

Estilos interpessoais de trabalhadores em diferentes ambientes ocupacionais

Mauro de Oliveira Magalhães^{II}

Fernanda de Souza Brito^{II}

Estilos interpessoais de trabalhadores em diferentes ambientes ocupacionais

RESUMO

A importância crescente do trabalho em equipe destaca a necessidade de melhor compreender os relacionamentos interpessoais em contextos laborais. Esta pesquisa teve por objetivo investigar se há diferenças de estilo interpessoal entre trabalhadores de diferentes ambientes ocupacionais, testando hipóteses derivadas do modelo de personalidade e ambientes ocupacionais de J. Holland. Os estilos interpessoais são padrões comportamentais para obter aceitação e influência sociais. Participaram 125 trabalhadores distribuídos em quatro equipes – setor de marketing jornalístico, fábrica de equipamentos mecânicos, serviço de saúde e serviço burocrático – que responderam ao Inventário de Estilos Interpessoais (ESEI). Os resultados foram consistentes com previsões teóricas. Trabalhadores em contextos mais normatizados exibiram estilos interpessoais menos gregários em comparação a trabalhadores dedicados a atividades pouco estruturadas e com maior interação social.

Palavras-chave: Estilos interpessoais; Trabalho em grupo; Ambientes de trabalho.

Interpersonal styles of workers in different occupational environments

ABSTRACT

The growing importance of teamwork highlights the need to understand the interpersonal relationships in specific work contexts. This research aims to investigate if there are interpersonal styles differences between different occupational environments, testing hypotheses derived from the Holland's model of personality and work environments. The interpersonal styles are the behaviors used to gain social acceptance and influence. A sample of 125 employees divided into four teams – marketing of a newspaper, mechanical equipment industry, health service and bureaucratic service – answered the Interpersonal Style Inventory (ESEI). The results were consistent with theoretical predictions. Workers in structured and formalized work contexts exhibited less gregarious interpersonal styles compared to workers in unstructured activities that demand greater social interaction.

Keywords: Interpersonal styles; Group work; Work environments.

Estilos interpersonales de trabajadores en distintos ambientes ocupacionales

RESUMEN

La creciente importancia del trabajo en equipo destaca la necesidad de comprender mejor las relaciones interpersonales en contextos laborales. Esta investigación tuvo por objetivo investigar si hay diferencias de estilo interpersonal entre los diferentes ambientes laborales, testando hipótesis derivadas del modelo de personalidad y ambientes laborales de J. Holland. Los estilos interpersonales son patrones de comportamiento para obtener aceptación e influencia social. Participaron a 125 trabajadores distribuidos en cuatro equipos – sector de marketing periodístico, fábrica de equipos mecánicos, servicio de salud y servicio burocrático – que respondieron al Inventario de Estilos Interpersonales (ESEI). Los resultados fueron consistentes con predicciones teóricas. Trabajadores en contextos más normalizados exhibieron estilos interpersonales menos gregarios en comparación a trabajadores dedicados a actividades poco estructuradas y con mayor interacción social.

Palabras clave: Estilos interpersonales; Trabajo en grupo; Ambientes de trabajo.

Introdução

A importância das equipes nas atividades de trabalho cresceu exponencialmente nas últimas décadas. O trabalho tem sido mais cooperativo do que solitário. Equipes mostram maior adaptabilidade, inovação e produtividade (Salas, Shuffler, Thayer, Bedwell, & Lazzara, 2015). A ênfase na cooperação colocou em xeque metodologias clássicas de recrutamento, seleção, treinamento e avaliação de desempenho. As competências técnicas se mostraram insuficientes para a compreensão do desempenho de indivíduos e grupos de trabalho, pois a sinergia interpessoal entre membros de equipe se revelou fundamental para o sucesso (Salas et al., 2015). Esta sinergia está relacionada à similaridade dos interesses e valores dos participantes de equipes de trabalho (Brito, 2012; Larson, 2013).

A literatura sobre a relação entre a composição dos grupos de trabalho e o desempenho tem crescido. O modelo dos cinco grandes fatores é o mais utilizado para investigar os efeitos da personalidade sobre o desempenho de equipes; sendo esta predominância criticada por não ser representativa da diversidade das diferenças individuais. Entre os achados mais significativos e consolidados sobre o tema, observou-se que os membros de equipe tendem a se homogeneizar em torno de certas variáveis de personalidade; e que a heterogeneidade tende a prejudicar o desempenho. Os pesquisadores consideram que a homogeneidade em certas características de personalidade favorece a cooperação e reduz o conflito entre membros de equipe (Halfhill, Sundstrom, Lahner, Calderone & Nilsen, 2005; Larson, 2013).

Neste sentido, para Holland (1997), cada ambiente de trabalho tem um modo particular de resolver suas questões no âmbito das relações sociais, apresentando estilos de interação social e estratégias preferidas de solução de problemas. Quando um trabalhador não possui o estilo interpessoal pertinente a determinado contexto, dificilmente obterá aceitação e reconhecimento por seus pares, resultando no seu afastamento voluntário ou involuntário. Neste sentido, a avaliação psicológica para fins de seleção e movimentação de pessoas para ambientes de trabalho possui uma

longa tradição no uso de medidas de personalidade. Por outro lado, ainda se observa a carência de pesquisas que investiguem quais características de personalidade são predominantes em contextos laborais específicos (Larson, 2013).

A avaliação dos estilos interpessoais se mostrou útil para a compreensão da interação social em equipes de trabalho (Brito, 2012). O estilo interpessoal pode ser definido como a maneira habitual de uma pessoa buscar aceitação e *status* nas coletividades em que participa (Hogan, & Holland, 2003). Esta pesquisa investigou se há diferenças no estilo interpessoal de trabalhadores inseridos em diferentes equipes de trabalho. As equipes foram categorizadas na tipologia de ambientes de trabalho de Holland (1997), a fim de verificar as predições do autor sobre estas diferenças e oferecer subsídios para processos de seleção e movimentação de pessoas em organizações de trabalho.

Primeiramente, será apresentado o modelo teórico de J. Holland e suas descrições de personalidades e ambientes ocupacionais. A seguir, será apresentado o enfoque interpessoal de avaliação da personalidade e suas medidas.

A teoria de personalidades e ambientes ocupacionais de J. Holland

Holland (1997) propôs uma taxonomia de seis tipos de pessoas e ambientes de trabalho, hegemônico no campo da avaliação de interesses ocupacionais (Nauta, 2010). A teoria é conhecida como modelo hexagonal ou RIASEC de personalidades e ambientes de trabalho, e recomenda a adequação entre as características das pessoas e dos ambientes. O recente modelo construtivista de Savickas (2005, 2015) inclui a tipologia RIASEC como um dos componentes fundamentais da sua abordagem da construção da vida. A extensa revisão bibliográfica realizada por Foutch, McHugh, Bertoch e Reardon (2014) concluiu que, mesmo em tempos de globalização e mudanças aceleradas, o modelo estruturado de ajuste pessoa-ambiente proposto por Holland (1997) continua promissor para pesquisadores e profissionais da psicologia vocacional. No Brasil, em diversos estudos, o modelo se revelou consistente com os dados empíricos (por exemplo, Meireles, & Primi, 2015).

Holland (1997) postula que as pessoas e os ambientes de trabalho podem ser descritos a partir de seis tipos básicos e suas combinações: realista (R), investigativo (I), artístico (A), social (S), empreendedor (E) e convencional (C). Esta organização social de pessoas em ambientes se dá uma vez que indivíduos com interesses e valores similares tendem a se agrupar em ocupações similares; e assim criam ambientes físicos e interpessoais peculiares. Estas culturas ocupacionais atraem pessoas com características, interesses e valores, compatíveis e afastam aquelas com características incompatíveis.

Holland (1997) propõe que ambientes ocupacionais e pessoas sejam vistos de maneira integrada, pois os primeiros são constituídos através das características das pessoas. Os tipos básicos de pessoas e ambientes serão descritos a seguir. As evidências empíricas para as descrições apresentadas podem ser encontradas na compilação feita em Holland (1997). Estas descrições são utilizadas pelo Departamento de Trabalho/Emprego e Gestão de Treinamento dos Estados Unidos para oferecer informação e orientação sobre ocupações e carreiras online (<https://www.onetonline.org/>).

O indivíduo de orientação realista (R) é pouco sociável e carece de habilidade interpessoal. Por suas tendências pragmáticas, tem aversão a situações ambíguas e carregadas de subjetividade. Sendo assim, sente-se pouco à vontade em situações sociais ou de conteúdo emocional, sendo mais reservado, inflexível e conformista. Prefere tarefas nas quais possa perceber o resultado objetivo e concreto do seu trabalho, em atividades mais técnicas e operacionais. Portanto, 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. Deste modo é um ambiente que reforça a expressão de estilos pessoais objetivos e diretos, motivados por realizações práticas e produtividade (Holland, 1997).

O trabalhador mais investigativo (I), assim como o R, sente-se desconfortável diante de emoções mais intensas e aparenta distanciamento social; mas, por outro lado, está mais aberto a questões subjetivas e abstratas. A sua preferência por atividades teóricas e autônomas tende a torná-lo ainda mais independente com relação a vínculos grupais, e mais centrado em si mesmo. O ambiente investigativo requer o uso de competências analíticas e verbais para a observação, investigação sistemática e criativa de fenômenos biológicos, físicos e culturais. Neste tipo de ambiente as pessoas dedicam-se a criar e usar o conhecimento em atividades intelectuais e para a solução de problemas com objetividade e persistência. Pessoas nestes ambientes tendem a um estilo introspectivo e reflexivo (Holland, 1997).

A pessoa de inclinação artística (A) aprecia o contato interpessoal; porém, isto é verdade quando está segura da sua capacidade para se expressar com desenvoltura no ambiente. Em outras condições, é tímido e introvertido. É aberto a estímulos subjetivos e emocionais, e tem preferência por atividades livres, ambíguas e não sistematizadas. O ambiente A envolve trabalho criativo na música, escrita, artes, ou atividades intelectuais desestruturadas; permitindo maior liberdade de expressão, valorizando ideias e maneiras não convencionais e inovadoras. É composto por pessoas emocionalmente expressivas que preferem atividades onde possam criar ou dar formas artísticas a diversos materiais e/ou manifestações culturais (Holland, 1997).

O indivíduo social (S), em contraste com o R e o I, se interessa pelos vínculos humanos e manifesta sensibilidade e responsabilidade na busca de auxiliar, orientar, tratar e resolver as dificuldades dos outros. Gosta de se sentir aceito e respeitado em suas atividades, de conquistar os demais por sua amabilidade. Neste sentido, o ambiente social demanda empatia, humanitarismo e sociabilidade, pois o trabalho envolve ajudar, orientar, ensinar, apoiar ou curar outras pessoas. É composto por pessoas que tendem a exibir comportamento solidário, amigável e gregário (Holland, 1997).

O indivíduo empreendedor (E) gosta de usar habilidades verbais para a persuasão e o controle de outras pessoas. Ele deseja exercer o poder e ter *status*, em contraste com o convencional que apenas os admira. É extrovertido, tem iniciativa e aprecia o papel de liderança, no qual use sua capacidade de persuasão a fim de obter ganhos econômicos e de *status*. O ambiente E envolve atividades de venda, motivacionais e de liderança para alcançar metas pessoais e organizacionais, pois valoriza a iniciativa na busca de realizações financeiras e oportuniza a obtenção de posições de prestígio e *status* social. Portanto, tende a ser composto por pessoas de estilo assertivo, autoconfiante e ambicioso (Holland, 1997).

O tipo convencional (C) tende a controlar os afetos e a sentir-se à vontade no âmbito interpessoal somente quando em atividades rotineiras e estruturadas. Identifica-se com tudo que outorgue *status* e poder, mas prefere atividades com ordens claras e estabelecidas. O ambiente C abrange atividades que possibilitem a manipulação sistemática e ordenada de informações. Requer boa capacidade de organização para atender padrões definidos e precisos em tarefas estruturadas (Holland, 1997).

Adverte-se que, na verdade, cada indivíduo ou ambiente possui características de todos os seis tipos em maior ou menor grau, ainda que os atributos de um dado tipo possam predominar. Indivíduos e ambientes possuem perfis tipológicos particulares. Por exemplo, um ambiente ocupacional dedicado à criação e venda de produtos publicitários pode ser categorizado como empreendedor e artístico (EA), pois congre-

gará indivíduos que priorizam atividades de criação (AE) e indivíduos que priorizam atividades de venda (EA), embora todos participem de um mesmo projeto do tipo empreendedor (E) (Muchinsky, 1999).

As pessoas buscam ocupações pertinentes à expressão de sua personalidade. Isto é, pessoas com características predominantemente I buscarão ambientes I, de forma a maximizar suas possibilidades de satisfação e sucesso no papel de trabalho. Portanto, observa-se uma relação de reciprocidade entre pessoas e ambientes, na medida em que indivíduos procuram ambientes congruentes com suas características, e ambientes se constroem na dependência dos indivíduos que os habitam e dos tipos de atividades que ali desenvolvem. A congruência ocorre quando o trabalhador está inserido em um ambiente adequado as suas características. De acordo com Holland (1997), a congruência favorece a estabilidade e o sucesso do trabalhador em determinado ambiente ocupacional. A meta-análise realizada por Iddekinge, Roth, Putka e Lanivich (2011) corrobora estas premissas.

A congruência e seus efeitos podem ser compreendidos considerando a integração social do indivíduo no seu ambiente de trabalho. A exitosa integração do indivíduo no contexto de trabalho depende das avaliações dos seus pares, e estes avaliam o desempenho apresentado em termos dos valores e inclinações predominantes nesse contexto. Assim, os indivíduos buscam ambientes povoados por pessoas que compartilham seus valores, e os interesses podem ser entendidos como um fenômeno relacional associado à busca por aceitação social e à reputação alcançada pelo indivíduo em determinado grupo. O indivíduo que alcança uma reputação positiva na sua ocupação preferida tende a acreditar que fez uma escolha acertada, sendo o inverso também verdadeiro (Hogan, & Holland, 2003; Savickas, 2005).

A importância da congruência também pode ser observada desde outras perspectivas. No campo da neurociência da cognição, Haase e colaboradores (Haase, Ferreira, Santos, Aguayo & Fallon, 2008; Haase et al., 2011) consideraram que os indivíduos variam em suas capacidades para processar e tolerar estímulos de fontes tanto ambientais (físicas) quanto interpessoais. Paralelamente, sugeriram que as ocupações também variam ao longo de cinco demandas de processamento de estímulos: (a) informacional: capacidade de tolerar situações onde muitas unidades de informação são apresentadas simultaneamente ou sucessivamente; (b) interpessoal: quantidade e intensidade de interações sociais; (c) mudança: elevada variação no *input* de estímulos; (d) estrutura temporal: controle do agendamento das atividades; e (e) estrutura das atividades: controle do tipo e sequência das atividades. Os autores categorizaram ocupações através do modelo RIASEC e argumentaram que a adequação pessoa-ambiente dependeria das capacidades dos trabalhadores para lidar com os estímulos sociais e físicos predominantes em cada ambiente. Os autores quantificaram o grau em que ocupações poderiam ser diferenciadas com base nas demandas descritas (informação, interpessoal, mudança, tempo e atividade) e confirmaram expectativas teóricas. As demandas interpessoais foram maiores em ocupações sociais e empreendedoras e menos importantes em ocupações realistas e investigativas. As atividades investigativas e sociais revelaram maior carga informacional e de mudança, enquanto ocupações realistas e convencionais seriam relativamente baixas nestas demandas (Haase et al., 2011).

A meta-análise de Anderson, Foster, Van Landuyt e Tett (2002) revelou que o traço de sensibilidade interpessoal é a característica mais importante para o desempenho em ocupações sociais; e que a ambição e a sociabilidade são igualmente importantes em ocupações empreendedoras e menos importantes em ocupações realistas. Neste sentido, Holland (1997) defendeu que os ambientes de trabalho possuem demandas específicas que requerem determinadas características pessoais. O desajuste entre características pessoais e as demandas ambientais tende a ser estressante, e as pessoas buscam alternativas para reduzir este estresse (Fernandes, Ferreira & Haase, 2010).

O modelo de Holland e as equipes de trabalho

Pesquisadores desde muito tempo se dedicam a compreender o funcionamento das relações interpessoais no trabalho em equipe (Salas et al., 2015). Os grupos humanos tendem a desenvolver um estilo particular de desenvolver suas atividades. As características das tarefas e das pessoas combinam-se para formar de um padrão de interações sociais que se estabiliza como o *modus operandi* de uma equipe de trabalho. Estes processos envolvem aspectos de personalidade dos membros da equipe que interagem entre si e com as características do trabalho (Peeters, Tuijl, Rutte, & Reymen, 2006; Tett, & Burnett, 2003).

As características da tarefa afetam profundamente o estilo de interação social (Hollenbeck, Beersma, & Schouten, 2012). Por exemplo, líderes organizacionais negociam processos de tomada de decisão; enquanto uma equipe de cirurgiões predominantemente executa procedimentos previamente detalhados e sequenciados. As tarefas podem diferir em dimensões tais como o grau em que demanda pela geração de soluções *versus* a execução de ações planejadas, a presença de demandas técnicas *versus* interpessoais, o quanto requer a comunicação entre membros, a necessidade de coordenação central, a possibilidade de segmentar a tarefa em partes, e o quanto dependem os resultados finais do desempenho orquestrado de todos os membros.

As características típicas dos processos de trabalho em cada ambiente RIASEC implicam em diferenças nas demandas relativas às habilidades sociais dos trabalhadores. Holland (1997) apresentou duas proposições sobre este aspecto. Primeiro, os tipos estão relacionados a competências em relações sociais, sendo que os indivíduos predominantemente S são os mais habilidosos socialmente, seguidos por indivíduos E, A, I, C, e R. Segundo, tipos S e E participarão mais em atividades sociais do que os demais, e ambientes interpessoais produzidos por tipos S terão maior densidade de interações sociais. O autor caracterizou tipos I, C e R como tipos orientados para a tarefa, desinteressados por relações sociais e pouco competentes no aspecto interpessoal.

Neste sentido, para Holland (1997), cada tipo de ambiente de trabalho tende a um modo peculiar de convivência social, apresentando rotinas preferidas de solução de problemas, que estão associadas às características das pessoas que preferem estes mesmos ambientes. Porém, estas proposições teóricas foram raramente testadas. Em um dos poucos estudos que testaram diretamente estas ideias, Wampold et al. (1995) investigaram o uso de habilidades sociais em ambientes de trabalho dos tipos S e I. Os autores concluíram que os tipos S têm maior habilidade e usam mais estratégias sociais de solução de problemas; e tipos I tendem a solucionar problemas através de mecanismos focalizados na tarefa, minimizando discussões face a face. A preferência por tarefas e também por tipos de colegas de trabalho foi investigada por Wampold, Mondin e Ahn (1999). Esta pesquisa revelou que a maior preferência de participantes I foi por tarefas I em equipes de membros I, e a menor preferência foi por tarefas I em equipes com indivíduos do tipo S. Os autores destacaram que tipos I têm aversão por ambientes do tipo S, onde interações de cunho emocional são valorizadas, não importando o tipo de tarefa a ser realizada. Da mesma forma, tipos S preferiram trabalhar em tarefas I com pessoas S do que em tarefas S com pessoas I. Estes achados reforçam o entendimento que a congruência entre pessoas e ambientes está fortemente associada com a dimensão interpessoal.

Os estilos interpessoais

O enfoque interpessoal da personalidade foi inaugurado por Leary (2004/1957) e consolidada por diversos pesquisadores que adotaram os denominados modelos circumplexos (por exemplo, Kiesler, & Schmidt, 2006). Nestes modelos, as dimensões

de estilo interpessoal organizam-se em torno de dois eixos: (a) poder: formado pelos polos dominância e submissão, e (b) afiliação: formado pelos polos amabilidade e hostilidade. O eixo poder refere-se ao desejo de influenciar e controlar os demais. O eixo afiliação refere-se à busca de relacionamentos amigáveis e cooperativos.

Os vetores afiliação e poder estão presentes na teoria clássica da motivação de David McClelland (McClelland, & Koestner, 1992). Porém, modelos circunplexos não apresentam a motivação de realização, uma terceira categoria motivacional descrita por McClelland que se refere ao desejo de progresso pessoal através da excelência do desempenho para alcançar metas desafiadoras. Este tipo de motivação pode ser encontrado nas formulações de Adler (1907/2005) sobre os estilos interpessoais.

Adler (1907/2005) descreveu quatro estilos interpessoais: (a) socialmente interessado, que procura contribuir para o progresso da comunidade; (b) o dominador, que deseja impor sua vontade; (c) o obtentor, que busca ter suas necessidades atendidas pelos demais; e (d) o evitador, que evade das demandas da vida por receio de ser derrotado. O estilo dominador está presente em modelos circunplexos. No entanto, observa-se que o estilo socialmente interessado envolve não somente o desejo de afiliação, mas inclui um propósito de contribuição social ou motivação de realização. Os estilos evitador e obtentor movem-se na direção contrária. O primeiro não assume protagonismo por receio do fracasso, e o segundo deseja ser cuidado pelas outras pessoas. Ambos carecem de contribuição ativa para a sua coletividade. Em contraste, o estilo socialmente interessado se revela no esforço para oferecer contribuições à vida comum. Portanto, as formulações de Adler (1907/2005) incluem não somente as motivações de afiliação e poder descritas em modelos circunplexos, mas também o motivo de realização, posteriormente mais bem definido e explorado na obra de McClelland (McClelland, & Koestner, 1992). A obra de Adler possui marcante influência na psicologia vocacional e de carreiras, pois Holland (1985) informou que "os tipos (RIASEC) são análogos em alguns aspectos aos propostos anteriormente por Adler [...]" (p. 6); e Mark Savickas declarou que sua abordagem clínica do aconselhamento de carreira é baseada nos métodos adlerianos associados ao arcabouço conceitual de Donald Super (Savickas, 2006).

Entre as medidas de estilos interpessoais encontra-se o Inventário Escalas de Estilos Interpessoais (ESEI) (Magalhães, 2013, 2016). O ESEI foi construído para operacionalizar comportamentos interpessoais que expressam as motivações de afiliação, poder e realização, conforme as conceituações de Gurtman (2009), McClelland (McClelland, & Koestner, 1992) e Adler (1907/2005). Assim, ao contemplar também a motivação para realização, o Inventário ESEI agrega uma perspectiva de estilo interpessoal que é particularmente importante para compreender o comportamento no trabalho (Mount, Barrick, Scullen, & Rounds, 2005).

Esta pesquisa investigou se há diferenças de estilos interpessoais entre trabalhadores inseridos em diferentes ambientes categorizados de acordo com o modelo de Holland (1997). Espera-se que diferenças sejam encontradas e que sejam teoricamente consistentes com as previsões derivadas do modelo. Serão comparadas equipes de trabalhadores escolhidas de modo a representar diferentes categorias de ambientes ocupacionais descritas pelo autor.

Método

Participantes

Participaram desta pesquisa 125 trabalhadores distribuídos em quatro equipes de diferentes organizações de trabalho: marketing de um jornal (MKT, n = 26); serviços de registro de documentos do serviço público (SRD, n = 20); fábrica de aparelhos mecânicos (FAB, n = 36) e serviço de saúde (SAU, n = 43). Estes trabalhadores

foram considerados membros de equipe uma vez que estavam envolvidos no alcance de objetivos comuns (geração de serviços ou produtos) relacionados à satisfação de clientes ou produtividade, e que estes processos dependiam da ação coordenada dos mesmos. A Tabela 1 apresenta os dados sociodemográficos dos participantes.

Tabela 1. Dados sociodemográficos dos participantes em cada equipe de trabalho

Equipes de trabalho	Total (n=125)	MKT (n=26)	SRD (n=20)	SAU (n=43)	FAB (n=36)
Sexo - (%)					
Masculino	40,8	16,7	45	2,3	100
Feminino	59,2	83,3	55	97,7	-
Idade em anos					
Média (DP)	36,7 (11,4)	29,9(8,6)	41,2 (14,7)	42,6 (9,3)	32,5 (8,7)
Escolaridade - (%)					
Fundamental	13,8	-	-	-	30,6
Médio	36,2	-	40	9,3	58,3
Superior Inc.	20,0	25,0	30	-	11,1
Superior	12,5	29,2	15	16,3	-
Pós-graduação	17,5	45,8	15	74,4	-

As equipes foram classificadas de acordo com o modelo de Holland (1997), a fim de verificar previsões teóricas sobre as diferenças de estilos interpessoais entre os mesmos. Esta classificação foi realizada através do *Occupational Information Network (O*NET)*, uma base de dados *online* que descreve exaustivamente centenas de ocupações e as classifica no modelo RIASEC. Trata-se de um serviço patrocinado, desenvolvido e oferecido pelo Departamento de Trabalho/Emprego e Gestão de Treinamento dos Estados Unidos (<https://www.onetonline.org/>). A Tabela 2 apresenta a descrição de cada equipe e sua classificação.

Tabela 2. Caracterização das equipes de acordo com o Modelo Hexagonal de Holland

Equipe (Tipo de Ambiente)	MKT (Empreendedor)	SRD (Convencional)	SAU (Social)	FAB (Realista)
Atividades	Captação de anunciantes e desenvolvimento de produtos e promoções.	Serviço burocrático para registro de documentos.	Atendimento a portadores de deficiência para fins de reabilitação	Fabricação de aparelhos mecânicos.
Requisitos	Habilidades de persuasão e negociação; criatividade.	Manipulação sistemática e ordenada de dados.	Habilidades de avaliação e intervenção técnica sobre a saúde humana.	Coordenação motora e força física.
Demandas	Atenção a critérios mercadológicos para incrementar a percepção do valor de produtos e serviços.	Atenção a padrões definidos e precisos em tarefas estruturadas. Organização.	Empatia e amabilidade no trato interpessoal; tratar, ensinar e promover a saúde.	Adequação a normas de segurança. Uso de habilidades motoras.
Valores	Poder e status, realizações econômicas. Comportamentos assertivos e otimistas.	Ordem, rotina e cumprimento de normas. Comportamentos metódicos e estáveis.	Competência técnica, solidariedade, benevolência.	Produtividade e objetividade. Resultados e recompensas concretas.

Instrumentos

Inventário de Estilos Interpessoais (ESEI)

O Inventário ESEI (Magalhães, 2013; 2016) usa a memória autobiográfica como técnica de avaliação da personalidade, sendo composto de assertivas sobre relacionamentos e situações sociais vivenciadas na infância. O cabeçalho do instrumento estabelece o início de todas as sentenças com o texto "Quando eu era criança, eu [...]", que tem continuidade, em cada item, na descrição de comportamentos específicos. As respostas são registradas em uma escala Likert de 1 (discordo totalmente) a 5 (concordo totalmente). Na amostra estudada os alfas de Cronbach das subescalas do ESEI variaram entre 0,71 e 0,91. As escalas estão listadas a seguir, sendo apresentados os significados dos escores e exemplos de itens.

a) Comando (12 itens, $\alpha = 0,91$): busca pelo controle das situações, desejo de liderança, inclinação para assumir a coordenação/direção das decisões e ações do grupo (por exemplo: "[...] queria comandar as brincadeiras").

b) Pertencimento (13 itens, $\alpha = 0,86$): busca de contato interpessoal baseado em sentimentos de confiança, inclusão e aceitação em relação aos demais; preferência por atividades em grupo (por exemplo: "[...] possuía muitos amigos").

c) Cautela (13 itens, $\alpha = 0,85$): tendência a uma percepção desfavorável do ambiente social que resulta em comportamentos de vigilância interpessoal. Quando acentuada pode resultar em ansiedade social e isolamento (por exemplo: "[...] pensava que não gostavam de mim").

d) Busca de sucesso (7 itens, $\alpha = 0,83$): necessidade de destacar-se pelo desempenho diferenciado, obtendo reconhecimento e *status* (por exemplo: "[...] queria me destacar pela minha inteligência").

e) Busca de Aprovação (8 itens, $\alpha = 0,82$): desejo de aprovação e de sentir-se gostado pelas demais pessoas, especialmente por figuras de autoridade (por exemplo: "[...] esforçava-me para agradar os adultos").

f) Confrontação (8 itens, $\alpha = 0,71$): busca por independência de opinião e comportamento, necessidade elevada de autonomia. Altos escores indicam intolerância a frustrações, agressividade, competitividade e aversão por sentimentos de dependência ou subordinação (por exemplo: "[...] vingava-me quando me sentia prejudicado").

g) Conformidade (6 itens, $\alpha = 0,80$): necessidade de referências externas para guiar o comportamento, que tende a ser responsável e disciplinado. Está associado à evitação de conflitos, aceitação da autoridade instituída e das tradições sociais (por exemplo: "[...] era disciplinado").

h) Intitulação (10 itens, $\alpha = 0,84$): percepção de que se deve ter as próprias necessidades supridas por outrem. O indivíduo percebe isto como um direito seu (intitulação) (por exemplo: "[...] atendiam a tudo que eu pedia").

i) Superioridade (5 itens, $\alpha = 0,71$): busca de *status* a fim de compensar sentimentos de inferioridade. Distanciamento social (por exemplo: "[...] preferia a companhia dos adultos").

Procedimentos

Os participantes responderam ao Inventário ESEI coletivamente no local de trabalho. Foram atendidas as determinações da resolução 196 do Conselho Nacional de Saúde (CNS) sobre a pesquisa com seres humanos. As diferenças de estilos interpessoais entre as equipes foram analisadas através de comparações por ANOVAS de um fator, tendo como critério de significância $p < 0,05$.

Resultados

Os dados atenderam aos requisitos para análises paramétricas. Os testes de homogeneidade de variância de Levene mostraram que não houve diferenças significativas entre as variâncias das equipes para os escores das escalas de estilos interpessoais ($p > 0,05$). As análises de variância revelaram diferenças para os escores de Cautela [$F(3, 122) = 2,838$; $p < 0,01$], Confrontação [$F(3, 122) = 7,828$; $p < 0,01$], Conformidade [$F(3, 122) = 3,790$; $p < 0,01$], Superioridade [$F(3, 122) = 4,990$; $p < 0,01$] e Aprovação [$F(3, 122) = 2,972$; $p < 0,01$]. Análises *a posteriori* (Tukey HSD) mostraram que a equipe FAB possui escores de superioridade e confrontação significativamente mais elevados do que as equipes MKT e SAU ($p < 0,01$), escores de cautela e conformidade mais elevados do que a equipe MKT ($p < 0,01$) e escores de aprovação mais elevados que a equipe SRD ($p < 0,05$). A equipe SRD também apresentou escores de confrontação mais elevados do que as equipes MKT e SAU ($p < 0,01$). A Tabela 3 apresenta as médias e desvios-padrão das variáveis de estilo interpessoal em cada equipe, os resultados das comparações ANOVA quando estatisticamente significativas e o tamanho do efeito das diferenças encontradas.

Tabela 3. Médias e desvios-padrões de estilo interpessoal, comparações ANOVA e tamanho do efeito

Estilo Interpessoal		Equipes				ANOVA	η^2
		MKT	SRD	FAB	SAU		
Pertencimento	M	55,42	52,85	50,58	51,72		
	DP	(8,62)	(8,93)	(8,42)	(8,29)	---	---
Superioridade	M	14,13	15,73	17,44	14,77	FAB > MKT**	
	DP	(4,54)	(3,04)	(3,95)	(3,44)	FAB > SAU**	0,11
Cautela	M	24,38	27,83	29,56	27,16		
	DP	(8,48)	(7,14)	(6,85)	(7,87)	FAB > MKT**	0,07
Comando	M	29,21	35,21	28,83	29,30		
	DP	(10,14)	(11,83)	(6,74)	(8,99)	---	---
Confrontação	M	18,33	24,05	21,67	17,40	SRD > SAU**	
	DP	(5,24)	(6,53)	(5,25)	(4,93)	SRD > MKT** FAB > SAU** FAB > MKT**	0,15
Intitulação	M	23,67	23,95	23,78	25,05		
	DP	(6,41)	(4,82)	(6,53)	(6,01)	---	---
B. de Sucesso	M	24,88	23,45	25,64	25,16		
	DP	(4,21)	(4,12)	(3,86)	(3,65)	---	---
B. de Aprovação	M	20,50	19,15	22,36	20,79		
	DP	(4,97)	(4,17)	(3,87)	(3,76)	FAB > SRD*	0,08
Conformidade	M	21,08	22,53	23,94	22,92		
	DP	(3,95)	(4,24)	(3,43)	(3,53)	FAB > MKT**	0,07

* $p < 0,05$; ** $p < 0,01$

Discussão

As comparações mostraram que entre as nove dimensões do ESEI, cinco revelaram diferenças estatisticamente significativas entre as equipes. Os dados serão discutidos a fim de contribuir para o entendimento das relações entre as demandas interpessoais dos ambientes de trabalho e as características dos seus ocupantes.

A equipe MKT destacou-se por escores menores em cautela e em superioridade quando comparada à equipe FAB; e, em termos descritivos, a menor média observada entre

as equipes. A equipe MKT apresenta, portanto, um estilo mais afiliativo em seus relacionamentos. As pessoas deste ambiente E, em comparação à FAB (ambiente R), são mais preocupadas com integração social e mais motivadas para buscar relacionamentos interpessoais baseados em amizade e cooperação. Este resultado corrobora as diferenças previstas pelo modelo RIASEC (Holland, 1997) entre ambientes tipicamente R (FAB) e E (MKT), onde nos primeiros há menor valorização de habilidades sociais e de negociação que, por sua vez, são altamente valorizadas no segundo (Holland, 1997; Sullivan, & Hansen, 2004).

Neste sentido, a equipe MKT também apresentou escores significativamente inferiores em confrontação quando comparada a equipe SRD (serviços de registro de documentos) e a equipe FAB; e, em termos descritivos, a menor média observada entre as equipes. O escore de confrontação indica uma atitude defensiva e propensão a conflitos interpessoais. Portanto, observa-se que, comparativamente as equipes SRD e FAB, as motivações de afiliação da equipe MKT tendem a excluir comportamentos de confrontação, que teriam impacto negativo na qualidade das relações que desejam cultivar. Em comparação, as equipes SRD e FAB, os membros da equipe MKT necessitam exercer habilidades de negociação e de persuasão em suas atividades, nas quais atitudes confrontadoras trariam consequências negativas para a realização da tarefa. A habilidade de persuasão, central na atividade profissional da equipe MKT, requer empatia aos sentimentos e demandas de outrem, notadamente dos clientes e do público-alvo das campanhas de marketing. Em contraste, estes comportamentos não são necessários nas atividades altamente estruturadas, rotinizadas e normatizadas das equipes SRD e FAB, ambas de características realistas e convencionais, nas quais raramente se discutem os processos de trabalho, e cada trabalhador dedica-se a sua tarefa com independência, atenção às normas e mínima interação social. Neste sentido, Haase et al. (2008; 2011) observaram que as demandas interpessoais do ambiente de trabalho são mais intensas em ocupações sociais (SAU) e empreendedoras (MKT) e menos importantes em ocupações realistas (FAB) e convencionais (SRD). Portanto, para os autores, a escolha e a permanência do indivíduo em ambientes sociais e empreendedores está associada a sua capacidade para tolerar e lidar com elevada estimulação social/interpessoal. Os resultados corroboram esta perspectiva, pois trabalhadores com escores elevados em confrontação teriam mais dificuldades para lidar com este tipo de estimulação, e o estresse resultante os afastaria destes ambientes. Ademais, indivíduos confrontadores não teriam uma reputação favorável em ambientes sociais e empreendedores, que valorizam a capacidade de diálogo e persuasão.

A equipe FAB apresentou escores maiores em superioridade e cautela em comparação as equipes SAU e MKT. As escalas cautela e superioridade descrevem comportamentos de distanciamento social e evitação de envolvimento interpessoal, convergindo para expressar a falta de motivações afiliativas em indivíduos inseridos em ambientes realistas. De acordo com Holland (1997), o ambiente realista (FAB), em comparação a ambientes sociais (SAU) e empreendedores (MKT), seleciona e reforça a expressão de comportamentos introvertidos, racionais e mais voltados para o manuseio de máquinas e ferramentas do que para relacionamentos sociais. Portanto, corroboram-se as predições de Holland (1997) sobre as diferenças entre ambientes R (pouca sociabilidade) e os ambientes S e E (maior sociabilidade). Neste sentido, Mount et al. (2005) observaram que indivíduos R e I preferem trabalhar sozinhos. Estes resultados também corroboram as pesquisas de Haase et al. (2008; 2011), sugerindo que trabalhadores em ambientes realistas tenham aversão a estímulos interpessoais, bem como à elevada carga informacional e de mudança associada, e prefiram interagir com máquinas e adotar procedimentos padronizados, nos quais o trabalho pode ser executado com menor envolvimento social e maior estabilidade. Esta intolerância à estimulação social e ambiental pode estar associada aos construtos temperamentais descritos por Fernandes, Ferreira e Haase (2010), nos quais indivíduos de estilo monocrônico teriam menor tolerância a cargas elevadas de estimulação. Este pode ser o caso de trabalhadores com características mais realistas e convencionais, que preferem ambientes estruturados e estáveis.

O modelo hexagonal postula que trabalhadores que se ajustam aos ambientes do tipo R, de manipulação de máquinas e processos tecnológicos, tem aversão a contextos saturados de conteúdos subjetivos e atividades sociais, nas quais lidar com sentimentos e opiniões diversas é valorizado (Holland, 1997). A característica de confrontação que se destaca nos ambientes FAB (R) e SRD (C) refere-se à inclinação para agir de forma independente e rejeitar interferências de outras pessoas, o que somente é possível quando o processo de trabalho é pré-definido e normatizado tal como nos citados ambientes. Assim, é lógico pensar que indivíduos com inclinações confrontadoras provavelmente não seriam bem-sucedidos em ambientes com as características da equipe de MKT, mas atenderiam a sua preferência por distanciamento interpessoal em ambientes SRD e FAB. Por outro lado, as necessidades afiliativas, relacionadas a baixos escores em superioridade e cautela, não teriam estas necessidades atendidas em contextos tais como o FAB e SRD, mas sim em contextos tais como o MKT e SAU. Portanto, estes dados corroboram as premissas do modelo de ajuste pessoa-ambiente em termos do componente social da congruência (Holland, 1997; Savickas, 2005).

A equipe MKT mostrou escores inferiores em conformidade quando comparada à equipe FAB. Este resultado corrobora o contraste entre a abertura, flexibilidade e criatividade, necessárias em um setor de marketing (E), e a conformidade a regras e procedimentos padronizados necessária em um ambiente altamente estruturado como uma fábrica de aparelhos mecânicos (R) (Holland, 1997; Muchinsky, 1999). Indivíduos R se caracterizam pela pouca atenção a temas subjetivos e aos aspectos sociais das situações, preferindo dar prioridade à realização concreta em conformidade a padrões. Em ambientes R, as tarefas de trabalho tendem a ser estruturadas por normas e procedimentos padronizados. Em contraste, o ambiente E (MKT) se caracteriza pelo dinamismo e pela necessidade frequente de improvisação em métodos e estratégias de trabalho (Holland, 1997).

Os escores maiores em confrontação da equipe SRD, quando comparada às equipes MKT e SAU (serviço de saúde), sugerem maior necessidade de autonomia no trabalho e preferência por tarefas com menor interação social. A equipe SRD também possui escores significativamente menores em busca de aprovação quando comparados à equipe FAB. Assim, inclinações para a autonomia no trabalho são reforçadas na equipe SRD, uma vez que escores menores em aprovação indicam pessoas menos preocupadas com o reconhecimento externo e com agradar os demais, sugerindo um ambiente onde aspectos de coesão e afinidade interpessoal são pouco valorizados. Estes resultados indicam que os trabalhadores da equipe SRD preferem ser independentes na realização de suas atividades, executando suas tarefas sem supervisão e/ou interferências externas. Neste sentido, corroboram-se expectativas teóricas que um estilo interpessoal caracterizado por autonomia e introversão seja o predominante, e provavelmente o mais adequado, para um contexto de trabalho tipicamente C como o SRD, no qual as tarefas são estruturadas de modo a substituir funções de controle/supervisão e não necessitam de tomada de decisão coletiva, pois seus procedimentos estão previamente determinados e normatizados (Hogan, Hogan, & Roberts, 1996; McKay, & Tokar, 2012).

A equipe SAU, caracterizada como predominantemente S no modelo de Holland (1997), mostrou o contraste esperado com a equipe FAB, categorizada como R, pois, comparativamente, possui escores significativamente inferiores em superioridade e confrontação. Portanto, observa-se a maior disposição para comportamentos pró-sociais e amigáveis, com vistas a manter um ambiente de trabalho socialmente harmônico e cooperativo. Mount et al. (2005) observaram que a dimensão de segunda ordem de interesses pessoas *versus* coisas é central para o entendimento do modelo RIASEC, sendo que esta dimensão polariza os interesses S (pessoas) e R (coisas). Schneider, Ryan, Tracey e Rounds (1996) observaram que o hexágono RIASEC é atravessado pela dimensão interpessoal de afiliação (ou sociabilidade) sendo o mais afiliativo o interesse social e o menos afiliativo o realista.

Considerações finais

Conclui-se que os dados revelaram diferenças consistentes com previsões teóricas derivadas do modelo hexagonal de interesses de Holland (1997). Salienta-se que o grau de interação social que as atividades de trabalho demandam sugere ser uma variável importante para a caracterização dos estilos interpessoais dos trabalhadores. Observa-se que a dimensão confrontação apresentou o maior efeito para a diferenciação entre as equipes, seguida pela dimensão superioridade. Estes dois fatores de estilo interpessoal caracterizam variações em inclinações comportamentais para a interação social amigável e cooperativa. De modo a corroborar a descrição de ambientes R e C, onde as tarefas são mais estruturadas e a necessidade de interação social é menor, as equipes SRD e FAB mostraram os escores mais elevados em confrontação e superioridade. Neste sentido, conclui-se que trabalhadores de inclinações mais introvertidas e independentes teriam dificuldades de ajustamento a ambientes S (SAU) e E (MKT), e aqueles com necessidade de interação social, gregários e extrovertidos sentir-se-iam inadequados em ambientes R (FAB) e/ou C (SRD). É importante esclarecer que em ambientes R e C, obviamente, ocorrem interações sociais entre membros de equipe. Porém, estas interações se dão no contexto de uma tarefa com rotinas e normas pré-definidas e estáveis, com resultados igualmente padronizados. Assim, aspectos subjetivos relacionados a opiniões pessoais e à expressão de sentimentos e intuições raramente fazem parte destas interações. Em contraste, são essenciais para uma equipe de marketing (E).

Os resultados sugerem ser promissora a avaliação dos estilos interpessoais para embasar processos de seleção de pessoal e movimentação de pessoas nas organizações, tendo como critério o tipo de ambiente de trabalho classificado pelo modelo hexagonal RIASEC. Hogan et al. (1996) já recomendaram que critérios de seleção de pessoas fossem definidos a partir da classificação do contexto de trabalho no modelo RIASEC. Explica-se: a classificação do ambiente ocupacional permite estabelecer as características individuais favoráveis ao sucesso e satisfação nesse contexto. Hogan et al. (1996) sugeriram um procedimento de duas etapas: (a) classificação do ambiente (RIASEC); (b) identificação das características de personalidade favoráveis mediante o conhecimento das relações entre personalidade e o modelo RIASEC. Por exemplo, o traço de extroversão, muito valorizado em seleção de pessoas, pode não ser um bom preditor de desempenho em ambientes R (equipe FAB). Atividades operacionais com o uso de máquinas em tarefas padronizadas caracterizam um ambiente RC, onde se demanda atenção a regras e pouca interação social (introversão). A literatura sugere que pessoas de elevado desempenho em ambientes RC são disciplinadas e corretas, mas de baixa motivação afiliativa e pouca habilidade interpessoal (Hogan et al., 1996).

Os estudos sobre as relações entre personalidade e desempenho reconheceram que estas relações possuem moderadores situacionais relacionados a variáveis sociais, da tarefa e organizacionais (Schmitt, 2014). O modelo hexagonal de personalidades e ambientes de trabalho oferece um esquema conceitual útil para esclarecer estes moderadores.

O presente estudo apresenta limitações a serem levadas em consideração no delineamento de investigações que avancem no esclarecimento do que foi apresentado. Em primeiro lugar, sabendo-se que as escolhas ocupacionais frequentemente envolvem condicionantes alheios ao interesse do trabalhador (oportunidades e restrições do mercado de trabalho, por exemplo), os resultados apresentados podem ter sido influenciados pela maior ou menor congruência entre interesses e ambientes ocupacionais nos trabalhadores participantes. Acredita-se que o controle deste aspecto possa esclarecer, detalhar ou mesmo tornar mais robustas as relações aqui encontradas.

Em segundo lugar, ambientes ocupacionais são compostos de tarefas diversas e/ou complementares. Entre as equipes investigadas, esta heterogeneidade e complementaridade de papéis não foram consideradas. Recomenda-se que delineamentos

de pesquisa futuros investiguem esta provável diversidade e suas implicações para os estilos de interação social.

Por fim, acredita-se que a articulação entre o modelo RIASEC e a avaliação dos estilos interpessoais oferece um ponto de partida promissor para compreender os estilos de interação social que caracterizam equipes de trabalho e seus contextos laborais, contribuindo para o entendimento das relações entre os atributos individuais e o sucesso do trabalho em equipe.

Referências

- Adler, A. (2005). *The collected clinical works of Alfred Adler* (Vol. 1, The neurotic character). Washington, DC: Alfred Adler Institute. (Original work published 1907).
- Anderson, M., Foster, J., Van Landuyt, C., & Tett, R. (2002). Meta-analytic investigation of personality and Holland's RIASEC Model. In *Poster presented at the Annual Meeting of the Society for Industrial Organizational Psychologists, Dallas, TX, 21*.
- Brito, F. S. (2012). *Estilos interpessoais e participação em redes sociais em diferentes ambientes de trabalho* (dissertação). Universidade Federal da Bahia, Salvador, BA, Brasil.
- Fernandes, R., Ferreira, J. A., & Haase, R.F. (2010). *The fit between individual capacities and occupational demands in employed adults and its relationship to wellbeing*. Coimbra: Universidade de Coimbra.
- Foutch, H., McHugh, E. R., Bertoch, S. C., & Reardon, R. C. (2014). Creating and using a database on Holland's theory and practical tools. *Journal of Career Assessment, 22*(1), 188–202. <https://doi.org/10.1177/1069072713492947>
- Gurtman, M. B. (2009). Exploring personality with the interpersonal circumplex. *Social and Personality Psychology Compass, 3*(4): <https://doi.org/10.1111/j.1751-9004.2009.00172.x>
- Haase, R. F., Ferreira, J. A., Santos, E. J. R., Aguayo, G. M., & Fallon, M. M. (2008). Scaling the information load of occupations: Preliminary findings of the fit between individual capacities and environmental demands. *Journal of Career Assessment, 16*(2), 156-176. <https://doi.org/10.1177/1069072707313184>
- Haase, R. F., LaRae, M. J., Ferreira, J. A., Santos, E., Connacher, C. C., & Sendrowitz, K. (2011). Scaling the information processing demands of occupations. *Journal of Vocational Behavior, 79*(2), 403-413. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2010.11.004>
- Halfhill, T., Sundstrom, E., Lahner, J., Calderone, W., & Nilsen, T. M. (2005). Group personality composition and group effectiveness: an integrative review of empirical research. *Small Group Research, 36*(1), 83-105. <https://doi.org/10.1177/1046496404268538>
- Hogan, R., & Holland, J. (2003). Using Theory to evaluate personality and job-performance relations: A socioanalytic perspective. *Journal of Applied Psychology, 88*(1), 100-112. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.88.1.100>
- Hogan, R., Hogan, J., & Roberts, B. W. (1996). Personality measurement and employment decisions: questions and answers. *American Psychologist, 51*(5), 469-477. <https://doi.org/10.1037/0003-066X.51.5.469>

- Holland, J. L. (1997). *Making vocational choices: A theory of vocational personalities and work environments*. Odessa: PAR.
- Holland, J. O. (1985). *Making vocational choices: A theory of vocational personalities and work environments*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Hollenbeck, J. R., Beersma, B., & Schouten, M. E. (2012). Beyond team types and taxonomies: A dimensional scaling conceptualization for team description. *Academy of Management Review*, 37(1), 82-106. <https://doi.org/10.5465/amr.2010.0181>
- Iddekinge, C. H. V., Roth, P. L., Putka, D. J., & Lanivich, S. E. (2011). Are You Interested? A meta-analysis of relations between vocational interests and employee performance and turnover. *Journal of Applied Psychology*, 96(6), 1167-1194. <https://doi.org/10.1037/a0024343>
- Kiesler, D. J., & Schmidt, J.A. (2006). *The Impact Message Inventory-Circumplex (IMI-C) manual*. Redwood City: Mind Garden.
- Larson, J. R. (2013). *In search of synergy in small group performance*. New York, NY: Psychology Press.
- Leary, T. (2004). *Interpersonal diagnosis of personality*. Eugene: Resource Publications (Original published in 1957).
- McClelland, D. C., & Koestner, R. (1992). The achievement motive. In C. P. Smith (Ed.), *Motivation and personality: Handbook of thematic content analysis* (pp. 143-152). Cambridge, MA: Cambridge University Press.
- McKay, D. A., & Tokar, D. M. (2012). The HEXACO and five-factor models of personality in relation to RIASEC vocational interests. *Journal of Vocational Behavior*, 81(2), 38-149. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2012.05.006>
- Magalhães, M. O. (2013). Escalas de Estilos Interpessoais (ESEI): construção, validade fatorial e consistência interna. *Psicologia: Reflexão e Crítica*, 26(4), 627-635. <https://doi.org/10.1590/S0102-79722013000400002>.
- Magalhães, M. O. (2016). Escalas de estilos interpessoais: Evidências de validade convergente. *Avaliação Psicológica*, 15(3), 352-361. <https://doi.org/10.15689/ap.2016.1503.08>
- Meireles, E. & Primi, R. (2015). Evidências de validade e precisão para avaliação dos tipos profissionais de Holland. *Paidéia*, 25(62), 307-315. <https://doi.org/10.1590/1982-43272562201504>
- Mount, M. K., Barrick, M.R., Scullen, S. M., & Rounds, J. (2005). Higher-order dimensions of the big five personality traits and the big six vocational interest types. *Personnel Psychology*, 58(2), 447-478. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2005.00468.x>
- Muchinsky, P. M. (1999). Applications of Holland's theory in industrial and organizational settings. *Journal of Vocational Behavior*, 55(1), 127-135. <https://doi.org/10.1006/jvbe.1999.1702>
- Nauta, M. M. (2010). The development, evolution, and status of Holland's theory of vocational personalities: Reflections and future directions for counseling psychology. *Journal of Counseling Psychology*, 57(1), 11-22. <https://doi.org/10.1037/a0018213>

- Peeters, M. A. G., Tuijl, H. F., Rutte, C. G. & Reymen, I. M. (2006). Personality and team performance: a meta-analysis. *European Journal of Personality*, 20(5), 377-396. <https://doi.org/10.1002/per.588>
- Salas, E., Shuffler, M. L., Thayer, A. L., Bedwell, W.L., & Lazzara, E. H. (2015). Understanding and improving teamwork in organizations: A scientifically based practical guide. *Human Resource Management*, 54(4), 599-622. <https://doi.org/10.1002/hrm.21628>
- Savickas, M. L. (2005). The theory and practice of career construction. Em S. D. Brown & R. W. Lent (Orgs.), *Career development and counseling*. (pp.42-70). Hoboken, NJ: Wiley & Sons.
- Savickas, M. L. (2006). *Career counseling* (Treatments for specific populations video series). Washington, DC: American Psychological Association.
- Savickas, M. L. (2015). *Life-design counseling manual*. Ravenna, Ohio: Mark L. Savickas.
- Schneider, P. L., Ryan, J., Tracey, T. J., & Rounds, J. (1996). Examining the relationship between Holland's RIASEC types and the interpersonal circle. *Measurement and Evaluation in Counseling and Development*, 29, 123-133.
- Sullivan, B. A., & Hansen, J. C. (2004). Mapping Associations between interests and personality: toward a conceptual understanding of individual differences in vocational behavior. *Journal of Counseling Psychology*, 51(3), 287-298. <https://doi.org/10.1037/0022-0167.51.3.287>
- Schmitt, N. (2014). Personality and cognitive ability as predictors of effective performance at work. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 1, 45-65. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-031413-091255>
- Tett, R. P., & Burnett, D. D. (2003). A personality trait-based interactionist model of job performance. *Journal of Applied Psychology*, 88(3), 500-517. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.88.3.500>
- Wampold, B. E., Ankarlo, G., Mondin, G., Trinida-Cavillo, M., Baumler, B., & Prater, K. (1995). Social skills of and social environments produced by different Holland types: A social perspective on person-environment fit models. *Journal of Counseling Psychology*, 42(3), 365-379. <https://doi.org/10.1037/0022-0167.42.3.365>
- Wampold, B. E., Mondin, G. W., & Ahn, H. N. (1999). Preference for people and tasks. *Journal of Counseling Psychology*, 46(1), 35-41. <https://doi.org/10.1037/0022-0167.46.1.35>

Submetido em: 13/11/2017

Revisto em: 03/04/2018

Aceito em: 26/04/2018

Endereços para correspondência

Mauro de Oliveira Magalhães Instituto de Psicologia – UFBA, Rua Aristides Novis, 2, Estrada de São Lázaro, 40210-730, Salvador-BA.
mauro.m@terra.com.br

Magalhães M.O.; Brito F.S.

Fernanda de Souza Brito Instituto de Psicologia – UFBA, Rua Aristides Novis, 2,
Estrada de São Lázaro, 40210-730, Salvador-BA.
fernandadesouzabrito@gmail.com

I. Docente da Universidade Federal da Bahia (UFBA). Salvador. Estado da Bahia. Brasil.

II. Docente da Faculdade Maurício de Nassau (FMN). Salvador. Estado da Bahia. Brasil.