

# O IMPACTO DE CARACTERÍSTICAS DA REDE SOCIAL ORGANIZACIONAL NO DESEMPENHO DOS FUNCIONÁRIOS

*Mariana Baldo Giancursi*

## RESUMO

O presente estudo aborda a temática de redes sociais em empresas, o que tem sido foco de estudos atualmente. Trata-se de uma pesquisa que apresenta o intuito de analisar como as características das redes sociais, tais como a centralidade do funcionário, grau de relacionamento, intermediação e proximidade com os outros atores, podem influenciar o desempenho do funcionário. Analisando certas características da rede social é possível compreender a dinâmica social dos funcionários, e assim, criar-se medidas para melhorar o desempenho organizacional. Esse estudo utilizou a metodologia quantitativa com a coleta de dados por meio de dois questionários a campo. Após a coleta foi realizado a análise de correlação, regressão e moderação entre as variáveis de predição e variável de desempenho. Os resultados mostraram que rede com maior nível de centralidade dos funcionários tende a possuir um maior desempenho organizacional, pois os funcionários se dispõem de posições estratégicas de fluxo de informações. Foi analisado que a intermediação pode ser uma variável de moderação que impacta na relação da centralidade com o desempenho. Conclui-se que um funcionário que possui alto nível de centralidade na rede social e possui um baixo nível de intermediação tende a ter melhor desempenho do que o funcionário com alto nível de centralidade e intermediação.

**Palavras-chave:** Centralidade. Intermediação. Grau de relacionamento. Proximidade de nós. Desempenho.

## 1 INTRODUÇÃO

A análise de redes sociais tem conquistado um número crescente de pesquisadores nos últimos tempos. Há uma multiplicação de estudos que discorrem sobre a influência das redes sociais no comportamento dos indivíduos e/ou dos grupos, e como isto afeta diretamente os resultados de uma organização. Seguindo a perspectiva que as organizações são formadas por indivíduos que possuem a necessidade de estabelecer relacionamento interpessoal, múltiplos estudos estão utilizando o método de análise de redes sociais para compreender melhor essa perspectiva de influência (SANTOS; ROSSONI; MACHADO-DA-SILVA, 2011).

O presente trabalho pretende compreender como as variáveis de: (1) grau de relacionamento: as relações de confiança e reputação existentes entres os indivíduos são exibidos através de laços de relacionamento, ou seja, essas relações fornece um sentimento de ambiente familiar e apoiador na organização (SOUZA; MUYLDER; MORIGUCHI, 2014) e com a construção de relacionamentos fortes, a empresa dispõe de uma vantagem no processo de transmissão do conhecimento entre os funcionários, consta Borges (2013); (2) proximidade de nós: a proximidade torna um ambiente mais propício à expansão do conhecimento, pois se torna um ambiente mais confortável para explorar e se arriscar mais em situações diversas no trabalho (MIRANDA; LIBOREIRO; BORGES, 2017) além de que um nó com proximidade consegue alcançar outros com maior facilidade e sendo mais ouvidas, tornando-se uma posição favorecida, reconhecida como poder e desfrutando de um status social elevado perante os funcionários (GARCIA, 2017); (3) intermediação: variável que permite controlar a comunicação dentro da organização, o indivíduo com alta intermediação é aquele que fica entre dois pontos e obrigatoriamente a informação tem que passar através dele para chegar em outro indivíduo e/ou grupo, na qual, esse nó de intermediação é um impulso diferenciado para solucionar problemas complexos (MIRANDA; LIBOREIRO; BORGES, 2016); (4) centralidade: quanto mais o nó for central, mais bem relacionado está na rede, assim, portar mais poder na troca de informações e influência sobre os demais (GARCIA, 2017); impactam no desempenho do funcionário.

Segundo Cardozo e Silva (2017), conforme os membros de uma organização desenvolvem suas funções, cria-se uma rede de interação na qual o indivíduo busca no trabalho atingir objetivos pessoais e profissionais. Os indivíduos convivem entre si e trocam informações a todo momento, portanto o grau de relacionamento é o grau de contato entre duas ou mais pessoas. Nas palavras de Miranda, Liboreiro e Borges (2017), a proximidade é definida com base na distância entre cada nó aos outros, se referindo à medida em que um agente pode alcançar um grande número de outros, com pequeno número de passos. Agora a intermediação se refere à medida em que um indivíduo cria um caminho singular até outros agentes, de modo que estes precisem passar por ele se quiserem se comunicar. O conceito de centralidade é relacionado à posição do indivíduo na rede social, quanto mais perto do centro, mais conectado estará da rede, ou seja, os agentes ligados a agentes periféricos serão menos centrais do que aqueles ligados a agentes centrais.

Segundo a pesquisa de Miranda, Liboreiro e Borges (2017) o grau de relacionamento do funcionário na rede social da organização influencia positivamente a adequação dos seus valores individuais com os valores organizacionais, porém, a proximidade dos nós e a intermediação não interfere na adequação indivíduo-organização. Nesta pesquisa, pretende-se compreender como algumas características das redes sociais intraorganizacionais impactam diretamente no desempenho do funcionário de uma organização. Entende-se como características das redes o grau de relacionamento, a proximidade de nós, a intermediação e a centralidade.

Diante dessa discussão, essa pesquisa visa analisar se existe e como é a influência de quatro características específicas de redes sociais no desempenho dos funcionários de uma

organização. Esse estudo constitui-se em uma pesquisa quantitativa e descritiva em que o processo descritivo visa à identificação, registro e análise das características, fatores ou variáveis que se relacionam com o fenômeno ou processo. Na pesquisa, foi utilizada a técnica de coleta de dados a partir da aplicação de questionário com amostra definida em uma rede de lojas de revenda de móveis e eletrodomésticos da cidade de Maringá e região. Com a finalidade de descrever as características de uma determinada população e identificar a existência de associações entre as variáveis. (GIL, 2008).

## 2 REVISÃO DE LITERATURA E HIPÓTESES DA PESQUISA

As redes intraorganizacionais revelam os aspectos internos das organizações e são vistas como um sistema de ligação entre pessoas. Redes sociais referem-se a um conjunto de pessoas conectadas por relacionamentos sociais, por causa da necessidade humana de relacionamento, em aspectos familiar, social e profissional, por meio dessas ligações interpessoais, vão construindo e reconstruindo a estrutura social (TOMAÉL; MARTELETO, 2006).

Para Nelson (1984) redes sociais são como um conjunto de contatos que ligam vários atores, nas quais tais ligações podem apresentar várias classificações de estruturas de rede. As redes podem ser classificadas de acordo com suas características estruturais (densas ou escassas, estáveis ou instáveis, centralizada ou descentralizada) ou conforme sua natureza dos contatos individuais (intensidade, simetria).

Como síntese, podemos afirmar que rede social é uma estrutura social composta por indivíduos, organizações ou outras entidades sociais, designadas por atores, que estão conectadas por algum tipo de relação de amizade, familiar, profissional etc. Nessas relações, os atores sociais compartilham crenças, informação, poder, conhecimento etc.

### 2.1 GRAU DE RELACIONAMENTO

O grau de relacionamento está relacionado com o a necessidade do ser humano de se socializar e com a intensificação dos relacionamentos, atua no nível de confiança entre os membros da rede social, segundo a pesquisa de Miranda, Liboreiro, Borges (2017). Os funcionários possuem um bom relacionamento interpessoal dentro da organização faz com que seu desempenho melhore.

Segundo Cardozo e Silva (2014) um bom relacionamento interpessoal nas organizações resulta em uma melhoria no ambiente de trabalho, aumentando a motivação dos funcionários e intensificando o crescimento pessoal e profissional do indivíduo e, desse modo, atingindo resultados satisfatórios em relação às metas da empresa. O que vem ao encontro da teoria de Maslow (1954), na qual ele relata que os indivíduos vivem para satisfazer as suas necessidades, com o objetivo de conquistar a sonhada autorrealização. Uma dessas necessidades é a necessidade social, conhecida na qual o indivíduo precisa se sentir parte de um grupo para se sentir satisfeito. Conclui-se que o fato do dono de uma organização investir na motivação e realização dos seus funcionários é investir diretamente no desempenho do funcionário, e conseqüentemente, no crescimento da empresa.

A relação proposta nessa hipótese ainda não encontra suporte empírico na literatura de desempenho. No entanto, Miranda, Liboreiro e Borges (2017) já demonstraram que o grau de relacionamento do funcionário na rede social da organização influencia positivamente a adequação dos seus valores com os valores organizacionais. Segundo Martinho (2003) quanto mais ligações existirem em uma rede social, mais produtiva ela será, possuindo um maior inter-relacionamento entres os indivíduos componentes da rede, estimulando o aumento da união e tornando-se um ambiente propício para o desenvolvimento. Desse modo, podemos

entender como a relação do grau de relacionamento entre os funcionários impacta no contexto dos resultados da organização.

**H1:** Um alto grau de relacionamento do funcionário de uma organização impacta positivamente em seu desempenho.

## 2.2 PROXIMIDADE DOS NÓS

O termo proximidade de nós pode ser explicado através do conceito de ligações fortes e ligações fracas abordado por Granovetter em 1973. Segundo sua teoria, as pessoas que possuem relacionamento mais distantes, têm uma ligação fraca, enquanto as mais próximas, possuem uma ligação forte. Ele complementa relatando que as ligações fracas são responsáveis pela baixa densidade em uma rede, ao mesmo tempo que os indivíduos densamente ligados, muitas possibilidades de ligações estão presentes (GRANOVETTER, 1973).

Os atores com maior proximidade acabam criando um ambiente de trabalho mais seguro e agradável, se tornam mais coerentes. Os indivíduos com maior grau de proximidade conseguem monitorar o fluxo de informação e enxergar o que está acontecendo na rede como um todo (MIRANDA; LIBOREIRO; BORGE, 2017).

Um grau maior de proximidade entre os nós de uma rede social faz com que o ambiente se torne mais amigável, favorecendo o compartilhamento de informações e resultando em um melhor desempenho do funcionário.

Segundo Miranda, Liboreiro e Borges (2017), um certo grau de proximidade entre os membros de uma organização, gera um ambiente confiável e confortável para os funcionários se sentirem mais a vontade de encarar situações de forma inovadora, assumindo mais risco e cooperando de uma melhor forma para a empresa. Além do mais, a conexão harmoniosa entre os colegas de trabalho está associada à criatividade dos grupos de trabalho (HÜLSHEGER; ANDERSON; SALGADO, 2009 apud MIRANDA; LIBOREIRO; BORGES, 2017). Ou seja, um ambiente harmonioso favorece a imaginação e a produtividade da empresa, revertendo positivamente no desempenho do funcionário.

A relação proposta nessa hipótese já é suportada na literatura de desempenho pessoal por Bolander et al. (2015). Eles já certificaram que os membros de uma organização que mais estão conectados, próximos, com os outros, usufruem de um desempenho superior. Para complementar, Zou et al (2015) mostra que os funcionários que são mais próximos dos outros, recebem mais apoio em momentos de dificuldade e com isso, se ajustam em relação à empresa proporcionando um sentimento de ambiente familiar e apoiador. O que retorna ao resultado apresentado na hipótese anterior: um ambiente familiar e agradável impacta no desempenho individual e organizacional.

**H2:** Quanto maior proximidade do funcionário com os outros da organização, maior o impacto positivo no seu desempenho.

## 2.3 INTERMEDIACÃO

A característica de intermediação é quando o ator se encontra nos caminhos geodésicos entre outros atores. Esta função é considerada uma medida de intermediação de informação ou fluxo que corre na rede, caracterizando um poder que o indivíduo dispõe em controlar as informações e como elas percorrem na rede (FERREIRA, 2011).

Segundo Mizruchi (2006), intermediação se refere à criação, por um nó, de um caminho único entre outros dois nós, em virtude disso, a informação precisa passar entre o nó intermediário, para que os dois nós consigam se comunicar.

O fato de um nó ter o grau de intermediação demonstra capacidade do ator em relação ao gerenciamento ou rompimento de informação dentro da rede. Os atores que mais se destacam têm papel importante como ponte e podem reconfigurar a rede totalmente em caso de saída ou entrada de informação (GARCIA, 2017). O fato do nó mediador portar o poder de controle e filtro das informações que circulam na rede e de ter uma posição estratégica na rede, como relata Marteleto (2001), pode-se criar uma vantagem competitiva ou desvantagem competitiva. Assim sendo, o indivíduo pode compartilhar a informação com a rede ou apenas absorver o conhecimento para si e não dar continuidade aos outros ligados a ele, ocorrendo uma interrupção da comunicação (GARCIA, 2017).

Uma pessoa possuir um maior grau de intermediação proporciona uma vantagem para o seu desempenho. Marteleto (2001) afirma que “O papel do mediador traz em si a marca do poder de controlar as informações que circulam na rede e o trajeto que elas podem percorrer”. Ou seja, mesmo que o indivíduo da rede não possua muitos contatos diretos, o fato de ser um ponto de intermediação entre os outros indivíduos da rede, gera uma importante função dentro da organização: de intermediar as informações. Um funcionário intermediador desempenha o um papel de influenciador na organização, pois atua como ponte de comunicação entre os seus colegas e assim conseguem disseminar o conhecimento. Dessa forma, constata-se uma melhora no desempenho dos outros envolvidos, conseqüentemente, da organização.

A relação proposta nessa hipótese já é suportada na literatura de desempenho. Bolander et al. (2015) afirma que o acesso sobre o fluxo de informação na rede social tem papel essencial, pois garante o domínio da comunicação da informação e pode ser fonte de vantagem competitiva para empresa. Devido ao acúmulo de informações recebidas por realizar intermédio entres outros dois funcionários, o intermediador consegue apresentar soluções diferenciadas perante as dos outros, aumentando, desse modo, seu desempenho.

**H3:** Um indivíduo com alto grau de intermediação com os outros funcionários da organização impacta positivamente no seu desempenho.

## 2.4 CENTRALIDADE

O conceito de centralidade relacionado à comunicação humana foi apresentado por Bavelas em 1948. Ele estava interessado sobre a relação entre a centralidade estrutural e influência nos processos de uma organização. A primeira aplicação de pesquisa de centralidade foi feita sob a direção de Bavelas no Group Networks Laboratory, M.I.T., no final da década de 1940. Foram realizados vários estudos juntamente com outros pesquisadores, e tais estudos relataram que a centralidade estava relacionada à eficiência do grupo na resolução de problemas, percepção de liderança e satisfação pessoal dos participantes (FREEMAN, 1979).

A centralidade é a posição de um nó em relação aos outros, considerando como medida a quantidade de ligações que ele possui com outros nós (MARTELETO, 2001). Na concepção de Freeman (1979) a centralidade pode ser analisada observando a rede por inteira. Assim a centralidade é analisada a partir da tendência de um ator ser mais central que os demais atores da rede.

Quanto mais central é um indivíduo, mais posicionado ele está em relação às trocas e à comunicação entre os indivíduos da rede, o que resulta no aumento seu poder na rede. Vale ressaltar que um indivíduo pode ter mais contatos diretos com a rede e não obrigatoriamente ocupar um local central pois um nó que não possui muitas ligações pode estar muito bem

posicionado em uma rede por meio da utilização estratégica de suas aberturas estruturais (MARTELETO, 2001).

Colaboradores que possuem posições centrais na rede social da organização, usufruem de um poder que impacta positivamente no seu desempenho. Marteleto (2001) afirma: “Quanto mais central é um indivíduo, mais bem posicionado ele está em relação às trocas e à comunicação, o que aumenta seu poder na rede.”. O fato de possuir uma posição central impacta no comportamento e satisfação do colaborador dentro da organização. Ou seja, são fatores que incentivam o funcionário a se desempenharem de uma melhor forma.

Segundo um estudo de Bolander et al. (2015), foi confirmado que equipe de trabalho que possuem posições mais centrais na rede social da organização, usufrui de maior comunicação com os outros colaboradores e apresentam um desempenho melhor referente aos outros. Ou seja, o fato de possuírem posições centrais na rede, gera um maior acesso às informações, desfrutando de um prestígio na organização, podendo influenciar outras pessoas, impactando indiretamente nos resultados da organização.

**H4:** Um alto grau de centralidade dos funcionários de uma organização impacta positivamente no seu desempenho.

### 3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

O estudo tem por objetivo verificar e analisar como as características das ligações sociais estabelecidas entre os funcionários da organização pesquisada influenciam no desempenho. Para isso, realizou-se uma pesquisa descritiva, de natureza quantitativa, por meio da aplicação de questionários em uma rede de lojas voltada para a revenda de móveis e eletrodomésticos em Maringá e região.

Como Gil (2008) afirma, a pesquisa descritiva: “têm como objetivo primordial a descrição das características de determinada população ou fenômeno ou o estabelecimento de relações entre variáveis”. Essa pesquisa é um estudo descritivo que visa descobrir a existência de associações entre variáveis de forma bem detalhada, com coleta de dados, análise e interpretação dos mesmos, não havendo interação ou envolvimento com o objeto estudado. A pesquisa quantitativa é um método que avalia sequências numéricas utilizadas para quantificar os fenômenos naturais. Prioriza apontar numericamente a frequência e a intensidade dos comportamentos dos indivíduos de um determinado grupo ou população (VIRGILLITO et al., 2010).

Esta é uma pesquisa com recorte temporal transversal ou cross-sectional, ou seja, envolve a coleta de informações de uma amostra de elementos da população somente uma vez. É de caráter de transversal única pois foi extraído uma amostra de entrevistados da população (MALHOTRA, 2011).

A amostragem da pesquisa é definida como amostragem não probabilística por conveniência que segundo Virgillito et al (2010): “Amostragem não probabilística é aquela em que existe uma probabilidade diferente de zero de uma variável considerada não pertencer à amostra”. Conforme Gil (2008), a amostra por conveniência é “destituída de qualquer rigor estatístico. O pesquisador seleciona os elementos a que tem acesso, admitindo que estes possam, de alguma forma, representar o universo”.

Visto tais constatações de pesquisa, o instrumento de coleta de dados foram dois questionários previamente criados e validados com questões objetivas. Os mesmos foram aplicados em treze lojas de revenda de móveis e eletrodomésticos da cidade de Maringá e região, com os vendedores e gerente de cada loja, buscando testar as hipóteses criadas. O primeiro questionário (apêndice 1) foi mensurado de forma sociométrica, com objetivo de

medir as relações pessoais dentro do grupo escolhido, investigando sua organização e posição dos funcionários dentro destes grupos (SARAVALI, 2005). Na primeira parte os funcionários tinham que listar no mínimo dois e no máximo dez funcionários que eles se comunicam e de qual setor, e na segunda parte, o funcionário respondia questões sobre seu perfil: nome, idade, escolaridade, gênero, tempo na empresa e qual filial pertence.

O segundo questionário (apêndice 2), era direcionado aos gerentes, com intuito de obter a variável de resultado, com escalas de um a dez para classificar o desempenho dos seus funcionários em relação à: ter conhecimento sobre os produtos, responder às solicitações do cliente, resolver os problemas dos clientes e aumentar a lucratividade das vendas. Ou seja, a mensuração das variáveis escolhidas foi mensurada de forma subjetiva. Ambos questionários foram aplicados nas treze lojas, na qual totalizaram treze questionários dos gerentes e cento e três dos funcionários.

Posteriormente, foram tabulados no Excel e compartilhado para o software Gephi64 para obter as medidas de centralidade, de proximidade, de intermediação e de grau de relacionamento. Foram utilizados alguns métodos de análise durante a discussão os resultados. O primeiro foi a Análise de Correlação, que permite estudar as relações ou associações entre as variáveis, fornecendo um número, indicando como as variáveis variam conjuntamente. Não sendo necessário definir relações de causa ou efeito (variável dependente e independente). Em seguida foi realizado uma análise de regressão linear dos dados obtidos, na qual consiste em uma análise estatística com o objetivo de verificar a associação entre duas variáveis, ou seja, verificar a existência de uma relação funcional entre uma variável dependente com uma ou mais variáveis independentes (VIRGILLITO et al., 2010).

No final do trabalho é apresentado o desenho da rede social de uma filial onde é identificado quais são os funcionários que possuem maior centralidade na rede e quais possuem maior nível de intermediação. Foram utilizados os dados da matriz executada para gerar o mapa das relações no software Gephi64, por possuir a capacidade de transformar graficamente os atores em nodos e as relações através das linhas.

## 4 RESULTADOS

### 4.1 DESCRIÇÃO DA AMOSTRA

Como apresentado anteriormente, o estudo foi realizado em uma rede de lojas de revenda de móveis e eletrodomésticos, na qual, a rede é formada por treze lojas situadas nas cidades de: São Carlos do Ivaí, Terra Boa, Cianorte, Maringá, Campo Mourão, Mandaguaçu, Sarandi, Floresta, Araruna, Mamborê, Barbosa Ferraz, Nova Esperança e Paraíso do Norte, todas do estado do Paraná. A tabela 1 descreve as características da amostra da pesquisa:

**Tabela 1 - Descrição da amostra**

Características	Perfil da amostra
<b>Gênero</b>	
Masculino	43,14%
Feminino	56,86%
<b>Escolaridade</b>	
Ensino Fundamental	14,71%
Ensino médio	77,45%
Ensino Superior	7,84%
<b>Idade</b>	Média de 33,21 anos, Desvio padrão de 9,65
<b>Tempo de empresa</b>	Média de 2,74, Desvio padrão 2,65

Fonte: Autora.

Obteve uma amostra de 103 funcionários para se analisar o impacto de algumas características da rede social de uma organização no desempenho do funcionário. A amostra é composta por 56,86% de funcionários do gênero masculino e 43,14% do gênero feminino. Sendo a maioria (77,45%) dos funcionários com escolaridade até o segundo grau e apenas uma baixa porcentagem de 7,84% de funcionários com ensino superior completo. A idade média dos funcionários é da fase adulta com um desvio padrão de 9,65, o que significa, que há um grau de dispersão médio entre as idades da média de 33,21 anos. O tempo de empresa que os funcionários possuem está na média de 2,74 anos, com um baixo desvio padrão (2,65 anos).

#### 4.2 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Como explanado anteriormente, o artigo teve como alicerce metodológico a coleta de dados por base em questionários, obtendo dados e informações primordiais para assim possibilitar o atingir os objetivos de discussão deste estudo.

**Tabela 2 - Medidas descritivas e correlação entre variáveis**

Variáveis	1. Grau de relacionamento	2. Proximidade dos nós	3. Intermediação	4. Centralidade	5. Desempenho
1. Grau de relacionamento	1				
2. Proximidade dos nós	,905**	1			
3. Intermediação	-,476**	-,382**	1		
4. Centralidade	,336**	,302**	,177	1	
5. Desempenho	,105	,123	,020	,244*	1
Média	0,12	0,71	9,12	5,13	7,94
Desvio Padrão	0,07	0,17	9,86	1,89	1,33

Fonte: Autora.

Nessa tabela, na coluna 1 consta as variáveis que foram estudadas a partir da pesquisa. Na coluna 2 apresenta-se a média das variáveis. Na coluna 3 apresenta-se o desvio-padrão. Nas colunas subsequentes, apresenta-se o índice de correlação de Pearson entre as variáveis escolhidas no estudo.

Pode-se observar que entre as características que foram analisadas da rede social da empresa em estudo, o desempenho obteve uma média de 7,94. Vale lembrar que a nota final do desempenho de cada funcionário, foi calculada a partir da média da avaliação do gerente supervisor para cada atributo questionado. Portanto, considera-se uma boa média de desempenho. Na segunda coluna é apresentado o desvio-padrão, no qual o maior desvio se encontra na intermediação (9,86) e o menor desvio-padrão é o de grau de relacionamento (0,07), como aconteceu na medição da média. O desvio-padrão em relação à média mostra que há variância na amostra. Conclui-se que há funcionários com baixa e alta mediação e pessoas com baixo e alto grau de relacionamento.

Ao analisar a tabela com a análise das variáveis pela correlação de Pearson, em que salientam as correlações mais promissoras para análise, observa-se que a centralidade é a variável de maior impacto e influência no desempenho. Já em relação as outras variáveis não são possíveis afirmar precisamente a correlação entre as variáveis.

Para uma maior verificação do impacto das variáveis no desempenho dos funcionários, foi realizado uma análise de regressão linear entre as variáveis de controle e predição com a variável de resultado: desempenho.



Tabela 3 - Análise de regressão linear

Efeitos	Variável de resultado: Desempenho
<b>Efeito das variáveis de controle</b>	
Gênero	0,20*
Escolaridade	0,16
Idade	-0,03
Tempo de empresa	-0,09
<b>Efeitos das variáveis de predição</b>	
Grau de relacionamento (H1)	-0,29
Proximidade dos nós (H2)	0,25
Intermediação (H3)	0,01
Centralidade (H4)	0,25*

\*  $p < 0,05$ . Esse asterisco indica que o coeficiente é significativo.

Fonte: Autora.

Observa-se que entre as variáveis de controle o gênero do funcionário tem impacto diretamente no seu desempenho, pois é a única variável de controle que possui  $p < 0,05$ . O que significa que quando o funcionário é do gênero masculino, possui um desempenho maior do que do gênero feminino. Quanto as variáveis das hipóteses, para uma análise mais detalhada, foram separadas em gráfico de dispersão para cada variável.

A hipótese H1 prevê que um alto grau de relacionamento do funcionário de uma organização impacta positivamente em seu desempenho. Na tabela 3, nota-se que o coeficiente de regressão é negativo e não significativo ( $b = -0,29$ ) o que é contrário aos achados apresentados na literatura. Martinho (2003) afirma que quanto mais ligações os funcionários tiverem com os outros funcionários, estimula o aumento da união e torna-se um ambiente favorável ao desenvolvimento positivo do indivíduo.

A hipótese H2 prevê que quanto maior proximidade do funcionário com os outros da organização, maior impacto positivo no seu desempenho. Na tabela 3, consta-se que o coeficiente de regressão dá positivo e não significativo ( $b = 0,25$ ), rejeitando a teoria de Bolander et al. (2015), que certificam que os funcionários de uma organização que mais estão próximos com os outros, usufruem de um desempenho superior.

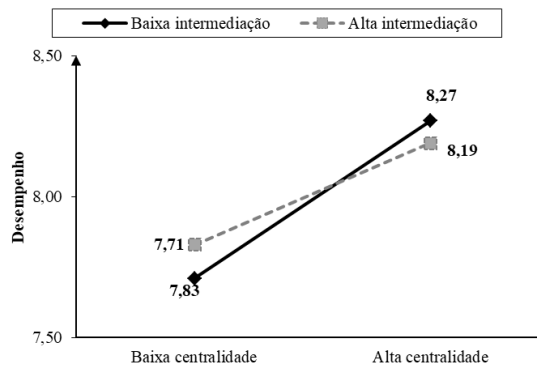
A hipótese H3 prevê que um indivíduo com alto grau de intermediação com os outros funcionários de uma organização impacta positivamente no seu desempenho. Na tabela 3, percebe-se que o coeficiente de regressão dá positivo e não significativo ( $b = 0,01$ ), rejeitando a hipótese H3. Ou seja, vai de encontro com a teoria de Bolander et al. (2015) que afirma que o acesso sobre o fluxo de informação na rede social garante o domínio da comunicação da informação e faz com que intermediador consiga apresentar soluções diferenciadas perante as dos outros, aumentando seu desempenho.

A hipótese H4 prevê que um alto grau de centralidade dos funcionários de uma organização impacta positivamente no seu desempenho. Na tabela 3, nota-se que o coeficiente de regressão dá positivo e significativo ( $b = 0,25$ ;  $p < 0,05$ ), suportando a hipótese H4. Conforme previsto no estudo de Bolander et al. (2015), o indivíduo que possui maior centralidade na rede social da empresa, usufrui da maior participação e comunicação entre os outros e isso impacta diretamente, de forma positiva, em seu desempenho. Com a literatura de Marteleto (2001) que já foi apresentado que a centralidade na rede social é um fator importante para o desempenho do funcionário.

#### 4.2.1 Análise adicional

Para compreender os efeitos adicionais da pesquisa, foi realizado a análise de método de moderação que de acordo com Baron e Kenny (1986), esse método pode-se analisar uma variável moderadora na qual afeta a direção ou a força de relação entre uma variável dependente e uma variável independente. Ou seja, a moderadora é a terceira variável que afeta a relação entre duas outras variáveis. Nesse método de moderação foi realizada uma análise de moderação entre centralidade e desempenho com a variável de intermediação, como moderadora. A seguir, é apresentado o gráfico 1 que representa a dinâmica entre as variáveis citadas:

**Figura 1 - Gráfico de moderação entre as variáveis de desempenho, centralidade e intermediação**

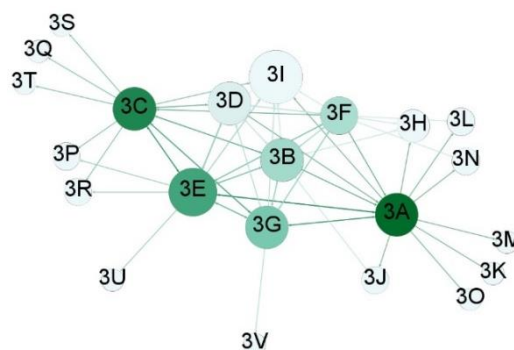


Fonte: Autora.

Na figura 1, onde é ilustrado o gráfico de moderação, pode ser analisado que a variável de intermediação tem impacto negativo no desempenho do funcionário quando ele possui uma maior centralidade na rede. A variável de centralidade com uma alta intermediação faz com que o funcionário possua um desempenho na média de 8,19, já um funcionário com baixa intermediação relacionado com a centralidade, faz com o desempenho do mesmo tenha uma média maior, de 8,27. Conclui-se que um funcionário que dispõe de uma certa centralidade relacionado com baixo poder de intermediação, tende a ter um melhor desempenho na organização. Ou seja, o resultado indica a existência de um efeito moderador da intermediação cruzado com a interação entre a variável de desempenho e a variável de centralidade.

Esse achado também pode ser representado por meio da análise de redes sociais. Na Figura 2 é apresentada a formação da rede social de uma filial da rede de revenda de móveis e eletrodomésticos. Na visualização da figura 2, quanto maior o círculo, maior a centralidade do funcionário, e quanto mais escura a tonalidade da cor, maior a intermediação do funcionário.

**Figura 2 – Rede social de uma filial da loja varejista**



Fonte: Autora

Com base na figura 2 e nos achados da análise adicional, levando em consideração a rede da filial 3 da amostra, nota-se que os funcionários 3I e 3E são os funcionários com maior centralidade da rede social, entretanto, o funcionário 3I possui um melhor desempenho pois a tonalidade de seu nó é mais fraco, significando que possui menor nível de intermediação. Já os funcionários 3A e 3C são os que possuem uma cor com tonalidade mais forte, apresentando um menor desempenho por conta da sua alta intermediação.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Como explanado anteriormente, o estudo tinha intuito de analisar se a centralidade, a intermediação, a proximidade dos nós e o grau de relacionamento do funcionário impactava em seu desempenho na organização. A pesquisa seguiu a análise de redes sociais intraorganizacional dentro de uma rede de revenda de móveis e eletrodomésticos. Embora os resultados dos dados já tenham sido apresentados no tópico anterior, vale ressaltar de forma sistêmica alguns dados que foram insumos para análise do cenário.

A primeira análise feita foi de correlação de Pearson entre as variáveis de predição e a variável de resultado. Na qual foi identificado que a variável que possui relação linear com desempenho é a centralidade do funcionário, e entre as outras variáveis analisadas, foi identificado uma relação fraca para todas.

Em segundo momento, foi realizado uma análise de regressão linear entre as variáveis de controle e a variável de resultado, que foi concluído que o gênero do funcionário impacta no desempenho, ou seja, funcionários do sexo masculino tem um maior desempenho do que funcionários do sexo feminino. As outras variáveis de controle não obtiveram um resultado significativo. Foi realizado, conjuntamente, a análise de regressão com as variáveis de predição, na qual foi reconhecido que a única variável que impacta no desempenho do funcionário de forma significativa é a centralidade, as outras variáveis não obtiveram coeficiente significativo.

No terceiro momento foi acrescento uma análise de moderação para compreensão dos efeitos adicionais da pesquisa, onde foi identificado que o funcionário que possui um nível de centralidade na rede, juntamente com alto nível de intermediação, tende a diminuir seu desempenho. Ou seja, a intermediação atua de forma moderadora entre a relação de centralidade e desempenho.

O estudo obteve algumas implicações teóricas em relação as teorias analisadas, o que resulta no questionamento das mesmas que apresentam que a intermediação, o grau de relacionamento e a proximidade dos nós impactam no desempenho do funcionário dentro de uma rede social. A pesquisa pode mostrar que as variáveis citadas acima, não possui uma ligação fortemente com o desempenho do funcionário de uma rede de lojas de revenda de móveis e eletrodomésticos, apenas a variável de centralidade que se baseia na teoria de Bolander et al. (2015), onde o indivíduo que possui maior centralidade na rede social, usufrui de maior comunicação entre os outros e isso impacta positivamente em seu desempenho.

Como contribuição para organização estudada, a pesquisa oferece insumos para compreender com mais detalhes o comportamento dos funcionários de cada loja e colabora para o melhor entendimento das relações e o impacto que o indivíduo pode causar no coletivo. Como exemplo: uma loja que possui funcionários com posições mais centrais e possui um alto nível de intermediação, não é algo favorável para o desempenho de cada um, na qual o empresário deve traçar medidas que faça com que diminua a intermediação de cada funcionário. É possível que estes resultados possam fazer com que o empresário comece a repensar quais profissionais são considerados estratégicos para a dinâmica do fluxo de informação e qual a melhor posição destes atores dentro da rede. Para a contribuição

acadêmica, é de grande importância o estudo pois ainda é pouco observado dentro das instituições e oferece uma gama extensa de análise sobre as características dos atores de uma rede social.

O estudo apresenta limitações relacionadas a análise separada de cada loja. A variável de intermediação sofreu uma limitação pois não foi possível realizar uma matriz única de todos os funcionários para analisar a intermediação de forma geral, por conta de ser algo muito complexo com vários dados.

Como sugestões para estudos futuros, pode-se examinar se a comunicação entre os funcionários é com intuito de compartilhar e/ou buscar informações, além de classificar se é um contato obrigatório ou informal. O escopo da análise das relações intraorganizacionais também pode ser ampliado, passando a englobar fatores como liderança e identidade com os membros da organização. Por exemplo, Domingues, Vieira e Agnihotri (2017) mostram que uma relação de proximidade demasiada entre um funcionário e seu supervisor pode gerar impacto negativo no desempenho do funcionário. Esse achado é reforçado por Vieira, Silva e Gabler (2019), que mostram que uma demasiada identificação do funcionário com seu supervisor pode ter efeitos deletérios no desempenho. Esses estudos lançam dúvidas para a efetividade de laços fortes gerados por laços de proximidade entre os funcionários e seus supervisores. Futuros estudos com análise de redes sociais podem responder essas questões.

## 6 REFERÊNCIAS

- BARON, R. M., KENNY, D. A. The moderator–mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic, and statistical considerations. **Journal of Personality and Social Psychology**, v. 51, n. 6, 1173-1182. 1986.
- BOLANDER, W. et al. Social networks within sales organizations: Their development and importance for salesperson performance. **Journal of Marketing**, v. 79, n. 6, p. 1-16, 2015.
- BORGES, Renata. Tacit knowledge sharing between IT workers: The role of organizational culture, personality, and social environment. **Management Research Review**, v. 36, n. 1, p. 89-108, 2013.
- CARDOZO, C. G.; SILVA, L. O. A importância do relacionamento interpessoal no ambiente de trabalho. **Revista Interbio**, Dourados, v.8, n.2, p. 24-34, dez. 2014.
- DOMINGUES, Juliano; VIEIRA, Valter Afonso; AGNIHOTRI, Raj. The interactive effects of goal orientation and leadership style on sales performance. **Marketing Letters**, v. 28, n. 4, p. 637-649, 2017.
- FERREIRA, Gonçalo Costa. Redes Sociais de Informação: uma história e um estudo de caso. **Perspectivas em Ciência da Informação**, Belo Horizonte, v. 16, n. 3, p. 208-231, 2011.
- FREEMAN, Linton C. Centrality in social networks: conceptual clarification. **Social Networks**, v. 1, n. 3, p. 215-239, 1979.
- GARCIA, Viviani De Cássia. **Análise das redes sociais informais entre professores de uma universidade do grande ABC**. 2017. 97 f. Dissertação (Mestrado) – Programa de Pós-Graduação em Administração, Universidade Metodista de São Paulo, São Bernardo do Campo, 2017.

- GIL, Antônio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6 ed. Editora Atlas SA, 2008.
- GRANOVETTER, Mark S. The strength of weak ties. **American Journal of Sociology**, v. 78, n. 6, p. 1360-1380, 1973.
- MALHOTRA, N. K. et al. **Pesquisa de Marketing: Uma orientação aplicada**. 6. ed. Porto Alegre: Bookman, 2011.
- MARTELETO, Regina Maria. Análise de Redes sociais: aplicação nos estudos de transferência da informação. **Ciência da Informação**, v. 30, n. 1, p.71-81, 2001.
- MARTINHO, Cássio. **Redes: uma introdução às dinâmicas da conectividade e da auto-organização**. Brasília: WWF-Brasil, 2003.
- MASLOW, Abraham H. **Motivation and personality**. New York: Harper & Brothers, 1954.
- MIRANDA, M. G. C.; LIBOREIRO, K. R.; BORGES, R. Socializar para Adequar-se: Como Redes Sociais Intraorganizacionais Podem Influenciar a Adequação Indivíduo-Organização. **RAC - Revista de Administração Contemporânea**, v. 21, n. 5, p. 666-684, 2017.
- MIZRUCHI, Mark S. Análise de redes sociais: avanços recentes e controvérsias atuais. **RAE – Revista de Administração de Empresas**, v. 46, n. 3, p. 72-86, 2006.
- NELSON, Reed. O uso da análise de redes sociais no estudo das estruturas organizacionais. **Revista de Administração de Empresas**, v. 24, n. 4, p. 150-157, 1984.
- SANTOS, L. G. A. dos; ROSSONI, L.; MACHADO-DA-SILVA, C. L. Condicionantes estruturais dos relacionamentos intraorganizacionais: uma análise da influência sobre relações de comunicação e decisão. **Revista de Administração Mackenzie**, v. 12, n. 1, 2011.
- SARAVALI, Eliane Giachetto. **Dificuldades de aprendizagem e interação social – implicações para a docência**. Taubaté: Cabral, 2005.
- SOUZA, F. I.; MUYLDER; C. F. D.; MORIGUCHI, S. N. Redes Sociais e os Impactos dessa Inovação nas Organizações: Estudo de Caso da Rede Corporativa “Comunidade de Negócios” da Área Comercial das Empresas do Grupo Algar. **Revista Gestão & Tecnologia**, v. 14, n. 1, p. 223-242, 2014
- TOMAÉL, M. I.; MARTELETO, R. M. Redes sociais: posições dos atores no fluxo da informação. **Encontros Bibli: Revista Eletrônica de Biblioteconomia e Ciência da Informação**, p. 75-91, 2006.
- VIEIRA, Valter Afonso; DA SILVA, Juliano Domingues; GABLER, Colin. Overcoming over-identification: The power of organizational prestige in optimizing sales performance. **Marketing Intelligence & Planning**, v. 37, n. 3, p. 258-270, 2019.
- VIRGILLITO, Salvatore Benito et al. (Org.). **Pesquisa de Marketing: Uma abordagem quantitativa e qualitativa**. São Paulo: Editora Saraiva, 2010.

ZOU, X., INGRAM, P., & HIGGINS, E. T. Social networks and life satisfaction: The interplay of network density and regulatory focus. **Motivation and Emotion**, v. 39, p. 693-713, 2015.

## APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO APLICADO AOS FUNCIONÁRIOS

Olá! Meu nome é xxxxxxxxxxxxxxxx e esta pesquisa é parte do meu trabalho de conclusão de curso pela Universidade Estadual de Maringá/Paraná (UEM). Esta pesquisa busca conhecer um pouco mais sobre a rede de ligações entre os funcionários de sua loja e a sua participação é muito importante. As respostas são confidenciais e apenas para uso acadêmico..

Indique o nome de até 10 pessoas de qualquer departamento/setor da loja que você mantém contato frequente.

Nome da pessoa	Departamento/Setor
1 -	
2 -	
3 -	
4 -	
5 -	
6 -	
7 -	
8 -	
9 -	
10 -	

A seguir, se identifique para uma melhor análise de dados:

Nome:

Gênero: ( ) Masculino ( ) Feminino

Idade:

Escolaridade:

Tempo de empresa:

Filial:

## APÊNDICE B – QUESTIONÁRIO APLICADO AOS GERENTES

Olá! Meu nome é XXXXXXXXXXXXXXXXXXXX e esta pesquisa é parte do meu trabalho de conclusão de curso pela Universidade Estadual de Maringá/Paraná (UEM). Esta pesquisa busca conhecer um pouco mais sobre a rede de ligações entre os funcionários de sua loja e a sua participação é muito importante. As respostas são confidenciais e apenas para uso acadêmico.

Atribua uma nota no intervalo de 1 a 10 para cada funcionário subordinado a você, sendo **1=Ruim** e **10=Ótimo**.

- Colocar o nome do funcionário na segunda linha da tabela

Em relação aos objetivos de trabalho, como cada funcionário está atuando para...	Funcionário	Funcionário	Funcionário	Funcionário	Funcionário	Funcionário
... ter mais conhecimento sobre os produtos						
... responder às solicitações dos clientes						
... resolver os problemas dos clientes						
... aumentar a lucratividade das vendas						

Nome:

Filial: