. (2006). *Who prefers to work with whom? Trait activation in classroom teams*. Paper presented at the 21st Annual Conference of the Society for Industrial and Organizational Psychology, Dallas, TX. Recuperado de http://www.hoganassessments.com/_hoganweb/documents/whopreferstoworkwithwhom.pdf, em 12 de dezembro de 2011.
- Bakan, D. (1966). *The duality of human existence*. Boston: Beacon Press.
- Borgatti, S.P. & Foster, P. (2003). The network paradigm in organizational research: A review and typology. *Journal of Management. 29*(6): 991-1013
- Bowlby, J. (1998). *Apego e Perda*. São Paulo, SP: Martins Fontes, 2º Ed.
- Brass, D. (2009). A social network perspective on industrial/organizational psychology. *Industrial/Organizational Handbook*. Recuperado em 10 de novembro de 2011, de <http://www.linkscenter.org/papers/brassoxford.pdf>.

- Bruhn, A.R. (1995). Early memories in personality assessment. Em J.N. Butcher (Ed.) *Clinical Personality Assessment: Practical Approaches*, (pp. 278-301). New York: Oxford.
- Burt, R. (2001). Structural holes versus network closure as social capital. Em: Lin, N.; Cook, K. E.; Burt, R. S. (Ed.). *Social capital: theory and research*. New York: Aldine de Gruyter.
- Burt, R.S., Janotta, J.E. & Mahoney, J.T., (1998). Personality correlates of structural holes. *Social Networks* 20, 63–87.
- Cable, D. M., & Edwards, J. R. (2004). Complementary and supplementary fit: A theoretical and empirical integration. *Journal of Applied Psychology*, 89, 822-834.
- Carvalho, C. F. ; Barouh, R. T. J. ; Brantes, C. A. A. ; Ledo, I. C. B. ; Melo, C. C. M. ; Jesus, N. C. C. & Magalhães, M. O. (2010a) Relações entre estilos interpessoais e os cinco grandes fatores de personalidade. Em: *Anais do III Congresso Brasileiro Psicologia: Ciência & Profissão*. São Paulo: FENPB
- Carvalho, C. F. ; Barouh, R. T. J. ; Brantes, C. A. A. ; Ledo, I. C. B. ; Melo, C. C. M.; Jesus, N. C. C. & Magalhães, M. O. (2010b) Estudo de validação de constructo das Escalas de Estilo Interpessoal (ESEI): Correlações com o Inventário Fatorial de Personalidade. Em: *Anais do III Congresso Brasileiro: Psicologia Ciência e Profissão*, São Paulo: FENPB
- Craik, K. H. (2009). *Reputation: a network interpretation*. Oxford University Press, New York.
- Cramer, P. (2004). *Storytelling, narrative, and the Thematic Apperception Test*. New York: Guilford Press.
- Curlette, W. L., Wheller, M. S. & Kern, R. M. (1997). *Basis-A Inventory Technical Manual*. Highlands, NC: TRT Associates.
- Dassa, C. (1999) *Analyse multidimensionnelle exploratoire et confirmative*. Montreal, Canada: Univesité de Montreal.
- Digman, J. M. (1997). Higher-order factors of the Big Five. *Journal of Personality and Social Psychology*, 73, 1246-1256.
- Dreikurs, R. (1953). *Fundamentals of Adlerian psychology*. Chicago: Alfred Adler Institute.

- Emmons, R.A. (1993). The current status of the motive concept. Em K. H. Craik, R. Hogan, & R. N. Wolfe (Eds.), *Fiftyyears of personality psychology* (pp. 187-196). New York: Plenum.
- Eysenck, H.J. (1953). *The structure of human personality*. London: Methuen.
- Felmlee, D. Interaction in Social Networks (2006). Em Delamater, J. (Org.) *Handbook of Social Psychology* (pp.389-409). New York: Kluwer Academic/Plenum Publishers.
- Flynn, F., Reagans, R., Amanatullah, E. & Ames, D. (2006). Helping one's way to the top: Self-monitors achieve status by helping others and knowing who helps whom. *Journal of Personality and Social Psychology*, 91, 1123-1137.).
- Goldberg, L. R. (1992). The development of markers for the Big-Five factor structure. *Psychological Assessment* 4: 26–42.
- Granovetter, M. (1973). The strength of weak ties. *American Journal of Sociology*, Chicago: v. 6, p. 1360-1380.
- Gurtman, M. B. (2009), Exploring Personality with the Interpersonal Circumplex. *Social and Personality Psychology Compass*, Vol. 3, p. 601–619.
- Hanneman, R. A. & Riddle, M. (2005). Introduction to Social Network Methods. Riverside: University of California. Recuperado em outubro de 2011 de <http://faculty.ucr.edu/~hanneman/nettext/index.html>
- Hogan, R. & Holland, J. (2003). Using Theory to Evaluate Personality and Job-Performance Relations: A Socioanalytic Perspective. *Journal of Applied Psychology* , Vol. 88, No. 1, 100–112.
- Hogan, R. & Roberts, B. W., (2004). A Socioanalytic Model of Maturity. *Journal of Career Assessment*, Vol. XX No. X, 1–11. Sage Publications.
- Hogan, R. (1983). A socioanalytic theory of personality. Em M. M. Page (Ed.), *Nebraska symposium on motivation, 1982* (pp. 55-89). Lincoln: University of Nebraska Press.
- Hogan, R. (2004). Personality psychology for organizational researchers. Em Schneider B. & Smith, D. B. (Org.) *Personality and Organizations*. (pp. 3-24) Lawrence Erlbaum Associates: Mahwah, NJ.
- Hogan, R., & Blake, R. (1999). John Holland's vocational typology and personality theory. *Journal of Vocational Behaviour*, 55, 41-56.

- Hogan, R., Hogan, J. & Roberts, B. W. (1996). Personality measurement and employment decisions: questions and answers. *American Psychologist*, 51, 469-477.
- Holland, J. L. (1997). *Making vocational choices: A theory of vocational personalities and work environments*. Odessa: PAR.
- Horowitz, L. M., Alden, L. E., Wiggins, J. S., & Pincus, A. L. (2000). *Inventory of Interpersonal Problems: Manual*. San Antonio, TX: Psychological Corporation.
- Ibarra, H., Kilduff, M., & Tsai, W. (2005). Zooming in and out: Connecting individuals and collectivities at the frontiers of organizational network research. *Organization Science*, 16(4): 359–371.
- John, O. P. & Robins, R. W. (1993). Gordon Allport: Father and critic of the five-factor model. Em K. H. Craik, R. Hogan, & R. N. Wolfe (Eds.), *Fifty years of personality psychology* (pp. 215-236). New York: Plenum.
- Judge, T. A., Klinger, R., Simon, L. S., & Yang, I. W. F. (2008). The contributions of personality to organizational behavior and psychology: Findings, criticisms, and future research directions. *Social and Personality Psychology Compass*, 2: 1982-2000.
- Kadushin, C., (2002). The motivational foundation of social networks. *Social Networks* 24, 77–91.
- Kalish, Y. & Robins, G., (2006). Psychological predispositions and network structure: the relationship between individual predispositions, structural holes and network closure. *Social Networks* 28, 56–84.
- Kilduff, M., & Krackhardt, D. (1994). Bringing the individual back in: A structural analysis of the internal market for reputation in organizations. *Academy of Management Journal*, 37(1):87–108.
- Kilduff, M., & Krackhardt, D. (2008). *Interpersonal networks in organizations: Cognition, personality, dynamics and culture*. New York: Cambridge University Press.
- Kilduff, M., & Tsai, W. (2003). *Social networks and organizations*. London: Sage.
- Kim, S.K. & Kim, M.J. (2007) Mentoring Network and Self-Monitoring Personality. *Management Revue*, 18(1): 42-54.

- Klein, K. J., Lim, B., Saltz, J. L. & Mayer, D. M. (2004). How do they get there? An examination of the antecedents of centrality in team networks. *Academy of Management Journal*, 47, 6, 952-963.
- Lago, M.W.L. (2005). *Redes sociais informais intraorganizacionais e os processos de mudança organizacionais: estudo em uma empresa de tecnologia da informação*. Dissertação de Mestrado Profissional. Universidade Federal da Bahia. Bahia.
- Leary, T. (1957). *Interpersonal diagnosis of personality*. New York: Ronald Press.
- Lee, Y.; Yang, L.; Wan, K. M. & Chen, G. (2010) Interactive effects of personality and friendship networks on contextual performance. *Social Behavior and Personality: an international journal*, Volume 38, Number 2, pp. 197-208(12)
- Lewin, K. (1935) *A dynamic theory of personality*. New York: McGraw-Hill.
- Locke, K. D. (2006). Interpersonal circumplex measures. Em S. Strack (Ed.), *Differentiating Normal and Abnormal Personality* (2nd edn, pp. 383–400). New York, NY: Springer.
- Loiola, E; Bastos, A; Queiroz, N & Silva, T. (2004). Dimensões básicas de análise das organizações. Em: Zanelli, J; Andrade, J; Bastos, A. (org), *Psicologia, Organizações e Trabalho no Brasil*. (91-144). Porto Alegre: Artmed.
- Magalhães, M. O. (2009) Construção de uma medida de estilos interpessoais. Em: *Anais do VI Congresso Norte Nordeste de Psicologia*, 2009, Belém.
- McAdams, D. P. (1985). *Power, intimacy and the life story: Personological inquiries into identity*. Homewood, IL: Dow Jones-Irwin.
- McAdams, D. P., & Pals, J. L. (2007). The role of theory in personality research. Em R. W. Robins, R. C. Fraley, & R. F. Krueger (Eds.), *Handbook of research methods in personality psychology* (pp. 3–20). New York: Guilford Press
- McClelland, D. C. (1951). *Personality*. New York: Sloane.
- McClelland, D.C. (1985). *Human motivation*. Glenview, IL: Scott, Foresman.
- McCrae, R. R., & Costa, P. T., Jr. (1989). The structure of interpersonal traits: Wiggins' circumplex and the five-factor model. *Journal of Personality and Social Psychology*, 56, 586–595.
- McPherson, M.; Smith-Lovin, L. & Cook, J. M. (2001). Birds of a feather: homophily in Social Networks. *Annual Review of Sociology*. Volume 27, pp. 415-444.

- Mehra, A., Kilduff, M. & Brass, D.J., 2001. The social networks of high and low self-monitors: implications for workplace performance. *Administrative Science Quarterly* 46, 121–146.
- Mizruchi, M. S. (2006) Análise de redes sociais: avanços recentes e controvérsias atuais. *Revista de Administração de Empresas*, v.46, n.3, p.10-15.
- Mosak, H. H., & Pietro, R. (2006). *Early Recollections: Interpretative Method and Application*. New York: Routledge.
- Mosak, H.H., & Maniaci, M. (1999). *A primer of Adlerian psychology: The analytic-behavioral cognitive psychology of Alfred Adler*. Philadelphia: Accelerated Development/ Taylor and Francis.
- Muchinsky, P. M., & Monahan, C. J. (1987) What is person-environment congruence? Supplementary versus complementary models of fit. *Journal of Vocational behaviour*, 31, 268-277.
- Muchinsky, P. M. 1999. Application of Holland's theory in industrial and organizational Settings. *Journal of Vocational Behavior*, 55, 127-135.
- Murray, H. A. (1938). *Explorations in personality*. New York: Oxford University Press.
- Oh, H., & Kilduff, M. 2008. The ripple effect of personality on social structure: Self-monitoring origins of network brokerage. *Journal of Applied Psychology*, 93: 1155-1164.
- Pasquali, L., Azevedo, M. M., & Ghesti, I. (1997). *Inventário Fatorial de Personalidade: Manual técnico e de avaliação*. São Paulo, SP: Casa do Psicólogo.
- Pervin, L.A. (2003) *The science of personality*. 2ª edição. NY: Oxford University Press.
- Pincus, A.L., & Gurtman, M.B. (2006). Interpersonal theory and the interpersonal circumplex: Evolving perspectives on normal and abnormal personality. Em S. Strack (Ed.), *Differentiating normal and abnormal personality* (pp. 83-111). New York: Springer.
- Rank, O. (1945). *Will therapy and truth and reality*. New York: Knopf.
- Rego, A. (2000). Os motivos de sucesso, afiliação e poder – desenvolvimento e validação de um instrumento de medida. *Análise Psicológica*, 3(XVIII), 335-344.
- Roberts, B.W. & Wood, D. (2006). Personality development in the context of the neo-socioanalytic model of personality. Em D.K. Mroczek & T.D. Little (Org). *Handbook of personality development* (pp. 11-39). Mahwah, NJ: Erlbaum.

- Rossoni, L. (2006). *A dinâmica de relações no campo da pesquisa em organizações e estratégia no Brasil: uma análise institucional*. Dissertação (Mestrado em Administração) – Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal do Paraná, Curitiba.
- Santos, M. V. (2004). *Redes sociais informais e compartilhamento de significados sobre mudança organizacional: estudo numa empresa petroquímica*. Dissertação de Mestrado não publicada. Escola de Administração, Universidade Federal da Bahia.
- Sasovova, Z., Mehra, A., Borgatti, S.P. & Schippers, M.C. (2010). Network Churn: The Effects of Self-Monitoring Personality on Brokerage Dynamics. *Administrative Science Quarterly*, 55(4), 639-670.
- Saucier, G., & Goldberg, L. (1996). The language of personality: Lexical reflections on the five-factor model. Em J. S. Wiggins (Ed.), *The five factor model of personality: Theoretical perspectives* (pp. 21-50). New York: Guilford Press.
- Schmidt, F. L. & Hunter, J. E. (1998). The validity and utility of selection methods in Personnel Psychology: Practical and theoretical implications of 85 years of research findings. *Psychological Bulletin*, 124(2), 262-274.
- Scott, J. (2000). *Social network analysis: a handbook*. Sage Publication: London, 2 ed.
- Sullivan, H. S. (1953). *The interpersonal theory of psychiatry*. New York: Norton
- Totterdell, P. Holman, D. & Hukin, A. (2008). Social Networkers: Measuring and examining individual differences in propensity to connect with others. *Social Networks*, 30, 283-296.
- Trapnell, P. D., & Wiggins, J. S. (1990). Extension of the Interpersonal Adjective Scales to include the Big Five dimensions of personality. *Journal of Personality & Social Psychology*, 59, 781–790.
- Vale, G.M.V.; Wilkison, J. & Amâncio, R. (2008) Empreendedorismo, inovação e redes: uma nova abordagem. *RAE-eletrônica*, v. 7 n. 1, Art. 7.
- Wasserman, S. & Faust, K. (1999). *Social Network Analysis: Methods and Applications*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Wellman, B. (1988). Structural Analysis: From Method and Metaphor to Theory and Substance. Em Wellman, B. & Berkowitz, S. D. (org.) *Social Structures*, (pp. 19-61) Cambridge: Cambridge University Press.

- Wiggins, J. S. (1991). Agency and communion as conceptual coordinates for the understanding and measurement of interpersonal behavior. Em W. M. Grove & D. Cicchetti (Eds.), *Thinking clearly about psychology: Vol. 2. Personality and psychopathology* (pp. 89-113). Minneapolis, MN: University of Minnesota Press.
- Wiggins, J. S. (1995). *Interpersonal Adjective Scales Professional Manual*. Odessa, FL: Psychological Assessment Resources.
- Winter, D. G., John, O. P., Stewart, A. J., Klohnen, E. C., & Duncan, L. E. (1998). Traits and motives: Toward an integration of two traditions in personality research. *Psychological Review*, 105, 230–250.

ANEXOS

Anexo A

PARTE I – SÓCIO-DEMOGRÁFICO

1) Sexo: () Masculino (x) Feminino
2) Idade: _____ anos.
3) Escolaridade: () Fundamental () Médio () Superior Incompleto () Superior () Pós-graduação
4) Cargo: _____
5) Tempo de trabalho na Organização: _____ anos _____ meses
6) Tempo de trabalho no setor atual: _____ anos _____ meses
7) Nome do participante (por extenso): _____

PARTE II – INVENTÁRIO ESEI

Todas as afirmativas abaixo são sobre sua vida em família. Quando você responder, compare-se com seus irmãos, irmãs ou amigos, antes de você completar dez anos. A palavra “pais” refere-se à pessoa ou pessoas que cuidaram de você naquela época. Responda cada item o mais honestamente que você puder. Responda todos os itens.

Marque suas respostas na coluna de respostas, circulando o número correspondente de acordo com a chave abaixo. Não apague. Se precisar mudar sua resposta, marque um X sobre a resposta incorreta e circule a resposta correta.

1	2	3	4	5
DISCORDO TOTALMENTE	DISCORDO	NEUTRO	CONCORDO	CONCORDO TOTALMENTE

Quando eu era criança, eu...					
<i>Exemplos de itens – 84 itens no total</i>					
1. Fazia amigos com facilidade	1	2	3	4	5
2. Preferia a companhia dos adultos.	1	2	3	4	5
3. Era obediente.	1	2	3	4	5
4. Atendiam a tudo o que eu pedia.	1	2	3	4	5
5. Vingava-me quando me sentia prejudicado.	1	2	3	4	5

PARTE III - REDES SOCIAIS

Relembrando os últimos seis meses das suas atividades nesta organização, você é capaz de informar o que segue?

1) Quem da sua equipe de trabalho você **confiaria** a ponto de convidar para realizar com você um trabalho que envolva um alto grau de responsabilidade.

Nomes (e sobrenome):

Anexo B

Correlações (Pearson) entre as Escalas do Inventário ESEI

Escalas do Inventário ESEI	CA	CM	BR	INT	SUP	CFR	CFO	PT	BA
Cautela	-								
Comando	,18**	-							
Reconhecimento	-,05	,31**	-						
Intitulação	,19**	,38**	,16**	-					
Superioridade	,29**	,20**	,24**	,10**	-				
Confrontação	,17**	,46**	-,04	,24**	,13**	-			
Conformidade	-,22**	-,06	,44**	-,03	,10**	-,24**	-		
Pertencimento	-,58**	,07*	-,01	-,09**	-,41**	,09**	,08**	-	
B. Aprovação	,16**	,18*	,80**	,23**	,26**	-,03	,31**	-,15**	-
B. Sucesso	-,20**	,31**	,88**	,07*	,16**	,01	,39**	,13**	,53**

** p < .05 - Dados referentes à amostra de validação da escala (Magalhães, 2009)



UNIVERSIDADE FEDERAL DA BAHIA - UFBA

Instituto de Psicologia - IPSI

Programa de Pós-Graduação em Psicologia - PPGPSI

CONSENTIMENTO INFORMADO

PROJETO DE PESQUISA: RELAÇÕES ENTRE ESTILOS INTERPESSOAIS E PARTICIPAÇÃO EM REDES SOCIAIS EM DIFERENTES AMBIENTES DE TRABALHO

Esta pesquisa procura conhecer como você se relaciona com o seu trabalho e com os colegas com os quais trabalham. Você é convidado a participar do estudo, porque faz parte deste grupo de trabalhadores.

Nós lhe asseguramos que toda informação que você nos fornecer, permanecerá estritamente confidencial. O seu nome não aparecerá em nenhuma parte do relatório ou publicação desta pesquisa. Trata-se de uma pesquisa da Universidade Federal da Bahia e não da empresa; assim, os resultados serão analisados fora da empresa. Nós trabalharemos somente com conjuntos de dados e as informações dos indivíduos não serão do conhecimento da empresa.

Garantimos que você não sofrerá nenhum desconforto durante a sua participação neste estudo. Embora você não tenha nenhum benefício direto com o estudo, os resultados vão nos ajudar a compreender melhor como os trabalhadores se relacionam com sua carreira e com a empresa para a qual trabalham.

Será garantido a você o devido esclarecimento sobre a pesquisa antes do seu início e durante sua execução, sendo seu direito se recusar a participar ou desistir em qualquer momento da pesquisa. Se acontecer algum problema, você poderá se comunicar com o pesquisador responsável: Fernanda de Souza Brito, pelo telefone: (71 ____-____).

Anexo D

Rede de confiança da equipe MKT

Parâmetros estruturais	
Quantidade de atores	24
Quantidade de relações	67
Densidade (razão entre relações existentes e relações possíveis)	0.12
Distância geodésica média (média dos caminhos mais curtos entre os atores)	2.471

Representação gráfica	
------------------------------	--

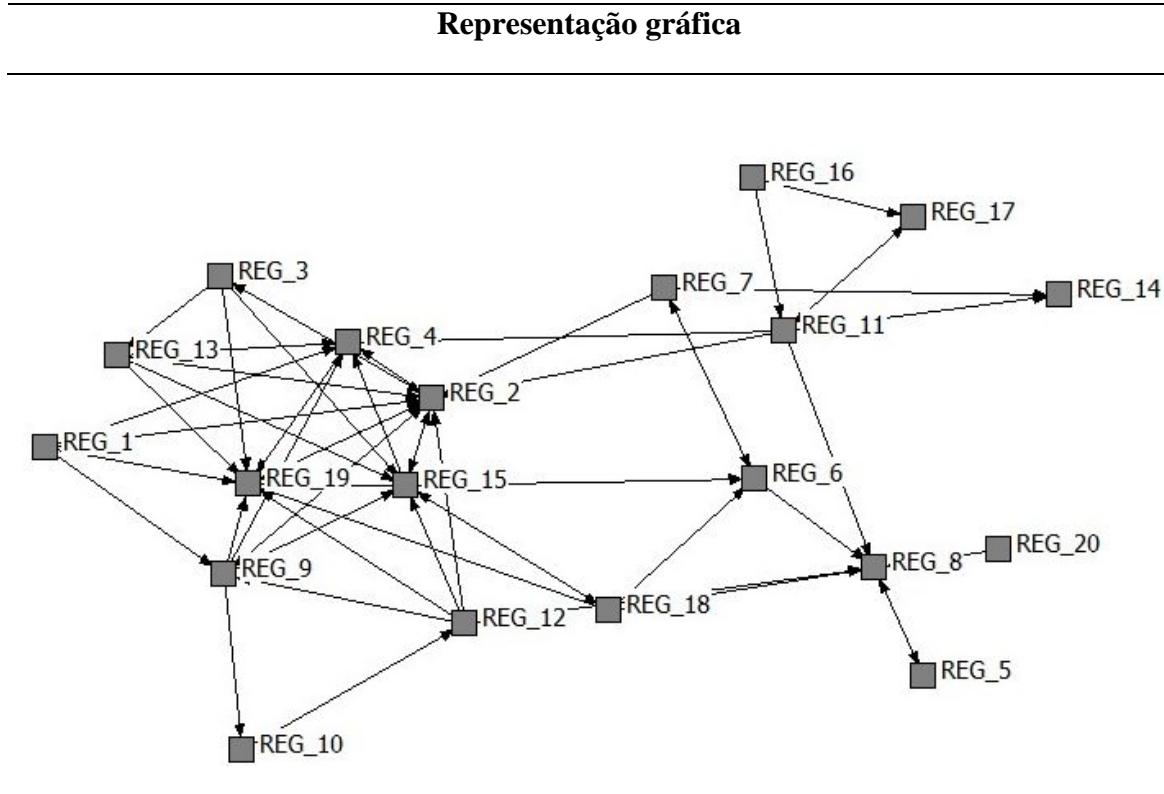
■ MKT_19
■ MKT_23

■ MKT_15
■ MKT_4
■ MKT_2
■ MKT_16
■ MKT_12
■ MKT_22
■ MKT_11
■ MKT_20
■ MKT_18
■ MKT_9
■ MKT_13
■ MKT_24
■ MKT_7
■ MKT_5
■ MKT_1
■ MKT_14
■ MKT_17
■ MKT_10
■ MKT_8
■ MKT_21
■ MKT_3

Anexo E

Rede de confiança da equipe SRD

Parâmetros estruturais	
Quantidade de atores	20
Quantidade de relações	56
Densidade (razão entre relações existentes e relações possíveis)	0.15
Distância geodésica média (média dos caminhos mais curtos entre os atores)	2.508



Anexo F

Rede de confiança da equipe FAB

Parâmetros estruturais	
Quantidade de atores	36
Quantidade de relações	85
Densidade (razão entre relações existentes e relações possíveis)	0.07
Distância geodésica média (média dos caminhos mais curtos entre os atores)	3.112

Representação gráfica	
------------------------------	--

O gráfico de rede visualiza a estrutura de confiança entre 36 membros da equipe FAB, rotulados de FAB_1 a FAB_36. Cada ator é representado por um quadrado verde, e as relações são indicadas por setas direcionadas. A rede apresenta uma alta conectividade, com muitos atores atuando como pontos centrais que recebem múltiplas setas de outros membros. Há uma distribuição relativamente uniforme das conexões, embora alguns indivíduos, como FAB_14 e FAB_30, pareçam ter um número maior de relações direcionadas para eles. O layout do gráfico não é regular, refletindo a natureza orgânica e interconectada da rede de confiança.
