

Estilos Interpessoais e Vínculos com a Organização: Diferenças de Gênero

Mauro de Oliveira Magalhães
Magno Oliveira Macambira

*Universidade Federal da Bahia
Salvador, BA, Brasil*

RESUMO

Esta pesquisa investigou relações entre características de personalidade e tipos de vínculo trabalhador-organização. O número crescente de estudos na área sugere que inclinações pessoais para comportamentos gregários e cooperação no ambiente de trabalho influenciam a formação de atitudes de comprometimento e que esta influência possui variações relacionadas ao gênero. Neste sentido, foram avaliados os estilos interpessoais, definidos como as estratégias individuais para obter aceitação e status social. Os tipos de vínculo com a organização foram o comprometimento afetivo, o entrincheiramento e o consentimento. Uma amostra de 185 trabalhadores, com idades entre 21 e 60 anos, 74 homens e 111 mulheres, respondeu ao Inventário ESEI (Escala de Estilos Interpessoais) e as medidas de vínculo com a organização. Foram analisadas as correlações para cada sexo. Os resultados apontam diferenças ligadas ao sexo na formação dos vínculos trabalhador-organização e sugerem que a investigação destas diferenças é um rumo promissor para avanços na área.

Palavras-chave: Estilos interpessoais; comprometimento organizacional; entrincheiramento; consentimento organizacional.

ABSTRACT

Interpersonal Styles and Organizational Attachments: Gender Differences

This research investigated relations between personality traits and types of worker's attachment to the organization. The growing number of studies in the field suggests that personal inclinations to gregarious and cooperative behavior in the workplace have influence on commitment attitudes. This influence seems to have gender related variations. In this sense, the interpersonal styles were evaluated, defined as the individual strategies to conquer social belonging and status. The categories of employee-organization attachment were affective commitment, organizational entrenchment and compliance. A sample of 185 workers with ages ranging from 21 to 62, 74 men and 111 women, answered the ESEI Inventory (Interpersonal Style Scales) and measures of organizational attachment. The correlations were analyzed for each sex. The results showed sex related differences in the constitution of employee-organization attachments and suggests that research about these differences is a promising direction for advances in the field.

Keywords: Interpersonal styles; organizational commitment; organizational entrenchment; organizational compliance.

RESUMEN

Estilos Interpersonales y Vínculos con la Organización: Diferencias de Género

Este estudio investigó la relación entre rasgos de personalidad y tipos de vínculo trabajador-organización. El creciente número de estudios sobre el tema sugiere que inclinaciones para comportamientos gregarios e de cooperación social en el local trabajo influyen la formación de actitudes de comprometimiento. Esta influencia sugiere tener variaciones asociadas al género. En este sentido, fueran evaluados los estilos interpersonales, definidos como las estrategias individuales para obtener aceptación y status social. Los tipos de vínculo con la organización fueran el comprometimiento afectivo, el atrincheramiento e el consentimiento. Una muestra de 185 trabajadores, con edades entre 21 e 60 anos, 74 hombres y 111 mujeres, responderán al Inventario ESEI (Escala de Estilos Interpersonales) y las medidas de vínculo con la organización. Fueran analizadas las correlaciones para cada sexo. Los resultados apuntan diferencias ligadas al sexo en la formación de los vínculos trabajador-organización y sugieren que la investigación de estas diferencias es un rumbo promisor para avances en el campo.

Palabras clave: Estilos interpersonales; compromiso organizacional; atrincheramiento organizacional; consentimiento organizacional.

INTRODUÇÃO

O vínculo do trabalhador com a organização de trabalho tem sido associado a variáveis como a presença de oportunidades de crescimento na carreira, a percepção de justiça, o estilo de liderança, entre outras (Klein, Becker e Meyer, 2009). Os antecedentes do comprometimento organizacional receberam uma atenção considerável de pesquisadores. Porém, nestes estudos, fatores ambientais mais do que disposicionais são tipicamente abordados. No entanto, destaca-se o crescimento das pesquisas sobre as fontes disposicionais das atitudes no trabalho. (Erdheim, Wang e Zickar, 2006; Klein, Becker e Meyer, 2009). Além disto, pesquisadores observam que as influências de gênero sobre comportamentos no trabalho não tem sido suficientemente exploradas (Fisher, Boyle e Fulop, 2010). Em relação ao comprometimento organizacional, os achados sobre diferenças relacionadas ao gênero são inconsistentes (Zhang e Kong, 2010). Esta pesquisa investigou diferenças de gênero na influência de características de personalidade sobre os vínculos do indivíduo com a organização. As características de personalidade investigadas foram os estilos interpessoais e as categorias de vínculo trabalhador-organização foram o comprometimento afetivo, o entrincheiramento e o consentimento organizacional. A seguir será apresentado um breve panorama das pesquisas sobre comprometimento organizacional. Em sequência, os estilos interpessoais serão apresentados como variável pertinente à investigação da influência da personalidade na formação de vínculos sociais e de comprometimento no trabalho. Por fim, serão consideradas as diferenças de gênero na formação destes vínculos e suas características.

As transformações nos vínculos do indivíduo com a organização

O modelo mais utilizado nas pesquisas sobre comprometimento organizacional vem de dois pesquisadores canadenses John P. Meyer e Natalie J. Allen (1991). Os autores propuseram um modelo tridimensional que reúne as três vertentes conceituais sobre as bases psicológicas do vínculo entre indivíduo e organização: afetiva, normativa e instrumental. Em uma descrição sintética pode-se dizer que os empregados com forte comprometimento afetivo permanecem na organização porque querem (apego emocional, identificação e envolvimento com a organização), os com elevado comprometimento instrumental permanecem porque precisam ou lhes é conveniente (percepção dos custos envolvidos ao deixar a organização), e aqueles com maior com-

prometimento normativo permanecem porque se sentem obrigados moralmente a permanecer e contribuir (Meyer e Allen, 1991).

Porém, a pesquisa sobre comprometimento organizacional possui um histórico caracterizado pela diversidade de conceitos e medidas. Neste sentido, pode-se dizer que o conceito de comprometimento ainda está em construção, pois suas medidas ainda enfrentam problemas de confiabilidade e validade (Rodrigues, 2009). Além disso, as intensas transformações no mundo do trabalho requerem uma revisão contínua das medidas do vínculo indivíduo-trabalho (Swales, 2002). O modelo tridimensional do comprometimento organizacional de Meyer e Allen (1991) tem sido alvo de críticas e reformulações (Rodrigues, 2009). A pertinência da base instrumental como constituinte do comprometimento organizacional tem sido questionada, pois se relaciona de modo distinto das bases normativa e afetiva em relação a variáveis relevantes para a organização e para o indivíduo (eg., Cooper-Hakim e Viswesvaran, 2005). Por exemplo, a base instrumental apresenta correlações baixas e/ou negativas com desempenho e cidadania organizacional. No que diz respeito à base normativa, o problema identificado têm sido a falta de validade discriminante (por conta das fortes correlações com a base afetiva), o que tem levado muitos pesquisadores a considerá-la uma dimensão desnecessária (eg., Rodrigues, 2009). Estes problemas deram início a esforços em duas direções: 1) buscar uma solução para as contradições entre as bases afetiva e instrumental e 2) solucionar o problema da sobreposição entre as bases afetiva e normativa. Estas linhas de investigação deram origem a dois novos construtos: o entrincheiramento e o consentimento.

O entrincheiramento é uma redefinição conceitual da base instrumental, mais associada a dificuldades e limitações de desenvolvimento de carreira, dentro ou fora da organização. Portanto, é uma forma de vínculo desfavorável para o indivíduo, que tende a estagnar seu desenvolvimento profissional; e também desfavorável para a organização, interessada numa força de trabalho motivada e sintonizada com as metas empresariais. Ao invés de comprometimento de base instrumental, a expressão entrincheiramento na organização tem sido adotada como denominação mais clara e reveladora do significado deste comportamento. Rodrigues (2009) desenvolveu este constructo em três dimensões constituintes, a saber:

- a) Ajustamentos à posição social (APS): adaptação do trabalhador à sua posição, consequência dos investimentos e ajustes mútuos de indivíduo e organização para o alcance das metas do

negócio. No âmbito dos relacionamentos, o empregado percebe que sua saída traria perdas de reconhecimento e de relacionamentos sociais.

- b) Arranjos burocráticos impessoais (ABI): percepção de que abandonar o emprego resulta em perdas das recompensas materiais associadas a benefícios e salários compatíveis à posição alcançada na estrutura organizacional.
- c) Limitação de alternativas (LA): percepções de que se tem pouca ou nenhuma alternativa de carreira, que podem estar associadas à percepção de restrição do mercado, obsolescência profissional, idade avançada, entre outros aspectos.

O consentimento é uma redefinição conceitual da base normativa, associada à obrigação moral, sentimentos de lealdade e cumprimento de normas sociais (Meyer e Allen, 1991). A base normativa não corresponde à noção contemporânea de comprometimento como uma posição ativa de vinculação e desejo de permanecer e contribuir. No vínculo normativo o trabalhador tende a uma postura passiva e conformista, cumprindo estritamente as prescrições de sua função. Sendo assim, não pode ser qualificada como uma base psicológica de comprometimento organizacional no contexto atual (eg., Silva, 2009). Em seu lugar, Silva (2009) propôs o construto consentimento, destacando o papel da internalização das normas no ambiente de trabalho. O consentimento foi estruturado em dois fatores: obediência cega e aceitação íntima. Ambos referem-se a comportamentos de adequação às normas. Porém, na obediência não há uma adesão reflexiva e autêntica, e na aceitação íntima ocorre uma mudança genuína em crenças e pensamentos, sendo o trabalhador capaz de defender as normas organizacionais.

Por fim, o comprometimento organizacional propriamente dito tem sido revisto e a literatura mostra a tendência para definir e operacionalizar este construto em termos unidimensionais com ênfase na base afetiva, uma vinculação psicológica a partir de processos de identificação com e internalização de valores organizacionais (Rodrigues, 2012; Silva, 2009). Esta atitude tende a promover comportamentos pró-sociais, melhorar níveis de desempenho, além do posicionamento crítico sobre como alcançar os objetivos da organização.

Estilos interpessoais e precursores disposicionais do comprometimento organizacional

O modelo dos cinco grandes fatores tem sido o mais utilizado para a investigação de preditores disposicionais de atitudes e comportamentos no

trabalho (eg., Thomas, Whitman e Viswesvaran, 2010), tais como o comprometimento organizacional. Este modelo propõe a existência de traços básicos transculturais de personalidade, a saber: extroversão (intensidade e a quantidade de interações sociais, necessidade de estimulação e capacidade de alegrar-se), abertura à experiência (apreciação da experiência em si mesma, curiosidade e exploração), socialização (compaixão versus antagonismo em pensamentos, sentimentos e ações), realização (organização e persistência) e estabilidade emocional/neuroticismo (ajustamento versus instabilidade emocional). A sua larga utilização deve-se ao acúmulo de evidências de sua universalidade e aplicabilidade (Nunes, Hutz e Nunes, 2010).

Erdheim, Wang e Zickar (2006) investigaram a relação entre os cinco grandes fatores de personalidade e o modelo tridimensional do comprometimento organizacional de Meyer e Allen (1991). O traço de extroversão correlacionou com as três bases do comprometimento, positivamente com a base afetiva e normativa, e negativamente com a instrumental. O traço de neuroticismo foi um preditor positivo do vínculo instrumental, e mostrou correlações negativas não significativas com as bases afetiva e normativa. O traço de realização foi positivamente correlacionado com a base afetiva do comprometimento organizacional. O traço de sociabilidade mostrou associação positiva com a base normativa, e abertura à experiência revelou associação positiva com a base instrumental. Os autores especularam que trabalhadores com altos escores em abertura a experiência possuem atitudes mais exploratórias na busca de alternativas de carreira. Sendo assim, permanecem na organização somente enquanto conveniente para seus interesses pessoais, mantendo uma relação instrumental com a mesma. Em relação ao fator sociabilidade, associado à convivência social amigável e satisfatória, sugere-se que possa elevar a identidade social do trabalhador com seu ambiente e aumentar seu desejo de retribuir a organização por este ambiente social acolhedor, resultando no sentimento de obrigação que caracteriza o vínculo normativo.

Sobre este último aspecto, a literatura tem apontado a importância da dimensão interpessoal para a formação de uma atitude comprometida no trabalho. A interdependência dos trabalhadores nas suas funções e atividades, envolvidos num misto de relações de trabalho e amizade, tem mostrado influência na formação de uma atitude de comprometimento. A coesão entre os membros do grupo, além de atender a aspectos funcionais da tarefa, pode ser compreendido como um forte suporte social e emocional para seus integrantes (Moynihan e Pandey, 2008).

Neste sentido, Kadushin (2002) recomendou a investigação de modos ou estilos interpessoais como preditores de comportamentos de rede social no ambiente de trabalho, considerando que o modelo dos cinco grandes fatores não captura aspectos comportamentais tão específicos. A avaliação dos estilos interpessoais é pertinente a extensa implantação de equipes e outras formas de redes de trabalho (Bishop e Scott, 2000; Kalish e Robins, 2006). Neste contexto, a capacidade social do trabalhador para afiliação, cooperação e liderança se tornou um aspecto fundamental da relação entre indivíduo e organização, pois as organizações cada vez mais se caracterizam como redes de pessoas configuradas para o cumprimento de tarefas (Cross, Borgatti e Parker, 2002).

Os estilos interpessoais podem ser definidos como a maneira habitual de uma pessoa interagir socialmente e buscar aceitação e status nas coletividades em que participa (Hogan e Blake, 1999; Hogan e Holland, 2003). Entre as medidas de estilos interpessoais encontra-se o Inventário ESEI (Escala de Estilos Interpessoais) (Carvalho et al., 2010a; Carvalho et al., 2010b; Magalhães, 2009). O ESEI parte da premissa 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 modus operandi peculiar de resolver as demandas da convivência com outras pessoas. Estas diferenças individuais se constroem na busca pela conquista do que é denominado um nicho ecológico no ambiente familiar, que corresponde ao conceito darwiniano de diversidade evolutiva (Suloway, 1999). Portanto, o Inventário ESEI baseia-se em aportes teóricos e pesquisas da teoria interpessoal da personalidade (eg., Pincus e Gurtman, 2006), da psicologia evolucionária (Suloway, 1999) e dos sistemas familiares (Kern e Peluso, 1999).

Os estilos interpessoais têm sido associados a inúmeras consequências para o indivíduo e para a organização. Por exemplo, no estudo longitudinal de Borghans, Weel e Weinberg (2008), diferenças nestes estilos foram associadas à adequação de escolhas profissionais e ao sucesso financeiro do indivíduo. E a extensa literatura dedicada ao diagnóstico e desenvolvimento de competências gerenciais (eg., Koortzen e Mauer, 2005), ao coaching de executivos (eg., Peltier, 2001) e ao entendimento do constructo habilidade política nas organizações (eg., Ferris, Treadway, Perrewé, Brouer e Douglas, 2007) são outras aplicações importantes deste tipo de avaliação psicológica. Portanto, acredita-se que a avaliação dos estilos interpessoais pode ser útil para esclarecer a

relação entre relacionamentos sociais no trabalho e o comprometimento organizacional.

Neste sentido, Ellingwood (2001) relatou, com base em entrevistas e grupos focais realizados em larga escala pela empresa Gallup, que as amizades no ambiente de trabalho são motivadores tão poderosos quanto o salário e os benefícios. E Anderson e Martin (1995) observaram que o comprometimento no trabalho se eleva quando os indivíduos estabelecem conversações informais que resultam em sentimentos de afeto e inclusão, com impacto positivo sobre níveis de ansiedade e estresse no trabalho.

Gênero, vínculos interpessoais e comprometimento no trabalho

A literatura sobre vínculos interpessoais de amizade indica que, enquanto homens definem e buscam proximidade interpessoal através do compartilhamento de atividades, as mulheres o fazem através do compartilhamento de sentimentos e emoções. (Hall, 2011; Odden e Sias, 1997; Wood e Inman, 1993). Inúmeras pesquisas apontaram que homens são menos propensos a buscar apoio emocional quando estressados ou ansiosos, em comparação as mulheres (Ashton e Fuerhrer, 1993; Flaherty e Richman, 1989).

Nas pesquisas de Morrison (2003, 2009), mulheres que informaram mais oportunidades para amizades, maior número de relações de amizade e de apoio social no local de trabalho, também revelaram menor intenção de deixar a organização. Esta relação não foi observada na amostra masculina. O autor concluiu que as amizades nas organizações operam de forma diferenciada na dependência do gênero, tanto em termos dos benefícios derivados destes relacionamentos quanto em termos dos seus antecedentes e consequentes para a organização. Os dados obtidos revelaram que as mulheres relatam com maior frequência a obtenção de apoio social/emocional dos seus amigos no local de trabalho. Por outro lado, os homens são mais inclinados a informar a obtenção de benefícios relacionados à carreira e/ou a realização das tarefas de trabalho. A partir dos seus achados, o autor especulou que, para as mulheres, as amizades são percebidas como uma parte essencial da experiência de trabalho, e a ausência destes vínculos é um fator de insatisfação importante. Estes dados sugerem que a relação entre a presença de vínculos interpessoais no trabalho e comprometimento seja mais acentuada para mulheres.

A proposição de que mulheres expressam o comprometimento organizacional de modo diferente que os homens foi anteriormente explorada na pesquisa de Franzway (2000). A autora, através de

entrevistas, percebeu que mulheres manifestaram seu comprometimento em termos de doação pessoal e ajuda a outras pessoas. A versão masculina do comprometimento foi mais associada à dedicação ao trabalho em si. A autora defendeu a investigação das dimensões socioafetivas do fenômeno de comprometimento, que considera excluídas das pesquisas sobre o tema. Assim como Franzway (2000), Singh e Vinnicombe (2000) também observaram que o comprometimento no trabalho de mulheres manifesta maior conteúdo emocional em comparação a experiência masculina.

Portanto, sabendo-se que as influências de gênero sobre as atitudes e comportamentos no emprego foram pouco exploradas (Fisher, Boyle e Fulop, 2010) e que, em relação ao comprometimento organizacional, os achados sobre diferenças relacionadas ao sexo são inconsistentes (Zhang e Kong, 2010), esta pesquisa investigou diferenças de gênero nas relações entre estilos interpessoais e vínculos com a organização. Os vínculos investigados foram o comprometimento de base afetiva (unifatorial), o entrincheiramento (fatores ajustamento à posição social, limitação de alternativas e arranjos burocráticos) e o consentimento (fatores aceitação íntima e obediência cega) em relação à organização. Estas relações foram examinadas separadamente para homens e mulheres, a fim de verificar diferenças entre os sexos nas correlações entre estilos interpessoais e vínculos com a organização. Considerando as diferenças descritas acima, espera-se que, para os homens, estilos interpessoais associados à busca de poder e realização profissional sejam mais relevantes para a formação de vínculos com a organização e que, para mulheres, estilos interpessoais afiliativos sejam os mais importantes.

MÉTODO

Participantes

Uma amostra de 185 trabalhadores, com idades entre 21 e 62 anos, 74 homens e 111 mulheres, responderam ao Inventário ESEI (Escala de Estilos Interpessoais) e as medidas de vínculo com a organização. Em termos de escolaridade, 7% possuíam ensino fundamental, 31% ensino médio, 17% superior incompleto, 14% superior completo e 31% pós-graduação.

Instrumentos

O Inventário ESEI foi desenvolvido a partir das categorias de comportamento interpessoal descritas

na literatura (eg., Pincus e Gurtman, 2006). A análise desta literatura indicou nove dimensões importantes de estilo interpessoal. A construção do Inventário ESEI partiu da premissa que o estilo interpessoal se forma a partir das percepções da criança sobre suas interações sociais na família, na escola e entre seus pares. Cada indivíduo processa estas primeiras experiências para criar uma maneira consistente de agir que permanece na vida adulta. Portanto, a criação dos itens do Inventário ESEI foi baseada no uso da memória autobiográfica na avaliação da personalidade (Bruhn, 1995). Sendo assim, os itens são sentenças descritoras de comportamentos interpessoais na infância. O cabeçalho do instrumento dita o início de todas as sentenças com a introdução “Quando eu era criança, eu...”, que tem continuidade na descrição de comportamentos específicos. A validade de construto do Inventário ESEI foi examinada através da análise da representação do modelo teórico proposto (Magalhães, 2009); e através do teste de hipóteses sobre o significado psicológico de suas dimensões (validade convergente/discriminante) mediante aplicação conjunta de outras medidas de personalidade. Foram verificadas as correlações entre as escalas do Inventário ESEI e os fatores do IFP (Inventário Fatorial de Personalidade) (Pasquali, Azevedo e Ghesti, 1997) e da IPIP (International Personality Item Pool – Modelo dos Cinco Grandes Fatores) (Goldberg, 1992) (Carvalho et al., 2010a; Carvalho et al., 2010b). As correlações encontradas corroboraram as expectativas teóricas sobre o significado psicológico de cada escala de estilo interpessoal. As escalas serão descritas a seguir, sendo apresentados os significados dos escores elevados.

- a) Comando (CM): busca pelo controle das situações, desejo de liderança, inclinação para assumir a coordenação/direção das decisões e ações do grupo. Esta escala correlacionou positivamente com medidas de extroversão, exibição e dominância nas relações interpessoais.
- b) Pertencimento (IS): 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 extroversão e sociabilidade e negativas com instabilidade emocional, denegação e agressividade, caracterizando-a como uma medida relacionada a uma autoestima positiva e à opção por estratégias interpessoais pacíficas.

- c) 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. Neste sentido, obteve correlações negativas com extroversão, realização e abertura a experiência; e correlação positiva com instabilidade emocional e denegação.
- d) Busca de sucesso (BS): necessidade de destacar-se pelo desempenho diferenciado, e obter o reconhecimento e status pertinente. Obteve correlações com extroversão, realização e abertura à experiência, corroborando aspectos de disciplina, assertividade e desejo de mostrar competência.
- e) Busca de Aprovação (BA): desejo de aprovação e de sentir-se gostado pelas demais pessoas, especialmente por figuras de autoridade. Obteve correlações com sociabilidade, afago, denegação e deferência, corroborando que mensura a busca de aprovação social associada ao respeito pelas autoridades, à necessidade de afago, e que pode estar relacionada a sentimentos de inferioridade.
- f) Confrontação (CT): busca por independência de opinião e comportamento, necessidade elevada de autoexpressão. Altos escores indicam intolerância a frustrações, agressividade, competitividade e aversão por sentimentos de dependência ou subordinação. Obteve correlação negativa com sociabilidade, e positiva com agressividade e exibição.
- g) Conformidade (CF): necessidade de estruturas e referências externas para guiar o comportamento, que tende a ser responsável e direcionado para o desempenho adequado. Está associado à evitação de conflitos, aceitação da autoridade instituída e das tradições sociais. Obteve correlação com realização, deferência e ordem corroborando inclinações para o respeito e admiração por figuras de autoridade, disciplina e organização.
- h) Intitulação (INT): percepção de que se deve receber atenções especiais e ter as próprias necessidades supridas por outrem. Obteve correlações com afago, corroborando a citada necessidade de cuidados e atenções alheias; dominância, indicando que o indivíduo percebe isto como um direito seu (intitulação); e denegação, mostrando que a busca de cuidado e atenção externos está associada a um auto-conceito desfavorável.

- i) Busca de Superioridade (SUP): busca compensatória de status superior e desejo de ser tratado com distinção, principalmente através da proximidade com pessoas consideradas de status superior. Obteve correlações com instabilidade emocional, exibição e denegação, corroborando sentimentos de menos valia associados ao caráter compensatório da busca de superioridade.

A escala de comprometimento organizacional afetivo possui cinco itens e apresentou índice de consistência interna (alpha de Cronbach) de 0.815. A escala de entrincheiramento é composta por três dimensões: ajustamento à posição social, limitação de alternativas e arranjos burocráticos impessoais, com cinco itens cada e índices de consistência (alphas de Cronbach) acima de 0.70. Por fim, a escala de consentimento, com duas dimensões: aceitação íntima, com quatro itens e alpha de 0.77; e obediência cega, com seis itens e alpha de 0.80. As respostas as escalas de mensuração dos vínculos foram dadas em escala Likert de seis pontos.

Procedimentos

A coleta de dados foi coletiva, realizada no local de trabalho dos participantes, com prévio consentimento das autoridades responsáveis. A pesquisa foi aprovada pelo Comitê de Ética da instituição de afiliação do pesquisador, sendo atendidas as determinações da resolução 196 do Conselho Nacional de Saúde (CNS). Os dados foram analisados mediante correlações (Pearson) ente as escalas de estilos interpessoais e as medidas de vínculo com a organização, separadamente para homens e mulheres.

RESULTADOS

Foram realizadas correlações ente as escalas de estilos interpessoais e as medidas de vínculo com a organização separadamente para homens e mulheres. Não foram utilizadas análises de regressão devido à inadequação do tamanho da amostra tendo em vista o número de dimensões de estilo interpessoal a serem tomadas como preditoras de vínculo com a organização. As correlações (Pearson) entre as escalas de estilos interpessoais e as medidas de vínculo com a organização na amostra masculina são apresentadas na Tabela 1.

As correlações (Pearson) entre as escalas de estilos interpessoais e as medidas de vínculo com a organização na amostra feminina são apresentadas na Tabela 2.

TABELA 1
Correlações entre escalas de estilos interpessoais e medidas de vínculo com a organização na amostra masculina (N= 74)

	Total	Entrincheiramento			Comprometimento Afetivo	Consentimento	
		Ajustamento à Posição Social	Limitação de Alternativas	Arranjos Burocráticos Impessoais		Aceitação Íntima	Obediência Cega
Cautela	,28*	–	,30*	–	–	–	–
Intitulação		–	–	–	–	–	–
Pertencimento	–,27**	–	–,26*	–	–	–	–
Comando		–	–	–	–	–	–,27*
Confrontação	–,26*	–	–	–,31*	–,19*	–	–
Superioridade		–	–	–	–	–	,27*
Conformidade		–	–	–	,30*	–	–
Busca de Sucesso		–	–	–	–	–	–
Busca de Aprovação		–	–	–	,27*	–	,30*

* $p < 0,05$.

TABELA 2
Correlações entre escalas de estilos interpessoais e medidas de vínculo com a organização na amostra feminina (N = 111)

	Total	Entrincheiramento			Comprometimento Afetivo	Consentimento	
		Ajustamento à Posição Social	Limitação de Alternativas	Arranjos Burocráticos Impessoais		Aceitação Íntima	Obediência Cega
Cautela	,37*	,38*	,31*	,20*	–	–	–
Intitulação		–	–	–	–	–	–
Pertencimento	–,27*	–,28*	–,27*	–	–	,28*	–
Comando		–	–	–	–	–	–
Confrontação		–	–	–	–	–	–
Superioridade	,24*	–	,20*	,25*	–	–	–
Conformidade		–	,20*	–	–	–	–
Busca de Sucesso		–	–	–	,21*	–	–
Busca de Aprovação		–	–	–	–	–	–

* $p < 0,05$.

DISCUSSÃO

Os escores de entrincheiramento organizacional, da escala total e de suas dimensões (ajustamento à posição social, limitação de alternativas e arranjos burocráticos impessoais) correlacionaram positivamente com a escala de cautela em mulheres. Também no grupo feminino, a escala de pertencimento correlacionou negativamente com as medidas de entrincheiramento, exceto com a dimensão arranjos burocráticos impessoais. E a escala busca de superioridade correlacionou positivamente com o escore total, com limitação de alternativas e arranjos burocráticos impessoais. Em linhas gerais, as escalas de pertencimento, cautela e superioridade referem-se à maior ou menor propensão do indivíduo para comportamentos gregários, motivações afiliativas e de cooperação. Portanto, estas correlações indicam que o entrinchei-

ramento em mulheres esta associado à carência destes aspectos afiliativos e cooperativos no estilo interpessoal, bem como a presença de aspectos de ansiedade social. Estes achados corroboram os resultados do estudo de Erdheim, Wang e Zickar (2006), onde o traço de extroversão correlacionou negativamente e o traço de neuroticismo positivamente com o vínculo instrumental.

Em específico, no grupo feminino, a correlação entre busca de superioridade e arranjos burocráticos impessoais corrobora os modelos teóricos que subjazem a cada instrumento e indica que o receio de não encontrar outra organização que ofereça o mesmo status já alcançado (arranjos burocráticos) pode ser entendido como a evitação de sentimentos de inferioridade associados com a perda de status (busca de superioridade). Nesta mesma perspectiva, também se entende a correlação de busca de superioridade

com a dimensão de entrincheiramento denominada limitação de alternativas. Ora, o entrincheiramento mostra-se associado ao apego inseguro a uma posição de status e seus benefícios, corroborando a associação positiva entre neuroticismo e a base instrumental do comprometimento (Erdheim, Wang e Zickar, 2006).

Portanto, no grupo das mulheres, características de sociabilidade se mostraram particularmente importantes para todas as facetas do entrincheiramento. Por outro lado, no grupo dos homens, estas correlações ocorreram somente com a dimensão limitação de alternativas e com o escore total de entrincheiramento, indicando que a falta de características de sociabilidade em homens pode resultar, especificamente, em dificuldades para encontrar alternativas de carreira ou emprego fora da organização atual. Em mulheres, a carência de sociabilidade parece ter consequências maiores e mais abrangentes sobre percepções e atitudes de entrincheiramento. O padrão de correlações apresentado pela amostra feminina revela que, para as mulheres, a capacidade de conexão amigável e de cooperação entre pares no ambiente de trabalho está mais associada a atitudes de menor entrincheiramento em comparação ao grupo dos homens.

A dimensão limitação de alternativas também correlacionou positivamente com a escala de conformidade em mulheres. Sabendo-se que este fator de estilo interpessoal mede a busca de referências externas para guiar o comportamento, inclinações para ordem e disciplina, e a aceitação da autoridade instituída, entende-se que o entrincheiramento, uma atitude que revela carência de autonomia e criatividade (Magalhães e Gomes, 2007), seja favorecido em indivíduos com escores elevados em conformidade. Acredita-se, portanto, que mulheres com escores elevados nesta dimensão de estilo interpessoal sejam menos propensas a aceitar e a enfrentar possibilidades de mudanças em sua situação atual.

Observando o conjunto dos dados, constata-se que a limitação de alternativas é a dimensão de entrincheiramento mais afetada pelos estilos interpessoais, principalmente entre mulheres. Este resultado reforça a importância de redes de apoio social para a exploração de alternativas profissionais, oportunidades de emprego e para o planejamento da carreira, corroborando estudos anteriores (por exemplo, Solberg, Good e Fisher, 1995). Na pesquisa de Savickas, Briddick e Watkins (2002) indivíduos que demonstraram competências para desenvolver suas carreiras também revelaram maior competência social em geral. Na presente pesquisa, os dados sugerem que esta relação é mais importante para mulheres, onde crenças desfavoráveis sobre a convivência

social (dimensão cautela) resultam no fortalecimento de atitudes de entrincheiramento; e o traço de pertencimento, associado à extroversão e sociabilidade, mostra associação negativa com estas atitudes. Neste sentido, observa-se também que o receio das perdas sociais, de status e benefícios em caso de desligamento da organização (ajustamento à posição social e arranjos burocráticos impessoais) obtiveram correlações com os fatores cautela e pertencimento somente no grupo feminino.

Ainda sobre o entrincheiramento, no grupo dos homens, a escala cautela foi positivamente associada com a dimensão limitação de alternativas. E o pertencimento mostrou relação inversa com a escala total e com a dimensão limitação de alternativas. Portanto, observa-se que estilos afiliativos (pertencimento elevado e cautela baixa) no grupo dos homens estão relacionados mais com a exploração de alternativas de carreira do que com a busca de reconhecimento e interação social com colegas de trabalho, em comparação a amostra feminina. Neste sentido, de acordo com Hanson e Blake (2009), as redes sociais das mulheres tendem a abranger pessoas que se conhecem melhor e as redes sociais construídas por homens tendem a serem mais difusas, compostas por pessoas que não possuem ligações diretas umas com as outras. Para os autores, como consequência, as redes sociais femininas tendem a fornecer informações mais redundantes, que não são capazes de sustentar o mesmo tipo de vantagem competitiva. Sendo assim, os resultados da presente investigação sugerem que o estilo interpessoal de mulheres está mais implicado na formação de redes sociais internas a organização, enquanto o estilo masculino parece relacionar-se predominantemente com redes de contatos externos para fins de prospecção de oportunidades de carreira.

Em síntese, em ambos os grupos, os resultados sugerem que o entrincheiramento organizacional está associado a um estilo interpessoal pouco gregário, correspondente a uma percepção desfavorável do ambiente social associada a inclinações interpessoais de cautela, inibição e insegurança social. Portanto, observa-se que a descrição interpessoal de um trabalhador entrincheirado faz convergir atitudes de apego inseguro nos vínculos interpessoais e com a organização de trabalho.

Estas correlações são coerentes com a descrição dos comportamentos e atitudes do trabalhador entrincheirado, que pode ser descrito como inseguro diante das incertezas do mundo do trabalho, preocupado em manter sua posição atual, e receoso quanto a perdas materiais e de status social (Rodrigues, 2009). Sugere-se que as inclinações de estilo interpessoal

descritas possam ser geradoras de dificuldades para a formação de redes de apoio social ao desenvolvimento de carreira, o que resulta em menor flexibilidade para o planejamento de transições de carreira e um apego inseguro a uma condição estabelecida como empregado de uma determinada organização.

Sobre o comprometimento afetivo, no grupo dos homens observam-se correlações positivas com busca de aprovação e conformidade, escalas associadas à inclinação para atender convenções sociais, mostrar desempenho adequado e buscar aprovação dos demais, principalmente de figuras de autoridade. Neste sentido, o comprometimento afetivo mostrou correlação negativa com a escala de confrontação, associada à necessidade de independência e a aversão por posições de subordinação. A associação do vínculo afetivo com dimensões de busca de aprovação e conformidade corrobora a ideia que este significa a identificação do indivíduo com os valores organizacionais e o desejo de alcançar as metas da empresa. Por outro lado, o aspecto beligerante e de busca de independência medido pela escala de confrontação pode significar dificuldades para desenvolver tais processos de identificação e de atendimento de expectativas externas. Portanto, entre homens, o maior vínculo afetivo com a organização se mostrou associado a um estilo interpessoal que busca obter aprovação, correspondendo a expectativas de desempenho e atendendo aos valores predominantes no ambiente social.

No grupo das mulheres, o comprometimento afetivo foi associado com a escala de busca de sucesso, indicando que este vínculo tende a ser acompanhado por inclinações a disciplina, assertividade e desejo de mostrar competência; bem como ao desejo de obter reconhecimento verbal de superiores e obter o status correspondente as suas realizações.

Portanto, as correlações sugerem que o comprometimento afetivo está associado a motivações de realização e obtenção de reconhecimento de pares e superiores pela realização no trabalho, corroborando estudos anteriores que relataram correlações entre a base afetiva do comprometimento e o desempenho no trabalho (Cooper-Hakim e Viswesvaran, 2005). E também reforçando a associação entre o traço de realização e a base afetiva do comprometimento encontrada por Erdheim, Wang e Zickar (2006).

Sobre as correlações entre as dimensões do consentimento e as escalas de estilos interpessoais, a dimensão aceitação íntima foi positivamente associada a comportamentos baseados num sentimento de pertença e de equidade social em mulheres (escala de pertencimento). Neste sentido, pode-se dizer que, em mulheres, confirma-se que a aceitação íntima está

associada a genuína identificação do indivíduo com as normas organizacionais.

No grupo dos homens, a dimensão obediência cega foi inversamente correlacionada à dimensão de estilo interpessoal comando e positivamente associada às dimensões superioridade e busca de aprovação. Estas correlações convergem para um estilo interpessoal caracterizado por pouca assertividade e pela busca de aprovação associada a sentimentos de denegação ou baixa autoestima, bem como o desejo de compensar estes sentimentos através da aderência a expectativas e padrões externos representados por figuras de autoridade. Portanto, estas associações corroboram a descrição do vínculo normativo de obediência cega, onde o trabalhador tende a uma postura passiva e conformista, cumprindo estritamente as prescrições de sua função.

Os resultados revelaram que o estilo de interação social de trabalhadores pode estar associado a predisposições para determinados tipos de vínculo com a organização. Trabalhadores com estilos interpessoais pouco gregários tendem a estabelecer um vínculo de base instrumental, trabalhadores com estilos de maior aquiescência e sociabilidade tendem a estabelecer um vínculo de base afetiva com a organização de trabalho. Além disto, estilos que revelam motivações para realização e reconhecimento no trabalho estão associadas ao comprometimento afetivo.

Em relação às diferenças de gênero, observou-se que as dimensões de estilo interpessoal que expressam motivações afiliativas (pertencimento, cautela e busca de superioridade) possuem maior impacto sobre atitudes em relação à organização em mulheres; e traços interpessoais relacionados a necessidades de poder (comando e confrontação) foram mais relevantes para homens. Estes resultados corroboram os achados de pesquisas anteriores, onde os vínculos de amizade e/ou de maior conteúdo socioemocional são mais importantes para o comprometimento organizacional de mulheres em comparação aos homens (Franzway, 2000; Singh e Vinnicombe, 2000; Morrison, 2003, 2009). E reforçam a proposição que, para os homens, os relacionamentos interpessoais no trabalho estão mais relacionados à obtenção de benefícios relacionados à carreira (Morrison, 2003, 2009).

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Os resultados deste estudo apontam para diferenças ligadas ao sexo na formação de vínculos entre trabalhadores e organização. A inconsistência dos achados sobre diferenças sexuais em comprometimento organizacional (Zhang e Kong, 2010) pode estar

relacionada à desconsideração de aspectos qualitativos relacionados às formas particulares de homens e mulheres vincularem-se a suas organizações de trabalho. Sabe-se que homens e mulheres possuem diferentes predisposições na formação de redes de relacionamentos (Rutashobya, Allan e Nilsson, 2009). No caso das mulheres, a inclinação para e a valorização do compartilhamento de sentimentos e de vínculos de amizade sugere que suas motivações afiliativas no trabalho estão relacionadas à busca de benefícios sociais com mais frequência que os homens. Por outro lado, homens estariam mais preocupados com as recompensas materiais e de status decorrentes de seus relacionamentos, e menos propensos a vínculos de maior intimidade com seus colegas de trabalho. Pode-se interpretar que os relacionamentos de trabalho sejam uma fonte importante de apoio socioemocional para mulheres, uma vez que, pressionadas por estereótipos sexuais e de socialização diferencial dos sexos, tendem a ser a fonte de apoio socioemocional no contexto da família. Deste modo, o papel das amizades no trabalho sugere ser mais importante para mulheres, que, de acordo com estudos anteriores (Franzway, 2000; Singh e Vinnicombe, 2000) manifestam maior conteúdo emocional em suas experiências de comprometimento organizacional. Pesquisas neste campo podem avançar através do controle de variáveis como escolaridade, ocupação, bem como as preferências ou características dos vínculos de amizade de homens e mulheres no ambiente de trabalho. Por fim, este estudo sugere que a investigação do impacto das diferenças de gênero para o vínculo do trabalhador com a organização é um rumo promissor para avanços na área.

REFERÊNCIAS

- Anderson, C.M. & Martin, M.M. (1995). Why employees speak to coworkers and bosses: Motives, gender, and organizational satisfaction. *The Journal of Business Communication*, 32, 249-264.
- Ashton, W.A. & Fuerhrer, A. (1993). Effects of gender and genderrole identification of participant and type of social support resource on support seeking. *Sex Roles*, 28, 461-476.
- Bishop, J.W. & Scott, K.D. (2000). An Examination of Organizational and Team Commitment in a Self-Directed Team Environment. *Journal of Applied Psychology*, 85(3), 439-450.
- Borghans, L., Weel, B. & Weinberg, B.A. (2008). Interpersonal styles and labor market outcomes. *The Journal of Human Resources*, 18(4), 815-858.
- Brethower, D.M. (2004). Understanding behavior of organizations to improve behavior in organizations. *The Behavior Analyst Today*, 5(2), 170-181.
- Bruhn, A.R. (1995). Early memories in personality assessment. In J.N. Butcher (Ed.). *Clinical Personality Assessment: Practical Approaches* (pp. 278-301). New York: Oxford University Press.
- Carvalho, C.F., Barouh, R., Brantes, C., Ledo, I., Melo, C., Jesus, N. & Magalhães, M. (2010a). Estilos interpessoais e os cinco grandes fatores de personalidade. *Anais do III Congresso Brasileiro Psicologia: Ciência & Profissão*. São Paulo: FENPB.
- Carvalho, C.F., Barouh, R., Brantes, C., Ledo, I., Melo, C., Jesus, N. & Magalhães, M. (2010b). Validação de constructo das Escalas de Estilo Interpessoal (ESEI). *Anais do III Congresso Brasileiro Psicologia: Ciência & Profissão*. São Paulo: FENPB.
- Cooper-Hakim, A. & Viswesvaran, C. (2005). The construct of work commitment: testing an integrative framework. *Psychological Bulletin*, 131(2), 241-259.
- Cross, R., Borgatti, S.P. & Parker, S. (2002). Making Invisible Work Visible: using social network analysis to support strategic collaboration. *California Management Review*, 44(2), 25-46.
- Ellingwood, S. (2001). The collective advantage. [Online] <<http://businessjournal.gallup.com/content/787/the-collective-advantage.aspx>>.
- Erdheim J., Wang M. & Zickar M.J. (2006). Linking the big five personality constructs to organizational commitment. *Personality and Individual Differences*, 41(5), 959-70.
- Ferris, G.R., Treadway, D.C., Perrewé, P.L., Brouer, R.L. & Douglas, C. (2007). Political Skill in Organizations. *Journal of Management*, 33(3), 290-320.
- Fisher, R., Boyle, M.V. & Fulop, L. (2010). How gendered is organizational commitment? *International Journal of Organizational Analysis*, 18(3), 280-294.
- Flaherty, J. & Richman, J. (1989). Gender differences in the perception and utilization of social support: Theoretical perspectives and an empirical test. *Social Science and Medicine*, 28, 1221-1228.
- Franzway, S. (2000). Women working in a greedy institution: commitment and emotional labour in the union movement. *Gender, Work and Organization*, 7(4), 258-68.
- Goldberg, L.R. (1992). The development of markers for the Big-Five factor structure. *Psychological Assessment*, 4, 26-42.
- Hall, J.A. (2011). Sex differences in friendship expectations: A meta-analysis. *Journal of Social and Personal Relationships*, 28(6), 723-747.
- Hanson, S. & Blake, M. (2009). Gender and entrepreneurial networks. *Regional Studies*, 43(1), 135-149.
- Hogan, J. & Holland, B. (2003). Using theory to evaluate personality and job performance relations: a socioanalytic perspective. *Journal of Applied Psychology*, 88, 100-112.
- Hogan, R. & Blake, R. (1999). John's Holland vocational typology and personality theory. *Journal of Vocational Behavior*, 55, 41-56.
- Kadushin, C. (2002). The motivational foundation of social networks. *Social Networks*, 24, 77-91.
- Kalish, Y. & G. Robins (2006). Psychological Predispositions and Network Structure. *Social Networks*, 28, 56-84.
- Kern, R.M. & Peluso, P.R. (1999). Using individual psychology concepts to compare family systems processes and organizational behavior. *The Family Journal*, 7(3), 236-244.
- Klein, H.J., Becker, T.E. & Meyer, J.P. (2009). *Commitment in organizations: Accumulated wisdom and new directions*. New York: Taylor & Francis.
- Koortzen, P. & Mauer, K.F. (2005). A theoretical interpersonal style repertoire for middle-level manager. *Journal of Industrial Psychology*, 31(3), 39-45.
- Magalhães, M.O. (2009). Construção de uma medida de estilos interpessoais. In *VI Congresso Norte Nordeste de Psicologia*, Belém. [CD-ROM]

- Magalhães, M.O. & Gomes, W.B. (2007). Personalidades vocacionais e processos de carreira na vida adulta. *Psicologia em Estudo*, 12(1), 95-103.
- Meyer, J.P. & Allen, N.J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 1, 61-68.
- Morrison, R. (2003). Informal relationships in the workplace: Associations with job satisfaction, organizational commitment and turnover intentions. *New Zealand Journal of Psychology*, 3, 114-128.
- Morrison, R.L. (2009). Are women tending and befriending in the workplace? Gender differences in the relationship between workplace friendships and organizational outcomes. *Sex Roles*, 60, 1-13.
- Moynihan, D.P. & Pandey, S.K. (2008). The ties that bind: social networks, person-organization value fit and turnover intention. *Journal of Public Administration: Research and Theory*, 18(2), 205-227.
- Nunes, C.H.S.S., Hutz, C.S. & Nunes, M.F.O. (2010). *Bateria fatorial de personalidade – BFP: Manual técnico*. São Paulo: Casa do Psicólogo.
- Odden, C.M. & Sias, P.M. (1997). Peer communication relationships, psychological climate, and gender. *Communication Quarterly*, 45, 153-166.
- Pasquali, L., Azevedo, M.M. & Ghesti, I. (1997). *Inventário fatorial de personalidade – IFP*. São Paulo: Casa do Psicólogo.
- Peltier, B. (2001). *The psychology of executive coaching: theory and application*. New York: Routledge.
- Pincus, A.L. & Gurtman, M.B. (2006). Interpersonal theory and the interpersonal circumplex: Evolving perspectives on normal and abnormal personality. In S. Strack (Ed.). *Differentiating normal and abnormal personality* (pp. 83-111). New York: Springer.
- Rodrigues, A.C.A. (2009). *Do comprometimento de continuação ao entrenchamento organizacional: o percurso de validação da escala e análise da sobreposição entre os construtos*. [Dissertação de Mestrado não publicada]. Universidade Federal da Bahia, Bahia.
- Rutashobya, L.K., Allan, I.S. & Nilsson, K. (2009). Networks, social relationships and entrepreneurial outcomes in Tanzania. *Journal of African Business*, 10(1), 67-83.
- Savickas, M.L., Briddick, W.C. & Watkins, C.E. (2002). The relation of career maturity to personality type and social adjustment. *Journal of Career Assessment*, 10(1), 24-41.
- Singh, V. & Vinnicombe, S. (2000). Gendered meanings of commitment from high technology engineering managers in the United Kingdom and Sweden. *Gender, Work and Organization*, 7(1), 1-19.
- Silva, E.E.C. (2009). *Consentimento organizacional: uma proposta de medida do construto*. Dissertação de Mestrado. Universidade Federal da Bahia, Bahia.
- Singh, V. & Vinnicombe, S. (2000). Gendered meanings of commitment from high technology engineering managers in the United Kingdom and Sweden. *Gender, Work and Organization*, 7(1), 1-19.
- Solberg, V.S., Good, G.E., Fischer, A.R., Brown, S.D. & Nord, D. (1995). Career decision making and career search activities: Relative effects of career search activities and human agency. *Journal of Counseling Psychology*, 42(4), 448-455.
- Sulloway, F.J. (1999). *Vocação rebelde: ordem de nascimento, dinâmica familiar e vidas criativas*. São Paulo: Record.
- Swails, S. (2002). Organizational commitment: a critique of the construct and measures. *International Journal of Management Reviews*, 4(2), 155-178.
- Thomas, J.P., Whitman, D.S. & Viswesvaran, C. (2010). Employee proactivity in organizations: A comparative meta-analysis of emergent proactive constructs. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 83, 275-300.
- Wood, J.T. & Inman, C.C. (1993). In a different mode: Masculine styles of communicating closeness. *Journal of Applied Communication Research*, 21, 279-295.
- Zhang, Y. & Kong, L. (2010). A research on organizational commitment, job satisfaction, personality traits and turnover intention based on gender differences. Proceedings of 2010 International Conference on Industry Engineering and Management, 300-303.

Recebido em: 13.02.2012. Aceito em: 20.06.2012.

Autores:

Mauro de Oliveira Magalhães – Doutor em Psicologia do Desenvolvimento, Professor Adjunto no Instituto de Psicologia e na Pós-graduação em Psicologia da Universidade Federal da Bahia.

Magno Oliveira Macambira – Doutorando no Programa de Pós-graduação em Psicologia da Universidade Federal da Bahia. Mestre em Psicologia Organizacional e do Trabalho.

Enviar correspondência para:

Mauro de Oliveira Magalhães
Rua Tenente Pires Ferreira, 308 – Bloco A – Apto 201
CEP 40130160, Salvador, BA, Brasil
E-mail: mauro.m@terra.com.br