

## Comprometimento Organizacional e Redes Sociais Informais: a estrutura das relações interpessoais e o vínculo com a organização

Magno Oliveira Macambira  
Universidade Federal da Bahia<sup>38</sup>  
Antônio Virgílio Bittencourt Bastos  
Universidade Federal da Bahia<sup>39</sup>

### Resumen

El estudio buscó contribuir a una mejor comprensión de la relación entre el compromiso organizacional y las relaciones informales construidas en el ambiente de trabajo. Esta propuesta se fundamentó en tres premisas teóricas:

- 1) la comprensión de que las organizaciones son procesos socialmente contruidos, siendo el compromiso un probable eslabón que liga los sujetos con las organizaciones que los emplean;
- 2) el compromiso organizacional es un proceso socialmente construido a partir de tres condiciones: elección, una acción irreversible y un conocimiento público de la acción y;
- 3) el contexto afecta la formación de las actitudes de los trabajadores. El delineamiento del estudio fue transversal y correlacional y en la recolección de datos, fue aplicada una escala de Compromiso Organizacional, junto con un cuestionario sociométrico para extraer las Redes Sociales

---

<sup>38</sup> Enviar correspondencia a: (macambira04@gmail.com)

<sup>39</sup> Enviar correspondencia a: (antoniovirgiliobastos@gmail.com)

Informales en una organización del área de Tecnología de la Información.

Finalmente, los datos fueron sometidos a análisis descriptivos y de segmentos de muestras y pruebas de diferencia entre medias. Los análisis realizados apoyan la expectativa de relación entre las dos variables en los tres niveles de análisis. Los resultados obtenidos llenan una laguna empírica revelando la asociación entre el compromiso organizacional y las características de las redes sociales informales.

## **Introdução**

O presente estudo 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.

As pesquisas em comprometimento organizacional geralmente tomam 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 (Cohen, 2000).

Mesmo os estudos que levam em consideração a interdependência dos atores na avaliação de atitudes no trabalho 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 o comportamento dos indivíduos e dos próprios

grupos. Neste ponto, surge o interesse na interseção entre a pesquisa sobre comprometimento e sobre redes sociais.

Scott (2000) realizou uma extensa revisão sobre o desenvolvimento teórico-metodológico de redes sociais informais e Borgatti & Foster (2003) traçaram o crescimento do volume em pesquisas na última metade do século 20. Entre os motivos que justificam o crescimento da área no meio científico, está o esforço de romper com uma visão atomista e individualista, abrindo espaço para concepções mais relacionais e ampliando a compreensão dos fenômenos em questão de forma sistêmica.

Os estudos sobre redes sociais, especialmente as redes sociais informais, se mostram 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 (1979 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.

## 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.

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 suportar hipóteses causais e de relações com outras variáveis organizacionais, ocupacionais e pessoais (Bastos, 1998).

A pesquisa em comprometimento organizacional tem sido amplamente dominada pela base afetiva ou apego emocional com a organização. Esta 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).

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, *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).

Na década de noventa, dois pesquisadores canadenses, Meyer e Allen (1991), integraram essas três correntes mais expressivas de conceitualização e mensuração do construto, inaugurando a perspectiva multidimensional do comprometimento. Para os autores, o comprometimento organizacional se estrutura pela combinação de três componentes ou dimensões: afetiva, de continuação e normativa. Esses autores defendem ainda que os empregados possam 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.

## **Redes sociais informais**

O estudo das redes sociais ou *networks* ganhou maior notoriedade a partir de um artigo de Granovetter (1973), 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).

## Conceitos básicos de 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 é o de Ator, que 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

A Tríade 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.

## Dimensões de Análise

A análise das redes pode ser realizada tendo como foco duas abordagens complementares 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. A tabela 01 apresenta as definições das análises macro e micro-estruturais de maior destaque.

Macro-Estrutural	Definição
Tamanho	É a quantidade de ligações existentes entre os atores de uma determinada rede.
Densidade	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.
Distância Geodésica	É o caminho mais curto entre dois atores de uma rede.
Diâmetro	É a maior distância geodésica entre quaisquer pares de atores de uma respectiva rede.
Micro-Estrutural	Definição
Coesão	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.
Cliques	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.
Equivalência Estrutural	Análise dos subgrupos onde seus atores apresentam posição semelhante na estrutura da rede, em termos de rede de relações.
Posição	Conjunto de atores que estão similarmente envolvidos em redes de relações.

Tabela 01 – Conceitos Macro e Micro-estruturais.

Silva (2003) caracteriza a segunda abordagem como um *zoom* sobre os atores. O foco de análise passa 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, passam a ser mais visualizada 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 posição em que o ator está em relação às trocas avaliadas pode ser visualizada de quatro tipos básicos de centralidade e o que difere cada uma delas é o nível de compreensão desejado quando se quer visualizar os atores mais centrais. De acordo com Rossoni (2006), podemos levar 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 (centralidade de Bonacich).

## **Objetivo Geral e Delineamento Metodológico**

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.

O estudo se configura por um caráter descritivo-correlacional de natureza quantitativa. 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.

## **Participantes**

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.

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 e conta hoje com seis departamentos: Marketing & Vendas; Pré-

vendas; Pesquisa e Inovação; Operações Internas; Operações Externas e BackOffice.

## Instrumentos

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

- 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<sup>40</sup>. A versão elaborada 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%.
- Redes Sociais – 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).

O respondente foi orientado a identificar as pessoas nas quais ele confiaria a ponto de convidar para realizar

---

<sup>40</sup> 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.

consigo um trabalho 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).

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

## 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.

Após as modificações sugeridas no questionário piloto, 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.

## 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*, 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 foi 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 o gráfico 1.

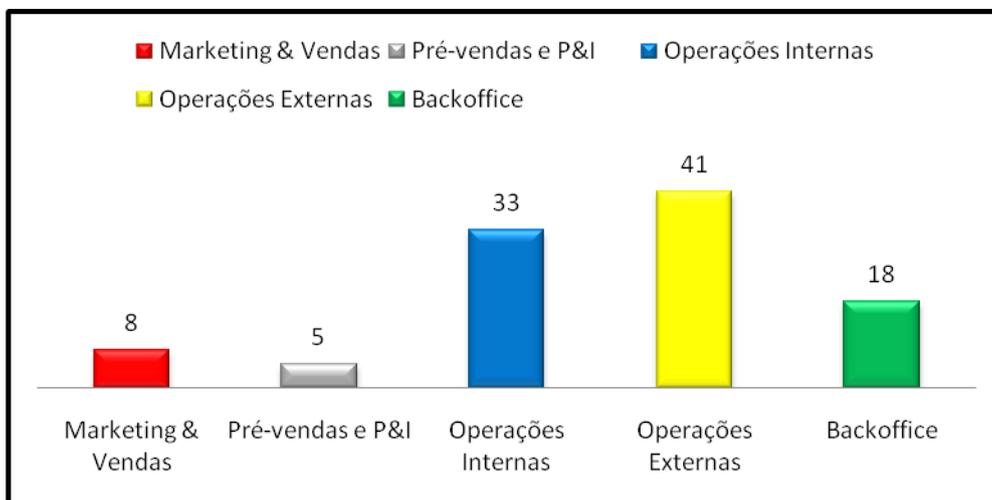


Gráfico 01 – Distribuição da Amostra pelos Departamentos da Organização.

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.

### **Características Macro-Estruturais e Centrada nos Egos**

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. Analisado de forma absoluta, essa densidade se mostra baixa, pois somente 4,62% do potencial da rede é utilizada pelos trabalhadores da empresa. Os resultados da distância geodésica, que nos informa a quantidade média de passos que um membro precisa dar para conseguir alcançar qualquer outro membro da rede, indica que um ator na rede de confiança extraída precisará de 3.863 – 3 ou 4 – passos.

A visualização da rede nos informa que nenhum ator da organização em estudo se apresenta isolado na rede, pois todos estão conectados ao menos a um outro ator social da estrutura avaliada. A configuração da rede total também revela a posição estratégica dos empregados pertencentes ao departamento Operações Internas (em azul), visto que 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 (em amarelo) e do outro Marketing & vendas (em vermelho), Pré-vendas e Pesquisa & inovação (em branco) e Backoffice (em verde). O departamento de Operações Externas, por sua vez, encontra-se marginalizado na periferia da rede social de confiança. Essa posição lhe confere uma desvantagem no acesso a informações transmitidas através desse canal de confiança, sendo em grande parte dependente dos empregados de Operações Internas.

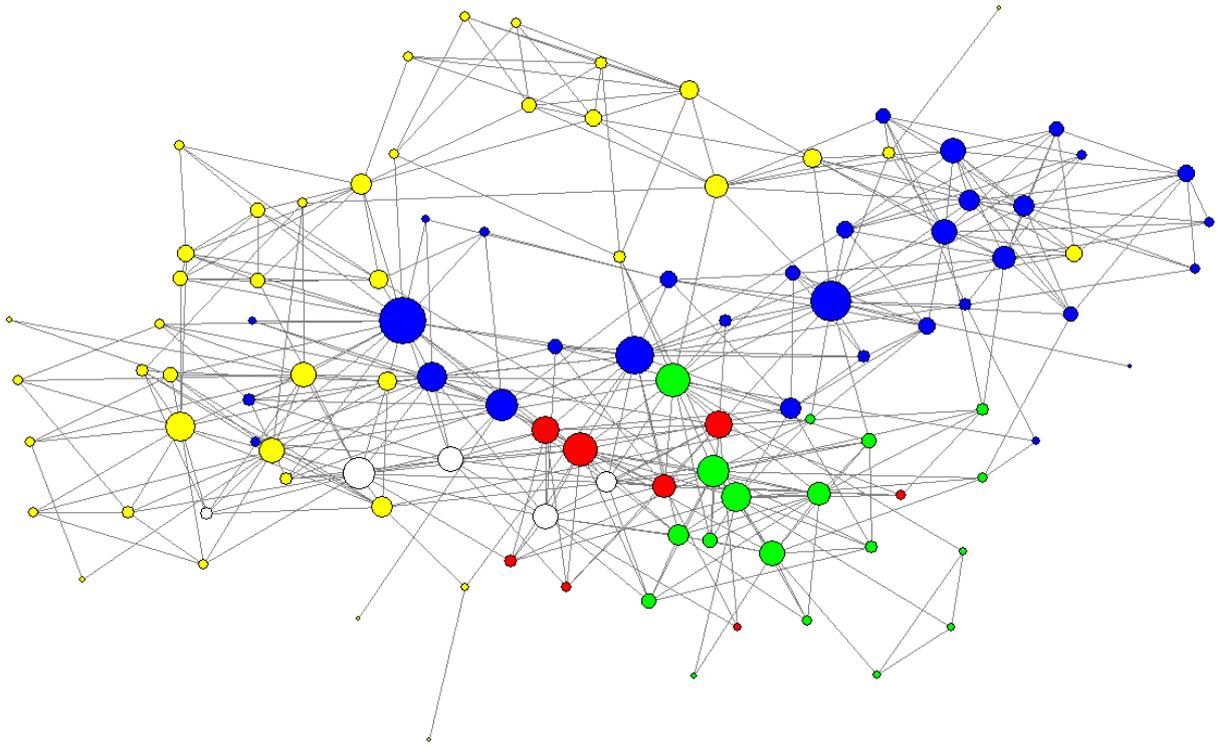


Gráfico 02 – Mapa da rede social informal de confiança com graus de centralidade.

Ainda em relação ao departamento Operações Externas, outra característica que chama a atenção se refere à 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.

A média do grau de centralidade da rede não simetrizada é de 4.8 graus –tanto a centralidade de entrada quanto 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.

Os graus de centralidade refletido no tamanho dos *nodos* facilita a visualização dos atores mais centrais da rede numa perspectiva geral, inseridos também no gráfico 02.

## Operacionalização das Hipóteses de Trabalho: evidências obtidas na pesquisa

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.

Hipótese 1 - Grupos de trabalho em que predomina um alto índice de comprometimento organizacional, independente da natureza de sua base (afetiva ou instrumental), apresentará uma rede social informal cujas características macro-estruturais indicam maiores níveis de densidade.

Levando em consideração os resultados das pesquisas que envolvem a mensuração das bases afetiva e instrumental do comprometimento organizacional (Cunha, 2004; Bastos *et al.*, 2008), onde são encontradas diferenças relevantes entre os antecedentes e consequentes, nesta investigação, as bases foram tratadas separadamente. A tabela 02 apresenta os resultados que servirão de análise para a operacionalização da primeira hipótese. Para confirmá-la, os grupos de trabalhos – representado 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.

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	
Porcentagem (%)	7,6		4,8		31,4		39,0		17,1	
Total de casos válidos	N = 103 casos									

Tabela 02 - Intensidade da Base Instrumental do Comprometimento Organizacional por Departamento.

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).

Podemos observar 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.

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 Pesquisa Inovação	Relação
Instrumental	3,35	3,00	
Densidade	0.0756	0.3500	
N de atores	41	05	

Tabela 03 – Comparação entre os Departamentos.

A tabela 03 sintetiza 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.

A Tabela 04 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).

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  $p < 0,001$

Tabela 04 – Intensidade da Base Afetiva do Comprometimento Organizacional por Departamento.

Avaliando como o par de variáveis se comportam, encontramos um resultado na contramão do que foi identificado na base instrumental. Na tabela 05, 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.

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

Tabela 05 – Comparação entre os Departamentos.

A partir dos resultados encontrados, é possível afirmar que a hipótese foi parcialmente suportada. 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.

Apesar dessa expectativa teórica, o resultado desse trabalho aponta para dois comportamentos contrários 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 a favor da separação das bases afetiva e instrumental por se configurarem em fenômenos que direcionam para vínculos com características distintas, tanto em seus antecedentes quanto em seus consequentes (Cunha, 2004; Bastos *et al*, 2008).

O comportamento diferenciado 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).

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.

Para a operacionalização 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 afirmar sobre a veracidade ou não da hipótese, buscar-se-á verificar a consistência dos resultados dos cinco departamentos, trazendo assim, maior solidez para a conclusão.

A síntese dos resultados encontrados para todos os departamentos, diferenciando as duas bases do comprometimento organizacional mensuradas é encontrada na tabela 06, 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.

Departamentos	Comprometimento Afetivo		Comprometimento Instrumental	
	Departamento	Atores Centrais	Departamento	Atores Centrais
<i>Marketing &amp; 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  $p < 0,05$   
Tabela 06 – Síntese dos Testes de Diferença entre Médias (departamento/atores centrais do departamento).

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 sejam limitadas a ganhos reais ou potenciais baseado na troca (Kuipers, 1999) e refletem as conclusões de

Lazer (2001) ao comprovar empiricamente a capacidade 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.

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.

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, como mostra a tabela 07.

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	

Tabela 07 – Padrões de Comprometimento Organizacional.

A partir dessa codificação, foi possível extrair os 19 cliques tratando-os de forma que conseguissem testar a hipótese elaborada. Dos 19 cliques encontrados, 12 (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).

Os resultado apontam 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. Em 37% das tríades restantes, 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, onde os indivíduos tendem a interagir com pessoas que mantenham atributos similares, entre eles atitudes (Friedkin & Johnsen, 1990; Carley, 1991e Ibarra, 1992).

## **Considerações Finais**

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 suportem os 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 estratégica 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, como pode ser visualizado no gráfico 03.

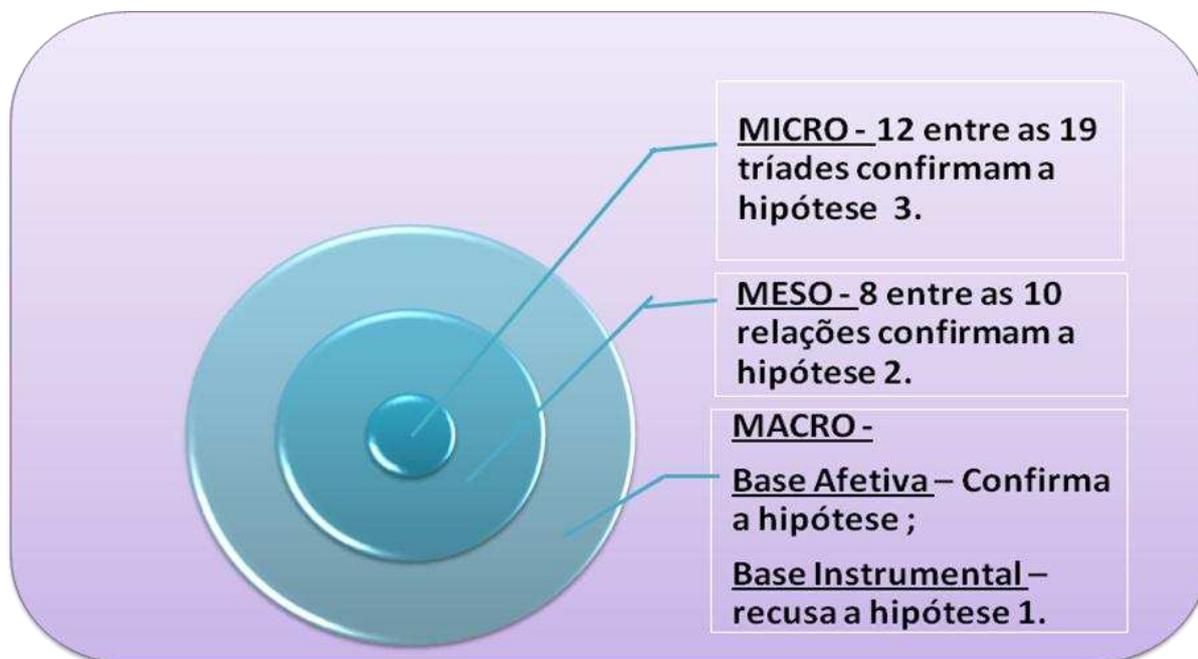


Gráfico 03 – Síntese do teste de hipótese

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 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, ainda que não tenham sustentado completamente, mostraram uma inclinação considerável para confirmar parcialmente as hipóteses de trabalho.

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.

O trabalho realizado abre a perspectiva de mais estudos que confirmem os resultados encontrados. Por se tratar de um estudo de caso, seria interessante comparar os resultados com os 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 investigar o possível o efeito que uma variável 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.

## **Bibliografía**

- Allen, N. J. & Meyer, J. P. "The measurement and antecedents of affective, continuance, and normative commitment to the organization". *Journal of Occupational Psychology*, n.63, 1990: 1-18.
- Bastos, A. V. B. & Costa, F.M. "Múltiplos comprometimentos no trabalho: articulando diferentes estratégias de pesquisa". *Encontro da ANPAD*. CD ROM. Florianópolis, 2000.
- Bastos, A. V. B. Comprometimento Organizacional: a estrutura dos vínculos do trabalhador com a organização a carreira e o sindicato. *Tese de Doutorado*. UNB. Brasília, 1994.
- Bastos, A. V. B; Correia, N.C.N. & Lira, S.B. "Padrões de comprometimento com a profissão e a organização: o impacto de fatores pessoais e da

- natureza do trabalho". *Encontro da ANPAD*. CD ROM. Foz do Iguaçu, 1998.
- Bastos, A. V. B; Rodrigues, A.C.A; Silva, E.E.C; Barreiros, B.C. e Lisboa, C.P. "Entrincheiramento Organizacional: uma proposta de escala e sua validação fatorial entre trabalhadores brasileiros". *Anais do XIII da Conferência*. Braga, Portugal, 2008.
- Becker, H. S. "Notes on the concept of commitment". *The American journal of Sociology*, n.66, 1960: 32-40.
- Borgatti, S.P. & Foster P.C. "The Network Paradigm in Organizational Research: A Review and Typology". *Journal of Management*. n. 29(6), 2003: 991-1013.
- Carley, K. "A theory of group stability". *American Sociological Review*. n. 56(3), 1991: 331-354.
- Cohen, A. "The relationship between commitment forms and work outcomes: A comparison of three models". *Sage Publications*, n. 53(3), 2000: 387-417.
- Cross, R. & Parker, A. "The Hidden Power of Social Networks". *Harvard Business School Publishing Corporation*. EUA, 2004.
- Cunha, M. P., Rego, A., Cunha, R. C. & Cabral-Cardoso, C. "A ligação pessoa-organização". *Manual de Comportamento Organizacional*, Editora RH: Lisboa, Portugal. 2004: 147-192.
- Fink, S.L. *High commitment workplaces*. Editora: New York, Quorum Books, 1992.
- Friedkin, N. E., & Johnsen, E. C. "Social influence and opinions". *Journal of Mathematical Sociology*, n. 15, 1990: 193-205.
- Granovetter, Mark. "The strength of weak ties". *American Journal of Sociology*, n. 78, 1973: 1360-80.
- Krackhardt, D. & Brass, D. J. "Intraorganizational Networks: the micro-side". *Advances in social network analysis: research in the social and behavioral sciences*. Editora: Thousand Oaks, Calif.: Sage Publications, 1994: 207-229.

- Kuipers, K. J. "Formal and Informal Networks in the Workplace". *Tese de Doutorado*, Stanford University, 1999.
- Ibarra, H. "Homophily and differential returns: Sex differences in network structure and access in an advertising firm". *Administrative Science Quarterly*. n. 37, 1992: 422-447.
- Lazer, D. "The Coevolution of Individual and Network". *Journal of Mathematical Sociology*. 2001: 69-108.
- Mathieu, J. E., & Zajac, D. M. "A review and meta-analysis of the antecedents, correlates, and consequences of organizational commitment". *Psychological Bulletin*. n. 108, 1990: 171-194.
- Meyer, J. P. & Allen, N. J. "A three-component conceptualization of organizational commitment". *Human Resource Management Review*, n.1(1), 1991: 61-89.
- Mogan, G. *Imagens da organização*. Editora. Atlas, 1996.
- Rousseau, D. M.; Ho, V. T. e Levesque, L. L. "Social networks and the psychological contract: Structural holes, cohesive ties, and beliefs regarding employer obligations". *SAGE Publications*. n.59 (4), 2006: 459-481.
- Rossoni, L. "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, 2006.
- Salancik, G. R. "Commitment and the control of organizational behavior and belief. In B. M. Staw & G.R. Salancik", *New directions in organizational organizational behavior*. Chicago: St Clair, 1997: 1-54.
- Salancik, G. R. & Pfeffer, J. "A social information processing approach to job attitudes and task design". *Administrative Science Quarterly*. n. 23, 1978.
- Santos, M. V. "Redes sociais informais e compartilhamento de significados sobre mudança organizacional: estudo numa empresa petroquímica". *Dissertação de Mestrado*. UFBA. Bahia, 2004.

- Scott, John. "Social Networks Analysis: a handbook". 2.ed.ed. London: Thousands Oaks, Calif. Editora: Sage Publications, 2000.
- Silva, M. C. M. "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, 2003.
- Solinger, O. N., Olffen, W. & Roe, R. A. "Beyond the three-component model of organizational commitment". *Journal of Applied Psychology*. n. 93 (1), 2008: 70-83.
- Wasserman, S. & Faust, K. *Social Network Analysis: Methods and Applications*. Editora: Cambridge University Press, 1999.
- Weick, K.E. "Sensemaking in Organizations: small structures with large consequences". In: Murnughan, J.K. *Social Psychology in Organizations: advances in theory and research*. Editora: University of Urban-champaign. 1993: 10-37.
- Wiener, Y. "Commitment in organizations: a normative view". *Academy of Management Review*. n.7(3), 1982: 418-428.