



Universidade Federal da Bahia
Faculdade de Filosofia e Ciências Humanas
Mestrado em Psicologia



MAGNO OLIVEIRA MACAMBIRA

**COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL E REDES SOCIAIS
INFORMAIS: a estrutura das relações interpessoais e o vínculo com a
organização**

Salvador

2009

MAGNO OLIVEIRA MACAMBIRA

**COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL E REDES SOCIAIS
INFORMAIS: a estrutura das relações interpessoais e o vínculo com a
organização**

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

Área de concentração: Psicologia Social e do Trabalho

Orientador: Prof. Dr. Antonio Virgílio B. Bastos

Salvador

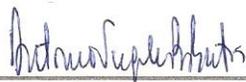
2009

M114 Macambira, Magno Oliveira
Comprometimento organizacional e redes sociais informais: a estrutura das relações interpessoais e o vínculo com a organização. -- Salvador, 2009.
118 f.: il.
Orientador: Prof. Dr. Antônio Virgílio Bastos B.
Dissertação (mestrado) – Universidade Federal da Bahia, Faculdade de Filosofia e Ciências Humanas, 2009.

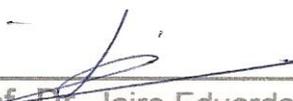
1. Psicologia do trabalho. 2. Psicologia social. 3. Comportamento organizacional. 4. Organização. 5. Sociologia do trabalho. 6. Cultura organizacional. 7. Redes de relações sociais. I. Bastos, Antônio Virgílio B. II. Universidade Federal da Bahia, Faculdade de Filosofia e Ciências Humanas. III. Título.

CDD – 158.7

BANCA EXAMINADORA:



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



Prof. Dr. Jairo Eduardo Borges Andrade
Universidade de Brasília - UnB



Profª. Drª. Sônia Regina Pereira Fernandes
Universidade Federal da Bahia - UFBA

Agradecimentos

A decisão de realizar um mestrado é um empreendimento que, sem o auxílio direto ou indireto das pessoas que nos cercam, seria imensamente mais difícil.

Aos professores do Programa de Pós-graduação da UFBA, pela imensa contribuição na formação das habilidades necessárias e pelas conversas e orientações sobre a vida acadêmica.

Em especial ao meu orientador, Prof. Dr. Antônio Virgílio Bittencourt Bastos pela atenção, cuidado e sugestões imprescindíveis para a realização dessa dissertação. A todo o grupo de pesquisa *Indivíduo, Organização e Trabalho: aspectos Psicossociais*, em especial a Carol Aguiar e Camila Oliveira.

Aos gestores que viabilizaram minha inserção na organização alvo do estudo, representados por Mário Wilson do Lago Júnior, pela compreensão de que a produção acadêmica caminha lado a lado com o desenvolvimento de estratégias de gestão e vantagem competitiva. A todos os participantes da pesquisa, que se disponibilizaram durante o período de trabalho para viabilizar este estudo, contribuindo desde o piloto da pesquisa.

A minha mãe, Magna Macambira e a todos os familiares pela compreensão da ausência, suprida apenas nas visitas anuais, onde recebi estímulo para continuar no meu caminho.

Não poderia deixar de agradecer nominalmente àqueles que foram parceiros e cúmplices durante esses dois anos de mestrado ou que simplesmente torcem pelo meu sucesso. Naiara Silva Oliveira, Igor Menezes, Ana Cristina, Ana Carolina Rodrigues, Eliana Edington, Daniela Moscon, Aline Palmeira, Matheus Batalha, Renata Moura, Joelma, Lia Lordelo, Elisa Ribeiro, Kenneth Nunes, Paula Bacellar, Sabrina Torres, Paulo Henrique, Clara Mutti, Mirele Bonfim, Grayce Sant'Anna e Paulo Thiago.

RESUMO

Este projeto busca contribuir para uma melhor compreensão da relação entre o comprometimento organizacional e as relações informais construídas no ambiente de trabalho. Para tanto, admite-se a possibilidade de que as relações sociais criadas pelos trabalhadores se relacionam diretamente com os níveis de comprometimento com a organização. Para sustentar tal expectativa, o trabalho proposto tem como principal objetivo explorar as relações entre as dimensões micro e macro-estrutural da rede social informal intra-organizacional de confiança e a intensidade e natureza do comprometimento. Esta proposta fundamenta-se em três pressupostos teóricos reconhecidos: 1) a compreensão de que as organizações devem ser vistas como processos socialmente construídos, sendo o comprometimento um provável elo que interliga os sujeitos às organizações empregadoras; 2) o comprometimento organizacional é um processo socialmente construído a partir de três condições: “escolha, uma ação irreversível e um conhecimento público da ação” e; 3) o contexto social afeta na formação das atitudes dos trabalhadores. Assim, a coesão entre o grupo de trabalho ou entre os membros de uma organização teria a força de criar um conjunto de atitudes socialmente compartilhadas que, quando positivas, viabilizariam os objetivos e missões da organização. O projeto é delineado como um estudo descritivo-correlacional, devido a natureza dos dados que serão coletados e analisados. Para a coleta de dados, foi aplicada uma escala de Comprometimento Organizacional de base afetiva e instrumental em uma versão reduzida validada para o estudo, juntamente com um questionário sociométrico semi-estruturado para extrair as Redes Sociais Informais de Confiança em uma organização da área de TI – Tecnologia da Informação. Trata-se de uma empresa de médio porte, com 105 trabalhadores e que já apresenta uma cultura de pesquisas em redes sociais informais bem estabelecida. Os dados foram coletados no ambiente de trabalho e analisados de acordo com a sua natureza. Os dados quantitativos foram analisados no programa SPSS (*Statistical Package for Social Sciences*), já as informações referentes às redes sociais informais de confiança foram tratadas no programa UCINET 6.0 em paralelo ao programa NetDraw, que permitiu uma visualização das características macro e micro-estruturais das redes sociais informais da organização. Por fim, os dados foram submetidos a análises descritivas e de segmentos de amostras e testes de diferença entre médias. As análises realizadas sugerem que existem relações empiricamente sustentadas entre as duas variáveis em análise. No nível macro estrutural, as bases afetiva e instrumental se apresentaram em direções opostas a depender da direção do crescimento da densidade entre os departamentos avaliados. Num segundo nível de análise, os atores mais centrais de quatro entre os cinco departamentos analisados apresentam índices de tendência central de comprometimento semelhante com o padrão apresentado por todo o grupo. Por fim, no terceiro nível de análise, 63% das tríades foram formadas por trabalhadores que apresentam padrões idênticos de comprometimento organizacional. Os resultados obtidos preenchem uma lacuna empírica revelando a associação entre natureza e níveis de comprometimento organizacional, e características macro e micro-estruturais das redes sociais informais de confiança, abrindo possibilidades de novas pesquisas futuras.

Palavras chave: Comprometimento Organizacional; Redes Sociais Informais, Redes Sociais Intraorganizacionais

ABSTRACT

This project aims to contribute to a better understanding of the relationship between organizational commitment and informal relationships built in the environmental for work. Thus, it is a possibility that the social relations created by employees are related directly to levels of commitment to the organization. To support this expectation, the proposed work has as main objective to explore the relationship between the micro and macro-scale structure of the informal social network of intra-organizational trust and the intensity and nature of commitment. This proposal is based on three theoretical assumptions recognized: 1) the understanding that organizations should be seen as socially constructed processes and the commitment as a probable link joining the organizations subject to the employer, 2) the organizational commitment is a socially constructed process from three conditions: "choice, an irreversible action and a public awareness of action" and 3) the social context affects the formation of attitudes of workers. Thus, the cohesion between the working group or between members of an organization would have the power to create a socially shared set of attitudes which, when positive, making the goals and missions of the organization. The project despite having an exploratory nature - because they represent a pioneering work in linking these two fields of research in the area of organizational behavior - can be designed as a descriptive correlational study, due to the nature of the data to be collected and analyzed. For data collection, was applied a scale of Organizational Commitment-based affective and instrumental in a reduced version validated for the study, along with a sociometric questionnaire to extract semi-structured informal social networks of trust in an organization in the area of IT -- information technology. It is a medium size company with 105 employees and has introduced a culture of research in informal social networks well established. Data were collected in the workplace and analyzed according to their nature. Quantitative data were analyzed with SPSS program (Statistical Package for Social Sciences) and information relating to informal social networks of trust, treated in the program UCINET 6.0 in parallel to NetDraw program, which allowed a view of the macro features and micro-structural networks informal social organization. Finally, data were submitted to descriptive analysis and segments of samples and tests of differences between means. The analysis undertaken suggests that there are empirically supported relationships between two variables in question. In the macro structural level, the affective and instrumental bases they behave in opposite directions depending on the direction of growth of density between the departments evaluated. In a second level of analysis, the most central actors of four of the five departments have examined indices of central tendency of commitment similar to the pattern displayed by the whole group. Finally, in the third level of analysis, 63% of the triads are formed by employees who have identical patterns of organizational commitment. The results fill a gap revealing the empirical association between nature and levels of commitment and organizational features macro and micro-structural informal social networks of trust, opening new possibilities for future research.

Keywords: Organizational Commitment; Informal Social Networks, Social Networks Intra Organizational

SUMÁRIO

RESUMO	6
ABSTRACT	7
INTRODUÇÃO	12
PARTE I – FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	18
CAPÍTULO 1 – Comprometimento Organizacional	19
1.1 <i>Perspectivas Uni e Multidimensional</i>	22
1.2 <i>Comprometimento Organizacional: um conceito em contínua construção</i>	27
1.3 <i>Antecedentes, Consequentes e Correlatos de Comprometimento Organizacional: os indícios do papel dos processos grupais</i>	30
CAPÍTULO 2 – Redes Sociais Informais	33
2.1 <i>Origem e Desenvolvimento</i>	33
2.2 <i>- Conceitos Básicos na Análise de Redes Sociais</i>	39
2.3 <i>Dimensões de Análise</i>	40
2.4 <i>Investigações sobre Redes Sociais Informais em Contextos Organizacionais</i>	44
2.5 <i>Investigações sobre Redes Sociais Intra-organizacionais</i>	46
PARTE II - ASPECTOS METODOLÓGICOS	53
CAPÍTULO 3 – Delimitação do Problema de Pesquisa e Hipóteses	53
3.1 <i>Objetivo Geral</i>	53
3.2 <i>Objetivos Específicos</i>	54
3.3 <i>Hipóteses</i>	55
CAPÍTULO 4 – Delineamento Metodológico	56
4.1 <i>Participantes</i>	56
4.2 <i>Área de Atuação da Empresa</i>	57
4.3 <i>Instrumentos</i>	58
4.4 <i>Procedimentos de Coleta de Dados</i>	60
4.5 <i>Tratamento e Análise dos Dados</i>	62
PARTE III – RESULTADOS E DISCUSSÕES	65
CAPÍTULO 05 - Resultados	67
5.1 <i>O Perfil Sócio Demográfico dos Trabalhadores</i>	67
5.2 <i>Comprometimento Organizacional: descrevendo níveis e identificando padrões de comprometimento</i>	71
5.3 <i>Redes Sociais Informais de Confiança</i>	73
5.4 <i>As Hipóteses de Trabalho: evidências obtidas na pesquisa</i>	83
CAPÍTULO 06 – Conclusões	103
REFERÊNCIAS	107
ANEXO I	113
ANEXO II	114
ANEXO III	115
ANEXO IV	117
ANEXO V	118

Lista de Figuras

<i>Figura 1– Mapeamento da Revisão de Literatura sobre Comprometimento Organizacional.</i>	20
<i>Figura 2 – Evolução da Teoria de Redes Sociais.</i>	34
<i>Figura 3 –Produção em Redes Sociais em Comportamento Organizacional entre os Anos de 2000 a 2007.</i>	38
<i>Figura 4 – Mapa das Dimensões de Análise em Redes Sociais Informais.</i>	41
<i>Figura 5 – Definições dos Tipos de Centralidade – adaptado de Lago (2005) e Rossoni (2006).</i>	43
<i>Figura 6 - Papéis Desempenhados nas Redes Sociais Informais – adaptado de Cross & Prusak, 2002.</i>	44
<i>Figura 7 - Crescimento de Publicações nas Últimas Décadas</i>	47
<i>Figura 8 - Tipos de Redes Sociais Informais – adaptado de Kuipers, 1999.</i>	51
<i>Figura 9 – Distribuição da Amostra pelos Departamentos da Organização.</i>	68
<i>Figura 10 – Rede Social Informal de Confiança com Atributos</i>	74
<i>Figura 11 – RSI de Confiança Simetrizada</i>	76
<i>Figura 12 – RSI de Confiança Simetrizada Revelando os Graus de Centralidade dos Atores</i>	81
<i>Figura 13 - Atores do Departamento de M&V com Níveis de Centralidade de Grau</i>	90
<i>Figura 14 – Atores do Departamento de Pré-vendas-P&I com Níveis de Centralidade de Grau</i>	91
<i>Figura 15 – Atores do Departamento de Op. Internas com Níveis de Centralidade de Grau</i>	92
<i>Figura 16 – Atores do Departamento de Op. Externas com Níveis de Centralidade de Grau</i>	93
<i>Figura 17 – Atores do Departamento de Backoffice com Níveis de Centralidade de Grau</i>	95
<i>Figura 18 – Padrão de Comprometimento Organizacional dos Integrantes das Tríades na Rede de Confiança.</i>	100

Lista de Tabelas

<i>Tabela 1 – Perfil Sócio-Demográfico por Departamento Pesquisado.</i>	69
<i>Tabela 2 – Associação entre Variáveis Sócio-Demográficas e Bases do Comprometimento.</i>	71
<i>Tabela 3 – Médias de Comprometimento Afetivo e Instrumental por Departamento.</i>	72
<i>Tabela 4 – Comparação entre Dados Estruturais das RSI de Confiança de 2004 e 2008.</i>	75
<i>Tabela 5 – Quantidade de Atores Isolados após Simetrização da Rede de Confiança.</i>	78
<i>Tabela 6 - Intensidade da Base Instrumental do Comprometimento Organizacional por Departamento.</i>	85
<i>Tabela 7 – Intensidade da Base Afetiva do Comprometimento Organizacional por Departamento.</i>	86
<i>Tabela 8 – Síntese dos Testes de Diferença entre Médias (departamento/atores centrais do departamento).</i>	96

Lista de Quadros

<i>Quadro 1 – Correlações entre Dimensões do Comprometimento e Alguns Conseqüentes</i>	28
<i>Quadro 2 – Correlações entre Dimensões do Comprometimento e Alguns Antecedentes</i>	28
<i>Quadro 3 – Conceitos Macro e Micro-estruturais – elaborado a partir de Lago (2005) e Elisa (2006).</i>	41
<i>Quadro 4 – Identificação dos Cliques por Empresa-Cliente.</i>	77
<i>Quadro 5 – Tríades de Atores com Departamento de Origem e Código.</i>	78
<i>Quadro 6 – Relação entre Hipóteses e Objetivos.</i>	83
<i>Quadro 7 – Síntese da Operacionalização da Hipótese 1</i>	84
<i>Quadro 8 – Comparação entre os Departamentos.</i>	85
<i>Quadro 9 – Comparação entre os Departamentos.</i>	87
<i>Quadro 10 - Síntese da Operacionalização da Hipótese 2</i>	89
<i>Quadro 11 - Síntese da Operacionalização da Hipótese 3</i>	98
<i>Quadro 12 – Padrões de Comprometimento Organizacional e Legendas.</i>	99

INTRODUÇÃO

A presente dissertação buscou examinar as relações entre o comprometimento organizacional e a inserção dos atores em redes sociais informais em uma organização de Tecnologia de Informação. O estudo envolve, portanto, a articulação de dois domínios de pesquisa – comprometimento e redes sociais – que possuem uma trajetória importante no campo dos estudos organizacionais e que, até então, mereceu pouca atenção dos pesquisadores.

A partir dos anos oitenta do século XX, a produção científica sobre os vínculos que unem o indivíduo à organização voltou-se largamente para a investigação do conceito de comprometimento. Tal conceito assumiu importância pela sua capacidade preditiva de comportamentos relevantes para o contexto do trabalho, especialmente absenteísmo e rotatividade. Os esforços de pesquisa ao longo de mais de duas décadas sobre comprometimento organizacional produziram uma compreensão bastante ampla sobre os seus antecedentes – organizacionais e pessoais – assim como dos seus impactos ou consequentes, especialmente rotatividade e intenções comportamentais diversas. Inúmeras meta-análises foram produzidas buscando sistematizar o disperso conjunto de resultados (Matheiu e Zajonc, 1990; Meyer et al 2002, entre outras).

A mais ampla sistematização da pesquisa produzida sobre comprometimento – e aqui não apenas aquele voltado para o foco organização – encontra-se no livro publicado por Cohen (2000) que traça um importante painel do estado da arte sobre múltiplos comprometimentos no trabalho. Dois aspectos importantes desta produção sobre comprometimento são relevantes para justificar o recorte do presente estudo. Primeiro, a mudança de um modelo unidimensional de conceitualização e mensuração do comprometimento organizacional (consolidado no clássico trabalho de Mowday, Steers e Porter, 1982) para modelos multidimensionais, entre os quais

ganhou proeminência o modelo tridimensional proposto por Meyer e Allen (1991). Estes autores tiveram o mérito de propor uma síntese de esforços isolados numa visão unidimensional e propuseram um modelo multidimensional das bases ou natureza do comprometimento que reunia as três correntes que lideravam as vertentes conceituais sobre o tema: comprometimento afetivo, comprometimento instrumental ou calculativo e comprometimento normativo.

O segundo aspecto de interesse, neste momento, refere-se ao nível de análise dominante na pesquisa sobre o comprometimento do trabalhador com a sua organização. No geral, a pesquisa toma como unidade de análise o trabalhador individual e busca, com os dados agregados em unidades maiores (equipes, setores e ou organizações), encontrar variáveis em diferentes níveis (predominantemente mensuradas a partir de percepções e avaliações dos indivíduos) que predizem a variabilidade observada nos escores. Neste conjunto de estudos, por exemplo, já há evidências de que características do grupo de trabalho (especialmente coesão e papel da liderança) são preditores de comprometimento (Allen & Meyer, 1990). No entanto, mesmo os estudos que levam em consideração a interdependência dos atores na avaliação do comprometimento não superam uma avaliação individual, deixando de atingir a compreensão de como a relação entre os atores pode estar estruturada tendo o comprometimento organizacional como uma dimensão que aproxima ou afasta pessoas. Da mesma forma, faltam evidências mais claras de como esta estrutura de relacionamentos nas organizações se relaciona com perfis de comprometimento dos indivíduos e dos próprios grupos.

Neste ponto, surge o interesse na interseção entre a pesquisa sobre comprometimento e sobre redes sociais. Este segundo conceito tem origem nos estudos voltados para a clínica com J. Moreno e foi posteriormente desenvolvido por escolas antropológicas e sociológicas. Scott (2000) realiza uma extensa revisão sobre o desenvolvimento teórico-metodológico e Borgatti & Foster (2003), no artigo “*O paradigma das redes sociais em pesquisas organizacionais: uma*

revisão e tipologia” traçam o crescimento do volume em pesquisas em redes sociais informais na última metade do século 20. Entre os motivos que justificam o crescimento da área no meio científico e encontra reflexo no presente projeto, está o esforço de romper com uma visão atômica e individualista, abrindo espaço para concepções mais relacionais, ampliando a compreensão dos fenômenos em questão de forma sistêmica.

Os estudos sobre redes sociais, especialmente as redes sociais informais se mostram bastante heurísticos para uma abordagem que toma a organização como uma unidade social que tem as suas características fundamentais emergentes de processos de construção de significados. As raízes desta perspectiva podem ser buscadas na década de 1930, a partir dos trabalhos de C. Barnard.

Para Barnard (apud Bastos, 2004) as organizações são “sistemas cooperativos, formados por pessoas que se comunicam entre si e desenvolvem ações tendo em vista alcançar um propósito comum” (p. 65). Como bem assinala Morgan (1996), no trabalho de Barnard, a ênfase recai nos próprios membros da organização, na formação natural de grupos, na comunicação e num sistema de autoridade horizontal, o que gera uma grande preocupação das empresas na seleção e formação de bons líderes, já que eles devem funcionar como forças de coesão e desempenhar importante papel na construção da realidade social.

Esta ênfase nas pessoas e nos grupos, nos processos decisórios e nos mecanismos que fazem com que um mesmo aspecto da realidade possa ser percebido e significado de forma diferente pelos atores organizacionais, consolida-se na abordagem da ‘construção social’, claramente explicitada nos trabalhos de Karl Weick, no final dos anos sessenta. Para Weick (1993), a organização é vista como significados intersubjetivamente partilhados, exigindo uma atenção cuidadosa às inter-relações que são construídas pelos indivíduos. Outra marca importante nos trabalhos de K. Weick é o rompimento com a visão clássica de organizações como entidades

racionais e burocráticas, já que define as organizações como sistemas frouxamente unidos (não racionalmente planejados e executados) que têm no comprometimento o elo de união entre os atores sociais.

Coerente com o conjunto de idéias desenvolvidas por Karl Weick, Anderson (1983) expõe que as organizações formam unidades sociais encarnadas em escolhas, na publicização dessas escolhas e no fato delas serem consideradas irreversíveis. Os objetivos organizacionais emergem através de um processo social envolvendo argumentação e debate em um ambiente onde as justificativas têm um papel central para a legitimação das decisões. É exatamente aí que o conceito do comprometimento torna-se central. O comprometimento auxilia na compreensão de uma série de dimensões da vida organizacional, entre elas: as escolhas realizadas pelos atores na organização que podem afetar as funções para as quais eles se sentem atraídos, as razões que os movem, os valores que direcionam suas realizações, os planos que são admirados e as pessoas com quem estão alinhadas.

Consistente com o pressuposto de que as interações entre os atores organizacionais são centrais para a compreensão de inúmeros fenômenos organizacionais, já existem alguns estudos explorando as relações entre redes sociais e fenômenos psicossociais em contextos organizacionais, como o de Lazer (2001) que aponta a similaridade de atitudes entre atores que interagem em uma rede.

Ao apontar uma lacuna no que diz respeito aos estudos que visam romper com a tradicional dicotomia entre análise micro e macro organizacional (Rosseau,1997), a mesma autora, mais recentemente, investigou as relações entre as redes sociais e os contratos psicológicos, dando suporte ao argumento de que as redes sociais informais são frequentemente mais influentes na determinação de atitudes, percepções e comportamentos dos empregados,

inclusive no que diz respeito aos contratos psicológicos (Rousseau *et al.*, 2006). Sendo assim, conclui-se que o comprometimento em sua dimensão atitudinal é desenvolvido também pelas relações que o empregado constrói no seu ambiente de trabalho, fruto tanto das relações previamente estabelecidas, como do conjunto de relações informais que ele voluntariamente constitui no dia a dia.

Os autores supracitados postulam claramente que o comprometimento é uma atitude que tem impacto importante na vida das organizações, que são padrões de interação entre pessoas. Contudo, os estudos de redes sociais e as pesquisas sobre comprometimento organizacional ainda não exploraram, empiricamente, esta relação. Assim, partindo da identificação dessa lacuna, o estudo desenvolvido tem como objetivo central investigar a relação entre o comprometimento organizacional de trabalhadores (intensidade e natureza da sua base) e a configuração da rede social informal de confiança no interior de uma organização.

Em um esforço para ampliar a compreensão da dinâmica do comprometimento no interior das relações que constroem uma organização, admite-se a possibilidade de que as relações sociais criadas pelos trabalhadores se associam aos níveis de comprometimento com a organização. Essa relação potencial foi testada em três níveis de análise: o macro-estrutural, levando em consideração os níveis de coesão grupal e a intensidade do comprometimento; um nível mediano, comparando o padrão de comprometimento entre os atores centrais e o padrão dos grupos de trabalho em que se inserem e, em um nível micro-estrutural, se os atores se relacionam mais fortemente com colegas que mantenham o mesmo padrão de comprometimento organizacional, formando subgrupos mais coesos.

No corpo da dissertação na **Parte I**, os **Capítulos 1 e 2** estão estruturados de maneira a introduzir os dois construtos centrais da pesquisa, a saber, Comprometimento Organizacional e Redes Sociais Informais respectivamente. Os dois capítulos são fruto de um esforço em

apresentar a evolução dos dois conceitos, as dimensões de análises mais utilizadas nos trabalhos atuais e as discussões que apresentam relevância para a compreensão das análises e resultados desse trabalho.

Na **Parte II**, o **Capítulo 3** apresenta o problema, o objetivo geral e os objetivos específicos que são orientados para operacionalizar as hipóteses apresentadas no mesmo capítulo. Ao longo do **Capítulo 4** foi descrito o delineamento metodológico adotado no estudo: participantes, apresentação da empresa, instrumentos utilizados para a extração dos resultados, assim como os procedimentos de coleta e análise de dados.

Na **Parte III**, o **Capítulo 5** está subdividido em seções na apresentação dos resultados do projeto. As primeiras três **Seções** fazem uma apresentação geral dos dados em três momentos: 1º) caracterização da amostra; 2º) apresentação dos resultados extraídos da escala de comprometimento organizacional e; 3º) visualização dos dados relativos às redes sociais informais de confiança em suas dimensões estrutural e centrada nos egos. A **Seção 5.4** faz uma descrição sistemática das três hipóteses de pesquisa, as análises, resultados e as respectivas discussões. Por fim, a **Parte IV** foi dedicada às considerações finais do trabalho, no qual serão apontados os avanços favorecidos pelo estudo, suas limitações e indicações para futuras pesquisas.

PARTE I – FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

A fundamentação teórica deste estudo está subdividida em duas partes, tendo como objetivo apresentar e discutir a produção científica sobre os dois construtos objetos do estudo. Na primeira parte será apresentado o conceito e as abordagens que marcam a evolução dos estudos em comprometimento, a saber, a evolução da perspectiva multidimensional – bases e focos – e os estudos sobre seus antecedentes, consequentes e correlatos – uni ou multidimensional. Na segunda parte, será apresentada a fundamentação teórica sobre redes sociais informais, suas dimensões de análise e principais ferramentas, e métodos utilizados para avaliar o impacto das relações sociais informais no âmbito dos estudos organizacionais.

CAPÍTULO 1 – Comprometimento Organizacional

Apesar de a realidade atual se caracterizar por um cenário de instabilidade no trabalho e uma acentuada preocupação na carreira por parte dos profissionais, já que as empresas não oferecem mais segurança nem o equilíbrio tão esperado pela população economicamente ativa, Bastos (1998) argumenta sobre a relevância de se manter uma agenda de pesquisa em comprometimento com o foco na organização empregadora. Esse argumento é pautado na percepção de que justamente nesse período de instabilidade é que as organizações mais precisam desenvolver trabalhadores comprometidos com suas missões e valores. Bastos e Costa, (2000) confirmam essa expectativa apontando o comprometimento no trabalho como um requisito de bom desempenho, produtividade e boas relações interpessoais. Esses requisitos vinculados ao fenômeno do comprometimento organizacional se mostram interessantes tanto para a organização – um trabalhador mais comprometido é também mais produtivo -, como para o trabalhador, pois significa transformar o trabalho em instrumento de auto-realização (Rocha & Bastos, 1999). Esta compreensão da importância do vínculo do trabalhador com a organização é que faz com que este construto continue merecendo grande atenção da comunidade científica internacional e nacional.

Uma revisão realizada entre artigos da base de periódicos da Capes e dos trabalhos completos publicados nos Anais do EnANPAD, abrangendo os trabalhos publicados desde o início da década de 90, permitiu mapear a produção científica recente sobre comprometimento organizacional, que se encontra expressa na Figura 01. O mapa deste domínio de pesquisa foi construído com quatro grandes subáreas temáticas de concentração (natureza ou bases, discussões teóricas, antecedentes e consequentes) e mais uma subárea com os estudos que relacionam investigações de antecedentes e consequentes simultaneamente.



Figura 1– Mapeamento da Revisão de Literatura sobre Comprometimento Organizacional.

É visível a concentração de produções científicas na identificação dos antecedentes do comprometimento (21 artigos), questão mais largamente investigada desde a sua emergência como tema de pesquisa. Ainda hoje a busca por preditores supera o número de estudos voltados para identificar os impactos ou consequentes do comprometimento (15 artigos), apesar de ser esta uma questão apontada nas diversas agendas de pesquisa (Bastos, 1994; Medeiros 2003).

Bastos (1994) aponta que muitas pesquisas incluem de forma inapropriada algumas variáveis como antecedentes ou consequentes do comprometimento (satisfação, motivação com o trabalho e stress), sendo necessária uma atenção especial na forma como elas podem ser interpretadas.

Com relação aos consequentes do comprometimento, podemos apontar uma ênfase dada aos estudos envolvendo desempenho no trabalho, a rotatividade e o absentéismo. No entanto, Bastos (1994) menciona a fragilidade dos resultados nas pesquisas em confirmar esses consequentes. Avaliando a produção nacional, Medeiros *et al.*, (2003) denuncia a negligência nas pesquisas envolvendo os consequentes, sendo priorizadas as variáveis preditoras.

Outra área de interesse da comunidade científica é a discussão sobre as bases do comprometimento (22 artigos), o que ressalta a preocupação dos pesquisadores em avançar na melhor conceitualização do constructo.

Esta quantidade de trabalhos nasce da proeminência assumida pelo modelo tridimensional proposto por Meyer e Allen (1990). Por fim, foram encontrados 11 artigos que discutiam questões teóricas sobre o conceito e propunham agendas de pesquisa para a área. Uma visualização completa do mapeamento, com os respectivos autores, pode ser encontrada no ANEXO IV.

Mas o que define diferencialmente o comprometimento organizacional? No contexto científico, *comprometimento organizacional* assume um significado semelhante ao de adesão, envolvimento, identificação, inserindo-se entre os construtos que avaliam os vínculos dos trabalhadores com a sua organização empregadora. Hulin (1991, citado por Bastos, 1994) agrupa esse conjunto de atitudes e comportamentos relacionados a esses diversos significados que objetivam compreender a adaptação e a persistência do trabalhador na relação com seu trabalho como pertencentes à categoria *comprometimento*.

Avaliando historicamente, os estudos sobre comprometimento ganharam força a partir da década de oitenta e apresentam, até então, um caráter marcadamente quantitativo em suas pesquisas empíricas, utilizando análises sofisticadas no sentido de apoiar hipóteses causais e de relações com outras variáveis organizacionais, ocupacionais e pessoais (Bastos, 1998). Percebem-se, ao longo desta trajetória, duas grandes formas de se investigar o comprometimento organizacional: de início, este vínculo foi concebido como uma atitude global e unidimensional do indivíduo em relação à sua organização. Em seguida, surgiram perspectivas multidimensionais que enfatizavam diferentes facetas da organização assim como diferentes bases ou processos psicossociais que geram o comprometimento.

1.1 Perspectivas Uni e Multidimensional

Na perspectiva unidimensional, o comprometimento é avaliado como uma atitude direcionada positivamente para a organização, onde se tornam central a crença e a aceitação dos seus valores. Essa perspectiva foi consolidada no clássico trabalho de Mowday, Porter e Steers (1982), trabalho de grande impacto nesta área de pesquisa.

Os autores definiram o comprometimento como um vínculo ativo que objetiva o bem estar da organização. Segundo os autores:

Comprometimento é uma forte relação entre um indivíduo identificado com a instituição empregadora e envolvido numa relação em particular e pode ser caracterizado por pelo menos três fatores: 1) estar disposto em exercer um esforço considerável em benefício da organização; 2) uma forte crença e aceitação dos objetivos e valores da organização e; 3) um forte desejo de se manter membro da organização. (Mowday et al., 1979, p. 226).

A partir de uma revisão da literatura, avaliando a qualidade dos instrumentos até então utilizados, Mowday, Porter e Steers (1982) propuseram e validaram uma escala tipo *Likert* de 15 itens para mensurar o comprometimento organizacional, o OCQ - *Organizational Commitment Questionnaire*. No contexto brasileiro, Borges-Andrade, Afanasieff e Silva (1989) validaram a OCQ identificando uma estrutura unidimensional com elevado escore de confiabilidade. Mais tarde, uma versão reduzida da escala com 9 itens – sem os itens de intenções comportamentais que estavam inseridos na escala anterior – foi validada por Bastos (1994), também com elevada confiabilidade em uma estrutura unifatorial.

Apesar da válida produção de estudos num viés unidimensional, a inclinação em se pesquisar medidas globais de comprometimento apresenta alguns problemas, como exposto por Reichers (1985). O autor ressalta a necessidade de se avaliar o construto numa perspectiva

múltipla, pois uma medida global pode esconder detalhes do fenômeno, deixando certas facetas de lado ou mesmo aglutinando algumas delas.

Reichers (1985) avalia que essa visão mais apurada oferece a possibilidade de se explorar aspectos do comprometimento que podem ser até mesmo conflitantes entre si. Essa orientação propiciou o estudo do comprometimento frente a diferenciados focos, assim como os trabalhos sobre os variados perfis e padrões do comprometimento com a organização.

Em um trabalho que teve pouco impacto na produção científica da área, Fink (1992), embora bastante consonante com a proposta de se estudar múltiplos comprometimentos de forma simultânea, indica que o comprometimento no trabalho deveria avaliar simultaneamente três focos – a organização como um todo, o trabalho realizado e o grupo a que pertence o trabalhador. Este trabalho trás o mérito de apontar a importância do comprometimento com a equipe de trabalho como um componente importante do perfil de comprometimento. Fink (1992) aponta a importância da dimensão relacional para a formação de uma atitude comprometida. Para justificar a importância das relações sociais, o autor defende que a natureza do trabalho atualmente requer atenção à interdependência dos atores nas suas atividades laborais, onde os empregados tendem a ter nos colegas uma base social, indicando que eles estão dispostos em um misto de relações de trabalho e amizade. Sendo assim, a coesão entre os membros do grupo apresenta um aspecto funcional para os atores que pode ser compreendido como um forte suporte social e emocional para seus integrantes.

Embora não trate especificamente de nenhuma análise de indicadores grupais ou da sua estrutura, o autor destaca a todo o momento o papel do grupo, da interdependência dos atores sociais nas suas funções e atividades, e das relações sociais entre colegas de trabalho na formação de uma atitude de comprometimento. A dimensão apresentada por Fink (1992) é relevante na formação do comprometimento, independente do foco a ser abordado, através de fenômenos de

formação de grupo e suas normas sociais. Essas normas, apesar de estáveis, nem sempre são facilmente acessíveis em uma discussão direta, mas estão embutidas nas relações sociais e na compreensão de como proceder no ambiente de trabalho.

Na formação desses grupos, espera-se que eles se tornem mais coesos, respondendo a fatores de similaridade de atributos sócio-demográficos como idade, gênero, nível educacional, interesses pessoais, frequência de interações entre os membros do grupo, valores e atividades relacionadas.

O trabalho de Fink (1992) propõe oito perfis de comprometimento, indicando formas diferenciadas com que o trabalhador se compromete com seu trabalho, seu grupo e sua organização. O trabalho indica, também, medidas ou ações gerenciais que podem contribuir para superar as dificuldades de desempenho associadas aos diferentes perfis de comprometimento da força de trabalho.

No cenário brasileiro, Bastos (1994) trabalhando em uma lógica similar, mas lidando com focos distintos (organização, carreira e sindicato), identificou padrões de comprometimento que integram estes focos em uma unidade de análise. Emergiram desse estudo oito padrões de comprometimento, sendo eles: o comprometido, o descomprometido, o sindicalista, o anti-sindicalista, o profissional, o descomprometido apenas com a carreira, o localista e o profissional sindicalista.

Os estudos sobre esses diferentes focos, segundo Costa (2005), procura descrever “como o trabalhador articula seus compromissos frente a diferentes facetas da vida organizacional, que se tornam alvos dos vínculos do trabalhador” (p. 18). A iniciativa de integrar múltiplos focos de comprometimento, avaliando padrões de comprometimento ao invés de focos isolados parte da preocupação em descrever “uma unidade de análise mais próxima da complexidade natural do ser humano e dos contextos em que trabalha” (Bastos, 1994, p. 24). A decisão de pesquisar padrões

de comprometimento como unidade de análise contribui, certamente, para reduzir a fragmentação do conceito, marca dessa linha de pesquisa.

Além da orientação de investigar diferentes focos do comprometimento, uma visão multidimensional do construto emerge das tentativas de integrar vertentes de pesquisa que partem de distintas concepções sobre a natureza do comprometimento enquanto um vínculo estabelecido com a organização. Já na década de oitenta, dois pesquisadores canadenses, Meyer e Allen (1984), propuseram um modelo multidimensional de comprometimento com duas bases psicológicas: a base afetiva – caracterizada pelo apego à organização; e a base instrumental – identificada a partir dos custos associados à saída da organização. Na década seguinte, Meyer e Allen (1991) ampliaram para três as principais bases do comprometimento organizacional, buscando integrar as três correntes mais expressivas de conceitualização e mensuração do construto. Para os autores, o comprometimento organizacional se estrutura pela combinação de três componentes ou dimensões: os comprometimentos afetivo, de continuação e o normativo. Para a mensuração destas três bases foi desenvolvida uma escala no formato *Likert*, inicialmente com 24 itens, depois transformada em uma versão reduzida com 18 itens, sendo seis itens para cada base a ser mensurada.

A pesquisa em comprometimento organizacional tem sido amplamente dominada pela base **afetiva** ou apego emocional com a organização. Ela, foca a natureza afetiva do processo de vinculação do indivíduo com os valores e objetivos da organização, assim como o desejo de permanecer como membro, traduzindo a compreensão de que o trabalhador desenvolve uma forte identificação com a sua organização (Allen, e Meyer, 1990; Bastos, 1994; Bastos e Costa, 2000; Medeiros).

Do trabalho de Becker (1960), derivou-se a base **instrumental ou de continuação**, que é caracterizada pela tendência do indivíduo de se engajar em “linhas consistentes de atividade” (p.

158), chamada também de comprometimento por “*side bet*” (p.158), sugerindo que o indivíduo permanece na empresa devido aos custos e benefícios associados à sua saída. Segundo Bastos (1994), essa base assumiu outros rótulos, como calculativo e *continuance* ou continuação.

Por fim, a base **normativa** que se apóia no trabalho de Wiener (1982). Para o autor, indivíduos comprometidos exibem certos comportamentos porque acreditam que é “certo” e moral fazê-lo. De acordo com Wiener (1982), as pressões normativas originadas na cultura da empresa teriam o poder de impor a ação dos indivíduos dentro do ambiente organizacional. Sendo assim, o autor define o comprometimento como “a totalidade das pressões normativas internalizadas para agir num caminho que encontre os objetivos e interesses organizacionais” (Wiener, 1982, p. 421).

Para descrever melhor a relação entre os componentes, Meyer & Allen (1991) apresentaram um perfil que se tornou amplamente aceito e que apresenta os três componentes do comprometimento da seguinte forma:

Empregados com um forte comprometimento afetivo permanecem na organização porque eles querem. Empregados cuja ligação preliminar à organização é baseada sobre o compromisso da continuação permanecem porque precisam (...). O compromisso normativo reflete um sentimento de obrigação em continuar no emprego. (p. 67).

Meyer e Allen (1991) defendem ainda que os empregados podem vivenciar os três tipos de comprometimento em graus variados. A depender de como essa relação é estabelecida, diferentes antecedentes e consequentes podem ser identificados nas organizações.

1.2 Comprometimento Organizacional: um conceito em contínua construção

Apesar dos esforços e da larga tradição de pesquisa, o conceito de comprometimento ainda está em construção, visto que muitas das escalas construídas enfrentam problemas não só de confiabilidade, mas também de validade do construto, uma vez que apresentam desajuste com o construto e sobreposição com outros conceitos (Mowday, 1998; Medeiros *et al.*, 2003). Além disso, as intensas transformações no mundo do trabalho e nos modelos de gestão podem provocar alterações no próprio conceito, o que sugere um esforço contínuo de construção e validação de escalas (Swales, 2002)

Em um estudo recente, Bastos *et al.*, (2008), questiona a pertinência da base instrumental como constituinte do comprometimento organizacional. As baixas correlações, por vezes negativas, com variáveis importantes como desempenho e cidadania organizacional, apontam resultados diferenciados entre as bases afetiva e instrumental (Solinger *et al.*, 2008).

Além desses resultados contraditórios entre as duas bases do comprometimento organizacional, Solinger *et al.*, (2008) sustenta que a base instrumental representa uma inconsistência no construto, pois ela sugere uma atitude frente ao comportamento de permanência na organização, enquanto a dimensão afetiva representa uma atitude positiva enquanto a organização como objeto.

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 estudos a não mais mensurar a base normativa por considerá-la uma dimensão desnecessária (Ko *et al.*, 1997; Costa, 2005).

Cunha (2004) realizou uma ampla síntese dos achados empíricos sobre os resultados referentes ao modelo tridimensional do comprometimento, mostrando, a partir de correlações com diferentes intensidades, a relação das diferentes bases com variáveis antecedentes e consequentes.

Nos Quadros 1 e 2, encontram-se os resultados desta avaliação. Os sinais identificam a direção e a força da relação e as células em branco significam uma ausência de dados sobre a relação em análise.

Quadro 1– Correlações entre Dimensões do Comprometimento e Alguns Conseqüentes

Conseqüentes	Dimensões		
	Afetiva	Normativa	Instrumental
Intenções de abandonar a organização	--	--	-
Abandono afetivo	--	--	-
Absenteísmo	-	0	0
Comportamentos de negligência	--	-	+
Comportamentos de cidadania organizacional e outros comportamentos extra-papel	++	+	-
Desempenho global dos indivíduos	++	+	-
Atitudes favoráveis perante a mudança	+	+	-
Capacidade de satisfazer os clientes	++		

Fonte: Cunha *et al.*, (2004)

Quadro 2 – Correlações entre Dimensões do Comprometimento e Alguns Antecedentes

Antecedentes	Dimensões		
	Afetiva	Normativa	Instrumental
Satisfação no trabalho	++	+	-
Afetividade positiva	++	+	-
Afetividade negativa	-	0	0
Liderança transformacional	++	+	0
Apoio organizacional	++	0	
Receptividade da gestão (às sugestões dos empregados)	++	+	-
Apoio do superior	++	0	
Percepções de justiça (especialmente procedimental)	++	+	-
Comportamentos políticos	--		0
Funções desafiantes	++	+	-
Clareza do papel	++	+	-
Ambigüidade do papel	--	0	-
Recepção de feedback relativo ao desempenho no trabalho	++	+	-
Transferibilidade das competências	+	+	-
Percepção de que os valores organizacionais têm orientação humanizada (cortesia, consideração, cooperação, justiça, integridade moral)	++	++	0
Percepção de que os valores organizacionais têm uma orientação visionária (desenvolvimento, iniciativa,	+	+	0

criatividade, abertura)			
Percepção de que os valores organizacionais têm uma orientação de adesão a convenções (obediência, formalidade)	-	0	+
Clima ético instrumental (i.e., egoístico)	--		
Clima ético do zelo/benevolência (i.e. preocupação com os outros e/ou com a equipe)	++		
Ajustamento entre os valores do indivíduo e da organização	+	0	0
Cidadania organizacional (econômica, legal, ética, filantrópica)	++		

Fonte: Cunha *et al.*, (2004)

Percebe-se, claramente, que as bases afetiva e normativa tendem a se comportar de forma semelhante nas relações com seus antecedentes e consequentes (6 dos 8 antecedentes e 11 dentre os 21 consequentes pesquisados). Por outro lado, a base afetiva se diferencia do perfil da base instrumental, que por vezes apresentam relações em direções opostas (4 dos 8 antecedentes e 9 dos 21 consequentes avaliados).

Outro conjunto de evidências que questionam o modelo tridimensional proposto por Meyer e Allen (1991), foi apresentado por Cooper-Hakim & Viswesvaran (2005). Em sua meta-análise apoiada em 997 artigos que investigavam relações entre as bases do comprometimento e seus resultados, foi encontrada uma forte correlação entre a base afetiva e normativa e, por outro lado, a base instrumental aparenta ter um padrão diferenciado com que predizem certos resultados organizacionais.

Apesar das discussões sobre os problemas identificados no modelo tridimensional, ainda não foi apresentada uma solução consistente, o que aponta para a necessidade de mais pesquisas para o desenvolvimento do construto. Segundo as evidências apresentadas, esses estudos devem focar em duas direções: 1) solucionar o problema da sobreposição entre as bases afetiva e normativa e; 2) buscar uma resolução para as contradições entre as bases afetiva e instrumental.

Reconhecendo esse quadro no campo de estudos em comprometimento organizacional, o presente estudo mensurou apenas as bases afetiva e instrumental, não só identificando as

características da relação do construto como um todo, mas também comparando a forma como se dão as relações com cada uma das bases isoladamente.

1.3 Antecedentes, Consequentes e Correlatos de Comprometimento Organizacional: os indícios do papel dos processos grupais

Em uma primeira e ampla revisão dos estudos de comprometimento organizacional, Mathieu & Zajac (1990) realizam uma meta-análise sumarizando os estudos empíricos que analisam antecedentes, correlatos e consequentes do construto em questão. Embora não haja qualquer estudo que relacione diretamente a dimensão grupal utilizando a teoria ou a ferramenta das análises de redes sociais, algumas variáveis permitem marginalmente uma expectativa que o comprometimento apoie uma relação mais íntima com a dimensão da coesão grupal e características do relacionamento entre os atores que dividem o ambiente de trabalho.

Os trabalhos identificados na meta-análise realizada pelos autores sugerem que o nível de comprometimento com a organização pode ser de interesse tanto da organização, quanto para o empregado, à medida que torna o vínculo mais consistente a partir de características como satisfação e relacionamento com os colegas de trabalho.

Entre os resultados identificados na meta-análise o que mais nos interessa é a relação entre o construto do comprometimento organizacional e a dimensão relacional como, por exemplo, a relação grupo-líder, interdependência funcional e a coesão grupal, identificadas como antecedentes nos estudos analisados.

Na década de oitenta, esses esforços em compreender a relação do comprometimento e as dimensões relacionais no ambiente de trabalho, apesar de pouco conclusivos, reforçaram a importância de estudos mais aprofundados e atuais no sentido de avançar na compreensão dessa relação, como propõem Mathieu e Zajac (1990): “*As influências dos relacionamentos grupais e*

propriedades organizacionais foram analisadas em apenas alguns estudos e representam áreas negligenciadas” (p. 181).

Ainda neste trabalho, os pesquisadores concluíram que, mesmo os poucos estudos que tentam analisar as relações entre o comprometimento e as dimensões interpessoais como coesão grupal e interdependência funcional não superam o nível individual de análise, uma vez que os dados são extraídos de agregados das percepções individuais, não sendo sensíveis a um viés ecológico na compreensão da relação entre as duas dimensões da análise.

Entre os poucos estudos com esse perfil, Hartman & Johnson (1989) comparam duas perspectivas que versam sobre os processos de contágio social – coesão (foco nos contatos diretos de comunicação entre os indivíduos) e equivalência estrutural (foco na posição dos indivíduos na rede social) - para investigar a relação com variáveis organizacionais, entre elas o comprometimento.

As duas perspectivas são condições da estrutura social que permitem a difusão de idéias e comportamentos através dos canais de comunicação do ambiente organizacional. Pela coesão, o contágio ocorre entre pessoas de um mesmo grupo primário, onde exista uma forte relação entre os atores envolvidos; por outro lado, o contágio pela equivalência estrutural ocorre entre atores que mantêm o mesmo padrão de relações com amigos, clientes e inimigos (Burt, 1996).

A hipótese dos pesquisadores (Hartman & Johnson, 1989) de que o comprometimento seria antecedido pela coesão dos membros da organização em estudo foi apoiada, apesar de não muito conclusiva, por não haver possibilidades de análise que permitissem relacionar as duas variáveis com mais consistência.

Allen e Meyer (1990) avaliaram um conjunto de antecedentes do comprometimento organizacional, entre eles, a percepção de coesão dos trabalhadores. Os dados da investigação

apontaram a visão de coesão como um dos antecedentes do construto, no entanto, a base afetiva apresentou correlações positiva superiores à base instrumental.

Em um estudo mais recente, Stewart *et al.*, (2007) investigaram as diferenças na percepção do ambiente de trabalho entre homens e mulheres. Esse objetivo foi operacionalizado a partir da mensuração do nível de comprometimento organizacional de base afetiva e calculativa, intenções de saída, e percepção do clima organizacional, onde uma das dimensões era a coesão. No entanto, o que os autores chamam de coesão difere da forma como o conceito vem sendo tratado atualmente, pois no estudo em questão a coesão é definida como “percepção de união ou compartilhamento dentro da organização, incluindo a disponibilidade dos membros para fornecer ajuda” (Stewart et al., 2007, p.04).

Os resultados não indicaram diferenças significativas entre homens e mulheres na percepção do clima, mas sustentaram a expectativa de diferença entre os gêneros ao comparar os níveis de comprometimento, sendo as mulheres mais comprometidas instrumentalmente que os homens. O que chama atenção nesse estudo é a confirmação das afirmações realizadas por Mathieu & Zajac (1990) ao apontar a visão atomocista que domina os esforços em investigar os aspectos da dimensão inter-relacional no ambiente de trabalho.

Os trabalhos apresentados contribuem no sentido de reafirmar uma lacuna no que diz respeito a uma articulação empírica entre as relações que as pessoas desenvolvem no ambiente de trabalho e os níveis de comprometimento organizacional. Essa lacuna se apresenta em alguns estudos pela falta de dados conclusivos ou pela carência de ferramentas metodológicas mais consistentes – visto que a coesão se limita a uma mensuração através de índices de percepção.

CAPÍTULO 2 – Redes Sociais Informais

Redes Sociais é outro tema que ganha destaque na atualidade no campo de estudo dos processos micro-organizacionais, apesar de se caracterizar uma antiga fonte de investigações de acordo com Wasserman e Faust (1999). O estudo das redes sociais ou *networks* ganhou maior notoriedade a partir de um artigo de Granovetter (1973, citado por Scott, 2000), que estimulava outras aplicações para a técnica de análise de redes, que não somente às redes de relações interpessoais.

Vários significados são atribuídos às redes, podendo estas ser compreendidas como um conjunto entrelaçado de fios, cordas e arames, objeto utilizado para apanhar animais, cilada, armadilha e sistemas que lembram uma rede, como o dos meios de comunicação, esgoto, gás e o de transporte ferroviário. Nas ciências sociais, há uma grande variedade de definições para “redes”, no entanto, todas convergem para o sentido de ligação, laço e interação (Santos, 2004).

2.1 Origem e Desenvolvimento

Scott (2000) apresenta uma síntese da evolução dos estudos que culminou na atual perspectiva da análise das redes sociais. A Figura 02 apresenta visualmente um resumo da evolução do conceito.

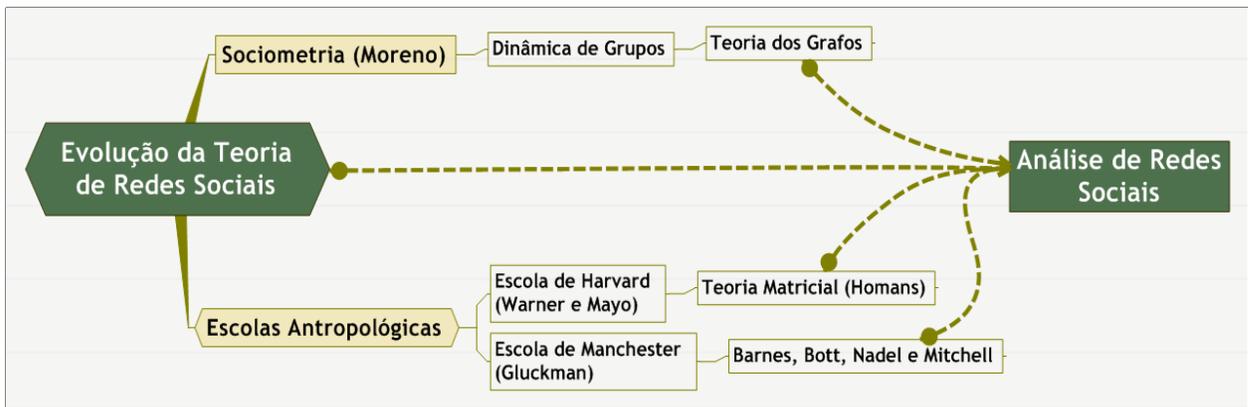


Figura 2 – Evolução da Teoria de Redes Sociais.

Basicamente, três correntes influenciaram no desenvolvimento do construto. A primeira delas se deve aos analistas sociométricos em 1930, influenciados pela Teoria da *Gestalt*, que trabalhavam com um objetivo terapêutico e tinham como método investigar as características das configurações sociais dos seus pacientes. Para Jacob Moreno, essas configurações, representadas graficamente por sociogramas, são os resultados dos “padrões concretos de escolhas interpessoais, atração, repulsão, amizade e outras relações nas quais as pessoas se envolvem” (Silva, 2003).

Os sociogramas eram imagens formadas por atores de um determinado grupo que se apresentavam como pontos ligados por linhas que indicavam uma relação entre os atores. Essas linhas representavam relações afetivas positivas e negativas entre os atores, denunciando a configuração social do sujeito em análise em termos de gosta/não gosta, é amigo de/ é inimigo de, entre outras formas de sistematizar as relações em análise. Entre as contribuições de Moreno, a que mais se destaca é justamente a noção de *configuração social* e a tentativa de representá-la de forma sistematizada.

A segunda grande contribuição para o desenvolvimento dos métodos de análise das redes sociais adveio da Escola de Harvard, ainda na década de 1930. Influenciados pelas idéias do

antropólogo Radcliffe-Brown, Lloyd Warner e Elton Mayo estudaram grupos de trabalho de fábricas e pequenas comunidades americanas. Entre os estudos produzidos pelos dois, a pesquisa sobre a fábrica *Hawthorne* contribuiu sobremaneira, não só para a evolução da análise de redes sociais, como também para o que veio a ser a Escola de Relações Humanas dentro da Administração. Os estudos de Mayo e seus trabalhadores visavam sanar uma frustração por parte dos gestores da *Wester Electric Company*, que não encontraram uma causa direta entre as alterações produzidas em algumas condições de trabalho e a eficiência dos trabalhadores.

Para compreender o fenômeno que ocorria na fábrica, iniciou-se um estudo de caráter antropológico, a partir da observação do comportamento de um grupo de trabalhadores. Segundo Scott (2000), a principal contribuição desse estudo para a análise de redes sociais foi a forma utilizada para apresentar os resultados da investigação, utilizando os sociogramas para representar as relações informais existentes no grupo alvo da pesquisa. Os sociogramas construídos pelos pesquisadores apresentavam uma grande semelhança, não só com os organogramas utilizados pela gerência, mas principalmente com os diagramas de circuitos elétricos produzidos pela fábrica e espalhados pelas paredes nos locais de trabalho que tinham a função de descrever particularidades do comportamento dos grupos como: envolvimento em jogos, ajuda mútua, amizade e outras particularidades. Ainda de acordo com Scott (2000), o estudo da fábrica *Hawthorne* encorajou outros pesquisadores a utilizarem os sociogramas no lugar dos diagramas convencionais utilizados pelos antropólogos, contribuindo para desenvolvimento da análise de redes sociais.

Em contraponto a essas contribuições, esse estudo inicial não apresentava um método bem definida para a construção dos sociogramas. A rigor, os sociogramas eram muito mais artísticas que sociológicas e não dispunham ainda de nenhuma base matemática para sua construção nem análise. Os subgrupos identificados eram elaborados a partir da fala dos próprios

trabalhadores que se reconheciam em *cliques* (panelinhas), utilizando as nomenclaturas dos próprios funcionários como, por exemplo, “A turma da frente” ou “A turma de trás”. Scott (2000) aponta que as conclusões desse trabalho deixavam a desejar no que diz respeito à tentativa de explicar como essas estruturas informais influenciavam o comportamento dos indivíduos envolvidos nos grupos.

Outra importante contribuição de Warner e Mayo veio dos estudos de duas pequenas comunidades, *Yankee City* e *Old City* (Scott, 2000). Os pesquisadores observaram que, além dos vários subgrupos que compunham as sociedades, havia outros subgrupos que foram denominados de *cliques*. Segundo os pesquisadores, esses *cliques* seriam subgrupos coesos onde as normas de condutas são tacitamente estabelecidas e aceitas. A partir de então, houve um esforço significativo para a compreensão da estrutura interna desses *cliques* desenvolvido no decorrer da pesquisa.

Na década de 40, a partir de uma releitura dos relatórios de *Old City* e usando como base a sociometria de Moreno, George Homans construiu uma estrutura teórica para compreender o comportamento grupal. Essa estrutura foi decomposta em dois sistemas: o interno, composto pelos sentimentos surgidos na interação entre os atores do grupo (que atualmente é denominada de rede informal); e o sistema externo, que se relaciona às questões de adaptação ao ambiente em que o grupo se encontra.

Da Escola de Manchester teve origem a terceira vertente de contribuição para o campo, a partir de um grupo de pesquisadores vinculados ao departamento de Antropologia Social. Também influenciado pelas idéias de Radcliffe-Brown, Max Gluckman se preocupava em desenvolver uma abordagem estrutural que se apropriasse de duas dimensões que ele considerava centrais para o estudo das sociedades, *conflito* e *poder* (citado por Scott, 2000). Para Gluckman,

essas duas dimensões são elementos integrantes de qualquer estrutura comunitária e, portanto, estariam presentes na dinâmica das transformações sociais.

John Barnes e Elizabeth Bott (outros dois pesquisadores de Manchester) pesquisavam sobre as relações de parentesco também utilizando os estudos da corrente sociométrica. O psicólogo Siegfried Nadel, sob a influência de Barner e Bott, sugeriu a utilização de métodos algébricos e matriciais para análise dos papéis e propôs uma definição de estrutura como a articulação ou arranjo de elementos para formar o todo (Scott, 2000).

Mitchell (1969, citado por Scott, 2000), desenvolveu as sugestões de Nadel, voltando-se para a *teoria dos grafos*, que já tinha sido apropriada pela corrente sociométrica. A partir de então, Mitchell propôs o conceito de *ordem pessoal* como sendo um padrão de ligações que um indivíduo tem com um grupo de pessoas e as ligações que essas pessoas têm entre si. Dessa forma, o estudo desse padrão de interações definiria a análise das redes sociais.

Na Figura 03, podemos observar cinco grandes áreas de produção científica sobre a temática das redes sociais informais em comportamento organizacional. O estudo em questão direciona seus esforços na área aqui denominada de “Campo Interpessoal”, mais especificamente às redes intra-organizacionais. Entre as subdivisões, o estudo se encontra nas frentes de pesquisa que utilizam a tecnologia das redes sociais para investigar os vínculos com o trabalho, em específico, a intensidade e bases do comprometimento. No ANEXO IV é possível visualizar o mapeamento com os respectivos autores.

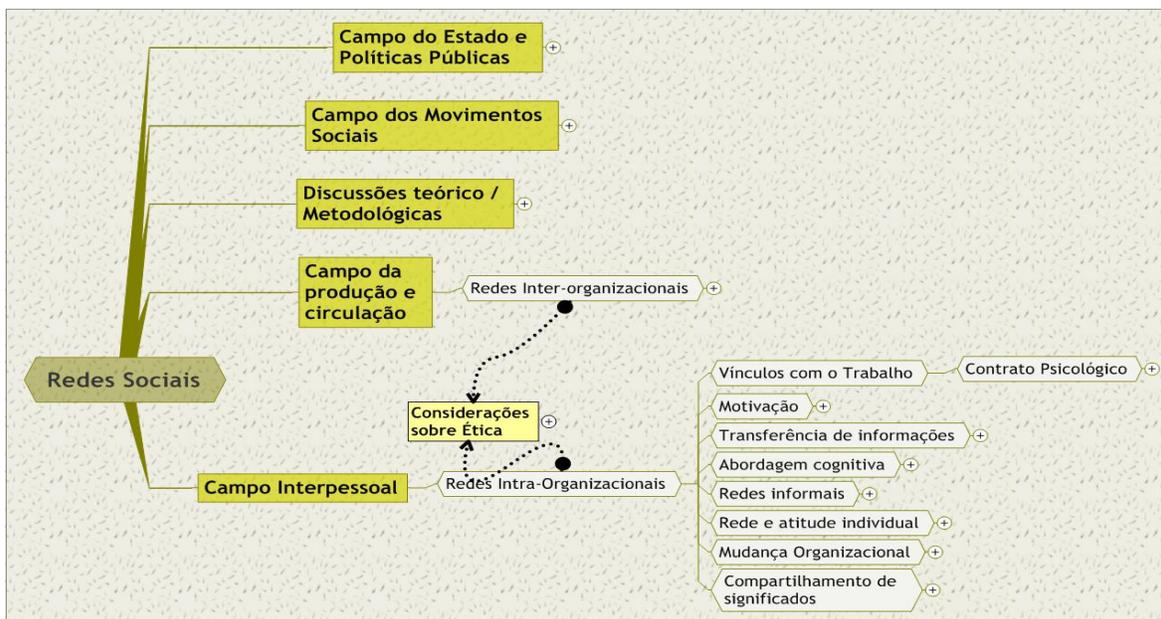


Figura 3 –Produção em Redes Sociais em Comportamento Organizacional entre os Anos de 2000 a 2007.

A área de redes intra-organizacionais tem recebido a contribuição de estudos relacionando a temática das redes sociais a vários construtos organizacionais. O estudo de Kadushin (2002), por exemplo, sugere que a estrutura da rede e a coesão entre os atores estão relacionadas à motivação no que diz respeito à dimensão da segurança vivenciada pelos atores da rede e aos buracos estruturais.

Santos (2004) analisou o compartilhamento de significados nas redes sociais informais atribuídos a um processo de mudança a partir de atores críticos e dos cliques. Em outro estudo, Lago (2005) acompanhou a percepção dos empregados às mudanças realizadas em uma organização antes e após um conjunto de intervenções que objetivavam aumentar a densidade e a distância entre os atores facilitando a compreensão das mudanças em processo. Mais recentemente, Rousseau (2006) examinou as relações entre as posições dos empregados em suas redes sociais e o contrato psicológico desenvolvido pelos mesmos.

Esses quatro estudos, entre outros identificados na Figura 3, apresentam um panorama sobre as possibilidades de estudos no campo intra-organizacional, reforçando a conveniência do presente estudo ao incorporar o construto do comprometimento organizacional ao quadro de produções no campo de pesquisa indicado.

Concomitantemente, por explorar o campo de pesquisas em redes sociais informais, este estudo realiza um esforço em ampliar a produção em uma área emergente no Brasil. A análise de redes sociais, apesar de ser um campo amplamente conhecido internacionalmente, inclusive com a existência de periódico específico para publicações da área (*Social Networks*), ainda se apresenta como um área em estado inicial de produção no Brasil.

2.2 - *Conceitos Básicos na Análise de Redes Sociais*

Para uma melhor compreensão da ferramenta de redes sociais, assim como de sua potencialidade de análise, é necessária a descrição de alguns conceitos básicos. Wasserman e Faust (1999) apresentam um conjunto de conceitos que serão utilizados neste trabalho. O primeiro conceito apresentado é o de *Ator*, que para os estudiosos pode ser considerado como a unidade básica de análise. Essa unidade nomeada de *ator* ou *entidades sociais* pode ser um indivíduo, uma organização, um grupo social ou mesmo uma localidade ou país.

Um segundo conceito é o de *Ligações ou Laços Relacionais*, que seria o que conecta um ator ao outro criando uma relação. Essa ligação pode representar uma conexão física, transferência de recursos materiais ou potenciais, avaliação de uma pessoa por outra, interações comportamentais, entre outras formas que representem relações entre os diferentes tipos de atores.

Resultante lógico do conceito de Ligação é a idéia referente aos *Conteúdos Transacionados* que explicitam os elementos materiais e/ou não-materiais trocados por um ou mais atores que constroem uma relação. Nos estudos mais atuais, na perspectiva de redes intra-organizacionais, tem-se encontrado uma série de estudos avaliando como conteúdos transacionados as relações de amizade/companheirismo, informação e confiança (Lago, 2005; Santos, 2004; Silva, 2003).

A *Díade* é a unidade relacional mais básica nos estudos de redes. Ela se caracteriza por uma ligação entre dois atores onde exista pelo menos um tipo de laço relacional entre os mesmos. Alguns estudos se utilizam de análises das díades por se tratar de uma unidade básica de análise (Wasserman & Faust, 1994; Wellman, 1988; Engel, 2002).

A *Triade* é uma relação entre um conjunto de três atores, sendo que, como critério de reconhecimento, os três atores precisam estar em uma relação de completa reciprocidade entre os seus membros. Ou seja, todos devem manter ligações com todos para que haja uma relação completamente equilibrada.

Por fim, os conceitos de *Grupos* e *Subgrupos*. Um grupo é constituído por um número limitado de atores e todas as relações possíveis de onde serão extraídas as análises para os estudos que utilizam as técnicas de redes sociais. Um subgrupo é definido por um recorte entre os atores de um grupo que pode ser realizado para responder a determinados critérios de pesquisa que tendem a contribuir com análises específicas à escolha do pesquisador.

2.3 Dimensões de Análise

A Figura 4 serve como uma orientação espacial na compreensão dos conceitos básicos relativos às dimensões de análise das redes sociais.



Figura 4 – Mapa das Dimensões de Análise em Redes Sociais Informais.

A análise das redes pode ser realizada tendo como foco duas abordagens do mesmo fenômeno. Uma abordagem é a *Estrutural*, que pode ser subdividida em duas dimensões: Macro – medidas relacionadas a *tamanho*, *densidade*, *distâncias geodésicas* e *diâmetro* na estrutura da rede; e Micro – onde se avaliam a *coesão*, os subgrupos denominados de *cliques* (n-cliques, n-clãs e k-plexes), a *posição* dos atores e sua *equivalência estrutural*.

O Quadro 3 apresenta uma definição a partir dos trabalhos de Lago (2005) e Elisa (2006) dos principais conceitos macro e micro estruturais.

Quadro 3 – Conceitos Macro e Micro-estruturais – elaborado a partir de Lago (2005) e Elisa (2006).

Macro-Estrutural	Definição
<i>Tamanho</i>	É a quantidade de ligações existentes entre os atores de uma determinada rede.
<i>Densidade</i>	É o quociente entre o número de ligações existentes pelo número de ligações possíveis em uma determinada rede. A densidade retrata a potencialidade da rede em termos de fluxo de informações, ou seja, quanto maior a densidade, mais intensa é a troca de informações na referida rede e vice-versa.
<i>Distância Geodésica</i>	É o caminho mais curto entre dois atores de uma rede.

<i>Diâmetro</i>	É a maior distância geodésica entre quaisquer pares de atores de uma respectiva rede.
Micro-Estrutural	Definição
<i>Coesão</i>	Trata-se do forte relacionamento entre atores de uma rede, formando subgrupos em virtude de vínculos estabelecidos por afinidades. Este campo de estudo possui um forte apelo na correlação entre a coesão e padrões de comportamento destes subgrupos.
<i>Cliques</i>	Definição herdada da teoria dos grafos, onde três ou mais atores escolhem a todos do subgrupo como pares em suas ligações. É o que informalmente denominamos de “grupinhos” ou “panelinhas” dentro das organizações. Os conceitos de n-cliques, n-clãs e k-plexes são derivações dos cliques.
<i>Equivalência Estrutural</i>	Análise dos subgrupos onde seus atores apresentam posição semelhante na estrutura da rede, em termos de rede de relações.
<i>Posição</i>	Conjunto de atores que estão similarmente envolvidos em redes de relações.

Silva (2003) caracteriza a segunda abordagem como um *zoom* sobre os atores. O foco de análise passam a ser as **Redes Centradas em Egos**, onde o ator se torna o alvo da atenção. O papel do ator na manutenção, expansão ou mesmo quebra nos fluxos de ligações, formando relações de poder e influência, passa a ser mais visualizado nessa abordagem, onde se destaca o conceito de *centralidade ou prestígio* para a compreensão das redes.

O conceito de **Centralidade** auxilia na compreensão das redes, pois identifica e localiza os atores mais responsáveis pela dinamização das mesmas, já que ocupam posições estratégicas na estrutura informal (Santos, 2004). A autora aponta que, apesar de informal, essa posição confere aos atores uma forte influência na dinâmica da organização: “Através de vários tipos de redes interligadas, o gerente pode adquirir informações a priori que sejam importantes, exercer várias formas de influência interpessoal e preparar caminho para proposições que esteja interessado em concretizar” (p. 127).

Ao descrever o conceito de centralidade, Lago (2005) aponta que ele exprime quão acessível um ator está para os demais atores da rede. A posição em que o ator está em relação às trocas avaliadas pode ser visualizada de quatro tipos básicos de centralidade, como visto na Figura 05.

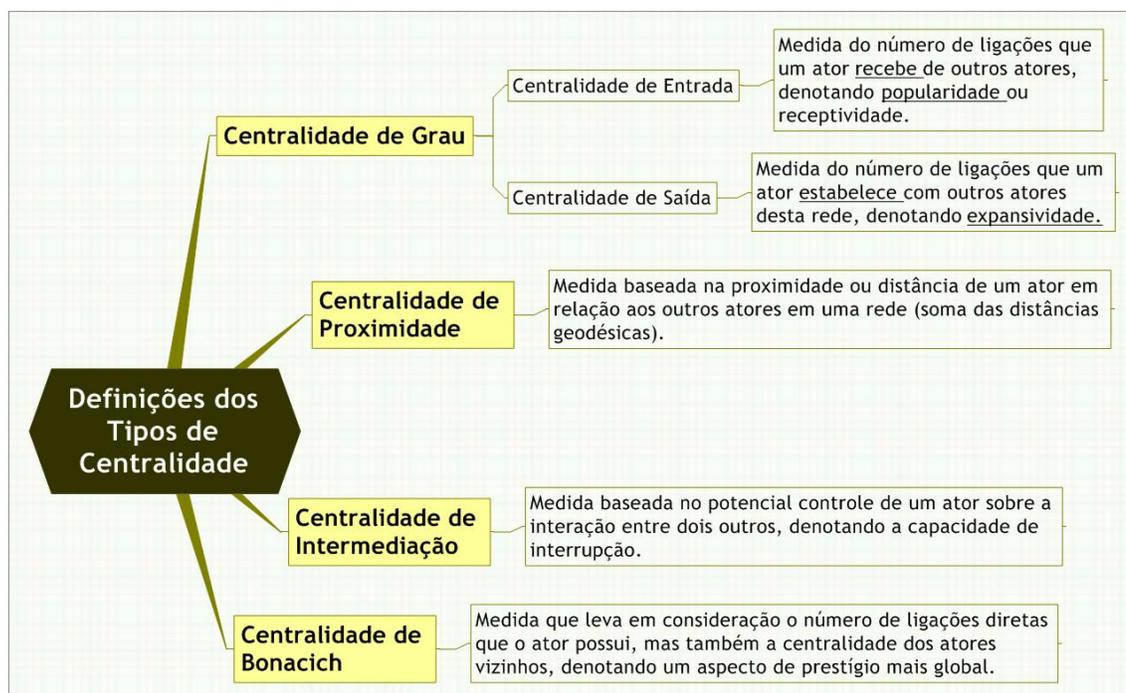


Figura 5 – Definições dos Tipos de Centralidade – adaptado de Lago (2005) e Rossoni (2006).

Rossoni (2006) reafirma a importância da identificação dos atores “mais importantes” a partir dos índices de centralidade. O que difere os quatro graus de centralidade é o nível de compreensão desejado quando se quer visualizar os atores mais centrais. Seja levando em consideração somente as relações adjacentes (centralidade de grau), as relações mais próximas (centralidade de proximidade), atores que manejam o fluxo dos conteúdos transacionados (centralidade de intermediação) ou a possibilidade de manejo de poder quando se configuram relações entre atores mais centrais ou mais periféricos.

Outra tentativa de sistematizar a forma de análise foi sugerida por Cross & Prusak (2002) ao identificar quatro tipologias no que tange aos papéis informais cujo desempenho são críticos para o andamento das atividades nas organizações. Na Figura 06, apresentamos quatro papéis sugeridos pelos autores.

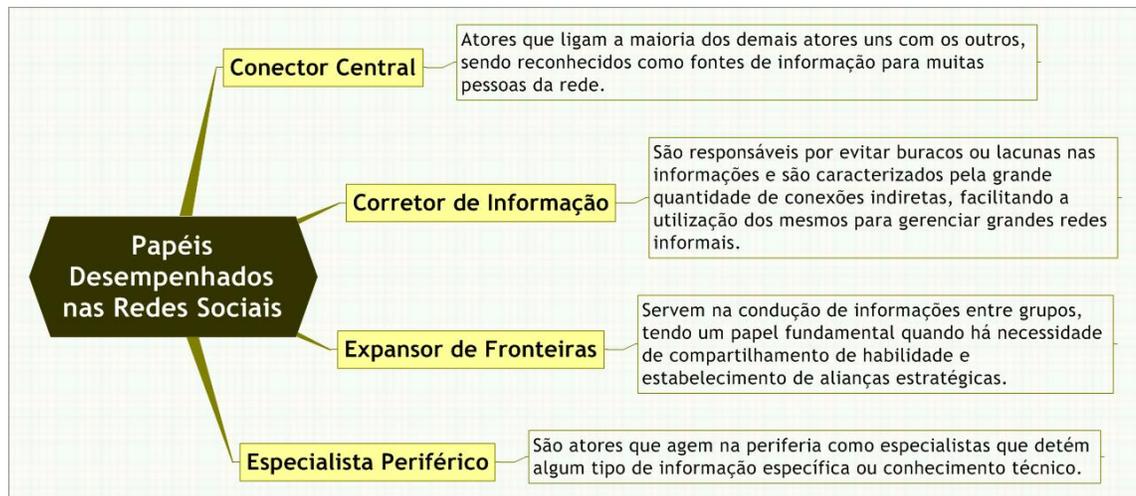


Figura 6 - Papéis Desempenhados nas Redes Sociais Informais – adaptado de Cross & Prusak, 2002.

Esse nível de análise permite ainda que os atores possam elaborar um autogerenciamento das suas redes sociais, identificando lacunas onde possam ser construídas mais e melhores relações interpessoais. Cross & Prusak (2002) identificaram que pessoas que possuem redes sociais mais fortes e que desempenham papel de destaque são também mais satisfeitas e permanecem mais tempo na organização que pessoas com redes mais frágeis. O gerenciamento das redes sociais informais é útil também na retenção de atores estratégicos para a organização, garantindo a competitividade da mesma.

2.4 Investigações sobre Redes Sociais Informais em Contextos Organizacionais

Minhoto & Martins (2001) analisaram as quatro principais funções de análise associadas ao conceito de redes. Seriam elas: (1) o campo interpessoal, com foco no indivíduo e que analisa as redes primárias que interagem por agrupamento natural; (2) o campo dos movimentos sociais, que analisa as articulações entre organizações, grupos ou indivíduos para ações reivindicatórias; (3) o campo do estado e políticas públicas, que estuda as articulações entre agências governamentais e/ou organizações privadas ou grupos para implementação de políticas públicas; (4) campo de produção e circulação, que analisa as articulações entre organizações para a produção de um produto ou serviço.

Inserindo-se nos estudos relacionados à quarta principal função de análise descrita por Minhoto & Martins (2001), observa-se que existem duas grandes áreas de concentração nos estudos de redes sociais informais: as redes *inter-organizacionais* – redes desenvolvidas entre atores de diferentes organizações – e as redes *intra-organizacionais* – onde os papéis são assumidos por atores de uma mesma organização. Essas relações são baseadas em trocas potenciais ou materiais e interferem de forma indireta nos resultados e resolução de problemas do grupo em questão.

O presente estudo se volta para a análise de rede social intra-organizacional, campo onde atualmente uma série de pesquisas tem utilizado a metodologia de análise das redes sociais para compreender o comportamento dos indivíduos no mundo das organizações (Kuipers, 1999; Marteleto, 2001; Silva, 2003; Santos, 2004; Tsang & Inkpen, 2005). Em comparação à rede social formal de uma organização – que pode ser visualizada como o próprio organograma de relações institucionais – a rede informal, em um primeiro momento, pode ser intuitivamente relacionada a aspectos negativos, como a contrariedade das normas, a racionalidade e profissionalismo que regem a estrutura formal das instituições. Krackhard & Hanson (1993) argumentam contra essa visão das redes informais como um obstáculo para os objetivos

gerenciais e ressaltam a importância de aproveitar o reconhecimento desses canais de comunicação para sincronização dos interesses e potencialização dos resultados. O reconhecimento dessa instância permite, por exemplo, que a organização consiga resolver mais eficazmente problemas inesperados e enfrentar crises e incertezas (Krackhard, 1992).

Essa percepção é ratificada por Marteleto (2001), que acrescenta outra característica importante do construto: o caráter da inserção voluntária apresentada pelos participantes da rede. Ou seja, o fato de ser informal permite aos atores organizacionais decidir se filiar ou não à rede.

2.5 Investigações sobre Redes Sociais Intra-organizacionais

Borgatti & Foster (2003) alertam como o volume de pesquisas que tem utilizado a análise de redes sociais tem crescido exponencialmente nos últimos anos. Esse crescimento se intensificou na última metade do século 20 como pode ser visualizado na Figura 7. Entre as justificativas para esse crescimento está o fato dessa perspectiva de análise romper com a visão atômica e individualista, dando lugar a concepções mais relacionais, permitindo uma compreensão mais sistêmica dos fenômenos estudados.

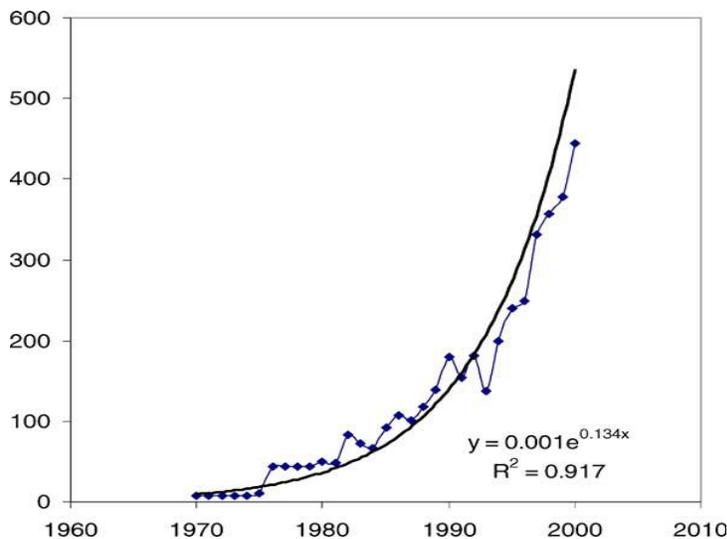


Figura 7 - Crescimento de Publicações nas Últimas Décadas

Fonte: Borgatti & Foster (2003).

Com a preocupação de produzir um corpo de conhecimentos úteis para a utilização da teoria de redes sociais na elaboração de diagnósticos e sugestões de intervenções no meio organizacional, assim como ampliar os resultados de forma válida, os estudiosos em ARS (Análises de Redes Sociais) vêm desenvolvendo uma série de pesquisas que investigam as relações entre aspectos macro e micro-organizacionais e as variáveis comuns ao meio empresarial (Krackhardt & Brass, 1994; Silva, 2003; Santos, 2004; Cross & Parker, 2004; Rocha & Luci, 2006).

Em contraposição às tentativas de intervenções formais, Krackhardt e Hanson (1993) concluem que parte do fracasso em processos de reestruturação é ocasionada por desconhecimento ou descaso ao poder das relações informais que os empregados constroem para resolver mais rapidamente ou com mais eficiência o seu trabalho. Ao longo do estudo, os autores avaliam os aspectos positivos das redes, ressaltando a importância de se sincronizar as redes sociais com os objetivos da organização, de forma a potencializar os seus resultados.

A tentativa de sincronização das redes formais e informais também pode ser encontrada no trabalho de Lago (2005) ao realizar um experimento onde, a partir da avaliação periódica e de intervenções sucessivas, objetivou sincronizar as dimensões formais e informais a fim de ampliar o canal de comunicação e facilitar a aceitação de mudanças que estavam sendo realizadas na organização como um todo.

Essa necessidade de compartilhar recursos potenciais ou reais para atingir objetivos comuns à organização sustenta a noção de interdependência que os atores se encontram ao estarem inseridos numa rede de relações (Peci, 1999). A consolidação de uma rede social só é visualizada de fato quando os atores estão envolvidos na construção de um objetivo maior, compartilhando valores e normas para além dos objetivos particulares. Agregar os mais diversos interesses existentes, na tensão de objetivos *individuais X organizacionais*, implica o desenvolvimento de arenas de barganha, onde valores e interesses possam ser negociados.

Mas que tipo de relação pode sustentar esse tenso diálogo entre os interesses pessoais e organizacionais? Mariotti & Souza (2005) realizaram uma pesquisa com o objetivo de “analisar como a confiança se manifesta nas relações entre pessoas e organização e que efeitos exerce na dinâmica de uma organização” (p.01). Para tanto, foram realizadas entrevistas em profundidade com representantes de diversos níveis da empresa e os dados foram analisados a partir do seu conteúdo e da observação participante das pesquisadoras. Entre os resultados, vale destacar a relação entre a confiança e os vínculos criados entre os trabalhadores entrevistados. Apesar de não nomeados, esses vínculos podem sugerir uma relação de comprometimento, sendo o mesmo pertencente a um grupo de conceitos que se encontram sob o conceito maior - vínculos com o trabalho.

Borgatti & Foster (2003) realizam uma ampla revisão sobre o campo de pesquisas em redes sociais direcionados em duas direções: 1) os processos grupais e 2) as direções de causalidade. Entre os esforços apresentados, o primeiro deles margeia os objetivos desse estudo.

O primeiro caso se apresenta como um campo bem estabelecido e mantém suas raízes na psicologia social clássica. Os esforços se direcionam na forma como a proximidade física, similaridade de crenças e atitudes, quantidade de interação e laços afetivos estão interligados.

Nessa direção de trabalho, Friedkin & Johnsen (1990) e Carley (1991) desenvolveram modelos de redes que influenciam o modo como as pessoas interagem com as outras a fim de produzir homogeneidade de crenças. Esses estudos são marcados pela teoria social da homofilia, que sugere que as pessoas têm uma tendência para interagir com pessoas que apresentam orientações semelhantes ou pela similaridade de atributos como sexo, raça, idade ou classe social.

Ibarra (1992) e Krackhardt & Stern (1988) avaliaram a homofilia no desempenho individual e do grupo. Como argumento positivo em relação à similaridades dos atores, tem-se: facilita a transmissão do conhecimento tácito (Cross, Borgatti & Parker, 2001, p. 229); simplificar o trabalho da coordenação (Ancona & Caldwell, 1992) e evitar potenciais conflitos. Por outro lado, um grupo demasiadamente homogêneo perde as vantagens competitivas da diversidade.

Lazer (2001) avalia o impacto da rede social nas atitudes individuais dos trabalhadores. Seus achados sustentam a conclusão que nas suas redes sociais informais os indivíduos tendem a interagir com atores que apresentam percepções e atitudes semelhantes sobre o ambiente organizacional, onde tanto as interações construídas quanto as atitudes são altamente estáveis a depender da maleabilidade e coerção imposta às relações entre os atores.

O segundo grupo de estudos são os que buscam causalidade. A principal distinção lógica nesses estudos são os que avaliam a causa e os que avaliam as consequências. A maioria dos

estudos tem-se detido a estudar as consequências, direção justificada pelo fato de ser um campo relativamente novo e que busca uma legitimidade. Assumir o desafio de apresentar evidências comprovando o efeito da estrutura das redes sobre as variáveis tradicionalmente estudadas auxilia essa legitimidade e sustenta os estudos que visam compreender as causas ou mudanças processuais nas redes.

Outra razão que favoreceu ao estudo dos consequentes é a tradição sociológica de avaliar como a dimensão estrutural influencia na facilitação ou na limitação de comportamentos do ator. Por outro lado, estudos que caminham na direção de compreender as causas examinam as redes em termos de personalidade do ator (por exemplo, Mehra et al., 2001). Outros trabalhos se apresentam, seja na perspectiva inter-organizacional (estudos sobre como e porquê se formam os laços entre organizações parceiras), seja sobre as causas da homofilia (McPherson et al., 1987).

Ainda nos estudos sobre antecedentes da configuração das redes sociais informais, Klein (2004) evidenciou que há, de fato, uma influência que é exercida pelas características sócio-demográficas, pelos valores e pela personalidade na posição que o indivíduo ocupa nas suas redes de equipe de trabalho, de aconselhamento, de amizade e de adversários. Foram identificados dois preditores-chave da centralidade em todas as três redes observadas: educação e estabilidade emocional. Pessoas com alto grau de educação e baixo neuroticismo possuem alta centralidade nas redes de aconselhamento e amizade e baixa centralidade na rede de adversários. Além disso, consistentemente com a teoria da similaridade-atração e com os achados relativos à homofilia nas redes, foi observado que similaridade nos valores exerce influência na centralidade nas redes de aconselhamento e amizade.

Alguns traços estudados foram preditores de centralidade em apenas uma das três redes. Assim, por exemplo, idade se mostrou positivamente relacionada com a centralidade na rede de aconselhamento, enquanto quatro traços de personalidade foram fortes preditores apenas da

centralidade na rede de adversários: neuroticismo, amabilidade, abertura e extroversão. Indivíduos com alto grau de neuroticismo e pouco amáveis são centrais na rede de adversários.

Este estudo de Klein (2004) é de grande importância por focar os antecedentes da centralidade nas redes, aspecto este que, até então, fora alvo de poucos estudos. No entanto, o próprio autor aponta algumas limitações e sugere que outros antecedentes sejam investigados em pesquisas posteriores para se construir um quadro mais informativo sobre as possíveis relações de causalidade.

Com o intuito de sistematizar as pesquisas em ARS, Kuipers (1999) adotou uma subdivisão entre os conteúdos transacionados através das redes que se tornou uma tradição na área e serviu de modelo para outros trabalhos (Silva, 2003; Santos, 2004, Lago, 2005). No seu estudo, a autora identifica três tipos de redes informais: de confiança, de informação e de amizade, como podem ser visualizados na Figura 8.

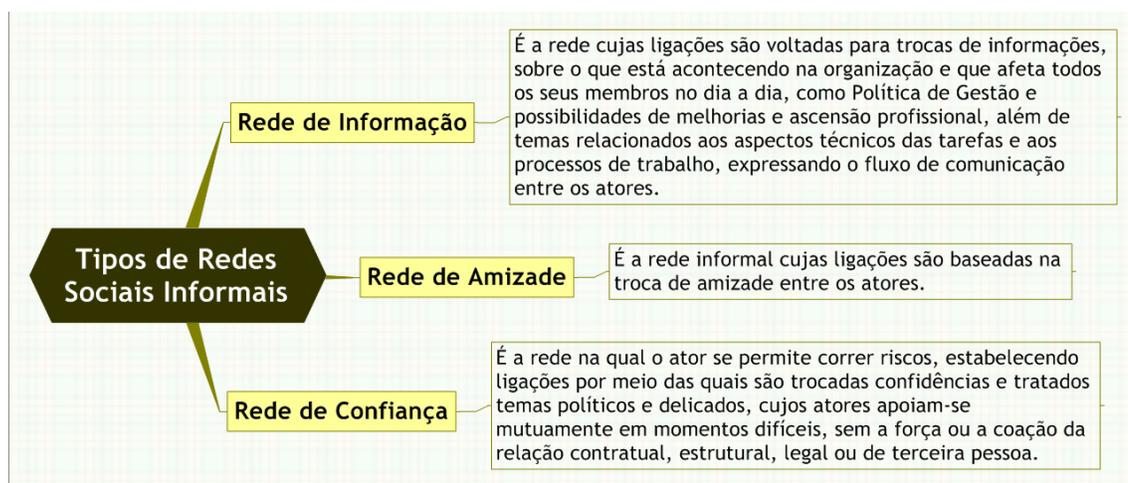


Figura 8 - Tipos de Redes Sociais Informais – adaptado de Kuipers, 1999.

A rede de confiança se caracteriza pela confiança difundida entre os atores, criando uma relação de dependência, onde o ator se permite correr riscos; a rede de amizade é baseada na

socialização e amizade; e na rede de informação é por onde se troca informações sobre o que está acontecendo na organização e que afeta a todos os seus membros.

A teoria de redes sociais, como pode ser vista a partir da revisão anterior, avança em direção à possibilidade de estudar a unidade social, no caso a organizacional, a partir da compreensão da sua natureza fundadora – as relações construídas e sustentadas pelos indivíduos que a formam. Compreender que características essas relações assumem, como elas emergem e interagem com os indivíduos inseridos no ambiente formando uma totalidade são questões que servem como ponto de partida para os estudiosos que utilizam as estratégias teórico-metodológicas que constituem este conceito.

No estudo em questão, a abordagem das redes sociais informais assume a função de auxiliar na compreensão sobre como o comprometimento organizacional se apresenta através das relações sociais informais existentes no dia a dia de trabalho, assumindo o papel de elo entre os atores organizacionais, como proposto por Weick (1993).

PARTE II - ASPECTOS METODOLÓGICOS

CAPÍTULO 3 – Delimitação do Problema de Pesquisa e Hipóteses

O estudo proposto se encontra no campo de estudos das redes sociais informais, na área das relações interpessoais, mais precisamente nos estudos que focalizam as redes sociais informais intra-organizacionais. Dentro dessa subárea, a pesquisa se direciona para o campo de investigação de um dos vínculos com a organização mais estudados, o comprometimento organizacional.

A relevância da articulação entre essas duas dimensões vem sendo sugerida por muito tempo na literatura, contudo só há pouco tempo as ferramentas metodológicas se desenvolveram a ponto de permitir estudos que possibilitassem analisar a interação entre estrutura e atores em um mesmo conjunto de análises. A expectativa desse estudo, apresentada neste capítulo mais detalhadamente, sugere uma relação entre a dimensão inter-relacional construída pelos atores de uma organização e a intensidade das bases do comprometimento organizacional (que se propõe a responder ao objetivo descrito a seguir).

3.1 Objetivo Geral

O objetivo central da pesquisa consiste em analisar associações entre padrões de comprometimento organizacional (intensidade e natureza da sua base) e características da configuração das redes sociais informais de confiança em que os trabalhadores se inserem.

3.2 *Objetivos Específicos*

1. Mensurar os níveis de comprometimento com a organização, considerando o peso das bases afetiva e instrumental e como tais bases se articulam em perfis de comprometimento organizacional;
2. Mapear a rede social informal de confiança no interior da organização e das suas unidades constituintes;
3. Caracterizar a rede social informal de confiança nas suas dimensões macro e micro estruturais básicas;
4. Descrever os níveis de centralidade dos atores críticos na rede informal de confiança;
5. Verificar a associação entre a densidade da rede característica macro-estrutural da rede de confiança mapeada, e o grau de homogeneidade dos perfis de comprometimento organizacional dos seus membros;
6. Descrever as relações entre a centralidade dos atores na rede social informal e o perfil do comprometimento organizacional dos seus membros;
7. Analisar o grau de homogeneidade dos perfis de comprometimento organizacional no interior dos *cliques* da rede social informal de confiança da organização analisada.

Os objetivos acima definidos estão dispostos de maneira a, num primeiro momento, capturar os níveis das principais bases do comprometimento organizacional e extrair a visualização das redes e dos atores centrais. Os últimos três objetivos específicos têm a função de operacionalizar as hipóteses do trabalho – descritas a seguir.

3.3 Hipóteses

Apesar dessa relação se apresentar como uma lacuna no que diz respeito à produção de trabalhos empíricos, tanto na literatura nacional quanto na internacional, os trabalhos seminais de Weick (1993) e Salancik (1997), assim como os estudos que analisaram propriedades grupais como antecedentes de comprometimento, mesmo sem utilizarem a ferramenta conceitual e metodológica de redes sociais, dão suporte a algumas hipóteses para guiar o trabalho:

1. Grupos de trabalho em que predomina um alto índice de comprometimento organizacional, independente da natureza de sua base (afetiva ou instrumental), apresentarão uma rede social informal cujas características macro-estruturais indicam maiores níveis de densidade;
2. Atores que ocupam lugares centrais na rede social informal de confiança apresentam níveis e natureza de comprometimento organizacional congruentes com o padrão dominante no grupo;
3. Atores, na sua rede social informal de confiança, interagem mais fortemente (formando *cliques*) com colegas que apresentam níveis e natureza do comprometimento organizacional similares.

CAPÍTULO 4 – Delineamento Metodológico

A presente proposta trata-se de um estudo descritivo-correlacional de natureza quantitativa (em função de como os dados que foram coletados e analisados). Considerando a unidade de análise do estudo, a pesquisa pode ser considerada um estudo de caso, já que foi desenvolvida no âmbito de uma única organização.

4.1 Participantes

A organização escolhida como foco desse estudo de caso apresenta um conjunto de características que merecem atenção, em especial, a facilidade ao acesso e o apoio oferecido pela gerência da organização que se mostrou decisiva na sua escolha como alvo do estudo. O interesse dos gestores resultou do sucesso obtido com as intervenções realizadas em uma pesquisa anterior (Lago, 2005), que reafirmou a relevância e os benefícios da pesquisa no meio organizacional.

A utilização dessa teoria operacionalizada em uma ferramenta de gestão poderia ser um obstáculo, a depender de como os gestores utilizassem os resultados. No entanto, foi construído um clima de confiança na organização por não haver qualquer prejuízo aos trabalhadores quanto ao conjunto de respostas apresentadas nas redes – houve um acordo prevendo que os nomes dos sujeitos seriam declarados sem necessidade de codificação para o comitê gestor e nenhum deles sofreria qualquer tipo de prejuízo ou perda (Lago, 2005).

Os resultados foram analisados no sentido de elaborar projetos internos que ampliassem a coesão nas relações informais e a promessa foi assumida e respeitada, mantendo o clima de confiança percebido pelo atual pesquisador no momento da sua coleta.

Desde 2004, implantou-se uma cultura de pesquisa no ambiente da empresa a partir do desenvolvimento de uma dissertação de mestrado por um dos sócios da mesma, tendo como objetivo criar um contexto de receptividade às mudanças organizacionais que foram implementadas durante o período da pesquisa.

Atualmente, a empresa utiliza a análise de redes informais como ferramenta de gestão, onde os gestores têm um papel ativo na coordenação de suas próprias redes informais. A coleta dos dados, que serviram de análise para o estudo de caso da presente pesquisa, foi realizada em conjunto com a extração de outras redes referentes ao projeto interno desenvolvido por um dos gestores da própria organização.

4.2 Área de Atuação da Empresa

A empresa alvo pertence ao segmento de TIC – Tecnologia da Informação e Comunicação. Ela atua predominantemente no Estado da Bahia, com ações pontuais em alguns estados do Nordeste e tem como negócio principal a implementação de soluções corporativas na área de TIC, incluindo também a implementação de infra-estrutura tecnológica, segurança das informações e gestão de ambiente de TIC.

Por ser uma empresa de TIC, uma característica que se espera ser inerente à empresa é a capacidade de se criar eficientes canais de comunicação. Esse diferencial pode ter impacto no nível de comunicação entre os atores da rede e, por consequência, no nível de coesão do grupo, diferente de organizações de outras áreas que não contam com essa competência como uma característica tão demarcada.

Cabe apresentar uma descrição da organização e as principais mudanças atuais que marcaram, e, de alguma forma, podem ser resgatados no momento de análise dos resultados como norteadores para algumas conclusões.

A empresa foi fundada em junho de 1992 por dois sócios que atuam, ainda hoje, como diretores-executivos. A organização conta com um total de 105 trabalhadores, e de acordo com o seu faturamento, pode ser considerada de médio porte.

Nos últimos três anos, a organização objetivou analisar o mercado a fim de estabelecer uma atuação nacional mais planejada. Num primeiro momento – até 2008 – essa estratégia se voltou para uma consolidação no mercado estadual, haja vista a necessidade de defesa da empresa frente às concorrentes que se instalaram em território baiano. A empresa concorre diretamente com empresas que vão de pequeno a grande porte, a depender do escopo do serviço. Após uma reestruturação a empresa conta hoje com seis departamentos: Marketing & Vendas; Pré-vendas; Pesquisa e Inovação; Operações Internas; Operações Externas e BackOffice.

4.3 Instrumentos

O estudo envolveu a aplicação de um roteiro de entrevista subdividido em três partes:

1) Vínculo do sujeito com a organização – trabalhou-se com uma escala validada, produzida a partir da junção de diferentes medidas já existentes para mensurar comprometimento de base afetiva e instrumental.¹ Tal medida busca, sobretudo, dotar de maior nível de precisão e confiabilidade as escalas de comprometimento instrumental e afetivo. A junção das escalas utilizadas foi aplicada em 356 participantes e possuía, originalmente, 13 itens de

¹ A escala foi elaborada e validada a partir de um trabalho do grupo de pesquisa: *Indivíduos, Trabalho e Organização: Aspectos Psicossociais*, sob a coordenação do professor Antônio Virgílio Bittencourt Bastos. A versão reduzida da escala foi validada especificamente para este trabalho por sugestão dos gestores da organização e de alguns empregados após o piloto da aplicação do questionário.

comprometimento organizacional de base instrumental e 20 itens da base afetiva do comprometimento organizacional. Após análise fatorial e de conteúdo, a escala resultou em uma versão reduzida de 10 itens – 05 itens referentes à base afetiva. A validação da escala apresentou significância no teste de esfericidade de Bartlett ($p < .01$), com o qui-quadrado de 1063,242 – o que aponta correlações significativas na matriz de correlações. O KMO – teste de adequação da amostra – apresentou um valor de 0,787, indicando uma boa adequação.

A análise fatorial resultou em índices satisfatórios com carga fatorial mínima de 0,680 na matriz rotacionada. A versão reduzida também apresentou boa consistência interna com alfa $\alpha = 0,82$ para o conjunto de itens da base afetiva e alfa $\alpha = 0,78$ para a base instrumental, com uma variância explicada de 55,6%. O instrumento pode ser visualizado no Anexo I.

2) Redes Sociais Informais – trabalhado através de um questionário sociométrico semi-estruturado, similar ao já utilizado por Kiupers (1999) e Silva (2003), adaptado para a realidade da organização. Os participantes foram solicitados a citar todas as pessoas que recordassem e que fossem do seu ambiente de trabalho que compunham a sua rede de confiança. Contudo, para uma melhor adequação do conteúdo transacionado à relação proposta, o conteúdo da questão inicial, que define a rede de confiança, foi alterado da proposição original, como sugerido por Kuipers (1999). A escolha de se avaliar um único conteúdo transacional – confiança – sustenta-se a partir do estudo de Mariotti & Souza (2005).

O respondente foi orientado a identificar as pessoas nas quais ele confiaria a ponto de convidar para realizar consigo um trabalho que envolvesse um alto grau de responsabilidade. Essa modificação tem como objetivo sincronizar melhor a rede social informal de confiança ao construto com o qual ela está sendo relacionada (comprometimento organizacional).

Outra modificação em relação ao questionário foi a redução das questões qualitativas. Para a presente pesquisa, mantiveram-se apenas duas questões que exploram a intensidade das

relações, visto que não seriam necessárias tantas outras questões para responder aos objetivos desse trabalho.

Para avaliar a intensidade da relação, duas questões foram apresentadas: a primeira avaliava o tempo em que o colega indicado pertence à sua rede de confiança e a segunda questionava a frequência de interações. O instrumento pode ser visualizado no Anexo II.

3) Por fim, foram levantados os dados socioeconômicos: idade, sexo, estado civil, escolaridade, tempo de serviço na organização e nível de renda.

4.4 Procedimentos de Coleta de Dados

Coerente com o desenho de corte transversal, os dados foram coletados no próprio ambiente de trabalho no momento permitido pela gerência. O procedimento de coleta dos dados apresentou os seguintes passos:

➤ Contato com os coordenadores dos distintos departamentos da organização, assim como os coordenadores de equipes alocadas fora da sede da empresa, de forma a viabilizar a coleta de dados. O contato com os coordenadores foi facilitado com o auxílio direto dos gestores da empresa ao sensibilizar a equipe sobre a importância da pesquisa. Essa acessibilidade foi viabilizada por se tratar de um profissional que já, há algum tempo, investe na análise de redes sociais como ferramenta de gestão.

Posteriormente, algumas reuniões foram necessárias para explicitar os objetivos e variáveis relacionadas na pesquisa para que o conselho de gestores da organização pudesse compreender e concordar com a realização da mesma. O passo seguinte se direcionou para a realização do teste piloto e, no momento posterior, a coleta definitiva.

➤ Questionário Piloto

Numa etapa anterior à coleta definitiva, foi realizado um teste piloto do roteiro de entrevista para verificar a compreensão por parte dos entrevistados, adequando, quando necessário, para a linguagem própria da organização. Neste piloto foram convidados 05 trabalhadores para responder, apontar ambiguidades ou incompreensões e propor sugestões de melhorias no questionário para uma maior eficácia do mesmo.

Para obter uma maior variedade na contribuição dos trabalhadores do piloto, optou-se por convidar pessoas de diferentes departamentos e com níveis de escolaridade diferentes. Essa opção resultou em pequenas modificações no questionário, a fim de diminuir o risco de ambiguidade e dúvidas apresentadas. Basicamente, as dúvidas se restringiram à abrangência da rede (se apenas deveriam ser identificados trabalhadores da equipe, da empresa ou poderiam citar colegas de fora da organização ou já demitidos) e serviu para atestar a necessidade de um acompanhamento mais próximo durante a aplicação dos questionários nos trabalhadores com baixa escolaridade.

Após a coleta do questionário piloto, foi elaborado um pequeno relatório sobre as conclusões acerca de possíveis problemas ou necessidades de melhorias no questionário. Esse relatório serviu de base para as modificações necessárias na linguagem do questionário para obter uma maior precisão na coleta definitiva.

➤ Cada trabalhador, antes de ser entrevistado concordou com o termo de consentimento informado que lhe assegura os direitos previstos nas normas éticas que regulam a pesquisa com pessoas. Aceitando participar da pesquisa, a aplicação do questionário e/ou entrevista foi conduzida no contexto de trabalho ou em momentos marcados pelos coordenadores para a aplicação.

- As respostas foram registradas no questionário no momento da sua coleta.

4.5 Tratamento e Análise dos Dados

Considerando-se a natureza dos múltiplos dados que foram coletados, o tratamento e a análise dos mesmos seguiram predominantemente uma abordagem de análise multivariada de dados. Os mesmos se submeteram aos tratamentos distintos, visando obter a melhor exploração dos resultados. Ao todo, tratamento e análise dos dados ocorreram ao longo de duas etapas distintas para contemplar os objetivos específicos e teste das hipóteses.

4.5.1 Escala de Comprometimento Organizacional

Os dados quantitativos foram codificados e digitados em um banco de dados do SPSS (*Statistical Package for Social Sciences*). Neste nível, os dados quantitativos foram submetidos a análises descritivas do grupo e de segmentos da amostra, além de testes de comparação entre médias.

4.5.2 Questionário para Extração das Redes Sociais Informais

A presente investigação tem uma estreita relação entre uma dissertação já produzida no mesmo grupo de pesquisa que teve como empresa participante a mesma da pesquisa anterior. Para permitir a comparação entre os dados atuais e os anteriormente encontrados, com fins de auxiliar na leitura para produção de outros trabalhos acadêmicos e de gestão – a empresa utiliza a

análise de redes sociais informais como ferramenta de gestão – foi mantida a codificação utilizada no estudo anterior.

Para a codificação dos nomes dos participantes, Lago (2005), adotou a estratégia de:

Com base no organograma, cada área ou departamento passou a ser identificado por uma espécie de família de animais e em seguida os colaboradores de cada área ou departamento, passaram a ser identificados pelo nome de um animal respectivamente. A escolha das famílias de animais e dos animais, propriamente ditos, que representariam os respectivos entrevistados foi realizada de forma aleatória, procurando evitar, ao máximo, qualquer espécie de associação metafórica com as pessoas e nem ao menos relacionar o aspecto do gênero aos nomes, ou seja, a “lagosta” pode referir-se a um homem ou a uma mulher, por exemplo. Em seguida, com o objetivo de facilitar a visualização gráfica das redes analisadas, foram definidas cores para cada família de animais, bem como símbolos que identificavam o grau da hierarquia formal dos entrevistados. (p. 68).

A análise das redes sociais informais foi realizada através da construção de matrizes de respostas no UCINET 6.0. Nesta matriz, as relações são convertidas a um conjunto de números binários onde “0” significa a ausência de ligação, e “1” significa a existência de ligação entre os atores da rede. Após a construção da matriz da rede de confiança, foi construída a matriz de atributos, onde puderam ser inseridas características exploradas em paralelo à posição dos atores na rede como, por exemplo, o sexo, cargo e se o ator presente na rede mantém um vínculo formal com a organização em foco.

Após a construção da matriz de adjacência (matriz principal onde as relações entre os atores estão registradas), retiraram-se através de rotinas específicas do UCINET 6.0 os valores referentes ao tamanho, densidade e diâmetro da rede analisada. O passo seguinte foi a simetrização da matriz de adjacência pelos mínimos. Esse tratamento permite uma análise mais qualitativa da rede, pois excluem dos resultados as relações não-simétricas, o que leva a crer que as ligações que permanecem representam laços fortes por conta da reciprocidade da ligação entre os atores. A partir da matriz simetrizada foi possível visualizar os cliques da rede social avaliada e obter com isso o conjunto de análises macro-estruturais.

Para obter os resultados das análises centradas nos egos, também definida neste trabalho como análise micro-estrutural, fez-se necessário solicitar do programa de análise as rotinas relacionadas aos graus de centralidade de entrada, de saída, centralidade de intermediação e centralidade de proximidade.

A partir do próprio UCINET 6.0, foi possível criar uma matriz de atributos onde foram inseridas as categorias dos perfis de comprometimento. Esse tratamento permitiu uma visualização qualitativa que serviu, tanto para as análises macro-estruturais, quanto às micro-estruturais, viabilizando a operacionalização das hipóteses.

PARTE III – RESULTADOS E DISCUSSÕES

A execução desta pesquisa pretende se traduzir em uma contribuição para a compreensão do comprometimento organizacional, investigando a forma como os trabalhadores se relacionam nas redes sociais informais, buscando indicar fatores que possam associar a posição desses atores nas redes sociais à intensidade do vínculo que eles mantêm com a organização.

Espera-se que o padrão de comprometimento dominante na organização seja similar aos padrões dos atores centrais nas redes sociais informais, assim como se espera que essa característica também seja comum a atores que constituem subgrupos fortemente relacionados nas redes sociais informais de confiança.

Considerando-se os objetivos da pesquisa, a descrição e as respectivas discussões dos resultados serão apresentadas em quatro seções, sendo que as três iniciais voltadas para uma descrição geral dos resultados e a última enfocando as análises que operacionalizam as hipóteses.

A primeira, **Seção 5.1** é dedicada a uma descrição da caracterização da amostra e das subunidades que vão servir de dados primários para as análises necessárias para a operacionalização das hipóteses. Na **Seção 5.2**, serão apresentados os resultados a partir dos dados extraídos da escala de comprometimento organizacional em duas dimensões: a) dados gerais de comprometimento organizacional em suas duas bases – afetiva e instrumental; e b) extração dos dados de comprometimento estratificados por atributos – sexo, estado civil, idade, escolaridade e renda, assim como o padrão de comprometimento por departamento. Na **Seção 5.3**, encontram-se descritos os dados relacionados às redes sociais informais em sua dimensão macro-estrutural e, em um segundo momento, as análises centradas nos egos. Após essa

apresentação geral dos resultados, na **Seção 5.4**, estão descritas de forma sistemática a operacionalização das três hipóteses do trabalho, assim como uma discussão sobre os resultados.

CAPÍTULO 05 - Resultados

5.1 O Perfil Sócio Demográfico dos Trabalhadores

Foram coletados questionários de todos os funcionários da organização, totalizando 105 participantes. A coleta dos dados durou pouco mais de um mês e teve como obstáculo a peculiaridade de que parte dos funcionários trabalha em equipes alocadas em outras empresas que contratam os serviços da organização alvo do estudo.

Apesar dessa dificuldade, alcançar a totalidade dos empregados da organização garantiu as condições ideais para o mapeamento da rede social informal, já que a ausência de um participante poderia ter como consequência a não visualização de um potencial ator central. A ausência de participantes, nesse estudo em especial, poderia gerar vieses indesejáveis nos resultados.

Após a codificação, inserção e revisão dos dados referentes ao questionário de comprometimento organizacional no banco de dados elaborado no SPSS – *Statistical Package for Social Science* (versão 13), avaliou-se ser necessária a retirada de dois casos por falha no preenchimento.

Dentre os participantes da pesquisa, todos são efetivos e em sua maioria do sexo masculino (81,9%). No que diz respeito ao estado civil, a amostra se encontra equilibrada entre solteiros (48,1%) e casados (46,2%), estando os outros (5,8%) entre desquitados e outras formas de união estável. Observa-se que o nível de escolaridade dos funcionários da organização é relativamente alto, sendo que 36,6% apresentam o nível médio completo, 45,1% se encontram entre nível superior incompleto ou completo e 5,9% já detêm algum título de pós-graduação. Essa

configuração da distribuição dos níveis de escolaridade entre os empregados da organização é compreensível pela área de atuação – tecnologia da informação e comunicação.

A organização alvo do estudo é analisada tanto no seu aspecto global, como no específico, dando enfoque analítico em seus departamentos como subgrupos de análises. Sendo assim, faz-se necessário compreender a caracterização desses subgrupos.

A empresa é composta por seis departamentos, sendo que um (*Pesquisa & Inovação – P&I*) foi aglutinado ao departamento de Pré-vendas por ser composto de um único integrante. Os trabalhadores da organização estão dispersos entre os departamentos conforme mostra a Figura 9

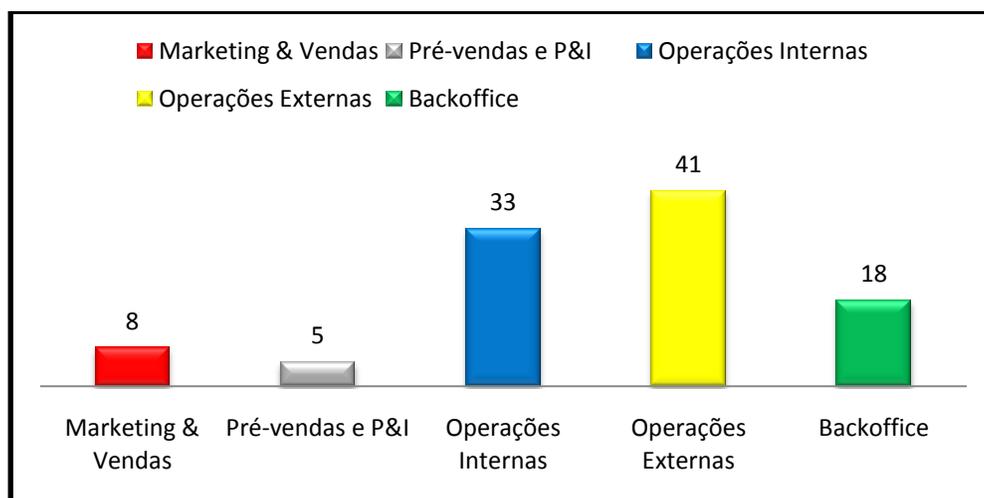


Figura 9 – Distribuição da Amostra pelos Departamentos da Organização.

A distribuição dos participantes da pesquisa pelos cinco departamentos e suas características sócio-demográficas apontam para algumas discrepâncias nas sub-amostras, principalmente no tamanho de alguns departamentos.

A natureza do serviço realizado pela organização exige a permanência dos trabalhadores nas empresas-clientes, o que faz com que os departamentos responsáveis pelas atividades fins absorvam o maior quantitativo de pessoal, provocando esse hiato entre o tamanho dos departamentos.

Os departamentos de *Operações Internas e Externas* são os que concentram a maior parcela dos empregados da organização, sendo que o segundo conta com 41 empregados alocados em 06 projetos fixos e se encontram, no seu dia a dia, no espaço de trabalho das empresas-cliente.

A descrição do perfil sócio-demográfico dos grupos que integram os diferentes departamentos da organização é apresentada pela Tabela 1:

Tabela 1 – Perfil Sócio-Demográfico por Departamento Pesquisado.

Marketing & Vendas							
Sexo - n (%)		Idade - n (%)		Escolaridade - n (%)		Renda - n (%)	
Masculino	4 (50%)	Até 25 anos	2 (25%)	Até fundamental completo	0 (0%)	Até 500	4 (50%)
Feminino	4 (50%)	De 26 a 35 anos	3 (37,5%)	Nível Médio Incompleto	0 (0%)	Entre 501 e 1500	1 (12,5%)
Estado Civil (n)		De 36 a 50 anos	3 (37,5%)	Nível Médio Completo	0 (0%)	Entre 1501 e 3000	0 (0%)
Solteiro	2 (25%)	Acima de 51 anos	0 (0%)	Nível Superior Incompleto	2 (25%)	Entre 3001 e 4500	3 (37,5%)
Casado	6 (75%)	-	-	Nível Superior Completo	3 (37,5%)	Acima de 4500	0 (0%)
Outro	0 (0%)	-	-	Pós-Graduado	3 (37,5%)	Total (n = 8)	

Pré-Vendas & Pesquisa							
Sexo - n (%)		Idade - n (%)		Escolaridade - n (%)		Renda - n (%)	
Masculino	4 (80%)	Até 25 anos	2 (25%)	Até fundamental completo	0 (0%)	Até 500	1 (20%)
Feminino	1 (20%)	De 26 a 35 anos	3 (37,5%)	Nível Médio Incompleto	0 (0%)	Entre 501 e 1500	2 (40%)
Estado Civil (n)		De 36 a 50 anos	3 (37,5%)	Nível Médio Completo	0 (0%)	Entre 1501 e 3000	0 (0%)
Solteiro	2 (40%)	Acima de 51 anos	0 (0%)	Nível Superior Incompleto	2 (25%)	Entre 3001 e 4500	1 (20%)
Casado	3 (60%)	-	-	Nível Superior Completo	3 (37,5%)	Acima de 4500	1 (20%)
Outro	0 (0%)	-	-	Pós-Graduado	3 (37,5%)	Total (n = 5)	

Operações Internas							
Sexo - n (%)		Idade - n (%)		Escolaridade - n (%)		Renda - n (%)	
Masculino	32 (97%)	Até 25 anos	9 (27,3%)	Até fundamental completo	0 (0%)	Até 500	8 (24,2%)
Feminino	1 (3%)	De 26 a 35 anos	12 (36,4%)	Nível Médio Incompleto	7 (22,6%)	Entre 501 e 1500	20 (60,6%)

Estado Civil (n)	De 36 a 50 anos	7 (21,2%)	Nível Médio Completo	12 (38,7%)	Entre 1501 e 3000	3 (9,1%)	
Solteiro	16 (50%)	Acima de 51 anos	5 (15,2%)	Nível Superior Incompleto	10 (32,3%)	Entre 3001 e 4500	2 (6,1%)
Casado	15 (46,9%)	-	-	Nível Superior Completo	1 (3,2%)	Acima de 4500	0 (0%)
Outro	1 (3,1%)	-	-	Pós-Graduado	1 (3,2%)	Total (n = 33)	

Operações Externas

Sexo - n (%)		Idade - n (%)		Escolaridade - n (%)		Renda - n (%)	
Masculino	38 (92,7%)	Até 25 anos	11 (26,8%)	Até fundamental completo	0 (0%)	Até 500	9 (22%)
Feminino	3 (7,3%)	De 26 a 35 anos	13 (31,7%)	Nível Médio Incompleto	0 (0%)	Entre 501 e 1500	29 (70,7%)
Estado Civil (n)		De 36 a 50 anos	10 (24,4%)	Nível Médio Completo	21 (51,2%)	Entre 1501 e 3000	2 (4,9%)
Solteiro	19 (46,3%)	Acima de 51 anos	7 (17,1%)	Nível Superior Incompleto	13 (31,7%)	Entre 3001 e 4500	0 (0%)
Casado	19 (46,3%)	-	-	Nível Superior Completo	6 (14,6%)	Acima de 4500	1 (2,4%)
Outro	3 (7,4%)	-	-	Pós-Graduado	1 (2,4%)	Total (n = 41)	

Backoffice

Sexo - n (%)		Idade - n (%)		Escolaridade - n (%)		Renda - n (%)	
Masculino	8 (44,4%)	Até 25 anos	3 (16,7%)	Até fundamental completo	1 (5,9%)	Até 500	9 (50%)
Feminino	10 (55,6%)	De 26 a 35 anos	5 (27,8%)	Nível Médio Incompleto	5 (29,4%)	Entre 501 e 1500	6 (33,3%)
Estado Civil (n)		De 36 a 50 anos	8 (44,4%)	Nível Médio Completo	4 (23,5%)	Entre 1501 e 3000	2 (11,1%)
Solteiro	11 (61,1%)	Acima de 51 anos	2 (11,1)	Nível Superior Incompleto	3 (17,6%)	Entre 3001 e 4500	1 (5,6%)
Casado	5 (27,8%)	-	-	Nível Superior Completo	4 (23,5%)	Acima de 4500	0 (0%)
Outro	2 (11,1%)	-	-	Pós-Graduado		Total (n = 19)	

Com relação à faixa etária, os cinco departamentos apresentam semelhança. Seus integrantes, em sua maioria, concentram-se na faixa “De 26 a 35 anos”. No que diz respeito ao nível de escolaridade, os departamentos Marketing & Vendas e Pré-Vendas & Pesquisa mantêm em comum a característica de serem compostos por trabalhadores que tem uma formação mínima de “Nível Superior Incompleto”. Apesar do alto nível educacional dos membros dos dois departamentos citados, eles juntos só representam 12 dos 105 trabalhadores. Por outro lado, o

departamento de Operações Externas e Operações Internas têm uma concentração maior na faixa “Nível Médio Completo” com 21 trabalhadores (51,2%) e 12 representando 38,7% dos integrantes do departamento respectivamente.

5.2 Comprometimento Organizacional: descrevendo níveis e identificando padrões de comprometimento

Numa visão global da empresa, podemos identificar que os níveis de comprometimento organizacional referente à base afetiva (4,78) e instrumental (3,12) apresentam diferença significativa ($p < 0,01$). Para uma maior precisão nas análises, foram extraídos os níveis de comprometimento em amostras segmentadas, como pode ser visualizado na Tabela 02.

Tabela 2 – Associação entre Variáveis Sócio-Demográficas e Bases do Comprometimento.

Variáveis	Total (n = 105)	Comprometimento Organizacional			
		Afetivo		Instrumental	
		X	Dp	X	Dp
Sexo (%)					
Masculino	81,9	4,78	0,83	3,12	1,13
Feminino	18,1	4,76	0,75	3,12	1,24
Estado Civil (%)					
Solteiro	48,1	4,70	0,70	3,12	1,11
Casado	46,2	4,83	0,95	3,04	1,18
Vive junto	4,8	4,84	0,38	3,52	1,25
Desquitado*	-	-	-	-	-
Idade (%)					
Até 25 anos	23,8	4,63	0,84	2,94	1,16
De 26 a 35 anos	34,3	4,74	0,71	2,78	0,86
De 36 a 50 anos	28,6	4,77	0,92	3,37	1,22
Acima de 51 anos	13,3	5,19	0,66	3,90	1,29
Escolaridade (%)					
Até fundamental completo*	1,0	-	-	-	-
Nível Médio Incompleto	11,8	5,18	0,53	3,45	1,26
Nível Médio Completo	36,3	4,81	0,89	3,41	1,18
Nível Superior Incompleto	29,4	4,67	0,67	2,79	1,01
Nível Superior Completo	15,7	4,40	0,90	2,70	0,83
Pós-Graduado	5,9	5,27	0,91	3,23	0,70

Renda (%)					
Até 500	29,5	4,85	0,93	3,25	1,30
Entre 501 e 1500	53,3	4,70	0,73	3,17	1,13
Entre 1501 e 3000	8,6	4,67	0,79	2,76	0,78
Entre 3001 e 4500	6,7	5,49	0,44	2,69	1,14
Acima de 4501	1,9	3,70	0,14	3,00	0,56

*O resultado das médias de comprometimento da variável “desquitado” e “até fundamental completo” não foram apresentadas para segurança dos únicos respondentes nestas variáveis.

As médias e desvios-padrão das bases afetiva e instrumental do comprometimento organizacional também foram mensurados pelas áreas de atuação. Essa segmentação será central na etapa posterior, onde serão relacionados os graus de centralidade dos atores com o nível de comprometimento por base do comprometimento.

Tabela 3 – Médias de Comprometimento Afetivo e Instrumental por Departamento.

Comprometimento / Departamentos	Marketing & Vendas		Pré-vendas e Pesquisa & Inovação		Operações Internas		Operações Externas		Backoffice	
	X	Dp	X	Dp	X	Dp	X	Dp	X	Dp
Afetivo	4,98*	1,15	4,88/**	0,86	4,99*/**	0,64	4,48*/**	0,86	4,98**	0,58
Instrumental	3,10*	0,90	3,00*/**	0,63	2,78*/**	1,19	3,35*/**	1,11	3,22**	1,33
Casos válidos	N = 8		N = 5		N = 31		N = 41		N = 18	
Percentagem (%)	7,6		4,8		31,4		39,0		17,1	
Total de casos válidos	N = 103 casos									

* diferença significativa entre as médias dos departamentos - $p < 0,05$. ** diferença significativa entre as médias das bases do comprometimento - $p < 0,05$.

O exame da Tabela 3 aponta uma semelhança dos níveis de comprometimento organizacional na maioria dos departamentos da organização. A base afetiva só apresentou diferença significativa entre dois departamentos (*Operações Internas e Operações Externas*), enquanto a base calculativa ou instrumental apresentou diferença entre três departamentos (*Operações Internas e Operações Externas e Pré-vendas-Pesquisa & Inovação*).

Verifica-se que todos os departamentos apresentaram médias significativamente diferentes entre as bases afetiva e instrumental. O departamento de *Operações Internas* apresenta o maior

nível de comprometimento afetivo e a menor média na base instrumental. Já o departamento de *Operações Externas* apresenta um perfil contrário, com a menor média na base afetiva entre os departamentos e o maior índice de comprometimento instrumental. Esse resultado pode refletir a fragilidade causada no vínculo com os empregados de *Operações Externas* pela condição de não trabalharem alocados na empresa de origem. Esses empregados se encontram alocados nas empresas-clientes, mantendo contato pontual com a empresa pela qual são realmente empregados.

5.3 Redes Sociais Informais de Confiança

Os resultados apresentados a seguir estão subdivididos em dois segmentos. No primeiro são apresentadas as características macro-estruturais da rede e, no segundo, os resultados das análises centradas nos egos.

5.3.1 Características Macro-Estruturais da Rede Informal de Confiança.

A análise macro-estrutural aponta que a rede informal de confiança possui 105 atores e um tamanho de 10.920 relações potenciais. No entanto, apenas 524 dessas relações são efetivas, alcançando uma densidade de 0,0462 na rede. Analisada de forma absoluta, essa densidade se mostra baixa, pois somente 4,62% do potencial da rede é utilizado pelos trabalhadores da empresa. Os resultados da distância geodésica, que nos informam a quantidade média de passos que um membro precisa dar para conseguir alcançar qualquer outro membro da rede, indicam que um ator na rede de confiança extraída precisará de 3.863 – 3 ou 4 – passos.

Podemos observar na Figura 10, através de uma visualização das relações de confiança mantidas entre todos os atores, uma série de informações sobre a organização em questão.

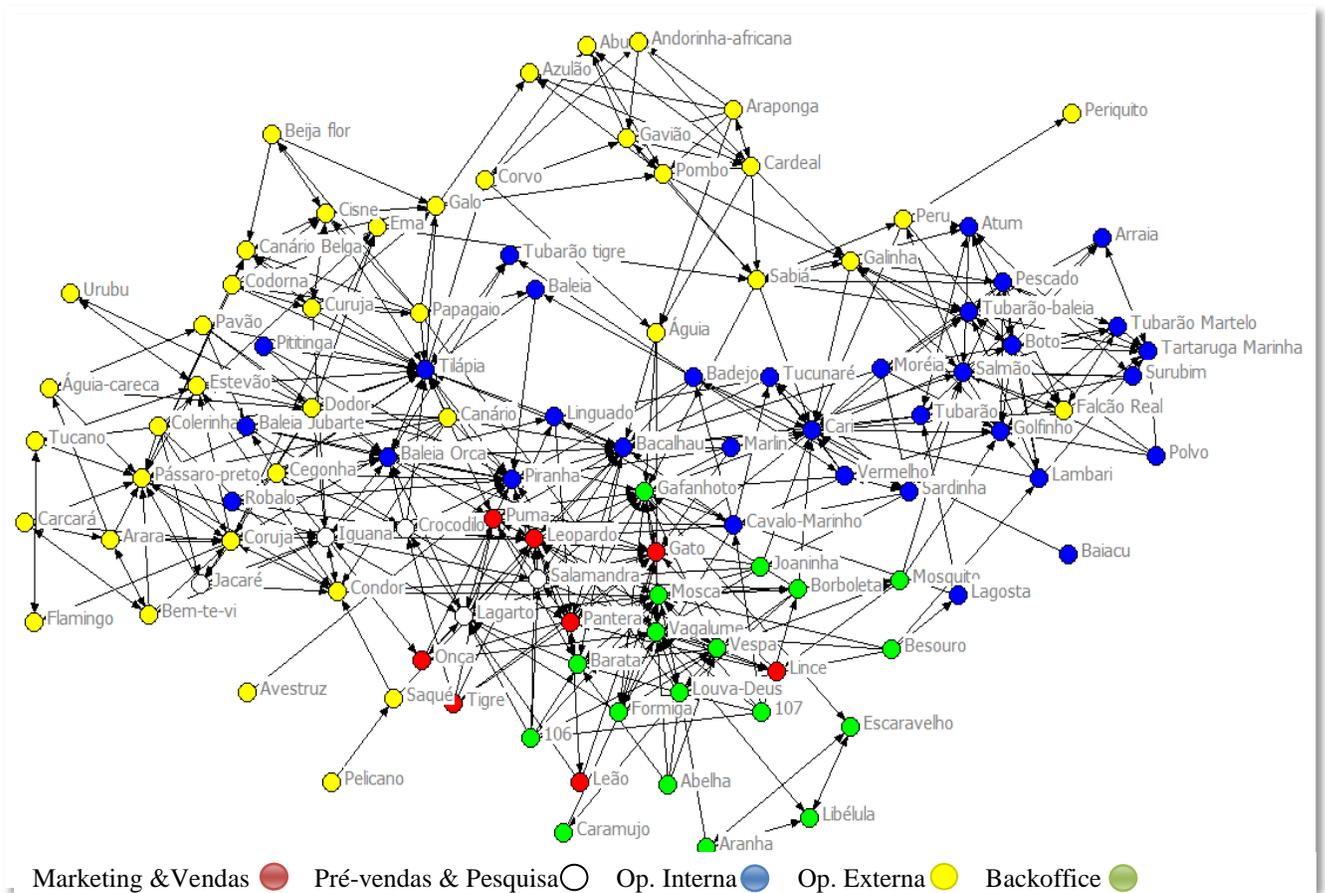


Figura 10 – Rede Social Informal de Confiança com Atributos

A visualização da rede nos informa que nenhum ator da organização em estudo se apresenta isolado na rede. A forma como os trabalhadores do departamento de *Operações Externas* se vinculam com o restante da rede, apesar de marginalmente, é uma garantia que estes se sentem vinculados a organização contratante. Esse dado é consequência de um conjunto de intervenções contínuas por parte da gerência com o objetivo de intensificar as relações e melhorar a coesão dos funcionários desde 2004 (Lago, 2005), como pode ser examinado na Tabela 4.

Tabela 4 – Comparação entre Dados Estruturais das RSI de Confiança de 2004 e 2008.

Período de mensuração	Número de Empregados	Densidade	Distância geodésica
2004	60	5%	4.319 (pouco mais de 4 contatos)
2008	105	4,6%	3.863 (pouco mais de 3 passos)

Apesar da aparente queda na densidade (0,4%) de 2004 para 2008, é necessário atentar para o fato de que o número de empregados da organização atingiu um crescimento de 75% entre 2004 e 2008. Para tamanho crescimento, a expectativa natural era uma redução drástica na densidade das relações sociais informais de confiança. Ao invés disso, a densidade apresentou uma pequena redução, o que pode sugerir um sinal positivo, tanto à entrada de novos empregados, quanto à substituição dos que deixaram a organização e foram substituídos.

A configuração da rede total também revela a posição estratégica dos empregados pertencentes ao departamento *Operações Internas*. Esses atores mantêm relação direta com membros de todos os outros departamentos, quase dividindo a rede em duas, onde se encontra de um lado o departamento de *Operações Externas* e do outro *Marketing & vendas, Pré-vendas e Pesquisa & inovação e Backoffice*. O departamento de *Operações Externas*, por sua vez, encontra-se marginalizado na periferia da rede social informal de confiança. Essa posição lhe confere uma desvantagem no acesso a informações transmitidas através desse canal de informação, sendo em grande parte dependente dos empregados de *Operações Internas*. Outra característica é a forma como os atores estão dispostos na rede, de maneira a manter poucas relações dentro do próprio grupo de empregados do departamento. Essa conformação da rede de relações do departamento de *Operações Externas* se torna compreensível pelo fato desses atores estarem alocados em 6 empresas-clientes e pouco manterem contato entre os próprios colegas de departamento.

O passo seguinte é a realização de uma análise mais detalhada ao executar uma simetrização da rede – rotina de análise que mantém somente as relações recíprocas na visualização da matriz de adjacência. Observa-se que 27 atores são excluídos da rede, como demonstra a Figura 11.

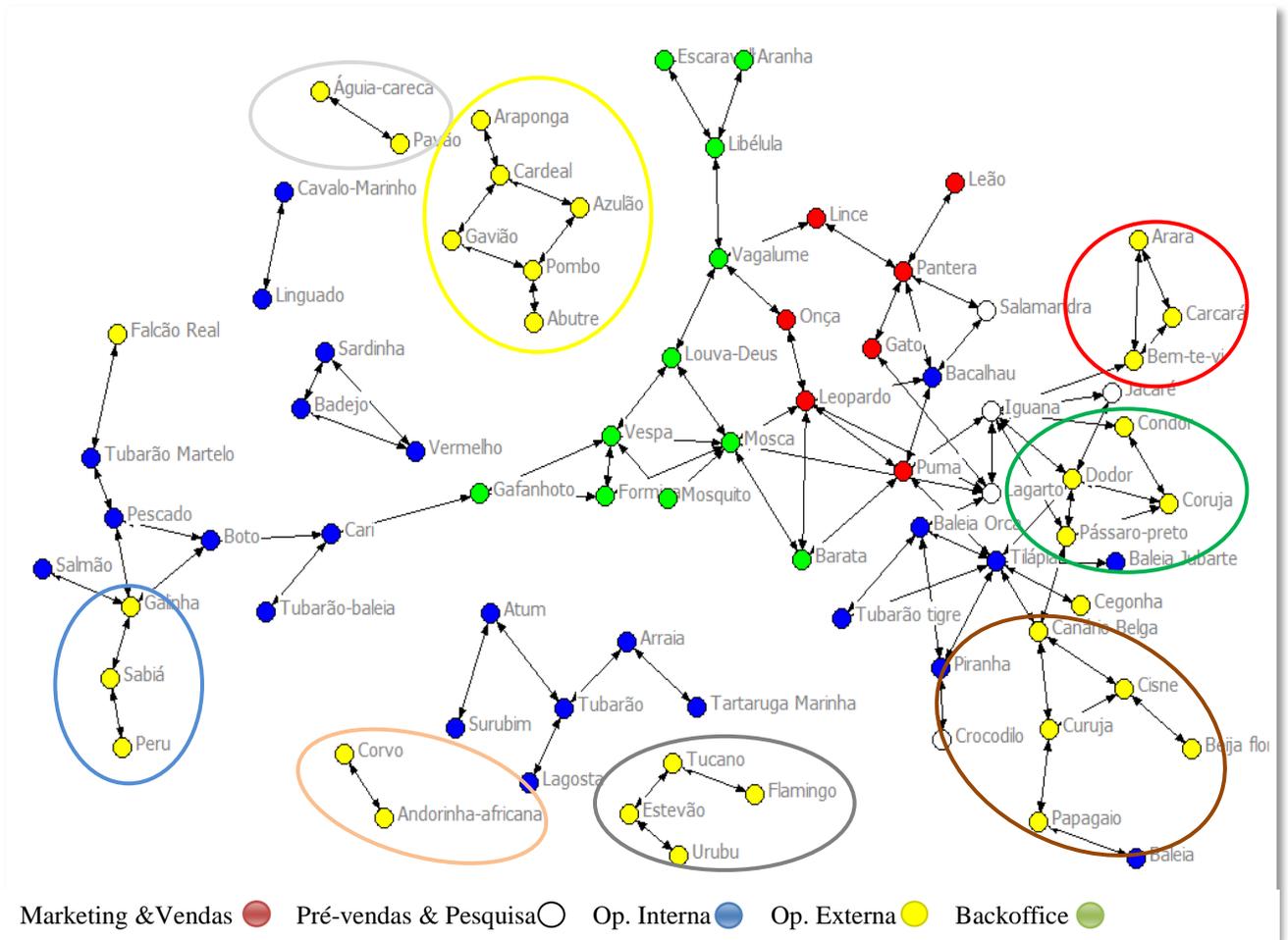


Figura 11 – RSI de Confiança Simetrizada

A partir da matriz simetrizada, identificam-se os cliques, n-cliques, n-clans e k-plex, onde pudemos perceber que alguns grupos emergem do todo da rede formando sub-redes ou panelinhas, por vezes totalmente coesas entre membros de um mesmo departamento. Os funcionários do departamento de *Operações Externas*, por exemplo, destacam-se por se

fragmentarem em quatro subgrupos isolados entre si, outros dois em contato com funcionários de outros departamentos e um trabalhador isolado (Falcão Real) em ligação com um ator da área de *Operações Internas*.

Chama atenção a posição marginal dos membros da área de *Operações Externas*. A partir da verificação das relações de confiança que permanecem após a simetrização da rede, a conclusão inicial para explicar a dispersão encontrada na rede total de empregados do referido departamento (justificada pelo fato destes estarem alocados em projetos fora da organização) ganha maior sustentação. O que ocorre é uma aglutinação entre empregados alocados em uma mesma empresa-cliente, como pode ser constatado a partir do Quadro 4, e que se encontram visíveis nos balões com as respectivas cores na Figura 11.

Quadro 4 – Identificação dos Cliques por Empresa-Cliente.

Definição dos N-Cliques	Quantidade de empregados	Origem dos empregados
N-Clique A	2	Empresa-cliente 1
N-Clique B	6	Empresa-cliente 2
N-Clique C	3	Empresa-cliente 2 e 3
N-Clique D	2	Empresa-cliente 2
N-Clique E	4	Empresa-cliente 1
N-Clique F	5	Empresa-cliente 4
N-Clique G	4	Empresa-cliente 1
N-Clique H	3	Empresa-cliente 1

Apenas um membro do *Clique C* (o *Peru*) não se enquadra no perfil de se limitar a relações mais intensas de confiança com colegas que dividem o dia a dia de trabalho. Fica mais visível também a função de ponte realizada pelos empregados de *Operações Internas*, pois sem eles, os atores de *Operações Externas* só estariam ligados a rede mais reticulada da empresa por dois empregados de *Pré-vendas e P&I* (*Iguana e Jacaré*).

O departamento de *Pré-vendas-Pesquisa & Inovação* também se encontra fragmentado, o que é compreensível pelo fato de se referir a dois departamentos muito pequenos que foram unificados para garantir o anonimato dos empregados. Essa fragmentação não acontece com relação ao pessoal de *Backoffice*, pois os que estão presentes na rede simetrizada se encontram unidos em um único grupo ao lado de um grupo também muito coeso – *Marketing & Vendas*.

Analisando comparativamente os dados de 2004 (Lago, 2005) e o atual estudo, podemos verificar o quando a rede consolidou relações mais recíprocas na Tabela 5.

Tabela 5 – Quantidade de Atores Isolados após Simetrização da Rede de Confiança.

Período de mensuração	Número de Empregados	Atores isolados após simetrização
2004	60	31,6%
2008	105	25,2%

Fica constatada uma redução na porcentagem de atores isolados, apesar do crescimento do quantitativo de empregados na organização. Esse resultado aponta para existência de relações mais simétricas envolvendo os atores na rede social informal de confiança.

Outro nível de análise é o da coesão do grupo através da extração dos cliques em grupos de três atores, denominada de *tríades*. Foram encontradas 19 tríades envolvendo ao todo 37 atores, sendo que alguns deles estão presentes em duas ou mais tríades, como exposto no Quadro 5.

Quadro 5 – Tríades de Atores com Departamento de Origem e Código.

N.	Código	Departamento	Código	Departamento	Código	Departamento
1	Tubarão-tigre	Operações Internas	Baleia-Orca	Operações Internas	Tilápia	Operações Internas
2	Piranha	Operações Internas	Baleia-Orca	Operações Internas	Tilápia	Operações Internas
3	Formiga	Backoffice	Vespa	Backoffice	Gafanhoto	Backoffice
4	Formiga	Backoffice	Mosca	Backoffice	Vespa	Backoffice
5	Louva-Deus	Backoffice	Mosca	Backoffice	Vespa	Backoffice

6	Arara	Operações Externas	Bem-te-vi	Operações Externas	Carcará	Operações Externas
7	Escaravelho	Backoffice	Libélula	Backoffice	Aranha	Backoffice
8	Mosquito	Backoffice	Mosca	Backoffice	Vespa	Backoffice
9	Coruja	Operações Externas	Dodor	Operações Externas	Pássaro-preto	Operações Externas
10	Bacalhau	Operações Internas	Pantera	Marketing & Vendas	Salamandra	Pré-vendas e P&I
11	Bacalhau	Operações Internas	Puma	Marketing & Vendas	Leopardo	Marketing & Vendas
12	Pássaro-preto	Operações Externas	Dodor	Operações Externas	Iguana	Pré-Venda
13	Badejo	Operações Internas	Vermelho	Operações Internas	Sardinha	Operações Internas
14	Iguana	Pré-Venda	Dodor	Operações Externas	Jacaré	Pré-Venda
15	Boto	Operações Internas	Pescado	Operações Internas	Galinha	Operações Externas
16	Cisne	Operações Externas	Curuja	Operações Externas	Canário-Belga	Operações Externas
17	Leopardo	Marketing & Vendas	Barata	Backoffice	Puma	Marketing & Vendas
18	Leopardo	Marketing & Vendas	Mosca	Backoffice	Barata	Backoffice
19	Leopardo	Marketing & Vendas	Mosca	Backoffice	Lagarto	Pré-Venda

A visualização dos atores envolvidos nos cliques, assim como sua origem, revela que boa parte das tríades são formadas por atores do mesmo departamento de origem (11 cliques dentre os 19). Chama atenção o fato de 8 dentre as 19 tríades serem formadas por membros do comitê gestor da organização e 5 delas terem pelo menos dois membros do comitê na sua formação. Essa dado sugere que existe uma forte relação de confiança entre os membros gestores, entre eles e outros 7 empregados da organização. Por outro lado, a ausência de um membro gestor pode acarretar numa redução de até 5 tríades (na ausência da Mosca, por exemplo).

5.3.2 Caracterização a partir da Análise Centrada nos Egos

A perspectiva da análise centrada nos egos tem foco nos níveis de centralidade que atores apresentam em comparação aos outros membros da rede. Os níveis de centralidade de grau são os que mais interessam a esse trabalho, não excluindo a possibilidade de utilização das outras formas de análise para a viabilização dos objetivos da investigação ou para caracterização da amostra.

A média do grau de centralidade da rede não simetrizada é de 4.8 graus – tanto a centralidade de entrada quando a de saída –, o que significa que, em média, as pessoas confiam e são indicadas como confiáveis por 4 ou 5 pessoas – já que não podemos fracionar os atores como sugere o índice. A amplitude da centralidade de entrada é de “0” a “13” atores e a amplitude do grau de centralidade de saída é de “0” a “21” membros da rede.

Uma visualização da rede simetrizada com os graus de centralidade refletido no tamanho dos *nodos* facilita a visualização dos atores mais centrais da rede numa perspectiva geral, como podemos confirmar na Figura 12.

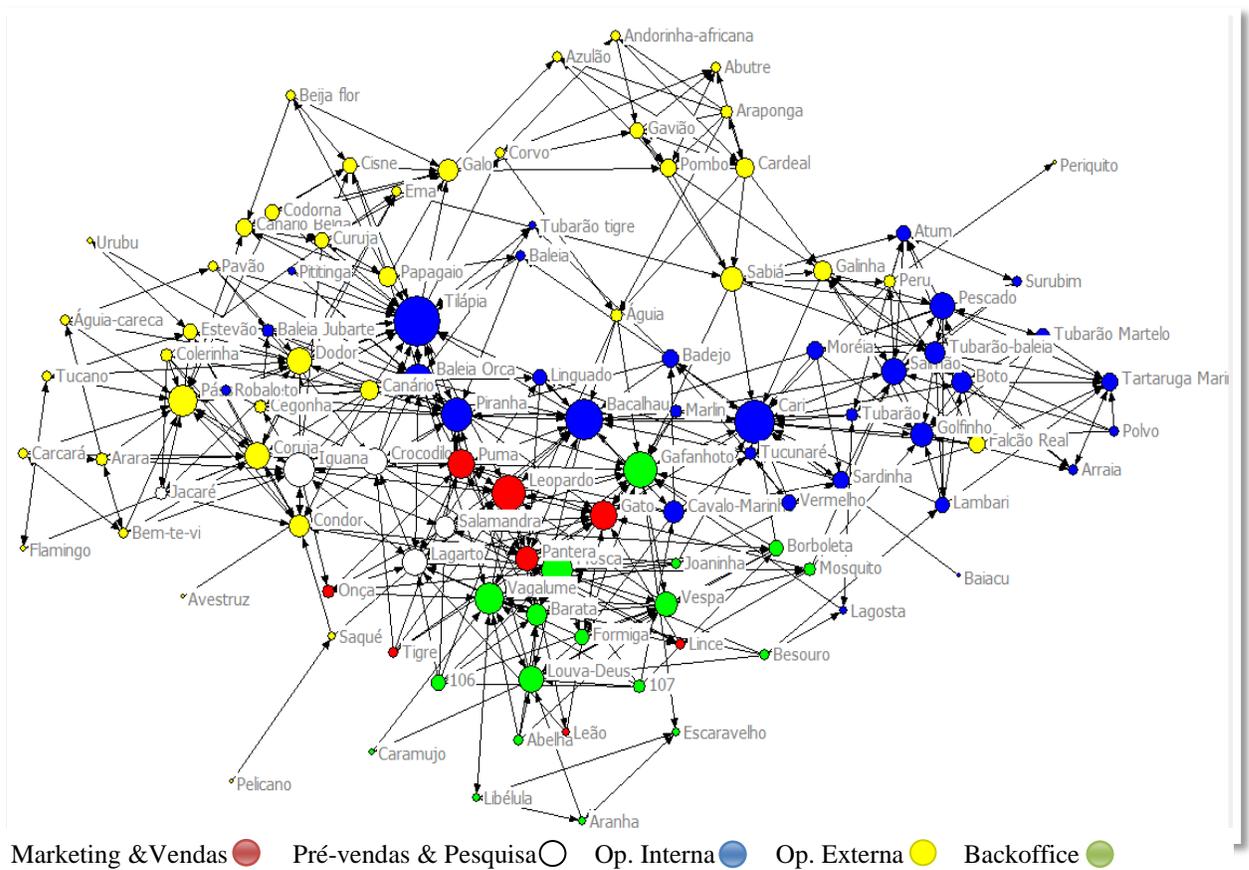


Figura 12 – RSI de Confiança Simetrizada Revelando os Graus de Centralidade dos Atores

Hanneman (2005), ao apresentar os métodos de análise de redes sociais, sugere que a posição de centralidade oferece ao ator uma maior diversidade de vínculos, ampliando a oportunidade de satisfazer as necessidades e se tornarem menos dependentes. A visualização da rede de confiança informa os atores sociais que se encontram nessa posição vantajosa frente à rede total, como alguns atores do departamento de *Operações Internas* (Tilápia, bacalhau e Cari), seguidos por um ator do *Backoffice* (Garfanhoto) e um do departamento de *Marketing & Vendas* (Leopardo).

A lista com a classificação completa dos empregados pelo grau de centralidade da rede simetrizada com seus respectivos departamentos e código dos atores pode ser encontrada no Anexo III. Para o teste da hipótese 2, onde os níveis do grau de centralidade foram utilizados na

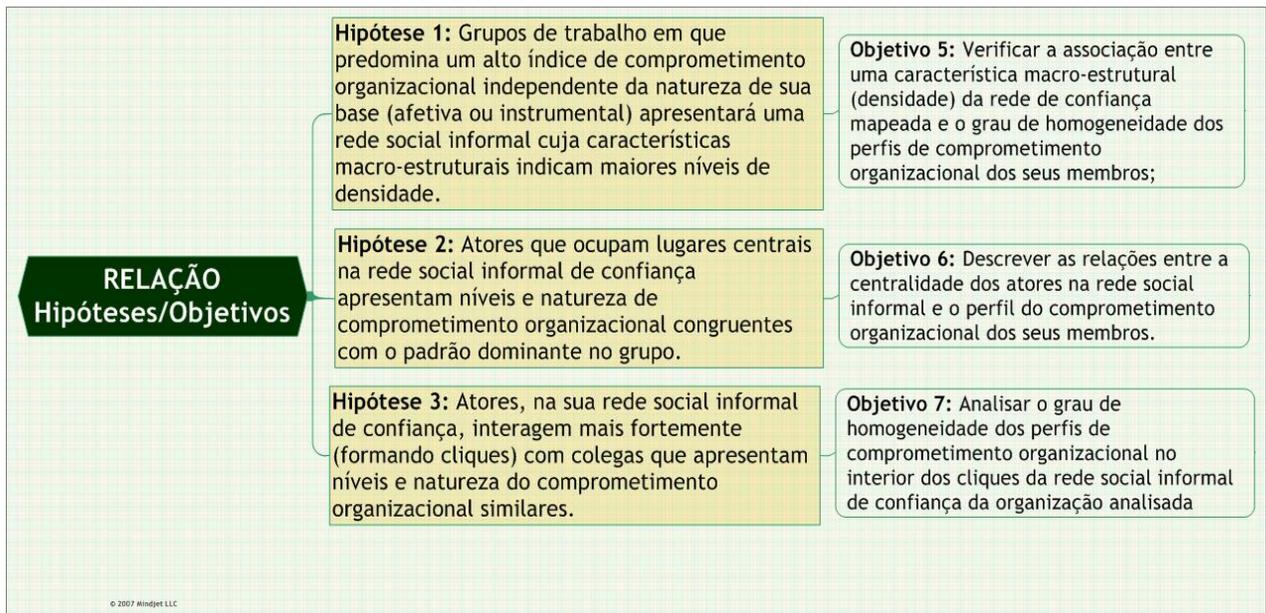
análise, evitou-se a utilização da classificação a partir da rede total para evitar distorções no nível de centralidade, atendo-se para diferenças entre atores do mesmo departamento.

Uma classificação contínua envolvendo os departamentos *Operações Externas* e *Operações Internas*, por exemplo, deixaria os atores de *Operações Externas* com as menores centralidades. Isso não significa que um ator desse departamento que possua um alto grau de centralidade nas suas relações sociais informais entre seu próprio grupo de trabalho, não possa ser fonte de influência social, irradiando suas atitudes, entre elas a de comprometimento organizacional.

5.4 As Hipóteses de Trabalho: evidências obtidas na pesquisa

A partir do que já foi apresentado, o estudo se direciona para sistematizar as evidências obtidas de modo a testar as hipóteses de trabalho que operacionalizam os objetivos específicos voltados para a questão central da relação entre comprometimento organizacional e padrões de interação na rede informal de confiança. O Quadro 6 apresenta uma síntese relacionando as três hipóteses de trabalho e os três objetivos específicos restantes.

Quadro 6 – Relação entre Hipóteses e Objetivos.



Esses três objetivos específicos se caracterizam pelas análises de relações entre a duas variáveis no presente estudo – comprometimento organizacional e redes sociais informais de confiança – e são decisivos para responder, tanto a questão central, quanto as específicas do estudo. Para facilitar a compreensão de como as análises foram organizadas, foi elaborado um quadro síntese de cada uma das três operacionalizações (apresentado no início de cada seção que segue).

5.4.1 – Hipótese 1

Grupos de trabalho em que predomina um alto índice de comprometimento organizacional independente da natureza de sua base (afetiva ou instrumental) apresentarão uma rede social informal cujas características macro-estruturais indicam maiores níveis de densidade.

Quadro 7 – Síntese da Operacionalização da Hipótese 1



O Quadro 7 sintetiza a forma como os dados serão relacionados para o teste da hipótese. Para cada departamento serão mensurados os níveis de comprometimento organizacional, assim como a densidade do departamento para então avaliar a relação entre as variáveis.

Levando em consideração os resultados das pesquisas que envolvem a mensuração das bases afetiva e instrumental do comprometimento organizacional (Cunha, 2004; Cooper-Hakim & Viswesvaran, 2005; Bastos *et al.*, 2008), onde são apresentadas diferenças relevantes entre os antecedentes e consequentes, nesta investigação, as bases foram tratadas separadamente. As Tabelas 06 e 07 apresentam os dados que vão servir de análise para a operacionalização da primeira hipótese. Para confirmá-la, os grupos de trabalhos – representados pelas áreas de

atuação da empresa – vão servir de fonte de dados para uma comparação entre a intensidade das bases afetiva e instrumental e a densidade de cada uma das áreas.

5.4.1.1 Caracterização da Base Instrumental e Densidade por Departamento

Tabela 6 - Intensidade da Base Instrumental do Comprometimento Organizacional por Departamento.

Comprometimento / Departamentos	Marketing & Vendas		Pré-vendas e Pesquisa & Inovação		Operações internas		Operações Externas		Backoffice	
	X	Dp	X	Dp	X	Dp	X	Dp	X	Dp
Base Instrumental	3,10	0,90	3,00 (**)	0,63	2,78*	1,19	3,35* (**)	1,11	3,22	1,33
Densidade	0.3571		0.3500		0.1127		0.0756		0.2476	
N de atores	08		05		33		41		18	
Casos válidos	N = 8		N = 5		N = 31		N = 41		N = 18	
Percentagem (%)	7,6		4,8		31,4		39,0		17,1	
Total de casos válidos	N = 103 casos									

* e ** diferença significativa entre as médias $p < 0,05$

Os resultados da comparação entre as médias apontam para uma diferença significativa entre dois pares de departamentos: 1) *Operações Externas* (Comp. Instrumental 3,35 e densidade 0,075) e *Operações Internas* (comp. Instrumental 2,78 e densidade 0,112); e 2) *Operações Externas* (Comp. Instrumental 3,35 e densidade 0,075) e *Pré-vendas-Pesquisa e Inovação* (com. Instrumental 3,00 e densidade 0,350).

Quadro 8 – Comparação entre os Departamentos.

Comprometimento / Departamentos	Operações Externas	Operações Internas	Relação
Instrumental	3,35	2,78	
Densidade	0.0756	0.1127	
N de atores	41	33	
Comprometimento / Departamentos	Operações Externas	Pré-vendas e Pesquisa & Inovação	Relação
Instrumental	3,35	3,00	
Densidade	0.0756	0.3500	
N de atores	41	05	

Podemos observar no Quadro 8 uma consistência com os dois pares de departamentos onde as médias diferem: os índices mais baixos de densidade estão associados às maiores médias de comprometimento instrumental.

O padrão encontrado entre os dois conjuntos de departamentos que mantiveram diferença significativa entre as médias de comprometimento instrumental. Verifica-se nas duas relações, que o crescimento da densidade é acompanhado por uma redução no nível do comprometimento de base instrumental.

5.4.1.2 Caracterização da Base Afetiva e Densidade por Departamento

A Tabela 07 apresenta os resultados com um único par de departamentos onde foi identificada diferença significativa: *Operações Internas* (comp. afetivo 4,99 e densidade 0,112) e *Operações Externas* (comp. afetivo 4,48 e densidade 0,075).

Tabela 7 – Intensidade da Base Afetiva do Comprometimento Organizacional por Departamento.

Comprometimento / Departamentos	Marketing & Vendas		Pré-vendas e Pesquisa & Inovação		Operações Internas		Operações Externas		Backoffice	
	X	Dp	X	Dp	X	Dp	X	Dp	X	Dp
Base Afetiva	4,98	1,15	4,88	0,86	4,99*	0,64	4,48*	0,86	4,98	0,58
Densidade	0.3571		0.3500		0.1127		0.0756		0.2476	
N de atores	08		05		33		41		18	
Casos válidos	N = 8		N = 5		N = 31		N = 41		N = 18	
Porcentagem (%)	7,6		4,8		31,4		39,0		17,1	
Total de casos válidos	N = 103 casos									

*diferença significativa entre as médias $p < 0,001$

Avaliando como o par de variáveis se comportam, encontramos um resultado na contramão do que foi identificado na base instrumental. No Quadro 9, constata-se que o índice mais alto de densidade está relacionado à maior intensidade de comprometimento organizacional de base afetiva e que, com a sua redução, a densidade também sofre uma queda em seu índice.

Quadro 9 – Comparação entre os Departamentos.

Comprometimento / Departamentos	Operações Internas	Operações Externas	Relação
Afetivo	4,99	4,48	
Densidade	0.1127	0.0756	
N de atores	33	41	

A partir dos resultados encontrados, é possível afirmar que a hipótese foi parcialmente confirmada. A relação densidade-comprometimento afetivo se mostrou na direção postulada pela hipótese. No entanto, o mesmo não se verificou com a relação densidade-comprometimento instrumental, cuja direção da associação é contrária ao esperado.

Salancick & Pfeffer (1978) propõem que as atitudes e percepções derivam do contexto social no qual eles são formulados. Eles argumentam que pessoas desenvolvem atitudes como uma função da avaliação de informação que atravessa suas relações sociais e adaptam suas crenças à realidade da sua própria situação.

A teoria e os métodos de Análise de Redes Sociais apresentam as ferramentas necessárias para elucidar os mecanismos de processamento de informação social que contribuem para a formação das crenças e atitudes das quais Salancick & Pfeffer propuseram. A coesão, a centralidade dos atores, a sua proximidade com outros atores e a própria organização informal da hierarquia podem contribuir muito para a compreensão das ações dos seus empregados (Ibarra & Andrews 1993).

Apesar dessa expectativa teórica, o resultado desse trabalho aponta para essas tendências contrárias entre duas bases de uma mesma atitude: o comprometimento com a organização que, em sua base afetiva atende às propostas apresentadas pela literatura, mas por outro lado, em sua base instrumental, caminha no sentido oposto às expectativas dos autores apresentados e da hipótese desse trabalho.

Esse resultado revela mais um argumento a favor da separação das bases afetiva e instrumental como sendo fenômenos que direcionam para vínculos com características distintas, tanto em seus antecedentes quanto em seus consequentes (Cunha, 2004; Bastos *et al*, 2008; Costa, 2008).

A diferença na direção das relações entre o comprometimento organizacional de base afetiva e a base instrumental, nesse estudo, une-se à lista de outras importantes variáveis que também apresentam resultados contraditórios entre suas duas bases, como desempenho e cidadania organizacional (Solinger *et al.*,2008).

5.4.2 – Hipótese 2

Atores que ocupam lugares centrais na rede social informal de confiança apresentam níveis e natureza de comprometimento organizacional congruentes com o padrão dominante no grupo.

Quadro 10 - Síntese da Operacionalização da Hipótese 2



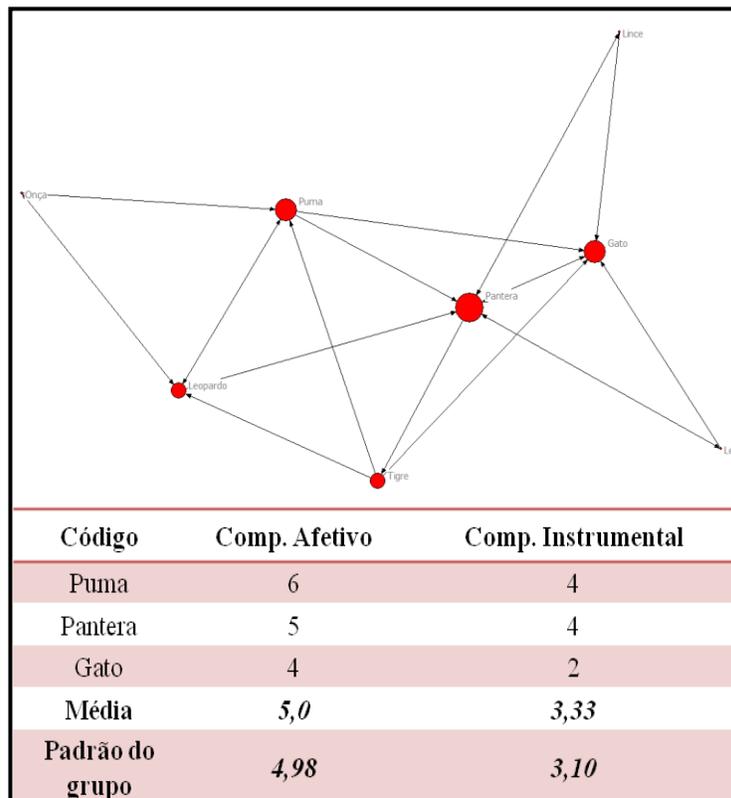
O Quadro 10 apresenta um esquema explicativo das análises realizadas. Para o teste da segunda hipótese, o tratamento das informações demandou que fossem identificados os atores mais centrais (por departamento) e, após essa identificação, fosse avaliada a congruência do padrão do comprometimento organizacional com o padrão de todo o grupo.

Como estamos tratando de uma amostra subdividida em cinco departamentos, as análises foram realizadas para cada um deles. Para testar a hipótese, buscar-se-á verificar a consistência dos resultados dos cinco departamentos, trazendo assim, maior solidez para a conclusão.

5.4.2.1 - Dados Referentes à Área de **Marketing & Vendas**:

Após a identificação do índice de tendência central dos atores do departamento, foi extraída uma sub-rede das relações sociais informais de confiança do mesmo departamento e identificados, a partir de uma rotina de identificação, os diferentes níveis de centralidade de grau dos seus atores, como pode ser visto no Figura 13.

Figura 13 - Atores do Departamento de M&V com Níveis de Centralidade de Grau

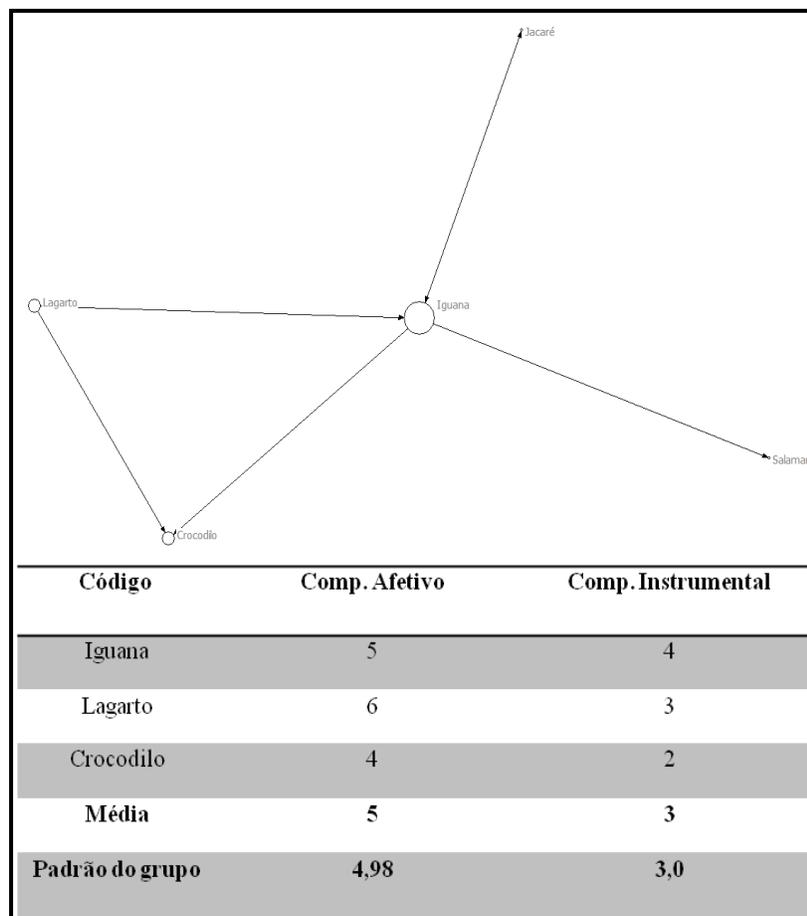


Quando extraímos os atores de maior centralidade (puma, pantera e gato), encontramos valores semelhantes aos encontrados para a média do geral dos atores. No entanto, para ter uma maior segurança sobre a significância dessa semelhança, foi realizado um teste de diferença entre

médias *One-Samples T Test*. Os resultados confirmam que não há diferença significativa entre as médias de nenhuma das duas bases do comprometimento testadas ($p > 0,05$), como pode ser verificado no Figura 13.

5.4.2.2 - Dados Referentes à Área de Pré-venda-Pesquisa & Inovação.

Figura 14 – Atores do Departamento de Pré-vendas-P&I com Níveis de Centralidade de Grau

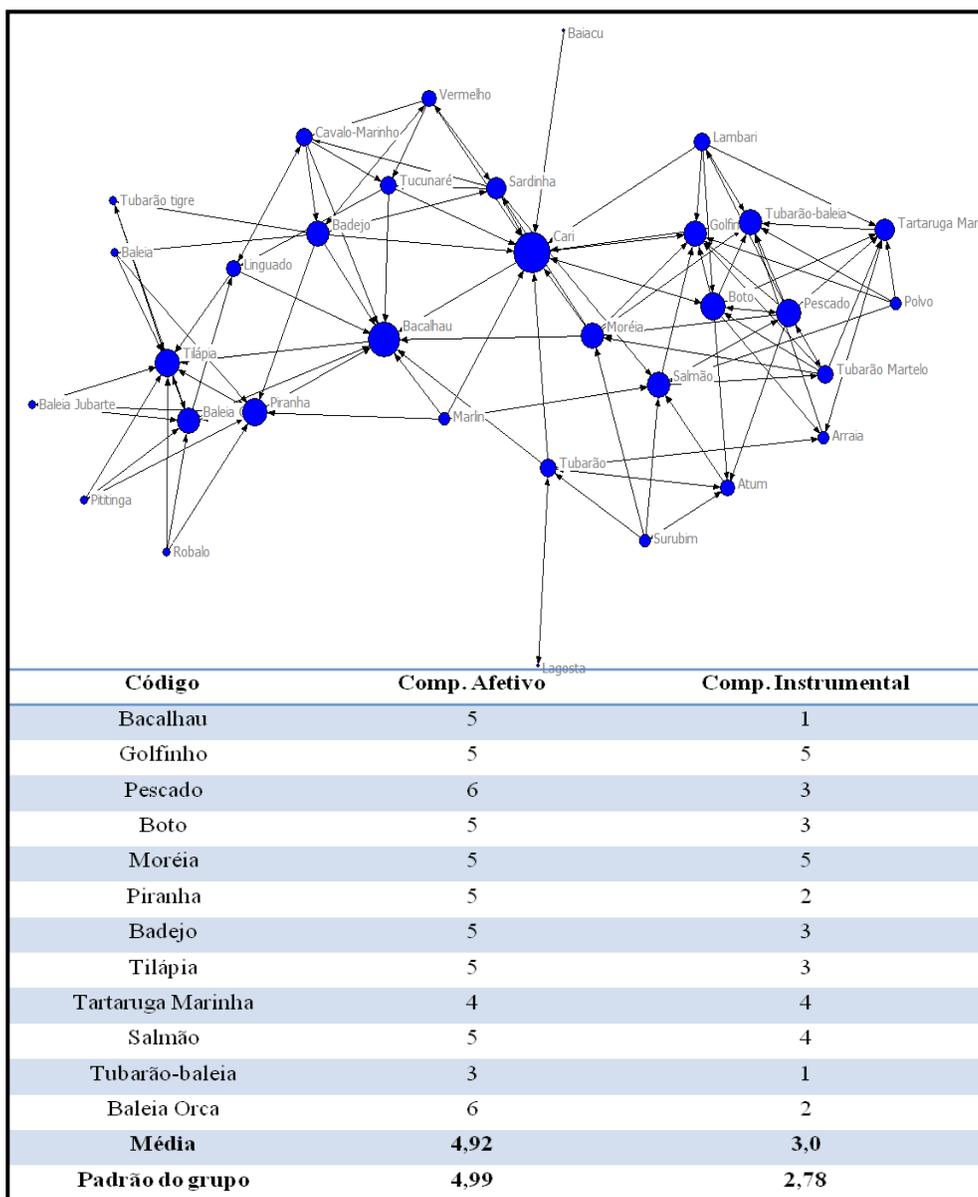


A Figura 14 apresenta os índices de comprometimento e os atores do departamento de *Pesquisa & Pré-vendas*. Assim como no departamento anterior, o teste de comparação entre as médias dos comprometimentos afetivo e instrumental aponta que as médias do grupo e a dos

atores de maior grau de centralidade de *Pesquisa & Pré-vendas* não são significativamente diferentes ($p > 0,05$).

5.4.2.3 – Dados Referentes à Área de Operações Internas

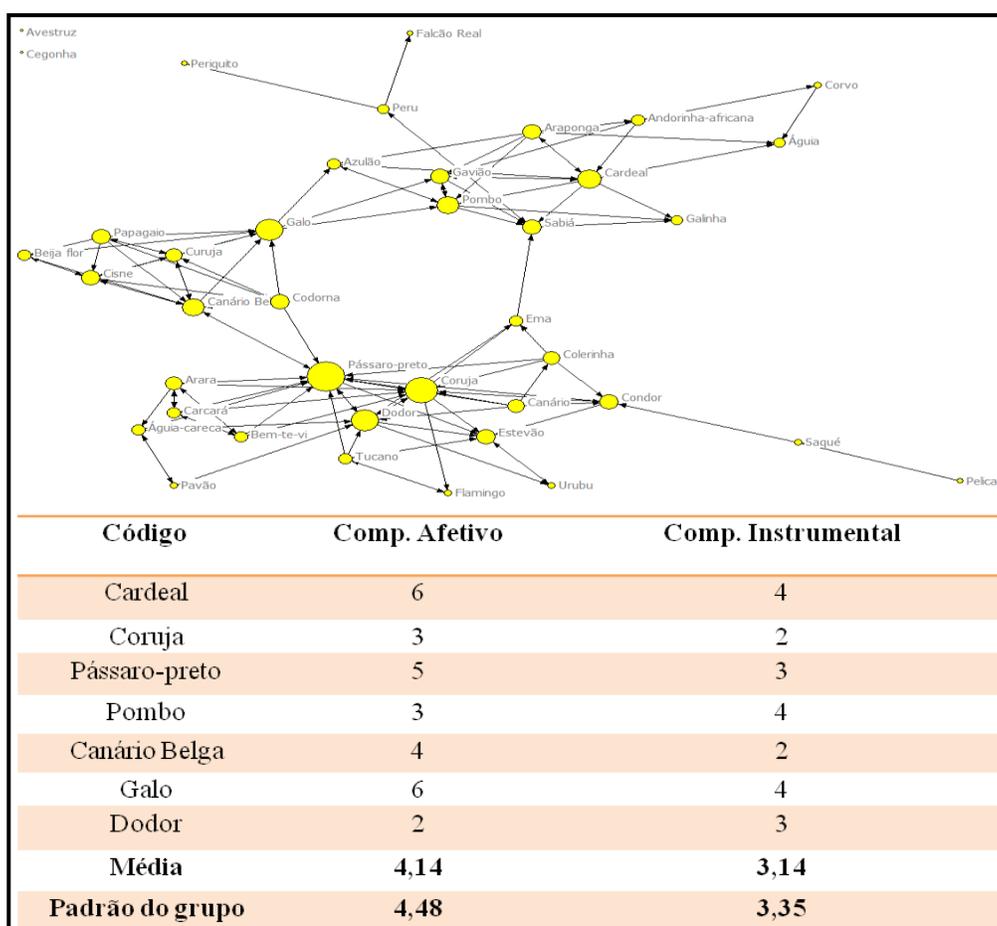
Figura 15 – Atores do Departamento de Op. Internas com Níveis de Centralidade de Grau



O departamento *Operações Internas*, Figura 15, também apresenta uma semelhança significativamente estatística ao aceitar a hipótese nula do teste de diferença entre médias *One-Samples T Test* ($p > 0,05$).

5.4.2.4 – Dados Referentes à Área de Operações Externas.

Figura 16 – Atores do Departamento de Op. Externas com Níveis de Centralidade de Grau



No departamento *Operações Externas* (Figura 16), apesar da aparente semelhança entre as médias dos atores de maior centralidade de grau e o conjunto de todos os atores, após a operacionalização estatística, as médias apoiam apenas parcialmente a sua similitude. A base instrumental não apresenta diferença significativa ($p > 0,05$), mas a base afetiva informa um

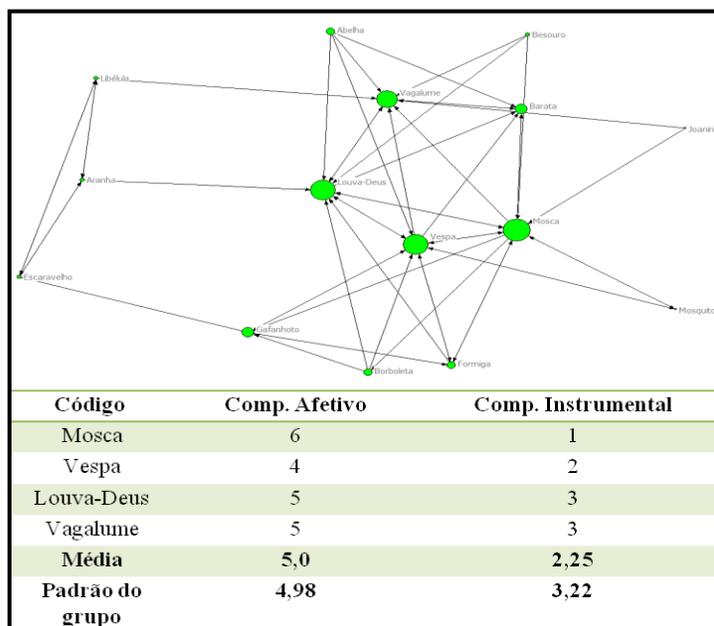
$p < 0,05$, confirmando a diferença entre os dois grupos (média de comprometimento dos atores centrais e média de comprometimento dos atores do departamento como um todo).

Não era esperada congruência entre o padrão dos atores centrais e os demais atores deste departamento em especial. Tal falta de expectativa se deve ao fato de muitos deles não se conhecerem, já que se trata de um corpo de funcionários alocados em outras empresas para realização de serviços in loco por longos períodos de tempo. Esse tempo pode estimular uma vinculação mais eficaz do trabalhador com a organização onde ele fica alocado, criando padrões diferenciados entre os subgrupos.

O tamanho dos grupos alocados nas empresas-cliente é outro ponto de atenção. Esse desequilíbrio pode enviesar a identificação dos atores centrais, pois um subgrupo maior apresenta muito mais chance de ter atores que serão identificados como centrais do que quando comparado a subgrupos com poucos trabalhadores trabalhando juntos, principalmente por se tratar de uma rede de confiança.

5.4.2.5 – Dados Referentes à Área de Backoffice.

Figura 17 – Atores do Departamento de Backoffice com Níveis de Centralidade de Grau



Nesse caso (Figura 17), encontramos o resultado oposto do identificado no departamento de *Operações Externas*. No *Backoffice*, o comprometimento organizacional de base afetiva aceita a hipótese nula do teste de diferença entre médias, alcançando um $p > 0,05$. Por outro lado, a base instrumental se mostra estatisticamente diferente entre os dois grupos comparados ($p < 0,05$).

A síntese dos resultados encontrados para todos os departamentos, diferenciando as duas bases do comprometimento organizacional mensuradas, é encontrada na Tabela 8, onde podemos verificar que, para a base afetiva, dentre os cinco departamentos avaliados, quatro deles se mostraram com médias estatisticamente semelhantes entre os atores identificados como centrais e a média encontrada para todo o grupo. Para a base instrumental ou calculativa, o resultado se mostrou semelhante ao da base afetiva, onde quatro dos cinco departamentos apresentam médias semelhantes entre os atores centrais e os outros membros do departamento.

Tabela 8 – Síntese dos Testes de Diferença entre Médias (departamento/atores centrais do departamento).

Departamentos	Comprometimento Afetivo		Comprometimento Instrumental	
	Departamento	Atores Centrais	Departamento	Atores Centrais
<i>Marketing & Vendas</i>	4,98	5,0*	3,10	3,33*
<i>Pré-venda e Pesquisa</i>	4,98	5,0*	3,0	3,0*
<i>Operações Internas</i>	4,99	4,92*	2,78	3,0*
<i>Operações Externas</i>	4,48	4,14 **	3,35	3,14*
<i>Backoffice</i>	4,98	5,0 *	3,22	2,25**

* Teste de comparação entre médias $p > 0,05$ / ** Teste de comparação entre médias $p < 0,05$

De acordo com os resultados, podemos avaliar uma constância nos dados que apontam para a confirmação da hipótese 2, já que 80% dos dados apontam para a sustentação da assertiva apresentada. Esses resultados superam as expectativas de que as redes sociais informais sejam limitadas a ganhos reais ou potenciais baseado na troca (Kuipers, 1999) e refletem as conclusões de Lazer (2001) ao apoiar empiricamente a hipótese de contágio social das atitudes por consequência da interação constante entre os colegas de trabalho, assim como o resultado da recente pesquisa de Rousseau *et al.* (2006), sobre a influência das redes sociais informais na formação das atitudes dos empregados.

O modelo organizacional adotado pela empresa alvo do estudo força ainda mais a interdependência dos empregados, o que faz com que normas sejam criadas e mantidas através de uma base social. Essa compreensão sobre a formação de uma atitude comprometida a partir das interações sociais defendidas por Fink (1992) é visível a partir dos dados apresentados, onde a base para a construção ou manutenção de uma atitude comprometida pode ser identificada a partir dos atores centrais.

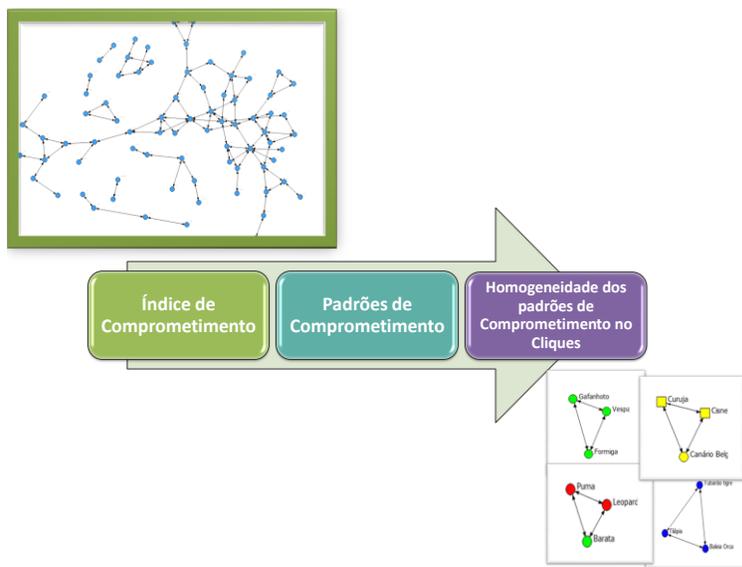
Como o presente trabalho é um estudo correlacional, o método aplicado não possibilita afirmar se é a atitude inicial dos atores centrais que irradia para os membros do grupo ou se é o padrão atitudinal do grupo que direciona a identificação daqueles que, no grupo, mais refletem a atitude compartilhada. A relação identificada pode ser utilizada como ponto de partida para

outros trabalhos que avancem no esforço de identificar possíveis relações de causalidade, seja ela uni ou bidirecional.

5.4.3 – Hipótese 3

Atores, na sua rede social informal de confiança, interagem mais fortemente (formando cliques) com colegas que apresentam níveis e natureza do comprometimento organizacional similares.

Quadro 11 - Síntese da Operacionalização da Hipótese 3



O Quadro 11 é uma síntese do tratamento e análise realizados em três momentos para o teste da terceira hipótese.

Em um primeiro momento, a extração dos cliques em grupos de três atores é denominada de tríades. Foram encontradas 19 tríades envolvendo ao todo 37 atores, sendo que alguns atores estão presentes em duas ou mais tríades.

No segundo momento, para viabilizar uma análise da congruência entre os padrões dos atores dentro das tríades, os níveis de comprometimento foram computados em categorias que correspondem às intensidades da base em questão em três níveis – baixo comprometimento (1 a

2,5 na escala *likert*); moderado comprometimento (2,6 a 4,5 na escala *likert*); e alto comprometimento (4,6 a 6 na escala *likert*). Como estamos tratando de duas bases do comprometimento, fez-se necessário elaborar uma forma de visualização de padrões de comprometimento considerando as duas bases – afetiva e instrumental – de forma conjunta. Para tanto, foram identificados cinco padrões de comprometimento que agrupam os participantes pelos níveis de comprometimento afetivo e instrumental: a) Duplo Alto; b) Alto Afetivo e Baixo Instrumental; c) Alto Instrumental e Baixo Afetivo; d) Afetivo e Instrumental Moderados e; e) Duplo Baixo. Enfim, para permitir uma visualização dessas categorias na rede social, elas foram transformadas em uma matriz de atributos e foram extraídas as tríades.

O Quadro 12 permite uma visualização sobre o tratamento dos dados e símbolos a serem visualizados nas tríades.

Quadro 12 – Padrões de Comprometimento Organizacional e Legendas.

Baixo Comprometimento		Moderado Comprometimento		Alto Comprometimento
1 = 1 a 2,5		2 = 2,6 a 4,5		3 = 4,6 a 6
Padrões Definidos				
Duplo Alto	Afetivo ++ Instrumental –	Instrumental ++ Afetivo –	Afetivo + – Instrumental + –	Duplo Baixo
				
Cor de Identificação dos Departamentos				
Marketing & Vendas	Pré-Vendas e P&I	Operações Internas	Operações Externas	Backoffice

A partir dessa codificação, foi possível extrair os 19 cliques tratando-os de forma que conseguissem testar a hipótese elaborada. Podemos observar na Figura 18, que 12 entre os 19 cliques encontrados (63%) apresentam atores com o mesmo padrão de comprometimento (Afetivo ++ / Instrumental –). Outros 7 cliques (37%) apresentam atores divididos entre dois

padrões na proporção de 2 para 1. Contudo, nenhum dos cliques, onde não emergem um único padrão de comprometimento, apresentam pólos opostos entre seus atores constituintes (Duplo-Alto / Duplo-Baixo).

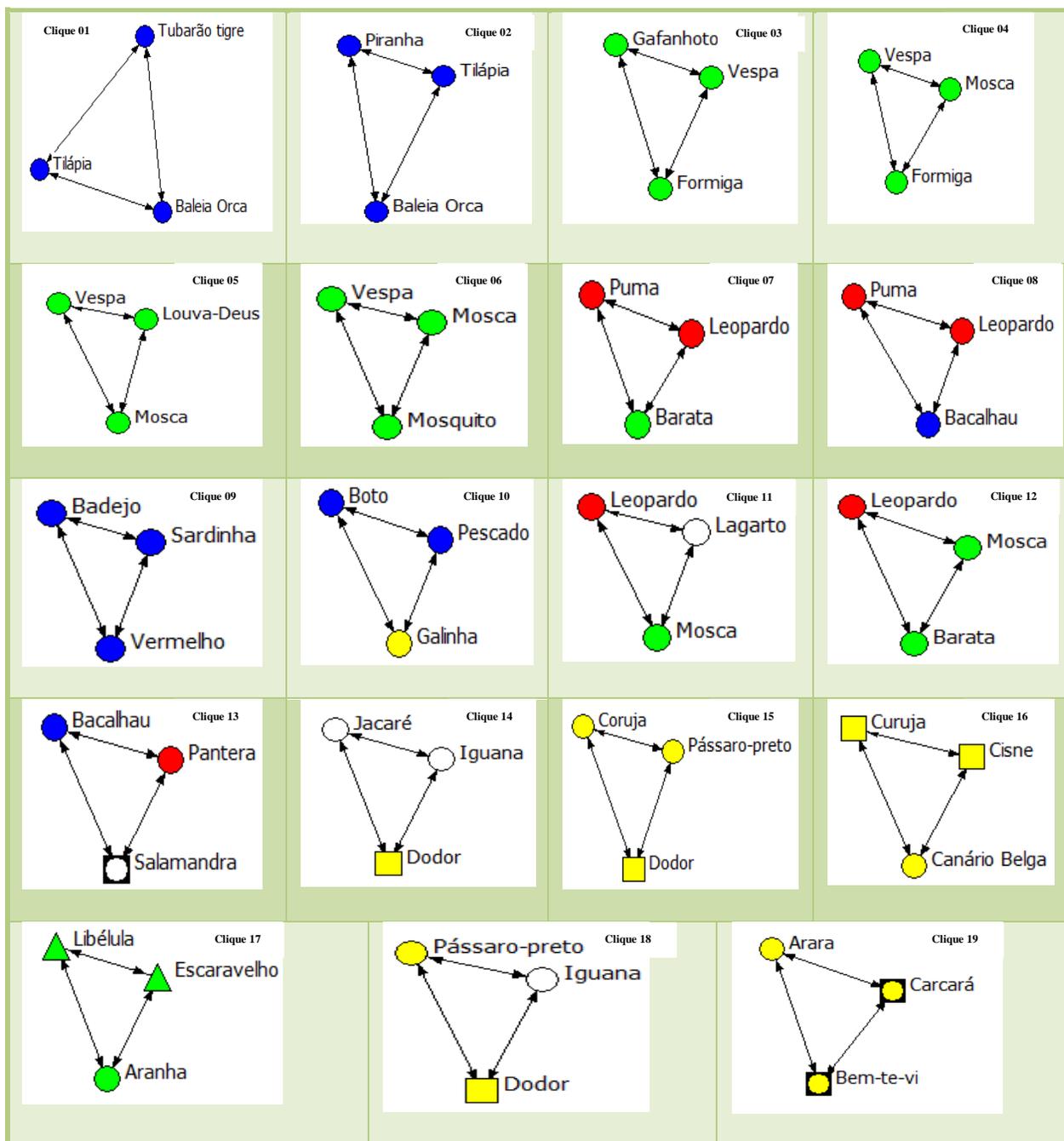


Figura 18 – Padrão de Comprometimento Organizacional dos Integrantes das Tríades na Rede de Confiança.

Esse resultado aponta para uma confirmação, ainda que parcial, da hipótese apresentada. Em sua maioria (63%), os cliques são formados por atores com padrões idênticos de comprometimento organizacional, levando em consideração os níveis das bases afetiva e instrumental (cliques 01 a 12). Em 37% das tríades restantes, do clique 13 ao 19, emergiram dois padrões de comprometimento organizacional entre seus membros. Chama atenção o fato de que nenhuma tríade apresentou integrantes com padrões radicalmente opostos de comprometimento organizacional, que poderia ser representado por um clique havendo um ator com padrão de *Duplo Alto* e um integrante com *Duplo Baixo*. Contrário a isso, as tríades apresentaram um perfil com divergências medianas entre os atores, sempre apresentando dois atores com o mesmo perfil e um diferenciado. Os resultados atendem ao fenômeno da homofilia, que prevê que os indivíduos tendem a interagir com pessoas que mantenham atributos similares, entre eles atitudes (Friedkin & Johnsen, 1990; Carley, 1991 e Ibarra, 1992).

Refletindo sobre as contribuições teóricas, Minhoto & Martins (2001) sugerem que a rede social se estrutura como uma parceria voluntária que é construída através do compartilhamento de interpretações e sentidos. A visualização dos cliques extraídos da rede revela que 08, dentre as 19 tríades (cliques 07, 08, 10, 11, 12, 13, 14 e 18), totalizando 42%, são compostas por integrantes de departamentos diferentes, o que sugere que boa parte dos cliques não seguem a estrutura formal na sua composição. Essa composição, apesar de não ser formada por atores do mesmo departamento, sustenta a possibilidade de um compartilhamento de percepções acerca da organização, articulando-se para realização de objetivos comuns por parte dos empregados.

Ao investigar redes de movimentos sociais, Marteleto (2001) identificou 19 cliques, sendo que em todos eles havia um representante do campo comunitário. A autora destaca a importância desses atores como os principais responsáveis por facilitarem as trocas informacionais entre os campos pesquisados. De acordo com essa sugestão de análise, podemos concluir que as tríades

compostas por pessoas de departamentos diferentes exercem o papel conectar os departamentos, como pontes, contribuindo para que o padrão atitudinal seja difundido pelo ambiente da rede.

CAPÍTULO 06 – Conclusões

O estudo realizado almejou analisar as associações entre padrões de comprometimento organizacional (intensidade e natureza da sua base) e características da configuração das redes sociais informais de confiança em que os trabalhadores se inserem. Esse intento se origina do esforço em apresentar provas empíricas que dessem suporte aos pressupostos amplamente aceitos no meio científico sobre a natureza das organizações, bem como compreender de que forma o comprometimento organizacional se apresenta na estrutura das relações sociais construídas no ambiente de trabalho.

A necessidade de articular dados que foram inicialmente tratados em sistemas de análises distintos representou um dos desafios do trabalho. A estratégia metodológica utilizada, apesar de não envolver diretamente testes correlacionais, usou do aporte estatístico para realizar seu intento de forma válida, atingindo os objetivos do estudo.

A sequência das hipóteses permitiu uma apreensão de diferentes níveis de análise que relacionam o comprometimento organizacional em suas bases afetiva e instrumental, partindo de um ponto mais macro-organizacional (hipótese 01), passando pelas relações dos grupos ou departamentos no que podemos chamar de um nível meso-organizacional (hipótese 02) até o nível micro-organizacional, onde visualizamos as relações totalmente recíprocas entre o grupo mínimo de três atores e como os padrões de comprometimento organizacional se apresentavam nos indivíduos envolvidos.

Esse *zoom* na estrutura das interações a partir de uma rede de confiança em colegas de trabalhos permitiu encontrar dados que, se não sustentaram completamente, mostraram uma inclinação considerável para confirmar parcialmente as hipóteses de trabalho.

O teste da primeira hipótese direcionou ao mapeamento dos níveis do comprometimento organizacional na estrutura da rede social de confiança. Esse esforço demonstrou que as bases de comprometimento se apresentaram de formas distintas. Enquanto a base afetiva se torna mais intensa à medida que cresce a densidade, a base instrumental ou de continuação atinge índices mais altos à medida que a densidade é reduzida.

No segundo momento (hipótese 2), ao avaliar a relação entre a centralidade dos atores na rede social informal e o perfil do comprometimento organizacional por departamento, as análises realizadas permitem a constatação de que as interações seguem um padrão no que diz respeito à irradiação da atitude comprometida para os outros atores menos centrais.

Cada departamento passou pela comparação entre a intensidade das duas bases do comprometimento organizacional dos atores identificados como centrais e a intensidade das mesmas bases do comprometimento de todo o grupo. Com exceção da base afetiva no departamento de *Operações Externas* e da base instrumental do departamento de *Backoffice*, todas as outras comparações apresentaram médias estatisticamente semelhantes.

A última hipótese previa a homogeneidade no padrão de comprometimento entre os atores envolvidos em relações mais fortes, denominadas de tríades. Em sua maioria (63%), as pessoas mantêm relações mais intensas e eficazes com colegas que apresentam exatamente o mesmo padrão de comprometimento organizacional.

Mesmo nas tríades restantes (37%), o padrão manteve uma regularidade de 2 para 1 e nenhuma delas apresentou membros com padrões extremamente opostos de comprometimento organizacional, atendendo às expectativas do fenômeno da homofilia.

Os resultados encontrados neste estudo apóiam as propostas teóricas de Salancik (1997) que sugeria que a coesão entre o grupo de trabalho ou entre os membros de uma organização teria a força de criar um conjunto de atitudes socialmente compartilhadas.

Os dados empíricos nos alertam para uma diferenciação entre as bases afetiva e instrumental, em coerência com os atuais resultados que indicam que as duas bases apresentam um conjunto de antecedentes e consequentes específicos (Cunha, 2004; Cooper-Hakim & Viswesvaran, 2005; Bastos *et al.*, 2008).

Os resultados explicitados nesta pesquisa oferecem uma importante contribuição para o campo de estudos, principalmente pelo pioneirismo na articulação entre as redes sociais, sua estrutura de relações e a intensidade e natureza do comprometimento do trabalhador com a sua organização.

Uma limitação deste estudo foi o obstáculo produzido pela necessidade de articular os dados em dois bancos de dados que não possibilitam diálogo para análises mais consistentes (SPSS e UCINET). Essa limitação direcionou o método para estratégias de análise não convencionais em estudos correlacionais.

Outra limitação, diz respeito a impossibilidade de generalização dos resultados encontrados por se tratar de um estudo de caso. O trabalho realizado, portanto, sugere a necessidade de mais estudos que confirmem os resultados encontrados, pois se trata de um estudo de caso e seria interessante comparar com resultados de outras organizações mapeadas para avaliar o que na realidade específica da organização pode ter influenciado os resultados.

A utilização de outras abordagens para analisar a relação entre as variáveis como, por exemplo, análise das equivalências estruturais, pode oferecer informações que agreguem conhecimento e apresentem informações sobre como a estrutura das inter-relações se relacionam com os padrões de comprometimento organizacional.

Outra possibilidade de estudo no sentido de ampliar a compreensão do fenômeno estudado é buscar o efeito que uma pode exercer na outra (no caso comprometimento organizacional e a centralidade dos atores na rede), a partir de estudos longitudinais, ou

identificar variáveis moderadoras que possam potencializar ou dificultar a relação entre os dois construtos.

REFERÊNCIAS

- Allen, N. J. & Meyer, J. P. (1990). Allen, N. J., & Meyer, J. P. (1990). The measurement and antecedents of affective, continuance, and normative commitment to the organization. *Journal of Occupational Psychology*, 63, 1–18.
- Ancona, D. G. & Caldwell, D. F. (1992). Bridging the boundary: External activity and performance in organizational teams. *Administrative Science Quarterly*, 37: 634–665.
- Bastos, A. V. B; Rodrigues, A.C.A; Silva, E.E.C; Barreiros, B.C. e Lisboa, C.P (2008). Enrincheiramento Organizacional: uma proposta de escala e sua validação fatorial entre trabalhadores brasileiros. Anais do XIII da Conferência, Braga, Portugal.
- Bastos, A. V. B. & Costa, F.M. (2000). Múltiplos comprometimentos no trabalho: articulando diferentes estratégias de pesquisa (CD). In: Anais, 24. Encontro da ANPAD, 2000, Florianópolis, SC. 1 CD.
- Bastos, A. V. B; Correia, N.C.N. & Lira, S.B. (1998). Padrões de comprometimento com a profissão e a organização: o impacto de fatores pessoais e da natureza do trabalho (CD). In Anais, 22. Encontro da ANPAD, 1998, Foz do Iguaçu, PR. 1 CD.
- Bastos, A. V. B. (1995). Comprometimento no trabalho: o estado da arte e uma possível agenda de pesquisa. *Cadernos de Psicologia*, n. 1, 44-63.
- Bastos, A. V. B. (1994). Comprometimento Organizacional: a estrutura dos vínculos do trabalhador com a organização a carreira e o sindicato. Tese de Doutorado. UNB. Brasília.
- Becker, H. S. (1960). Notes on the concept of commitment. *The American journal of Sociology*, 66, 32-40.
- Borgatti, S.P. & Foster P.C. (2003). The Network Paradigm in Organizational Research: A Review and Typology. *Journal of Management*, 29(6), 991–1013.
- Borges-Andrade, J.E.; Afanasieff, R.S. e Silva, M.S. (1989). Mensuração de comprometimento organizacional em instituições públicas. Ribeirão Preto, Sociedade de Psicologia de Ribeirão Preto.
- Burt, R., 2000. The network structure of social capital. In: Staw, B., Sutton, R. (Eds.), *Research in Organizational Behavior*, vol. 22. JAI Press, New York, NY, pp. 392–398.
- Carley, K. (1991). A theory of group stability. *American Sociological Review*, 56(3): 331–354.
- Carson, K. D. & Carson, P. P. (1998). Career Commitment, Competencies, and Citizenship. *Journal of Career Assessment*, 6, 2, 195-208.

- Cohen, A. (2000). The relationship between commitment forms and work outcomes: A comparison of three models. *Sage Publications*, V. 53(3), p. 387–417.
- Cooper-Hakim, A. & Viswesvaran, C. (2005). The construct of work commitment: testing an integrative framework. *Psychological Bulletin*, 131(2), 241-259.
- Costa, F. M. (2005). Múltiplos comprometimentos no trabalho: identificando padrões e explorando antecedentes entre trabalhadores de organizações agrícolas. Dissertação de Mestrado. Universidade Federal da Bahia, Bahia.
- Cross, R. & Parker, A. (2004). *The Hidden Power of Social Networks*. EUA: Harvard Business School Publishing Corporation.
- Cross, R. & Prusak, L. (2002). The people who make organizations go – or stop. *Harvard Business Review*, 80 (6), 104-112.
- Cross, R., Borgatti, S. P., & Parker, A. (2001). Beyond answers: Dimensions of the advice network. *Social Networks*, 23(3): 215–235.
- Cunha, M. P., Rego, A., Cunha, R. C. & Cabral-Cardoso, C. (2004). A ligação pessoa-organização. In: *Manual de Comportamento Organizacional*, p.147-192. Editora RH: Lisboa, Portugal.
- Filenga, D. (2003). O Impacto de Percepções de Justiça em três Bases de Comprometimento Organizacional. [CD]. In *Anais, 27. Encontro da ANPAD, 2003, Atibaia, SP. 1 CD*.
- Fink, S.L. (1992). *High commitment workplaces*. New York, Quorum Books.
- Friedkin, N. E., & Johnsen, E. C. (1990). Social influence and opinions. *Journal of Mathematical Sociology*, 15: 193–205.
- Gaertner, S. (2000). Structural determinants of job satisfaction and organizational commitment in turnover models. *Human Resource Management Review*, 9 (4), 479-493.
- Granovetter, Mark. (1973). The strength of weak ties. *American Journal of Sociology*, 78: 1360-80.
- Grunberge, L., Anderson-Connolly, R. & Greenberg, E.S. (2000). Surviving Layoffs: the effects on organizational commitment and job performance. *Work and Occupations*, 27 (1), 7-31.
- Hanneman, R.A. (2005) Introducción a los métodos del análisis de redes sociales. In: <http://wizard.ucr.edu/~rhannema/networks/text/textindex.html>.
- Hartman, R. L. & Johnson, J. D. (1989). Social Contagion and Multiplexity Communication Networks as Predictors of Commitment and Role Ambiguity.

- Klein, K. J., Lim, B., Saltz, J. L. & Mayer, D. M. (2004) How do they get there? An examination of the antecedents of centrality in team networks. *Academy of management journal*. V. 47, n. 5, 952-963.
- Krackhardt, D., & Stern, R. N. (1988). Informal networks and organizational crises - An experimental simulation. *Social Psychology Quarterly*, 51(2): 123–140.
- Krackhardt, D. (1992). The strength of strong ties: the importance of philos in organization. In Nitin Nohria and Robert G. Eccles (eds.). *Network and organizations: Structure, form and action*: 216-239. Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Krackhardt, D. & Hanson, J. R. (1993). Informal Networks: the company behind the chat. *Harvard Business Review*, Boston, Mass., v. 71, n. 4. p. 104-111, jul.-ago.
- Krackhardt, D. & Brass, D. J. (1994). Intraorganizational Networks: the micro-side. In: Wasserman, S. & Galaskiewicz, J. *Advances in social network analysis: research in the social and behavioral sciences*. Thousand Oaks, Calif.: Sage Publications, p. 207-229.
- Kuipers, K. J. (1999). Formal and Informal Networks in the Workplace. Tese de Doutorado, Stanford University.
- Ibarra, H. (1992). Homophily and differential returns: Sex differences in network structure and access in an advertising firm. *Administrative Science Quarterly*, 37: 422–447.
- Lago, M.W.L. (2005). Redes sociais informais intraorganizacionais e os processos de mudança organizacionais: estudo em uma empresa de tecnologia da informação. Dissertação de Mestrado Profissional. Universidade Federal da Bahia. Bahia.
- Lazer, D. (2001). The Coevolution of Individual and Network. *Journal of Mathematical Sociology*, p. 69-108.
- Mariotti, D.F. & Souza, Y.S. (2005). Relações de Confiança na Dinâmica de uma Organização.
- Marteleto, R.M. (2001). Análise de redes sociais – aplicação nos estudos da transferência da informação. *Ciência e Informação*. 30, 71-81.
- Mathieu, J. E., & Zajac, D. M. (1990). A review and meta-analysis of the antecedents, correlates, and consequences of organizational commitment. *Psychological Bulletin*, 108, 171–194.
- McPherson, J. M., & Smith-Lovin, L. (1987). Homophily in voluntary organizations. *American Sociological Review*, 52: 370–379.
- Medeiros, C.A.F. & Enders, W.T. Validação do modelo de conceitualização de três componentes do comprometimento organizacional de Meyer e Allen: um estudo dos padrões de comprometimento organizacional e suas relações com a performance no trabalho (CD). In *Anais*, 21. Encontro da ANPAD, 1997, Rio das Perdas, RJ, 1 CD.

- Medeiros, C. A. F. (2003). Comprometimento Organizacional: um estudo de suas relações com características organizacionais e desempenho nas empresas hoteleiras. Tese de Doutorado. Universidade de São Paulo. São Paulo.
- Medeiros, C. A. F., Albuquerque, L. G., Siqueira, M., Marques, G. M. (2002). Comprometimento Organizacional: o estado da arte da pesquisa no Brasil (CD). *In: ENANPAD 2002*, Salvador. Anais do 26º Encontro da Anpad – Organizações / Comportamento Organizacional.
- Mehra, A., Kilduff, M., & Brass, D. J. (2001). The social networks of high and low self-monitors: Implications for workplace performance. *Administrative Science Quarterly*, 46: 121–146.
- Meyer, J. P. & Allen, N. J. (1984). Testing the "Side-Bet Theory" of Organizational Commitment: Some Methodological Considerations.
- Meyer, J. P. & Allen, N. J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 1, 1, 61-89.
- Meyer, J. P. & Powell, D. M. I. (2004) Side-bet theory and the three-Component model of organizational commitment. *Journal of Vocational Behavior* 65, 157–177.
- Mogan, G. (1996). *Imagens da organização*. Ed. Atlas.
- Mowday, R. T., Porter, L. W. e Steers, R. M. *Employee-Organization linkages - the psychology of commitment, absenteeism and turnover*. New York. Academic Press. 1982.
- Mowday, R. T., Steers, R. M., Porter, L. W. (1979). The measurement of organizational commitment. *Journal of Vocational Behavior*. 14, 224 -247.
- Mowday, R.T. (1998). Reflections on the study and relevance of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, v. 8, n. 4, p. 387-401.
- Minhoto, L.D. & Martins, C.E. (2001). As redes e o desenvolvimento social. *Cadernos FUNDAP*, 22, 81-101.
- Peci, A.P.A. (1999). Pensar e Agir em Rede: implicação na gestão das políticas públicas (CD). *In: ENANPAD 1999*, Foz do Iguaçu. Anais do 23º Encontro da Anpad.
- Perry, R.W. (2000). The Relationship of affective organizational commitment with supervisory trust. *Review of Public Personnel Administration*. 24 (2), 133-149.
- Peterson, D.K. (2004). The Relationship between perceptions of corporate citizenship and organizational commitment, *Business and Society*, 43 (3), 296-319.
- Reichers (1985). A review and reconceptualization of organizational commitment . *Academy of Management Review*, 10 (3) 465-476.

- Rocha, A. & Luci, F.B. (2006). Relacionamentos entre compradores e vendedores: origens e perspectivas no marketing de relacionamento. *RAE - Revista de Administração de Empresas*, Vol.46, nº3, 87-93.
- Rocha, A.S.C & Bastos, A.V.B. (1999). Comprometimento do empregado e contextos organizacionais em mudança: o caso do Banco do Brasil. (CD). In: Anais, 23.Encontro da ANPAD, 1999, Foz do Iguaçu, PR. 1 CD.
- Rossoni, L. (2006). A dinâmica das Relações no Campo de Pesquisa em Organizações e Estratégias no Brasil: uma análise institucional. Dissertação de Mestrado. Curso de Mestrado em Administração do Setor de Ciências Sociais e Aplicadas. Universidade Federal do Paraná.
- Rousseau, D. M.; Ho, V. T. e Levesque, L. L. (2006). Social networks and the psychological contract: Structural holes, cohesive ties, and beliefs regarding employer obligations. *SAGE Publications*. Vol. 59, nº4, 459-481.
- Rousseau, D. M.(1997). Organizational behavior in the new organizational era. *Annual Reviews Psychology*. 48: 515-46.
- Salancik, G. R. (1997). Commitment and the control of organizational behavior and belief. In B. M. Staw & G.R. Salancik (Eds.), *New directions in organizational organizational behavior* (p. 1-54). Chicago: St Clair.
- Salancik, G. R. & Pfeffer, J. (1978). A social information processing approach to job attitudes and task design. *Administrative Science Quarterly*. Vol. 23.
- Santos, M. V. (2004). Redes sociais informais e compartilhamento de significados sobre mudança organizacional: estudo numa empresa petroquímica. Dissertação de Mestrado. UFBA. Bahia.
- Scheible, A.C.F. (2004). Comprometimento no Trabalho: Um estudo de caso com suas relações com o desempenho e práticas de gestão. Dissertação de Mestrado. Universidade Federal da Bahia. Bahia.
- Scott, John. (2000). *Social Networks Analysis: a handbook*. 2.end.ed. London: Thousands Oaks, Calif.: Sage Publications. 208p.
- Silva, M. C. M. (2003). Rede Sociais Intraorganizacionais Informais e Gestão: um estudo nas áreas de manutenção e operação da planta Hyco-8, Camaçari, Bahia.Dissertação de Mestrado. Universidade Federal da Bahia.
- Siqueira, M.M.M & Gomide Júnior, S. (2004). Vínculos do indivíduo com a organização e com o trabalho. In: Zanelli, J. C.; Borges-Andrade, J. E. e Bastos, A.V.B. (orgs.) *Psicologia, Organizações e Trabalho*. Porto Alegre, RS: Artmed.
- Solinger, O. N., Olfen, W. & Roe, R. A. (2008). Beyond the three-component model of organizational commitment. *Journal of Applied Psychology*, 93 (1), 70-83.

- Swales, S. (2002). Organizational commitment: a critique of the construct and measures. *International Journal of Management Reviews*, 4, 2, 155-178.
- Tsang, E. W. K.; Inkpen, A. C. (2005). Social Capital, Networks, and knowledge transfer. *Academy of Management Review*. Vol. 30, N°. 1, 146–165.
- Wasserman, S. & Faust, K. (1999). *Social Network Analysis: Methods and Applications*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Weick, K.E. (1993). Sensemaking in Organizations: small structures with large consequences. In: Murnughan, J.K. *Social Psychology in Organizations: advances in theory and research*. University of Urban-champaign, p. 10-37.
- Weick, K.E. (1995). *Sensemaking in Organizations*. London: Thousands Oaks, Calif.: Sage Publications.
- Wellman, B. (1988). "Structural Analysis: From Method and Metaphor to Theory and Substance." Pp. 19-61 in *Social Structures*, edited by B. Wellman and S. D. Berkowitz. Cambridge: Cambridge University Press.
- Wiener, Y. (1982). Commitment in organizations: a normative view. *Academy of Management Review*, 7(3), 418-428.

ANEXO I

Questionário de comprometimento organizacional

Vamos apresentar várias frases sobre sua relação com a *Nome da empresa*. Avalie com base na escala abaixo, o quanto você concorda com a idéia apresentada. Quanto mais perto de 1, maior é a discordância; quanto mais perto de 6, maior é a concordância com o conteúdo da frase.

Discordo			Concordo		
1	2	3	4	5	6
Discordo Totalmente	Discordo Muito	Discordo pouco	Concordo pouco	Concordo Muito	Concordo Totalmente

1	Eu realmente sinto os problemas da <i>Nome da empresa</i> como se fossem meus.	
2	Eu acho que teria poucas alternativas de emprego se deixasse a <i>Nome da empresa</i> .	
3	Sinto os objetivos da <i>Nome da empresa</i> como se fossem os meus.	
4	Mantenho-me na <i>Nome da empresa</i> porque sinto que não conseguiria facilmente entrar em outra organização.	
5	Eu acho que os meus valores são muito similares aos valores defendidos pela <i>Nome da empresa</i> .	
6	Deixar a <i>Nome da empresa</i> agora exigiria consideráveis sacrifícios pessoais.	
7	Eu me sinto orgulhoso dizendo às pessoas que sou parte da <i>Nome da empresa</i> .	
8	Não abandono a <i>Nome da empresa</i> devido às perdas que me prejudicariam.	
9	Sinto que existe uma forte ligação afetiva entre mim e a <i>Nome da empresa</i> .	
10	Muitas coisas em minha vida ficariam complicadas se eu decidisse sair da <i>Nome da empresa</i> agora.	

ANEXO II

Questionário de Redes Sociais Informais de Confiança

Relembrando os últimos seis meses, existem algumas pessoas de seu ambiente de trabalho em quem você realmente confia que têm sido fonte honesta de ajuda em seus projetos profissionais e com as quais você se sente apto a assumir riscos sem temer consequências negativas.

1) Quem de seu universo de trabalho você confiaria a ponto de convidar para realizar com você um trabalho que envolva um alto grau de responsabilidade. Nomes:	2) Tempo que a pessoa pertence a sua rede de confiança 1 = menos de 1 ano 2 = de 1 a 3 anos 3 = de 3 a 5 anos 4 = mais de 5 anos	3) Número da escala abaixo que melhor descreve com que frequência você interage com cada uma das pessoas. 1 = Diariamente 2 = Semanalmente 3 = Quinzenalmente 4 = Mensalmente

ANEXO III

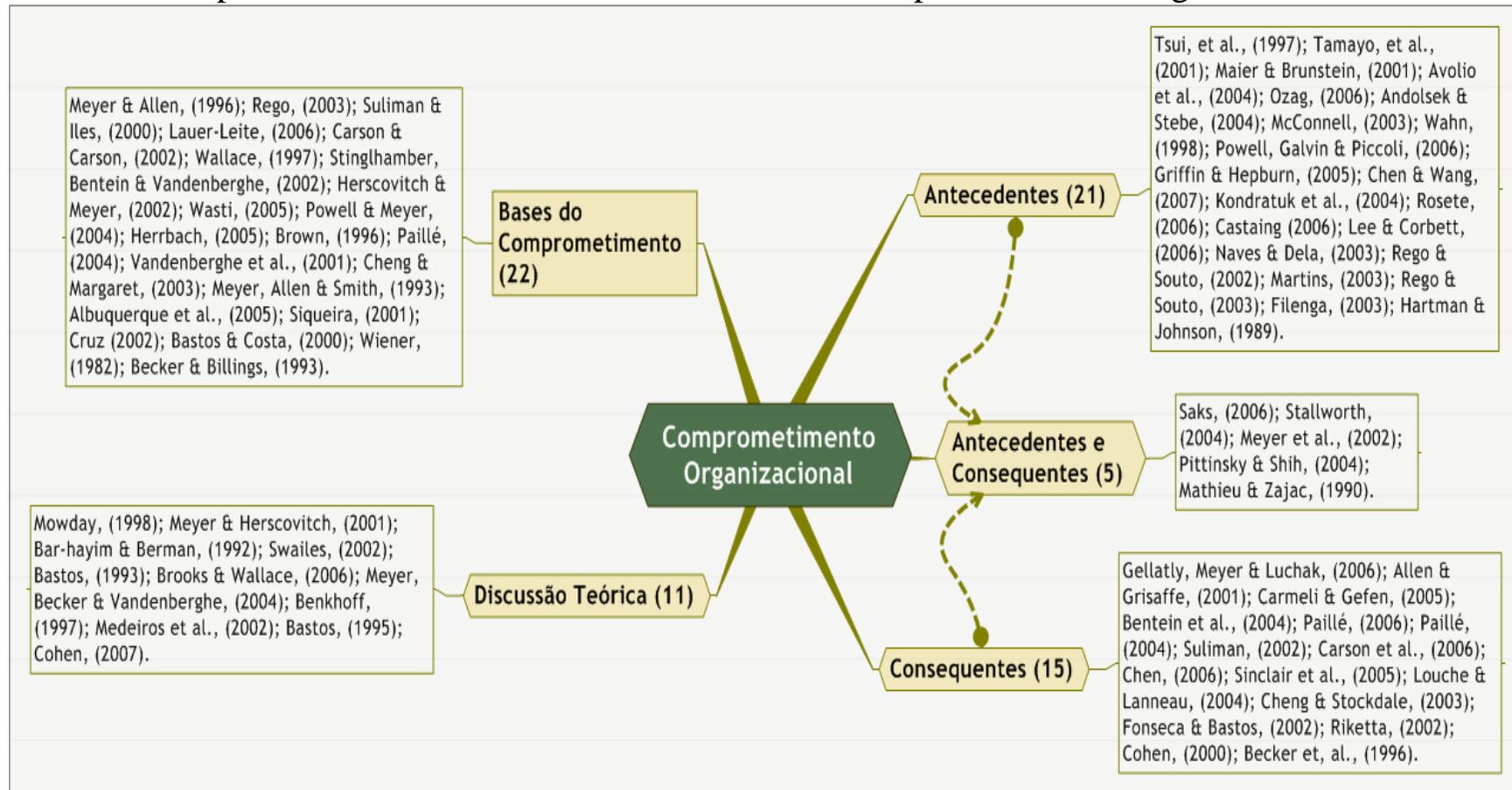
Grau de Centralidade por Ator

Classificação	Código	Departamento de Origem	Centralidade de Grau Simetrizada	Classificação	Código	Departamento de Origem	Centralidade de Grau Simetrizada
1	Tilápia	Operações Internas	24.000	54	Tubarão Martelo	Operações Internas	7.000
2	Cari	Operações Internas	21.000	55	Vermelho	Operações Internas	7.000
3	Bacalhau	Operações Internas	19.000	56	107	Backoffice	6.000
4	Gafanhoto	Backoffice	17.000	57	Águia	Operações Externas	6.000
5	Leopardo	Marketing & Vendas	17.000	58	Araponga	Operações Externas	6.000
6	Iguana	Pré-Venda	16.000	59	Arara	Operações Externas	6.000
7	Mosca	Backoffice	16.000	60	Baleia Jubarte	Operações Internas	6.000
8	Piranha	Operações Internas	16.000	61	Cegonha	Operações Externas	6.000
9	Baleia Orca	Operações Internas	15.000	62	Colerinha	Operações Externas	6.000
10	Pássaro-preto	Operações Externas	15.000	63	Jacaré	Pré-Venda	6.000
11	Vagalume	Backoffice	15.000	64	Marlin	Operações Internas	6.000
12	Gato	Marketing & Vendas	14.000	65	Mosquito	Backoffice	6.000
13	Puma	Marketing & Vendas	14.000	66	Onça	Marketing & Vendas	6.000
14	Coruja	Operações Externas	13.000	67	Peru	Operações Externas	6.000
15	Crocodilo	Pré-Venda	13.000	68	Tubarão	Operações Internas	6.000
16	Dodor	Operações Externas	13.000	69	Tucunaré	Operações Internas	6.000
17	Lagarto	Pré-Venda	13.000	70	Bem-te-vi	Operações Externas	5.000
18	Louva-Deus	Backoffice	12.000	71	Besouro	Backoffice	5.000
19	Pescado	Operações Internas	12.000	72	Joaninha	Backoffice	5.000
20	Salmão	Operações Internas	12.000	73	Lince	Marketing & Vendas	5.000
21	Golfinho	Operações Internas	11.000	74	Pavão	Operações Externas	5.000
22	Pantera	Marketing & Vendas	11.000	75	Tigre	Marketing & Vendas	5.000
23	Sabiá	Operações Externas	11.000	76	Abelha	Backoffice	4.000
24	Vespa	Backoffice	11.000	77	Abutre	Operações Externas	4.000
25	Barata	Backoffice	10.000	78	Águia-careca	Operações Externas	4.000

26	Boto	Operações Internas	10.000	79	Andorinha -africana	Operações Externas	4.000
27	Cavalo-Marinho	Operações Internas	10.000	80	Arraia	Operações Internas	4.000
28	Condor	Operações Externas	10.000	81	Azulão	Operações Externas	4.000
29	Galo	Operações Externas	10.000	82	Baleia	Operações Internas	4.000
30	Salamandra	Pré-Venda	10.000	83	Beija flor	Operações Externas	4.000
31	Tubarão-baleia	Operações Internas	10.000	84	Carcará	Operações Externas	4.000
32	Canário	Operações Externas	9.000	85	Corvo	Operações Externas	4.000
33	Cardeal	Operações Externas	9.000	86	Ema	Operações Externas	4.000
34	Galinha	Operações Externas	9.000	87	Polvo	Operações Internas	4.000
35	Papagaio	Operações Externas	9.000	88	Robalo	Operações Internas	4.000
36	Badejo	Operações Internas	8.000	89	Surubim	Operações Internas	4.000
37	Canário Belga	Operações Externas	8.000	90	Tucano	Operações Externas	4.000
38	Falcão Real	Operações Externas	8.000	91	Aranha	Backoffice	3.000
39	Moréia	Operações Internas	8.000	92	Escaravelho	Backoffice	3.000
40	Pombo	Operações Externas	8.000	93	Lagosta	Operações Internas	3.000
41	Sardinha	Operações Internas	8.000	94	Leão	Marketing & Vendas	3.000
42	Tartaruga Marinha	Operações Internas	8.000	95	Libélula	Backoffice	3.000
43	106	Backoffice	7.000	96	Pititinga	Operações Internas	3.000
44	Atum	Operações Internas	7.000	97	Saqué	Operações Externas	3.000
45	Borboleta	Backoffice	7.000	98	Tubarão tigre	Operações Internas	3.000
46	Cisne	Operações Externas	7.000	99	Caramujo	Backoffice	2.000
47	Codorna	Operações Externas	7.000	100	Flamingo	Operações Externas	2.000
48	Curuja	Operações Externas	7.000	101	Urubu	Operações Externas	2.000
49	Estevão	Operações Externas	7.000	102	Avestruz	Operações Externas	1.000
50	Formiga	Backoffice	7.000	103	Baiacu	Operações Internas	1.000
51	Gavião	Operações Externas	7.000	104	Pelicano	Operações Externas	1.000
52	Lambari	Operações Internas	7.000	105	Periquito	Operações Externas	1.000
53	Linguado	Operações Internas	7.000				

ANEXO IV

Mapa de Revisão de Literatura recente sobre Comprometimento Organizacional



ANEXO V

Mapa de Revisão de Literatura de Redes Sociais

