



UNIVERSIDADE FEDERAL DA BAHIA  
Faculdade de Filosofia e Ciências Humanas  
Programa de Pós-Graduação em Psicologia



**REDES SOCIAIS INFORMAIS E  
COMPARTILHAMENTO DE SIGNIFICADOS  
SOBRE MUDANÇA ORGANIZACIONAL:  
ESTUDO NUMA EMPRESA PETROQUÍMICA DA  
BAHIA**

Mariana Viana Santos

Orientador: Prof<sup>o</sup> Dr. Antônio Virgílio B. Bastos

Salvador, 2004

# **Livros Grátis**

<http://www.livrosgratis.com.br>

Milhares de livros grátis para download.

MARIANA VIANA SANTOS

REDES SOCIAIS INFORMAIS E COMPARTILHAMENTO DE SIGNIFICADOS  
SOBRE MUDANÇA ORGANIZACIONAL: ESTUDO NUMA EMPRESA  
PETROQUÍMICA DA BAHIA

Salvador

2004

MARIANA VIANA SANTOS

REDES SOCIAIS INFORMAIS E COMPARTILHAMENTO DE SIGNIFICADOS  
SOBRE MUDANÇA ORGANIZACIONAL: ESTUDO NUMA EMPRESA  
PETROQUÍMICA DA BAHIA

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-  
Graduação em Psicologia da Universidade Federal  
da Bahia como parte dos requisitos para obtenção  
do título de Mestre em Psicologia

Área de Concentração: Psicologia organizacional

Orientador: Profº Dr. Antônio Virgílio B. Bastos

Salvador

2004

REDES SOCIAIS INFORMAIS E COMPARTILHAMENTO DE SIGNIFICADOS  
SOBRE MUDANÇA ORGANIZACIONAL: ESTUDO NUMA EMPRESA  
PETROQUÍMICA DA BAHIA

MARIANA VIANA SANTOS

BANCA EXAMINADORA

PROF<sup>a</sup> DR<sup>a</sup> ANA ELIZABETH LOIOLA

PROF<sup>o</sup> DR<sup>o</sup> JAIRO EDUARDO BORGES ANDRADE

PROF<sup>o</sup> DR<sup>o</sup> ANTONIO VIRGÍLIO B BASTOS

Salvador

2004

*“En esta agonía de la modernidad, están cayendo las certezas y las estabilidades. Cada vez se hace más necesario pensar los problemas del cambio y la creatividad, la aparición de novedad cualitativa, la transformación, pero no sólo del mundo sino de nosotros mismos, ya que nos hemos dado cuenta de que somos parte de la naturaleza y que nuestro conocimiento de ella está ligado nuestra propia transformación”.*

Najmanovich , 2002.

Quero agradecer a minha família, a minha mãe, a meu pai, a minha irmã e amigos queridos que são tudo de mais importante na minha vida. Meus amigos são super bacanas, eu amo vocês. Um beijo especial para Fabiana e André, vocês são essenciais para mim, tudo fica mais bonito com vocês por perto. Agradeço, com respeito, admiração e carinho, ao meu orientador Virgílio, todos os momentos foram de aprendizado. E aos professores Sônia Regina, Telma Mascarenhas, Antônio Marcos e Ana Cecília, vocês me ensinam muito mais do que podem imaginar, obrigado. Agradeço, especialmente, a Maria Fernanda pelo apoio, força e disponibilidade, este trabalho é nosso. Gostaria de agradecer também a Marcus Marinho Silva pela grande generosidade e a Luis Alberto pela gentileza. Sem a compreensão das pessoas das organizações em que trabalho esta construção não seria possível, obrigado. Sinto-me muito feliz e agradecida por ter esta rede de apoio, confiança e amizade que é responsável por grandes transformações e mudanças na minha forma de ver o mundo e a mim mesma.

## Sumário

---

Resumo	11
Abstract	12
Introdução	13
Capítulo 1- Mudanças nas organizações: as contribuições de uma perspectiva cognitivista.	18
1.1. Mudança organizacional: questões conceituais e perspectivas de análise	18
1.2. Cognição e organização: o campo de pesquisa	28
1.3. Mudança organizacional a partir da perspectiva cognitivista.	32
Capítulo 2. Análise de Redes Sociais: conceitos e estratégias de análise	39
2.1.Redes Sociais: Conceito e Histórico	39
2.2 Redes Sociais em contextos organizacionais	52
2.3 Redes sociais informais nas organizações	56
Capítulo 3. Delimitação do problema	63
3.1 Objetivos	66
Capítulo 4. Delineamento metodológico	68
4.1 Participantes	71
4.2 Instrumento e coleta de dados	73
4.3 Questionário Piloto	75
4.4 Procedimento de análise de dados	76
4.4.1 Análise das cognições sobre a mudança	76
4.4.2 Análise dos dados sobre redes sociais informais	78
4.4.3 Articulação entre redes sociais informais e mudança organizacional	80
Capítulo 5. Resultados e discussão	84
5.1 O significado da Mudança organizacional	84



5.2 Redes sociais informais	99
5.3 Articulação entre redes sociais informais e mudança organizacional	115
Capítulo 6. Conclusões e sugestões para pesquisas futuras	124
Anexos	130
Anexo 1: Termo de Consentimento Informado	130
Anexo 2: Tabela 2- Dados funcionais e demográficos	131
Anexo 3: Questionário	132
Anexo 4: Quadro 8- Descrição das categorias da mudança mais importante	144
Anexo 5: Tabela 4 - Tabela Geral com citações de todas as redes e evocações sobre a mudança por ator	146
Anexo 6: Quadro 10- Descrição das categorias sobre mudança organizacional	148
Anexo 7: Quadro 12- Descrição do conteúdo avaliativo sobre mudança organizacional	158
Anexo 8: Tabela 5- Avaliação das evocações sobre mudança	163
Referências Bibliográficas	164

## Lista de Figuras

---

Figura	Página
Figura 1: Evolução do Pensamento sobre a Mudança Organizacional	20
Figura 2: Diferentes abordagens e tipologias de Mudança Organizacional	24
Figura 3: Histórico da Análise de Rede Social	42
Figura 4: Frequência de evocação das categorias sobre a Mudança considerada como mais importante	86
Figura 5: Mapa Cognitivo da Mudança Organizacional	91
Figura 6: Avaliação da Mudança por subgrupo	97
Figura 7: Rede de Amizade não simetrizada	102
Figura 8: Rede de Amizade simetrizada	103
Figura 9: Rede de Informação não simetrizada	106
Figura 10: Rede de Informação simetrizada	107
Figura 11: Rede de Confiança não simetrizada	110
Figura 12: Rede de Confiança simetrizada	111
Figura 13: Percepções sobre a mudança no <i>Clique</i> a partir dos egos <i>jkf, ahf, baf</i>	116
Figura 14: Percepções sobre a mudança dos conectores centrais e expansores de fronteiras	118
Figura 15: Rede de Informação com as avaliações dos terceirizados	120
Figura 16: Rede de Informação com as avaliações do núcleo	121
Figura 17: Rede de Informação com as avaliações dos funcionários	122

## Lista de Tabelas e Quadros

---

Tabelas e Quadros	Página
Quadro 1: Definições Teóricas de Mudança Organizacional	22
Quadro 2: Formas de classificação da Mudança Organizacional	26
Quadro 3: Cognições nas organizações: conceitos investigados segundo Schneider e Angelmar (1993)	31
Quadro 4: Tópicos sobre Redes Sociais que vêm sendo estudados	49
Tabela 1: Quantidade de trabalhadores participantes por subgrupo	72
Quadro 5: Codificação dos nomes dos trabalhadores participantes	78
Quadro 6: Objetivos da pesquisa e respectivos itens do instrumento e tratamento dos dados obtidos	82
Quadro 7: Explicação das categorias da mudança organizacional mais importante	85
Tabela 3: Quantidade de participantes da pesquisa e evocações por subgrupo	88
Quadro 9: Explicação das categorias sobre mudança organizacional	89
Quadro 11: Explicação das categorias avaliativas sobre mudança organizacional	95
Tabela 6: Características macro-estruturais das três redes sociais informais	112

## Resumo

---

Compreender os processos que estão na gênese dos fenômenos organizacionais constitui um dos grandes desafios para o campo de estudos da psicologia organizacional e do trabalho. As redes sociais estão sendo crescentemente utilizadas como ferramentas para análise de processos organizacionais que são vistos, como fluidos e em constante mudança. Este estudo objetivou analisar o compartilhamento de significados atribuídos à mudança em redes sociais informais, numa organização de grande porte do setor petroquímico, na Bahia, em processo de privatização. Neste estudo de caso, a análise dos dados envolveu três etapas: mudança organizacional, redes sociais informais intraorganizacionais (amizade, confiança e informação) e a articulação destes dois importantes fenômenos. Os significados atribuídos à mudança foram analisados quanto ao seu conteúdo avaliativo e substantivo. A categorização dos conteúdos livremente evocados possibilitou a construção do mapa cognitivo dos respondentes, através do programa *Mindmanager X5*. As escolhas das pessoas para compor as redes informais formam uma matriz no programa *Ucinet 6* que permitiu análises macro e micro-estruturais e representação gráfica dos três tipos de rede. A maioria dos respondentes avaliou positivamente a mudança, associando-a mais fortemente a “expectativas de melhorias”, “perfil profissional” e “relação chefia e empregado”. A análise macro-estrutural permitiu caracterizar o tamanho, densidade e coesão das três redes e diferentes configurações foram verificadas a partir do conteúdo transacionado. A análise micro-estrutural da rede de informação, utilizada para articular os dois fenômenos, possibilitou identificar similaridades e diferenças na avaliação da mudança, a partir dos atores críticos e dos *cliques*. Apesar dos limites do presente estudo, em termos de seu escopo, o mapeamento de redes sociais informais mostra-se útil para o entendimento da dinâmica dos grupos e relacionamentos e para análise da percepção de mudança organizacional.

Palavras-Chaves: redes sociais informais intraorganizacionais, mudança organizacional, compartilhamento de significados e mapa cognitivo.

## **Abstract**

To understand the process that is on the foundation of organizational phenomena is a challenge to the psychological organizational field. Social networks studies have been increasingly used as an implement to the analysis of the organization process seen as fluid and which are always changing. The present study tends to investigate the share of the meanings due to the changes into informal social networks in a petrochemical organization in Bahia, which is in a privatization process. In this study of case, the data analysis has three parts: organizational change, three networks types (friendship, trust and information) and the articulations of these two important phenomena. The change process meanings were analyzed as its evaluation (positive, negative, neutral) and as its substantive content. The categorization allowed making cognitive maps through the Mindmanager X5 program. The chosen people to the social networks make a matrix through the software Uncinet 6 that allowed micro and macro structural analysis and graphical representation of the three network types. The majority of the respondents evaluated positively the change and the results highlight three categories- “ improvement expectations ”, “ professional profile ” and “relation between managers and employees” as strong ideas associated to organizational changes. The macro structural analysis access density, size and cohesion of the three networks. The network configurations are different according to the content that is transacted. The micro structural analysis in the information network, used to articulate both phenomena, makes possible the visualization of congruent and incongruent aspect in change evaluation, based on actors that play critical roles and *cliques*. Despite this study limits, mapping informal network is useful to the understanding of the group dynamics, relationships and perception of organizational change.

Key words: social network organizations, organizational change, meanings shared and cognitive map.

## Introdução

---

A teoria da cognição social é neste estudo utilizada como base para compreender os fenômenos organizacionais. Mais precisamente, o referencial sócio construtivista utilizado enfatiza o papel ativo dos agentes na construção da realidade. Afirmar que nossas idéias sobre o mundo são construções não quer dizer que o universo seja um “objeto mental”, mas que, ao conhecer, não podemos desconectar nossas próprias categorias de conhecimento, nossas histórias, experiências e sensações.

Quando partimos das significações atribuídas ao mundo, precisamos de modelos que abarquem esta complexidade. Najmanovich (2003) considera que trezentos anos depois da síntese newtoniana e do fracasso na busca de partículas elementais, começamos a usar outras metáforas e a conceber modelos mais complexos e ricos. Todo o universo físico é hoje como uma imensa rede de interações onde nada pode definir-se de maneira absolutamente independente, é o que se chama do efeito mariposa (cuja versão popular diz que quando uma mariposa bate a sua asa no mar da China pode causar um maremoto em Nova York).

Passamos de uma concepção estática para uma concepção dinâmica que nos fala de uma rede ou padrão de interações. As redes não só existem como grupos de cognições individuais nas cabeças dos indivíduos, nas organizações, mas também como estruturas que oportunizam negociação, persuasão e reforço entre interações individuais (Kildulf e Tsai, 2003).

O nível de complexidade das relações vem se ampliando e o trabalho nas organizações tornando-se cada vez mais dinâmico. Para Castells (2000), o próprio capitalismo passa por profundas reestruturações, caracterizando-se por flexibilidade de gerenciamento, descentralização das empresas e sua organização em redes tanto internamente quanto em suas relações com outras empresas. Nesse mundo de mudanças confusas e incontroladas, segundo o autor, as pessoas tendem a se reagrupar. A difusão

das tecnologias de informação promoveu uma aceleração da transformação do processo de trabalho. Castells (2000) sugere que, em resposta às novas demandas, as organizações adotaram, de forma heterogênea, modelos baseados em flexibilidade e atuação em redes.

Assim, apesar dos obstáculos da administração autoritária, as tecnologias de informação exigem maior liberdade para os “trabalhadores mais esclarecidos” atingirem o pleno potencial da produtividade. Para o autor, o trabalhador atuante na rede é o agente necessário para a empresa em rede, possibilitada pelas novas tecnologias de informação.

Neste estudo, as organizações são compreendidas como sistemas interpretativos e os processos cognitivos são centrais para entender atitudes, comportamentos e decisões organizacionais. As organizações são construções ou ferramentas sociais, produtos de ações individuais e coletivas. Esta forma de analisá-las altera a forma de apreender os seus fenômenos e processos.

Adota-se aqui a noção de organização como “sistema frouxamente unido” de Weick (1987). O autor concebe a ação como fonte para cognições e estímulo para as pessoas desenvolverem teorias sobre o que elas fizeram nas organizações. Deste modo, os processos organizacionais consistem de comportamentos interligados em um sistema. As organizações enquanto sistemas interpretativos têm seu sentido construído, quando as pessoas interagem umas com as outras. Assim, toda organização pode ser entendida em termos de redes de relações e interações. A compreensão da sua formação e dinâmica são fundamentais para a investigação da organização como um fenômeno socialmente construído e cuja base se encontra nas interações entre os seus agentes ou atores.

As incalculáveis transformações nas sociedades pós-modernas não poderiam deixar de afetar as organizações de trabalho. As mudanças organizacionais são incontestáveis no que tange à tecnologia, aos processos e às pessoas. Verifica-se, na literatura, atenção especial ao papel das pessoas na mudança organizacional (Silva e Vergara, 2002). Estes autores defendem a possibilidade de tornar o processo de mudança menos traumático para os indivíduos. Sob esta perspectiva, a mudança organizacional não pode ser analisada apenas no nível das estratégias tecnológicas, sendo necessário

discutir o papel dos indivíduos construtores deste processo, bem como o significado que as mudanças têm para eles, sendo o mesmo compartilhado socialmente dentro da rede relacional.

O foco deste trabalho está na investigação do compartilhamento de significados sobre mudanças nas redes sociais informais intraorganizacionais. Mais especificamente, as redes sociais informais constituem elementos fundamentais para a análise da dinâmica dos processos organizacionais. Visto que as redes sociais informais são relações não prescritas dentro das organizações, caracterizadas por laços de afeto, pertencimento, segurança, suporte, apoio e vínculo social e se referem a um conjunto de interações espontâneas em que a pessoa é entendida como sujeito ativo, ao se relacionar com os outros e ao assumir papéis sociais não formais e não prescritos.

Ressaltando a importância do estudo de redes informais, Senge (1999) considera que o papel dos *networkers* internos ou construtores de comunidade é tangível, porém difícil de se especificar, pois pertence mais a redes sociais informais do que a hierarquia formal da organização. A falta de autoridade formal hierárquica os torna mais eficazes. Conforme o autor, muitos estudos da difusão de práticas inovadoras mostram a importância das redes informais, através das quais novas idéias e práticas se difundem por toda a organização.

Conclui-se que teoricamente há um forte vínculo entre os estudos de redes sociais e o campo de estudo dos processos cognitivos. A percepção das pessoas sobre um estímulo ambiental (mudança organizacional) varia de acordo com a rede a que pertence e relações sociais que mantém. Kilduff e Tsai (2003) consideram que as questões que surgem são: Qual o efeito da rede na cognição de seus membros? Como estas cognições afetam os resultados organizacionais?

A noção de que a rede afeta a percepção sobre a mudança servindo, como mecanismo de difusão e compartilhamento de significados, é central neste estudo, partindo-se do pressuposto que as organizações situam-se em ambientes instáveis e precisam estar se adaptando para sobreviver.



Assim, o presente estudo consiste na articulação de dois importantes fenômenos no campo dos estudos organizacionais: a constituição e dinâmica de redes sociais informais em contextos de trabalho e a construção e compartilhamento de significados pelos atores organizacionais acerca dos processos de mudança em curso na organização. A aproximação destes dois fenômenos relaciona-se à necessidade de se compreender o papel das redes sociais informais na percepção das transformações organizacionais. Nos contextos turbulentos, as redes podem ter influência quer como força impulsionadora ou como força restritiva à mudança.

Desta forma, a proposta de um estudo empírico caracterizar a percepção dos impactos da mudança em redes informais de trabalho, justifica-se devido à originalidade da articulação e à importância dos dois temas para os estudos de comportamento organizacional na atualidade. Embora seja um importante instrumento conceitual, a rede informal intraorganizacional constitui assunto ainda pouco investigado, principalmente na literatura nacional sobre Comportamento Organizacional.

Este estudo integra a linha de pesquisa brasileira que articula os Processos Organizacionais e a abordagem da Cognição Social. Esta é uma tentativa de entender, através das cognições dos atores, como as organizações enfrentam as demandas de mudança. Preservando as informações dadas pelos próprios atores, as pré-concepções podem ser evitadas. Na pesquisa em cognição social, a participação dos sujeitos possibilita uma reflexão sobre a própria visão deles.

Adicionalmente, a pesquisa permite explorar técnicas de mapeamento cognitivo como estratégia de diagnóstico organizacional, tanto para o significado de mudança como para a formatação gráfica da rede social informal, contribuindo para o avanço metodológico nesta área de investigação.

Ao considerar o enfrentamento dos desafios que as mudanças imprimem, tem-se em vista a possibilidade de geração de competências pessoais e organizacionais para a sobrevivência e crescimento no mundo do trabalho. A proposta aqui desenvolvida

pressupõe que o gerente pode favorecer as relações informais com sua influência, gerando co-responsabilidades com os processos de aprendizagem, inovação e mudança.

Para investigar a percepção da mudança em redes informais intraorganizacionais, este trabalho está estruturado em seis capítulos. A revisão da literatura, abordando os dois temas centrais, encontra-se nos dois primeiros capítulos. O primeiro capítulo é dedicado ao estudo da mudança organizacional, inicialmente, discute-se as questões conceituais e perspectivas de análise; depois, vê-se como a abordagem cognitivista pode ser útil para tratar de fenômenos e processos organizacionais e em seguida mais especificamente, como utilizar esta abordagem para discutir o processo de mudança organizacional do ponto de vista teórico e empírico.

O segundo capítulo inicia-se com o conceito de rede e uma retrospectiva histórica, que inclui as principais contribuições teóricas e autores responsáveis pela construção da Teoria de Redes Sociais, seguida da análise de redes nas organizações, mais especificamente, redes intraorganizacionais e para finalizar realiza-se um debate sobre as peculiaridades das redes intraorganizacionais informais e a aplicabilidade para o estudo de contextos de trabalho.

No terceiro capítulo, além da delimitação do problema, são expostos os objetivos da pesquisa. Em seguida, no quarto capítulo, tem-se o delineamento metodológico da pesquisa realizada numa empresa petroquímica em processo de privatização situada no pólo petroquímico de Camaçari, na Bahia. Esta seção ocupa-se da descrição dos sujeitos participantes da pesquisa, dos procedimentos de coleta dos dados, da aplicação do questionário piloto e dos procedimentos de análise dos dados. No quinto capítulo, os resultados são apresentados e analisados. O sexto capítulo trata da conclusão do trabalho, na qual são discutidas as limitações deste estudo e sugestões para pesquisas futuras.

# Capítulo 1

## **Mudanças nas organizações: as contribuições de uma perspectiva cognitivista**

---

A compreensão dos complexos processos de mudança nas organizações requer levar-se em conta, entre tantos outros fatores, os processos cognitivos ou de significação dos atores envolvidos. Enfatizar o papel dos significados – sua construção e compartilhamento – é uma premissa básica que estrutura um domínio mais amplo de pesquisa que articula cognição e organização e que vem sendo reconhecida sob o rótulo de perspectiva cognitivista. Neste estudo, como afirmado anteriormente, as organizações são vistas como sistemas interpretativos e a perspectiva cognitivista é utilizada como referência para analisar os processos organizacionais. Assim, o fenômeno da mudança organizacional é analisado a partir da cognição de seus atores.

Este capítulo divide-se em três partes. Partimos de uma reflexão geral sobre questões conceituais e distintas perspectivas de análise sobre a mudança organizacional para, em seguida, caracterizar brevemente o estudo de processos organizacionais a partir da abordagem cognitivista e finalmente, explorar as contribuições desta perspectiva para a compreensão dos processos de mudança organizacional.

### **Mudança organizacional: questões conceituais e perspectivas de análise**

Nos últimos anos, diversificadas perspectivas teóricas trataram da mudança organizacional. Esse é um dos temas que mais tem despertado o interesse dos teóricos da administração e de áreas correlatas nas últimas décadas (Silva e Vergara, 2002). Embora seja um tema muito discutido, é inegável seu caráter desafiador, decorrente não só das múltiplas possibilidades de análise, mas especialmente das questões conceituais que cercam o próprio objeto.

Alguns autores tais como Wood Jr, Curado e Campos (2000), consideram que discutir a mudança organizacional é essencial para os dias atuais, pois o tema ganhou proeminência devido ao aumento da velocidade das macromudanças e das mudanças descontínuas. Estudar as mudanças é identificar os elementos que podem determinar seu sucesso, discutir a possibilidade de planejar ou controlar o processo, e ainda compreender como interagem estratégia, estrutura e cultura, durante o processo.

Na contramão desta tendência de pensamento, Grey (2004) realiza uma crítica polêmica às idéias correntes de que o mundo está mudando a taxas cada vez mais rápidas, de que as organizações precisam adaptar-se a essas mudanças para sobreviver e de que as técnicas de gerenciamento de mudança permitem que as organizações realizem tal adaptação. Para o autor, não há base para avaliar a afirmação de que vivemos taxas de mudança sem precedentes, e a mudança não é algo a que as organizações precisem responder; ao contrário, é resultado de suas próprias ações. Técnicas de gerenciamento de mudança seriam grandes fracassos, e as explicações recorrentes para essas falhas são tidas como inadequadas.

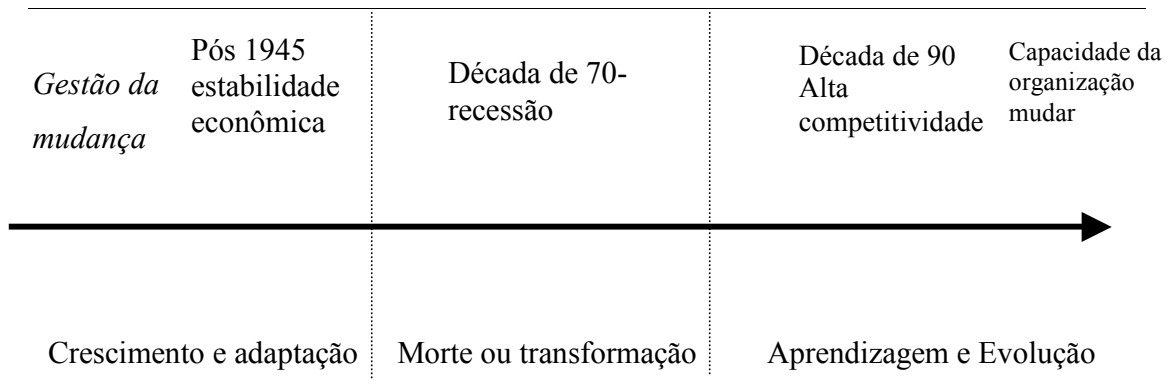
Embora a área de estudos sobre mudanças organizacionais possua pouco consenso, há concordância quanto à necessidade de estudar este fenômeno e reconhecer a mudança organizacional como um processo.

A forma de pensar a mudança vem variando historicamente, influenciada pelo contexto social e político. Fischer e Faria (2001) esboçam uma trajetória do pensamento sobre a mudança, cuja apresentação na Figura 1 a seguir, fornece um visão panorâmica para análise. As autoras consideram que o pensamento sobre a Mudança Organizacional sofreu importantes modificações na sua trajetória e as relaciona com transformações do contexto social.

No período após a Segunda Guerra Mundial, caracterizado por crescimento e estabilidade econômica que se seguiu até meados dos anos 70, pensava-se que toda a mudança organizacional era sinônimo de progresso e de crescimento. Assim, o dirigente

lidava com a organização, fazendo-a adaptar-se a um ambiente relativamente previsível e favorável.

**Figura 1 - Evolução do pensamento sobre a mudança organizacional (Adaptado de Fischer e Faria,2001)**



Em meados dos anos 70, o cenário era de recessão ocasionada em grande parte pela crise do petróleo, agravado pela crise do fim dos anos 70 e pela chegada de novos concorrentes no cenário internacional, no começo dos anos 80. A idéia, que se tinha da mudança organizacional, era de um evento dramático, uma crise na vida da organização, algo custoso e difícil de realizar. A transformação visava reposicionar a organização num meio que mudava de maneira imprevisível e repentina.

Já nos anos 90, há um sentimento de que a única coisa certa e previsível é a mudança. A mundialização dos mercados, possibilitada, entre outros fatores, pelas novas tecnologias de comunicação, levou a uma aceleração dos ciclos econômicos influenciada por uma concorrência acirrada. A mudança passa a ser uma realidade cotidiana e o dirigente se torna um agente para facilitá-la, muito mais que para controlá-la.

Para as autoras, a mudança vem aparecendo como inevitável e também como necessária à sobrevivência. Este fenômeno é hoje visto como algo inerente ao funcionamento das relações mundiais, inclusive, das organizações. Passa-se, assim, de uma visão de controle e gestão da mudança para o desenvolvimento da capacidade da organização mudar, o que envolve a questão do aprendizado e da flexibilidade.

Parece relativamente consensual que alguma mudança sempre acontece numa organização, muitas vezes independentemente da vontade dos gestores. De modo geral, é possível identificar os seguintes fatores como relacionados a mudança: tecnologia, aspectos sociais (hábitos e valores), mercado financeiro e políticas de governo. Lima e Bressan (2003) analisam que as mudanças rápidas e radicais podem ser atribuídas tanto à crescente efetividade da tecnologia de informação e de transporte quanto às mudanças na própria estrutura social (modos de produção, experiências individuais e relações de poder).

O primeiro desafio encontrado, ao discutir-se o conceito de mudança organizacional, diz respeito à complexidade e diversidade que marcam este processo. Motta (2001) revela as contribuições e limitações dos paradigmas de mudança e conclui que essa discussão reproduz a tradicional tensão entre teoria e prática administrativa. Este autor, embora não apresente um conceito, destaca que a mudança tem dimensão estratégica, estrutural, tecnológica, humana, cultural e política.

Até os primeiros anos da década de 70, a literatura sobre organizações ligava o termo mudança organizacional ao projeto e redesenho organizacional, ou seja, aspectos estruturais. Nos anos 80, distinguem-se as abordagens que fazem referência ao conceito de cultura. Apenas recentemente, as perspectivas que se interessam pela percepção dos membros organizacionais ganham força (Gonçalves e Machado da Silva, 1999).

Ao examinar a literatura sobre o tema, pode-se encontrar algumas tentativas de sistematizar o conceito. O Quadro 1, a seguir, destaca de forma abrangente alguns autores que discutem o fenômeno. Lima e Bressan (2003) observam que todas as definições referem-se às conseqüências da mudança ou aos métodos e técnicas para sua realização. Para as autoras, as definições somente se referem às conseqüências relacionadas ao desempenho organizacional, ao desenvolvimento individual ou à melhoria das relações de trabalho. As definições de Porras e Roberson (1992) e Robbins (1999) referem-se a mudança planejada e intencional, não consideram a imprevisibilidade, enquanto a definição proposta por Nadler et al (1994) considera a mudança como uma resposta a demandas ambientais. Já Van de Ven e Poole (1995)

trazem a dimensão da temporalidade sem abarcar as mudanças descontínuas e radicais. Por sua vez, Wood Jr, Curado e Campos (2000) e Araújo (2001) sugerem definições mais completas, contudo, Lima e Bressan (2003) são as autoras que melhor sistematizam o conceito.

**Quadro 1: Definições teóricas de mudança organizacional (adaptação de Lima e Bressan, 2003)**

Conjunto de teorias, valores, estratégias e técnicas cientificamente embasadas, objetivando mudança planejada do ambiente de trabalho com o objetivo de elevar o desenvolvimento individual e o desempenho organizacional.	Porras e Roberson (1992)
Resposta da organização às transformações que vigoram no ambiente, com o intuito de manter a congruência entre os componentes organizacionais (trabalhos, pessoas, arranjos/estrutura, e cultura).	Nadler et al (1994)
Seqüência de eventos que se desdobram durante a existência da entidade organizacional e que relatam um tipo específico de mudança.	Van de Ven e Poole (1995)
Atividades intencionais proativas e direcionadas, para obtenção das metas organizacionais.	Robbins (1999)
Mudança Organizacional é qualquer transformação de natureza estrutural, estratégica, cultural, tecnológica, humana ou de qualquer outro componente, capaz de gerar impacto em partes ou no conjunto da organização.	Wood Jr, Curado e Campos (2000)
Mudança organizacional é qualquer alteração significativa, articulada, planejada e operacionalizada por pessoal interno ou externo à organização que tenha o apoio e a supervisão da administração superior e atinja, de forma integrada, componentes de cunho comportamental, tecnológico e estratégico.	Araújo (2001)

Lima e Bressan (2003) propõem um conceito que considera variáveis mencionadas pelos autores anteriores e argumentam que o conceito deve deixar claro que a mudança pode trazer conseqüências indesejáveis. Para as autoras, o conceito mais abrangente seria:

*Mudança organizacional é qualquer alteração planejada ou não, nos componentes organizacionais- pessoas, trabalho, estrutura formal, cultura- ou nas relações entre a organização e seu ambiente, que possam ter conseqüências relevantes, de natureza positiva ou negativa, para a eficiência e/ou sustentabilidade organizacional (Lima e Bressan, 2003).*

A complexidade e diversidade que marcam os processos de mudança organizacional, se traduzem também na riqueza deste campo no que se refere às questões e modelos de investigação. Estão presentes na literatura sobre o tema algumas propostas ou modelos de análise deste fenômeno.

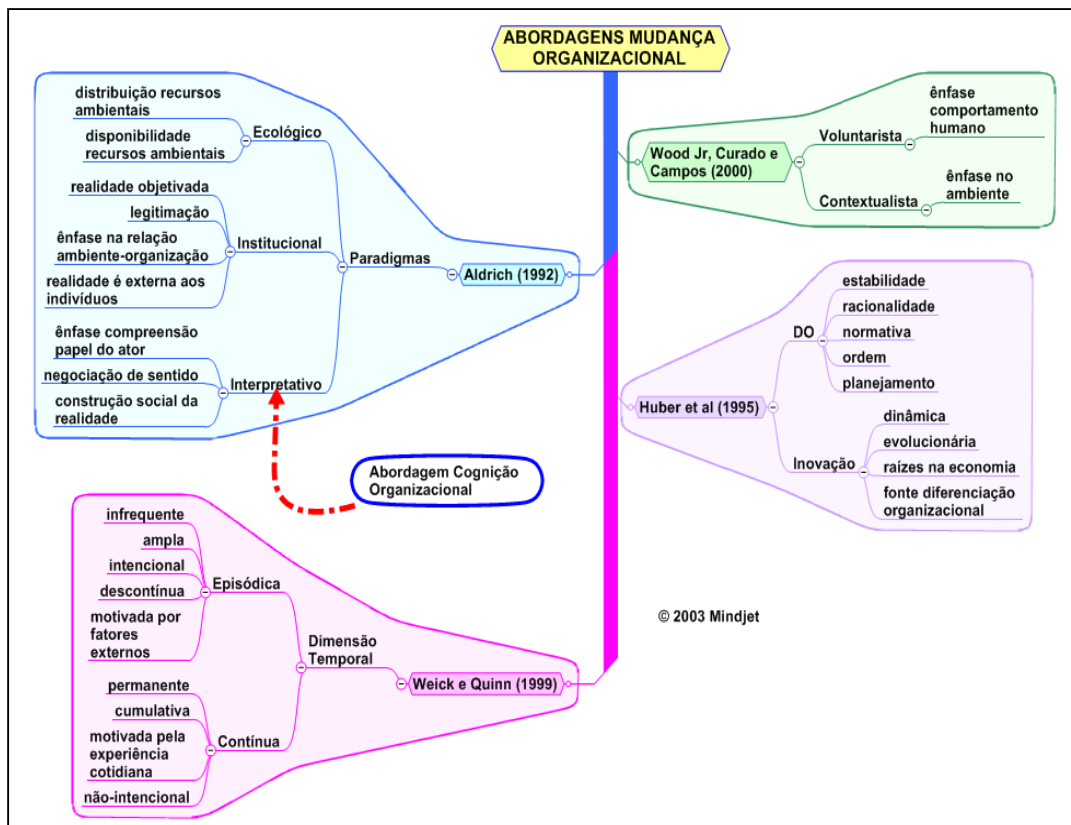
A revisão desenvolvida por Peixoto (2004) sintetiza os esforços de quatro autores que buscam organizar o campo definindo diferentes perspectivas ou tipos de mudança organizacional: Aldrich (1992), Weick e Quinn (1999), Huber (1995) e Wood Jr, Curado e Campos (2000). A Figura 2, a seguir, apresenta sob uma forma gráfica a síntese dos principais elementos que definem as perspectivas ou tipologias criadas pelos quatro autores.

Em 1992, Aldrich, classifica a mudança a partir da identificação de três paradigmas: o ecológico, o institucional e o interpretativo. No paradigma ecológico, pressupõe-se uma seleção ambiental, ou seja, sobreviverá, aquela organização que conseguir inovar ou incorporar inovações bem-sucedidas como estratégia para permanecer no mercado. Para o paradigma institucionalista, a ênfase está na relação organização-ambiente pela ótica da objetividade e da facticidade de uma realidade dada e externa aos indivíduos. Já no paradigma interpretativo, destaca-se a compreensão do papel dos atores no contexto organizacional, especificamente a importância das interpretações que eles fazem do ambiente em que se inserem. Concebe-se que tais



interpretações são resultado, também, das influências exercidas pelo ambiente social e cultural.

**Figura 2- Diferentes abordagens e tipologias de mudança organizacional (Fonte: Souza, 2004).**



Na classificação feita por Wood Jr. et al (2000), define-se basicamente, dois conjuntos de enfoques: o voluntarista, que enfatiza o papel da mudança comportamental e o contextualista que aponta o ambiente como definidor da mudança, incluindo as abordagens sistêmicas e o conceito de ciclo de vida organizacional. A abordagem voluntarista analisa a mudança a partir do comportamento humano nas organizações, enquanto a abordagem contextualista coloca o seu olhar nas características do ambiente.

Já Huber et al (1995) identificam duas vertentes principais nos enfoques de mudança apoiadas no conceito desenvolvimento organizacional e de inovação. A teoria do desenvolvimento organizacional surgiu na década de 40 como um movimento de introdução e utilização de pressupostos comportamentalistas, para a compreensão das organizações. Apresentou a mudança como um processo trifásico caracterizada pela

transição de um estado ou situação da organização para outro, que envolve fases distintas: descongelamento; mudança; recongelamento. A inovação, cuja vertente nasce no campo da economia, é entendida como consequência de busca constante de lucros que emergem da obtenção de vantagens competitivas entre os diversos agentes econômicos, que precisam se diferenciar no mercado.

Por fim, tem-se o modelo de mudança organizacional de Weick e Quinn (1999) que toma a dimensão temporal para diferenciar as mudanças em episódicas (radical, ampla, descontínua e intencional) e contínuas (frequente, incremental e não intencional). A idéia de “episódica” está associada a um evento bem delimitado no tempo, cuja emergência se dá em função de fatores externos à organização ou fatores internos. A mudança contínua origina-se da experiência cotidiana, variada, improvisada, em que pequenos elementos são repetidos, compartilhados, amplificados e comunicados, gerando, com a passagem do tempo, modificações substantivas nas organizações.

Os trabalhos apresentados nos permitem visualizar quão amplo é o conjunto de conceitos e abordagens que podem orientar as investigações empíricas sobre o tema.

Adicionalmente, o exame da literatura revela outras possibilidades de classificação que podem ser úteis para a compreensão deste fenômeno. Ao revisar alguns autores (Lima e Bressan, 2003 e Wood Jr, 2000), é possível perceber que as classificações não são excludentes, mas complementam-se, pois partem de abordagens afins. Sendo assim, as classificações foram organizadas a partir de algumas perguntas chave, relacionadas às três dimensões inerentes aos processos de mudança: por que muda, como muda e o que muda. No quadro 2, a seguir, encontram-se diferentes classificações que se relacionam a essas três questões.

**Quadro 2: Formas de classificação da Mudança Organizacional**

Pergunta	Dimensão	Classificação
Por que muda?	Intencionalidade	<b>Reativa:</b> resposta ao ambiente que ganha forma através de novas leis, necessidades atualizadas do cliente (através de pesquisas de satisfação) entre outros fatores.
		<b>Voluntária:</b> quando há antecipação baseada em expectativas ou metas, disponibilidade de novas tecnologias ou recursos por parte da organização
Como muda?	Forma de implementação	<b>Reeducativa:</b> quando há esforço prévio de educação e convencimento dos participantes do processo.
		<b>Coercitiva ou racional:</b> quando a decisão da implementação de algum processo ou tecnologia vem de cima para baixo sem compartilhamento com o todo da organização
O que muda?	Objeto da mudança	<b>Incremental:</b> quando mudam organograma, funções, tarefas, estilo de liderança, mercados-alvo, métodos de produção, políticas de seleção e formação, etc
		<b>Radical ou Revolucionária:</b> pode afetar toda a organização, e atingir dimensões como tamanho, missão, princípios de atuação, natureza do trabalho administrativo, valores dominantes, normas e mercados.

Quando analisamos a razão das mudanças, distinguimos se a intervenção foi uma reação ao ambiente ou se foi planejada e intencional. As intervenções planejadas e voluntárias constituem uma realidade cada vez mais freqüente. Segundo Wood Jr (2000), a origem dos processos de intervenção organizacional pode ser creditada à

abordagem Sociotécnica desenvolvida pelo Instituto Tavistock de Relações Humanas, nos anos 50. Por outro lado, Wood Jr, Curado e Campos (2000) acrescentam que as mudanças ocorridas no ambiente nem sempre são percebidas pela organização, pois dependem da abertura da mesma.

Problematizando a questão, Senge (1999) acrescenta que nas organizações a palavra mudança (*change*) tem conotações contraditórias, pois às vezes se refere a mudanças externas (na tecnologia, nos clientes, na concorrência, no mercado ou no ambiente sócio-político) e também se refere a mudanças internas (como a organização se adapta à mudança no meio ambiente). O autor considera que a preocupação de gestores reside em conseguir que as mudanças internas relacionadas a estratégias, práticas e visões acompanhem as mudanças externas.

Outra dimensão que pode ser analisada refere-se à forma de implementação: as mudanças classificam-se em reeducativa e coercitiva. Wood Jr (2000) chama atenção para a abordagem sistêmica, segundo a qual a intervenção se realiza através da adequação entre meio ambiente, estruturas, processos e pessoas. Ele ressalta que quaisquer que sejam as intervenções técnico-estruturais, processuais-humanas ou multifacetadas, seu grau de eficácia depende da forma de aplicação.

Ao discutir a adoção de programas de mudança impostos de cima para baixo, Senge (1999) opta pelo termo “mudança profunda” para descrever a mudança organizacional que combina alterações internas nos valores e comportamentos das pessoas com alterações externas nos processos, estratégias, práticas e sistemas. Na mudança profunda, ocorre aprendizagem já que é possível construir capacidade de mudança constante. Segundo o autor, não basta mudar estratégias, estruturas e sistemas, a não ser que se mude também o pensamento que os produziu.

Quanto ao seu objeto, as mudanças classificam-se em incrementais e revolucionárias. Wood Jr, Curado e Campos (2000) analisam que a maioria das mudanças que ocorrem no dia a dia da organização é de natureza incremental. Deste modo, as decisões de alteração são tomadas, devido a eventos externos e internos, pelos

gerentes que intermedeiam a relação com o ambiente. Assim, os autores concluem que o ambiente não provoca mudanças, são as pessoas que criam novos rumos através de diferentes paradigmas.

A mudança classifica-se como revolucionária quando há um processo radical de destruição e redefinição de todas ou da maioria das práticas organizacionais, propiciando impacto das transformações nos indivíduos. Deste modo, mudanças como a privatização que é um processo radical de transformação de uma empresa estatal em privada, precisam ser investigadas com muito cuidado e precisão (Behr e Behr, 2002).

Em síntese, as diversas classificações apresentadas até aqui revelam a complexidade e o caráter multifacetado do fenômeno denominado: 'mudança organizacional'. A necessidade de múltiplas tipologias ou sistemas de classificação revela exatamente a possibilidade de diferentes olhares ou perspectivas sobre este importante objeto de investigação.

Traçado este quadro geral do campo, a seguir nos deteremos em explorar a contribuição de uma perspectiva cognitivista para a compreensão dos processos de mudança organizacional.

### **Cognição e Organização: o campo de pesquisa**

No esforço de definir a Cognição Social, Devine, Hamilton e Ostrom (1994) a situam como uma abordagem empírica e conceitual que busca a compreensão do fenômeno psicológico social e utiliza-se da investigação das estruturas cognitivas e da operacionalização de processos cognitivos. A Cognição Social, conforme Garcia-Marques (2000), preocupa-se em caracterizar o modo como as pessoas processam informações partilhadas socialmente. De forma bastante sintética pode-se afirmar que o estudo da cognição busca compreender como o homem organiza seu conhecimento sobre o mundo, atribui significados as suas experiências e como tais processos se articulam com suas ações e interações no interior das diversas redes que estruturam o mundo social.

A cognição social pode ser entendida como uma área de estudo voltada para a análise de diversos fenômenos e processos humanos, tais como memória, atribuição, auto-conceito, estereótipos entre outros. Na realidade, os desenvolvimentos no campo das ciências cognitivas, nas últimas décadas, levaram a uma ampliação significativa dos limites deste antigo domínio dos fenômenos da cognição que, de um conjunto de fenômenos intrapsíquicos associados ao pensamento, passou a ser entendido como uma perspectiva geral de como entender, analisar e compreender os processos humanos individuais e coletivos (Bastos, 2004). Tal perspectiva tem como um dos seus pressupostos básicos a noção de que as representações que as pessoas constroem sobre a realidade – imagens, conceitos, regras, entre outros – são decisivas para a compreensão da sua ação social.

Esta abordagem quando aplicada à teoria organizacional, centra a sua investigação em como indivíduos e organizações constroem seu cotidiano, estruturam as suas interações, compartilham significados e, especialmente, como todos estes processos criam estruturas que dão estabilidade ao grupo e, simultaneamente, o colocam em permanente processo de mudança. Deste modo, estruturas e processos cognitivos são utilizados para compreender as relações no contexto de trabalho e o comportamento dos trabalhadores.

Esta abordagem tem, no campo dos estudos organizacionais, se associado a um movimento denominado de construcionismo social. E fortalece uma visão de organização mais fluida, dinâmica e menos tangível do que aquela dominante nas vertentes clássicas que tomam a organização como uma entidade. Ao se considerar a organização como uma construção social torna-se central a compreensão dos processos cognitivos aí implicados.

As organizações constituem palcos estratégicos para os estudos sobre cognição, não só devido à centralidade do trabalho nas sociedades atuais, mas também devido ao grande potencial de construção de relações sociais. Ou seja, abordagens cognitivistas vêm assumindo importância para os estudos organizacionais devido ao reconhecimento de que a natureza da organização e do próprio ambiente ao qual ela responde é

produzida no interior das relações sociais nas quais os indivíduos assumem papel de construtores ativos da realidade.

Há, como descrito por Bastos (2004), um extenso campo de pesquisa que articula cognição e organização. Esta ampla literatura sobre cognição e organização coloca os processos cognitivos como centrais na dinâmica das relações de poder, na emergência e equacionamento de conflitos, na formulação de estratégias, na análise de ambientes, nos processos decisórios entre outros exemplos.

A abordagem cognitivista busca clarificar fenômenos que vão desde a percepção individual sobre eventos que passam pelas interações e seus conflitos no interior de díades e pequenos grupos, pelas cognições e decisões das pessoas com poder gerencial de moldarem regras e estruturas. E chegam até os processos pelos quais o ambiente é percebido e interpretado e como tais percepções influenciam em projetos e políticas considerados necessários para a organização. Ou seja, o olhar cognitivista fornece novos argumentos e novos desafios tanto para a teoria organizacional quanto para a gestão de pessoas (Bastos, 2001).

Schneider e Angelmar (1993, apud Bastos, 2004) elaboram um quadro de referência para caracterizar o campo de estudos sobre organização e cognição que articula três diferentes níveis de análise (indivíduo, grupo e organização) e três propriedades da cognição (estruturas, processos e estilos). Para uma análise sintética, o Quadro 3, apresentado a seguir, mostra a diversidade de construtos utilizados pelos pesquisadores da área.

**Quadro 3: Cognição nas Organizações: conceitos investigados segundo Schneider e Angelmar (1993)**

<i>Níveis</i>	<i>Estruturas cognitivas</i>	<i>Processos Cognitivos</i>	<i>Estilos Cognitivos</i>
<i>Indivíduo</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Esquemas</li> <li>• Mapas cognitivos</li> <li>• <i>Scripts</i> (roteiros)</li> <li>• Teorias implícitas</li> <li>• Estrutura de conhecimento</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Assimilação/acomodação</li> <li>• Atribuição</li> <li>• Vieses</li> <li>• Simplificação</li> <li>• Racionalização retrospectiva</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tolerância à ambigüidade</li> <li>• Complexidade cognitiva</li> <li>• <i>Grid</i> ou matriz de repertório</li> </ul>
<i>Grupo</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pressupostos Básicos</li> <li>• Metáfora</li> <li>• Ideologia</li> <li>• Crenças negociadas</li> <li>• Lógica dominante</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pensamento grupal</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Capacidade Integrativa</li> <li>• Complexidade sócio-cognitiva</li> <li>• Cobertura e consenso</li> </ul>
<i>Organização</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Corpos de pensamento</li> <li>• Sistemas cognitivos</li> <li>• Mapas cognitivos</li> <li>• Sistemas interpretativos</li> <li>• Diagramas de influência</li> <li>• Ideologia</li> <li>• Mente</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Procura-seleção-retenção</li> <li>• Entrada-processamento-saída</li> <li>• Sistema de processamento de informação</li> <li>• <i>Sensemaking</i></li> <li>• Atribuição</li> <li>• Aprendizagem</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Quadros de referência</li> <li>• Análise de redes sócio-cognitivas</li> </ul>

Como se constata, os estudos sobre cognição organizacional não se limitam aos indivíduos, embora neste nível encontre-se o maior número de pesquisas. Um mesmo conceito é utilizado para analisar diferentes níveis dos fenômenos organizacionais, ou seja, é possível estabelecer interfaces entre os níveis ou mesmo análises multiníveis.

Para finalizar esta seção, é importante ressaltar que alguns autores brasileiros utilizam a Cognição Social para compreender os processos organizacionais e a singularidade com que os sistemas de significados são compartilhados. Para efeito de exemplificação, é possível citar os trabalhos de Machado da Silva e Fernandes (1998), Bastos e Santos (2000) e Gimenez e Grave (2002), entre outros.



Machado da Silva e Fernandes (1998), da Universidade Federal do Paraná, investigaram, numa perspectiva longitudinal, esquemas interpretativos e analisaram o impacto do plano real numa instituição bancária. Por sua vez, Bastos e Santos (2000) estudaram auto-esquema e esquema de trabalhador comprometido numa empresa privatizada de transporte marítimo na Bahia, utilizando a representação gráfica dos mapas cognitivos. E por fim, também trabalhando com mapa cognitivo, Gimenez e Grave (2002) pesquisaram o dinamismo ambiental e escolha estratégica de gestores de pequenas empresas do setor eletrônico, de Maringá. Estes exemplos têm em comum o esforço de realizar pesquisas empíricas sobre o fenômeno organizacional a partir do referencial Cognitivista.

Após a visão geral sobre as contribuições da abordagem cognitivista para a investigação dos processos organizacionais, na próxima seção, discute-se como a mudança é vista a partir desta.

### **Mudança organizacional a partir de uma perspectiva cognitivista**

A mudança organizacional é um fenômeno que deve ser apreendido necessariamente nos múltiplos níveis em que ocorre. As macro-análises que focam seu olhar sobre a estrutura, o ambiente, os arranjos institucionais são tão importantes quanto às micro-análises que buscam capturar a intenção dos atores individuais, seus desejos, alianças e sentidos compartilhados. Trata-se, portanto de um dos processos organizacionais cuja pesquisa mais pode se beneficiar dos pressupostos e recursos metodológicos que marcam a perspectiva cognitivista.

A compreensão da mudança envolve, simultaneamente, as dimensões organizacional, grupal e individual. Deste modo, por ser um fenômeno multinível a mudança organizacional pode ser melhor analisada por uma abordagem que dê conta dessas múltiplas dimensões e cuja proposta é exatamente identificar o papel do indivíduo na construção da organização.

A mudança organizacional a partir da perspectiva da cognição social é aqui reconhecida como um fenômeno complexo e baseia-se na compreensão da organização assinalada por Karl E. Weick. Este autor é considerado um dos mais importantes pensadores organizacionais contemporâneos e sua obra tem impacto na forma como a teoria organizacional hoje é pesquisada e ensinada e revela um pensamento complexo e inovador (Bastos,2001).

Para a análise das questões relacionadas ao tema da mudança organizacional, dois conceitos trazidos por Weick são importantes. O primeiro é o de organização como “sistema frouxamente unido” e o segundo, como desenvolvimento da concepção anterior, é organização como “mente coletiva”. Para Weick, é a ação das pessoas que guia as suas cognições; as pessoas agem e retrospectivamente constroem explicações que sustentam as suas ações. As ações são fontes para a cognição, ou seja, as pessoas, nas organizações, constroem teorias sobre o que elas fizeram que servem de referência para o que farão posteriormente. A “mente coletiva” é uma consequência das práticas de interação social significando que um grupo de trabalho age conforme uma representação compartilhada a respeito do papel de cada um e da tarefa que executam. Esse sistema de significados compartilhados se traduz em uma ação coordenada, atenta ou cuidadosa.

Partindo desta forma de pensar a organização, Weick e Quinn (1999) sinalizam que o comportamento dos indivíduos inseridos em contextos de mudança organizacional deve ser compreendido a partir de como eles interpretam os eventos e constroem significados sobre estes eventos quando interagem com outros indivíduos.

Os autores argumentam que a mudança organizacional é, antes de tudo, um processo, trata-se de um fenômeno que é impossível de determinar seu início; da mesma forma ele nunca termina, podendo-se apenas, determinar o grau e m que é planejada. Assim a trajetória da mudança não é algo linear, mais se assemelha a uma espiral.

Ao revisar a literatura brasileira que trata do tema da mudança organizacional, percebe-se que apesar da grande quantidade de estudos, são raros os trabalhos voltados para investigar a mudança a partir da perspectiva cognitivista. Alguns poucos estudos

recentes destacam-se ao tratar a mudança do ponto de vista do significado ou sentido atribuído pelas pessoas.

À medida que as pesquisas voltam-se para entender como os indivíduos estruturam as suas concepções sobre a mudança e como tais estruturas cognitivas direcionam a adesão e dinâmica do processo de mudança, aumenta-se o poder explicativo sobre este fenômeno. Com o objetivo de exemplificar o uso desses conceitos, são apresentados a seguir pesquisas realizadas no Brasil que se apropriam do referencial cognitivista para exame da mudança organizacional.

Em um ensaio teórico, Machado da Silva, Fonseca e Fernandes (1998) adotaram a perspectiva cognitiva e institucional para tratar de mudança e estratégias nas organizações. Os autores buscaram ultrapassar o esquema da escolha racional como padrão para entender os processos de mudança e enfatizaram a influência de fatores como a cognição e as fontes externas de normalização e de legitimação. Deste modo, a transformação organizacional deve ser vislumbrada, além do pressuposto de escolha e planejamento, à medida que fatores de natureza política, cultural e ambiental, dentre outros, também interferem na sua definição e implementação. Os autores apresentam o modo como a estratégia de mudança tem sido abordada na literatura especializada e a evolução dos estudos sobre o tema a partir da perspectiva cognitivista. Estes autores analisam a mudança estratégica na ótica da teoria institucional e propõem modelo de análise a ser submetido a testes empíricos.

Machado da Silva, Fonseca e Fernandes (1998) trabalham com as noções de esquemas interpretativos e mapas cognitivos. O conceito de esquema interpretativo relaciona-se à noção de um conjunto de valores, crenças e idéias que asseguram a consistência da estrutura organizacional. Para os autores, as relações entre as organizações e o ambiente são guiadas pelos esquemas interpretativos dominantes.

Em um estudo de natureza empírica, Gonçalves e Machado da Silva (1999) pesquisaram a influência das forças e padrões ambientais na visão de mundo dos agentes e sobre as ações organizacionais que configuram mudanças estratégicas. Os autores

avaliaram a influência do contexto ambiental, definido com base na abordagem institucional em termos de ambiente técnico e ambiente institucional, na construção dos esquemas interpretativos dos diretores da Companhia Paranaense de Energia, num período de sete anos. Os resultados da investigação lhes permitiram afirmar que houve significativa influência da dimensão institucional na reestruturação dos esquemas interpretativos dos dirigentes da Empresa. Tal resultado corrobora com o quadro de referência conceitual, no qual se destaca a função legitimadora do ambiente, como complemento essencial das análises que se restringem à idéia de contexto apenas em termos técnicos, ou seja, como fonte de recursos e restrições.

Um outro trabalho importante toma a questão da resistência como foco de análise dentro do conjunto de fenômenos implicados nas mudanças organizacionais. Argumenta-se que a criação de sentido sobre a mudança interfere nas resistências internas enfrentadas ao implementar mudanças ou inovações. Caldas e Hernandez (2001) questionam os modelos predominantes de resistência, pondo em dúvida os pressupostos das diversas "receitas" recomendadas para lidar com este complexo fenômeno.

Os autores pressupõem que tais "receitas" não são de grande ajuda, porque estão embasadas em um modelo de resistência construído sob diversos pressupostos discutíveis, segundo os quais a resistência é: (a) uma circunstância inevitável; (b) nociva à organização; (c) um comportamento natural dos seres humanos; (d) um comportamento exibido exclusivamente por empregados; (e) um fenômeno massificado. Usando contrapressupostos para cada uma dessas premissas clássicas e utilizando a Psicologia da Percepção, o estudo propõe um novo Modelo de Resistência Individual à Mudança. Esse modelo possui estágios, moderado por fatores individuais e situacionais, procura representar o processo de percepção individual durante a mudança organizacional, desde a exposição ao estímulo até a adoção de um dado comportamento.

Seguindo a linha de entendimento da organização continuamente em construção, Silva e Vergara (2002) abordam o processo pelo qual a mudança se constrói quanto ao significado ou sentido para as pessoas, como uma reconstrução coletiva da visão de

mundo e das identidades dos participantes do processo. Os autores dedicam-se aos sentimentos dos indivíduos, aos significados que as mudanças organizacionais têm para eles e às chances que eles encontram de constituírem-se como sujeitos em meio ao processo experimentado nesse contexto. Nessa pesquisa, realizada em cinco organizações sediadas no Rio de Janeiro, foram entrevistados empregados que participaram de grandes mudanças realizadas nessas organizações. Os resultados demonstram a fragilidade de alguns dos mitos e pressupostos em torno do conceito de resistência e sugerem a possibilidade de tornar a mudança um processo menos traumático para os indivíduos, por meio das oportunidades de constituírem-se como sujeitos e de construir um significado para a sua atuação no novo contexto.

Para os autores, alguns dos principais problemas na implementação de mudanças programadas situa-se na comunicação dos objetivos organizacionais de modo que os indivíduos compreendam o processo, além de promoção do trabalho em equipe para efetivação do processo. Eles defendem que os indivíduos devem ser implicados como atores-construtores da realidade que os cerca. A caracterização da mudança como um fenômeno de múltiplas faces foi verificada pela diversidade de atributos que a mudança recebeu ao longo do estudo. Para Silva e Vergara (2002), esta outra forma de compreender as resistências à implementação de mudanças vem ganhando espaço nos dias atuais, devido ao contexto relativamente favorável aos investimentos em pessoal e recursos humanos.

Nesta mesma linha de argumentação a favor de novas formas de entendimento sobre as resistências, Angelim, Souza, Medeiros e Medeiros (2002) estudaram a percepção dos gestores do extinto Ministério da Administração Federal e Reforma do Estado (MARE) quanto aos aspectos que teriam facilitado e/ou dificultado o processo de mudança empreendido. O modelo formulado pelos autores procura identificar os diferentes estágios do processo de mudança, e também a existência de forças de mudança ou de resistência relevantes em cada um desses estágios.

Com tal propósito, foi desenvolvido um roteiro semi-estruturado de entrevista, que procurou investigar a percepção dos gestores do extinto MARE quanto aos aspectos

que teriam facilitado e/ou dificultado esse processo. Os resultados apontaram para concordância de que o primeiro passo para a transformação organizacional é o estabelecimento de um senso de urgência para a mudança. Diferentemente da análise do ponto de mudança, observou-se que a análise da mudança pretendida requer, necessariamente, a investigação sobre a existência de consenso sobre os objetivos, para que este atue como uma força de mudança. A partir dos resultados da análise foi observado que a estrutura do modelo - estágios do processo de mudança e respectivas variáveis de análise e forma de mensuração - apresentou-se consistente e permitiu a identificação das forças de mudança e de resistência que permearam o processo de mudança empreendido.

Também interessados em analisar como se estruturam as cognições dos gestores e como tais estruturas cognitivas impactam decisões organizacionais, Bastos, Souza e Costa (2004) enfatizam a relevância desta linha da pesquisa para o exame dos processos de mudança organizacional. Os autores, utilizando técnicas de mapeamento cognitivo, exploraram as concepções de mudança organizacional entre executivos centrais de doze organizações de grande porte, da região central do Rio Grande do Sul.

Mais precisamente, os autores mapearam a configuração das mudanças introduzidas nas empresas, explorando, na lógica do gestor, as suas características, assim como as razões, os impactos e o modelo conceitual que as embasam. Foi utilizado um questionário composto por questões abertas, para identificar o perfil, as razões e os impactos da mudança, e 16 itens de uma escala tipo *Likert* para avaliar o grau de adesão do entrevistado ao modelo concebido por Weick e Quinn (1999) que diferencia as mudanças em episódicas e contínuas. Os resultados indicaram que as explicações construídas para a adoção de mudanças incluem causas de natureza tanto interna quanto externa, que seus resultados são predominantemente positivos e que as mudanças ocorrem, principalmente, pela busca da superação de um modelo organizacional mecânico por um mais orgânico. Os gestores têm mais fortemente uma concepção de mudança que incorpora mais elementos da mudança contínua do que da episódica.

Por fim, estas pesquisas exemplificam o esforço de investigar as mudanças do ponto de vista dos atores participantes e construtores desse processo. Esta perspectiva de análise sobre a mudança enfatiza que as organizações são em parte produzidas e ordenadas a partir da interpretação dos atores organizacionais. Partindo das informações aprendidas, diferentes significados podem ser atribuídos aos mesmos eventos.

Como dito anteriormente, são poucos estudos voltados para investigar a mudança a partir da perspectiva cognitivista. É possível identificar um forte interesse na questão da resistência à mudança. Grey (2004), em seu polêmico artigo, analisa dois tipos recorrentes de explicação para as dificuldades encontradas na implementação de mudanças: implementação imperfeita e resistência à mudança. Para o autor, não se costuma aceitar as limitações inerentes aos processos de mudança e as duas respostas estão interligadas, já que a resistência pode ser considerada uma explicação para imperfeição da implementação. Grey (2004) argumenta que a mudança pode ser algo indesejável, as pessoas resistem porque são prejudicadas, não somente por questões psicológicas de medo e incerteza, mas também por questões econômicas (mais trabalho, menos salário ou demissão). O autor considera que a falha em questionar a necessidade de uma mudança em particular, não é simplesmente uma falha no discurso do gerenciamento da mudança, é uma falha em contestar o pressuposto da necessidade de gerenciamento de mudança.

Dando continuidade à fundamentação teórica deste trabalho, no próximo capítulo, serão abordadas as questões referentes aos estudos sobre redes sociais. Além de conceitos e histórico de análise de redes sociais, também serão destacados os principais autores. Apresenta-se especificamente as redes intraorganizacionais e os estudos realizados nesta perspectiva e as características das redes informais.

## Capítulo 2

### Redes Sociais: conceitos e estratégias de análise

---

As redes sociais são um recurso teórico e metodológico especialmente útil para os estudos que tomam as organizações como sistemas de significados, construídos nas relações e conexões existentes entre os membros organizacionais. Como bem assinalam Kilduff e Tsai (2003), a perspectiva cognitiva aplicada às organizações é compatível com a noção de organização como uma rede de cognições. Adicionalmente, os autores consideram que o conceito e metodologias desenvolvidos nos estudos sobre redes sociais podem ser relevantes para abarcar análises micro e macro-organizacionais.

Embora a análise de redes sociais informais seja um tema complexo e importante, existem poucos trabalhos no Brasil sobre este tema na psicologia e principalmente na área da psicologia organizacional. Para organizar o corpo de conhecimento disponível sobre as redes sociais e, em particular, o seu estudo nos contextos organizacionais, este capítulo estrutura-se em três segmentos. No primeiro faz-se uma retrospectiva histórica do conceito e abordagem sobre redes sociais. No segundo, apresenta-se o uso deste referencial em contextos organizacionais. Finalmente, focaliza-se, mais especificamente, as redes sociais informais nas organizações, por ser este o segundo objeto principal da presente investigação.

#### **Redes sociais: Conceito e Histórico**

Nomeia-se rede qualquer conjunto ou estrutura que por sua disposição lembre um sistema reticulado. Assim, estão inclusos, nesta definição, o conjunto dos meios de comunicação ou de informação (telefone, telégrafo, rádio, televisão, jornais, revistas, etc.), ou o conjunto das vias de transporte ferroviário, rodoviário, aéreo, etc., que, pela sua estrutura e modo de distribuição, assemelha-se a uma rede e se difunde em áreas mais ou menos consideráveis. É possível citar as redes de canalização de água, esgoto,



gás, etc., ou a rede elétrica de uma localidade. Rede é, também a designação genérica de entrelaçamento de formações, tais como artérias e veias. Têm-se rede de computadores, rede de difração e grupo de emissoras que transmitem, em parte ou no todo, programação em comum, gerada por emissora central, dita cabeça-de-rede (nesta acepção, *network*, cadeia, associada, afiliada).

Além deste sentido mais técnico, as redes assumem nas ciências sociais (antropologia, sociologia e geografia) noções variadas como formas específicas de interação entre indivíduos, redes urbanas, redes organizacionais, movimentos sociais entre outros. Apesar do grande número de definições, há, como um sentido predominante que as une, a idéia de ligação, laço e integração.

Direcionando o olhar para as ciências sociais, Loiola e Moura (1997) e posteriormente Minhoto e Martins (2001) analisam quatro principais noções associadas aos conceitos de rede:

1. Campo interpessoal: tem por foco o indivíduo e refere-se às redes primárias que interagem de forma natural por agrupamento.
2. Campo dos movimentos sociais: articulações entre organizações, grupos ou indivíduos para ações reivindicatórias.
3. Campo Estado e Políticas Públicas: articulações entre agências governamentais e/ou organizações privadas ou grupos para implementar políticas públicas.
4. Campo de produção e circulação: articulação entre organizações para produzir um produto ou serviço.

Para os autores, no campo interpessoal, a rede constitui-se por interações que visam à comunicação, troca e ajuda mútua e emerge a partir de interesses compartilhados e de situações vivenciadas (parentesco, vizinhança, local de trabalho, por exemplo). Ao tratar de rede social pessoal a partir do paradigma sistêmico, Sluzki (1997) a define como a soma de todas as relações que o indivíduo percebe como significativa ou define como diferenciada da massa anônima da sociedade. Para o autor,

a rede social pessoal pode ser registrada em forma de um mapa mínimo, sistematizado em quatro quadrantes: família, amizade, relações de trabalho ou estudo, relações comunitárias (serviços de saúde, religião, consumo de bens e serviços).

Quanto às redes de movimento, redes sociais e redes de solidariedade, Loiola e Moura (1997) consideram que estas configurações visam à mobilização de recursos, ao intercâmbio de dados e experiências e à formulação de projetos e políticas. Marteleto (2001), ao estudar a transferência de informações em redes de movimentos sociais, refere-se às diversas significações que a “rede” (*network*) vem adquirindo (apesar de não se limitar somente a elas): sistema de nodos e elos, uma estrutura sem fronteiras, uma comunidade não geográfica, um sistema de apoio ou um sistema físico que se pareça com uma árvore ou uma rede. A rede social, derivando desse conceito, passa a representar um conjunto de participantes autônomos, unindo idéias e recursos em torno de valores e interesses compartilhados.

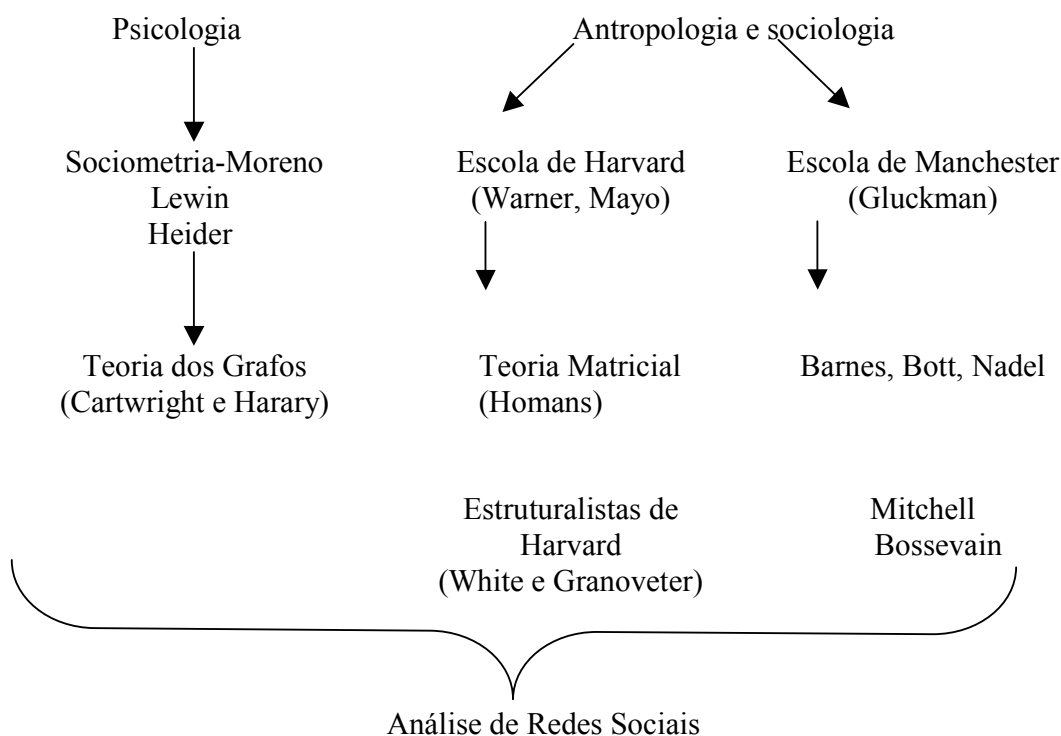
No que diz respeito ao campo Estado e Políticas públicas, Minhoto e Martins (2001) discutem os vários sentidos do conceito de rede adquiridos na atualidade. Segundo os autores, de uma perspectiva sistêmica, o conceito de rede aparece como chave cognitiva privilegiada para compreender as mudanças de grande magnitude que vêm ocorrendo nas esferas política e econômica da sociedade. Um dos conceitos apresentados pelos autores que merece destaque sugere que rede é uma parceria voluntária para realização de um propósito comum. Neste campo, segundo os autores, as redes representam formas de articulação entre agências governamentais e destas com redes sociais que permitam implementar políticas públicas. Denomina-se redes institucionais, as coordenações ou comissões formais que reagrupam instituições engajadas nas mesmas políticas.

No campo da produção e circulação, a rede é formada por agentes econômicos, entre eles, produtores, fornecedores, usuários e etc. Neste campo dos negócios, surgem denominações como redes de inovadores, sistêmicas, redes secundárias não formais e estratégicas. Neste campo, estão inclusas as redes entre organizações que trocam

produtos e serviços, como também as redes internas cujas estruturas permitem articulação entre setores.

A variedade de idéias associadas ao conceito de rede permite visualizar uma pluralidade de características. As múltiplas noções associadas ao conceito o torna altamente utilizado, a rede surge como estratégia para enfrentar ambientes turbulentos e incertos. Para um melhor entendimento do uso deste conceito pelos teóricos da atualidade, faz-se necessária uma revisão da história de desenvolvimento deste campo de estudo interdisciplinar que aproxima as ciências humanas e sociais. Como referências para esta reconstrução histórica são utilizados os trabalhos de Scott (2000) e Silva (2003).

**Figura 3: Histórico da análise de Rede Social (Figura adaptada de Scott, 2000).**



É possível identificar duas principais fontes de contribuições nas ciências humanas e sociais, entre os anos 30 e 40: na psicologia (Moreno, Lewin e Heider) e na

sociologia/antropologia (Escolas de Harvard e de Manchester). A Figura 3 apresenta o desenvolvimento teórico da análise de redes sociais.

Partindo da trajetória realizada na psicologia, de acordo com Scott (2000), Jacob Moreno, Kurt Lewin, e Fritz Heider fizeram parte do grupo de emigrantes alemães influenciados pelas teorias gestaltistas de Kohler (1925) e trabalharam nos Estados Unidos com psicologia cognitiva e social em laboratório e iniciaram pesquisas sobre estrutura grupal e troca de informações. A idéia predominante era que os objetos não são percebidos independentemente dos esquemas mentais, mas constituídos por eles.

A base para entendimento de redes sociais está na Teoria de Moreno que trabalhou com sociogramas e matrizes sociais em 1934. Embora tenha orientado sua pesquisa para métodos psicoterapêuticos e clínicos, ele contribuiu significativamente com o Sociograma como uma forma de representar as propriedades formais das configurações sociais. O método psicodramático consiste na terapia em grupo que se baseia no conceito de desempenho de papéis. Sua finalidade não é apenas descobrir como a pessoa concebe os papéis sociais importantes em sua vida, mas também como atua em função deles.

Moreno desenvolveu métodos de medição de papéis e análise de diagramas e sociogramas de papéis de indivíduos e grupos, do ponto de vista da interação de papéis, do conglomerado de papéis e da predição do comportamento futuro. Mapear as estruturas no sociograma permite ao pesquisador visualizar os canais de comunicação, identificar líderes e conexões entre as pessoas. O sociograma é um diagrama que representa as forças de atração, repulsão e indiferença que operam nos grupos. O autor considera que o teste de papéis é promissor devido à íntima relação entre o processo de construção do papel e a formação da personalidade. Assim, o teste de papéis, ao medir o comportamento de indivíduos em papéis, revelará o grau de diferenciação que uma cultura específica alcançou dentro do indivíduo e a sua interpretação dessa cultura.

A Teoria de Campo de Lewin de 1936 é um marco nos estudos de Cognição Social, tendo o autor estabelecido um Centro de Pesquisa em Massachusetts e Michigan

(respectivamente) para estudos sobre percepção social e estrutura grupal. Na Teoria de Campo, considera-se que a noção de ambiente percebido ou espaço social é mais que o ambiente externo, já que o seu sentido é construído pelos membros do grupo. O comportamento do grupo, por seu turno, é determinado pelas forças sociais do campo no qual o grupo está localizado. O grupo social existe num campo ou espaço que o mantém unido. O ambiente do grupo não é visto como algo externo e independente e o que importa é o ambiente percebido pelo grupo. Lewin baseado em técnicas matemáticas de topologia utiliza os pontos para representar os indivíduos (como no sociograma) e as linhas são as ligações e interações entre os mesmos (Scott, 2000).

O conceito de espaço de vida, associado à idéia da relação de interdependência pessoa e meio, refere que é o meio, enquanto interpretado, que guia o comportamento. O campo social é um campo de forças agindo sob os membros do grupo e modelando suas ações e experiências. Lewin (1936, apud Scott, 2000) influenciou a teoria de grafos e representa um dos pilares da psicologia dos grupos. Sua defesa por um modelo matemático das relações grupais provou ser bastante útil para as pesquisas futuras.

Lewin e Heider têm em comum o estudo de como os atores interpretam e representam os eventos sociais. Heider, em 1958, propôs a Teoria da Atribuição cuja idéia central é a de que as pessoas tendem a atribuir o comportamento de alguém a causas internas (disposição) ou a causas externas (situação). Seus estudos influenciaram consideravelmente a compreensão sobre percepção e atitude e, assim como para Lewin, o mundo que interessa é o percebido pelo indivíduo.

Heider interessou-se em estudar a Psicologia do senso comum, a partir de como as pessoas relatam os eventos cotidianos. Ele estava especialmente interessado na congruência entre as atitudes dos indivíduos. Segundo Scott (2000) ele preocupou-se com como uma pessoa que é emocionalmente próxima de duas outras pode responder ao perceber conflito ou hostilidade entre essas duas pessoas. Heider defendia que as atitudes podem ser entendidas como positivas ou negativas e o equilíbrio existiria entre aquelas atitudes com sinais similares.

Para Scott (2000), Cartwright e Harary, em 1956, sintetizaram as idéias dos autores anteriores e foram os pioneiros na aplicação da teoria gráfica (dos grafos). Um grafo é um conjunto de pontos (nodos) ligados por linhas (arcos). Os autores apropriaram-se da idéia de pontos conectados por linhas (sociograma) e acrescentaram sinais e direção, o que possibilitou a análise do ponto de vista de cada membro do grupo. A teoria dos grafos consiste em um corpo de axiomas matemáticos e fórmulas que descrevem as propriedades dos padrões formados pelas linhas.

Partindo agora para a segunda fonte de contribuição para a análise das redes sociais com sua origem na antropologia e sociologia, tem-se a escola de Harvard e em paralelo a escola de Manchester. Os antropólogos e sociólogos da Universidade de Harvard estudaram o antropólogo social inglês Radcliffe-Brown. Estes estudos enfatizam a importância de relações interpessoais informais em sistemas sociais. Para tal, eles decompõem redes nos subgrupos que as constituem. Destacam-se Elton Mayo e W. Lloyd Warner que, na década de 20, trabalharam juntos numa série de investigações de grupos de trabalho em fábricas e pequenas comunidades americanas (os estudos da fábrica Hawthorne, Yankee City e Old City estão entre os principais trabalhos desenvolvidos).

Estes trabalhos foram reunidos por George Homans que construiu uma estrutura teórica para explicar o comportamento grupal. Homans usou como base a sociometria de Moreno para aplicar essa teoria a situações sociais particulares. Ele, na década de 40, desenvolveu um método de rearranjo de matriz a partir da releitura dos pesquisadores de Old City e dividiu a estrutura de qualquer grupo em um sistema interno que expressa os sentimentos surgidos, a partir da interação entre os membros do grupo (o que se denomina hoje de rede informal) e um sistema externo, através do qual as atividades do grupo são relacionadas às questões de adaptação ambiental.

Posteriormente durante os anos 50 e 60, o grupo de Harvard desenvolveu uma análise estrutural matematicamente orientada, preocupada com modelos de estruturas sociais de todos os tipos. É importante enfatizar que não havia um foco teórico único no seu trabalho; era a análise de rede de trabalho como um método que os unificava.

Harrison White foi responsável por duas inovações relevantes: desenvolvimento de modelos algébricos e o desenvolvimento de escalas multidimensionais para traduzir as relações entre as pessoas em distâncias e para mapeá-las no espaço social (com a influência do trabalho de Lewin sobre a Teoria de Campo).

Para Scott (2000), Granovetter em 1973 publicou um artigo que foi marcante, ao deslocar o foco de relações interpessoais e estimular outras aplicações das técnicas. O esforço da escola de Harvard foi levado para o Canadá por Wellman e Berkowitz (discípulos de White) que fundaram a INSNA (*International Network for Social Network Analysis*).

Na Universidade inglesa de Manchester, uma linha de pesquisa paralela sobre Radcliffe-Brown desenvolvia os estudos associando matemática à teoria social. São notórios os trabalhos de Max Gluckman, John Barnes, Elizabeth Bott, Siegfried Nadel e Clyde Mitchell. Gluckman interessava-se pela abordagem estrutural que reconhecesse a importância do poder e conflito para manutenção e transformação de estruturas sociais

Por sua vez, Barnes e Bott estudaram as relações de parentesco e exploraram os estudos da corrente sociométrica. O psicólogo Nadel, influenciado pelos trabalhos de Barnes e Bott, definiu estrutura como a articulação ou o arranjo de elementos para formar um todo. Ele sugeriu que métodos algébricos e matriciais podem ser usados para análise de papéis e defendia uma abordagem matemática à estrutura.

Na mesma direção, Mitchell desenvolve as idéias de Nadel e voltou-se para a matemática e teoria de grafos da qual a corrente sociométrica já havia se apropriado e reformulou com base na sociologia. Ele introduziu o conceito de ordem pessoal, que é o padrão de ligações pessoais que os indivíduos têm com um conjunto de pessoas e as ligações que estas pessoas têm entre elas (Mitchell apud Scott, 2000). Estas redes interpessoais são construídas a partir de dois tipos ideais de ação, a comunicação e a ação instrumental, pois incorporam tanto o fluxo de informação quanto transferência de recursos e serviços.

Para a corrente transacional ligada ao grupo de Manchester, uma rede social é mais que uma rede de comunicação, pois as mensagens são de fato transações (Boissevain, 1974 apud Silva, 2003). Se a transação é recíproca, os serviços e favores são retornados, fluindo nos dois sentidos, pode-se falar em intercâmbio. Assim intercâmbio é recíproco e transação pode ser unilateral. São consideradas as assimetrias ou diferenças de poder no processo transacional. As relações sociais formam um padrão em constante mutação de relações entre pessoas e grupos que tentam alcançar seus objetivos.

Com relação ao desenvolvimento da parte matemática da teoria, Wasserman e Pattison (1996) situam a análise estatística de rede em dois momentos: nos anos 30, a primeira geração de pesquisadores lidou com distribuição de estatísticas de rede; a segunda geração, nos anos 70, preocupou-se com probabilidades de laços relacionais entre pequenos subgrupos de atores. Mais recentemente, os autores identificam uma terceira geração com as contribuições de Frank e Strauss (1986) e Strauss e Ikeda (1990), que expandiram as classes de modelos estruturais. Os autores descrevem alguns modelos que podem ser usados para investigar estruturas das redes sociais.

Wasserman e Faust (1999) consideram que os pioneiros em análise de redes sociais são sociólogos e psicólogos sociais (tais como Moreno, Cartwright, Newcomb e Bavelas) e antropólogos (Barnes e Michell). Assim, a noção de redes de relações ligando entidades sociais ganhou espaço entre os cientistas sociais. Muitos dos princípios estruturais de análise de redes sociais foram desenvolvidos por estudiosos que tentavam resolver desafios da pesquisa empírica e teórica. Desta forma, não é estranho o fato de vários pesquisadores terem descoberto esta perspectiva quase simultaneamente.

Segundo os autores, durante os anos 80 cresceu a pesquisa sobre modelos estatísticos para analisar redes sociais. Modelos simples de *log linear de interações de díades* são hoje comumente usados na prática, segundo Wasserman e Faust (1999). Estes modelos têm base na pesquisa de Holland e Leinhardt's (1981) sobre distribuição de probabilidade *pl* para dados relacionais. Os modelos estatísticos são usados para testar proposições teóricas, tornando possível comparar os dados às previsões das teorias.



Apesar de historicamente recente, a análise de rede social torna-se cada vez mais evidente e relevante enquanto corpo específico de métodos. A partir dos teóricos precursores, muitas pesquisas têm sido realizadas no sentido de desenvolver este campo. O Quadro 3, a seguir, sintetiza a revisão da literatura realizada e exemplifica os temas estudados neste campo de pesquisa.

Até a década de 70, há uma tendência forte de estudos em comunidades e pequenos grupos. Esse uso do conceito de rede permanece até os dias atuais. A partir de 69, cresceu o uso de conceito de rede pelos sociólogos e antropólogos e o artigo de Michelll deste ano marca o desenvolvimento da teoria de redes para estudar fenômenos urbanos complexos. As iniciativas contemporâneas se apropriam das redes como estratégias para refletir acerca das suas práticas de intervenção, ampliando as colaborações anteriores de caráter mais descritivo.

Dabas e Najmonovich (2002) organizaram a coletânea de estudos apresentados no encontro internacional de redes sociais em Buenos Aires, que foram agrupados em quatro temas principais do encontro: redes sociais hoje, problemas acerca da participação em redes sociais, problemática da intervenção e facilitadores e obstáculos do trabalho em rede. A discussão perpassa pela introdução de um marco epistemológico para pensar as redes inseridas nos paradigmas contemporâneos, visão do macro contexto e consideração das redes na aldeia global a partir do desenvolvimento tecnológico deste século e também como a rede social afeta e é afetada pela saúde mental do indivíduo entre outros caminhos de análise.

O Quadro 4 ilustra que os estudos não se centram apenas em grupos, comunidades e movimentos sociais. Scott (2000) considera que a influência dos relatórios produzidos por Warner e colaboradores estimularam os pesquisadores a voltarem o olhar para o mundo das organizações. Apesar do estudo de Warner ter sido realizado na década de 20 (e revisitado por Homans em 40), foi só no fim da década de 70 que se intensificaram os trabalhos voltados para redes inter e intraorganizacionais, destacando-se os trabalhos de Cook (1977) e Brass (1985) respectivamente.

**Quadro 4 – Tópicos sobre redes sociais que vêm sendo estudados (\* Fonte: Wasserman e Faust ,1999, pg 6)**

Período	Autores	Temas
Década de 50 e 60 *	Bavelas (1950); Bavelas e Barret (1951); Leavitt (1951)	Resolução de problema em grupo
	Coleman, Katz e Menzel (1957),	Difusão e adoção de inovações
	Kadushin 1966	Suporte social
	Michell (1969),	Fenômenos urbanos complexos
	Kapferer (1969);	Formação de coalizão grupal
Década de 70*	Laumann e Pappi (1973); Laumann, Marsden e Galaskiewics (1977); Wellman (1979)	Tomada de decisão em comunidade
	Cook (1977)	Poder e redes interorganizacionais
	Zachary (1977)	Formação de coalizão
	Rogers 1979	Difusão e adoção de inovações
Década de 80	Thurman (1980)	Formação de coalizão
	Fischer, 1982	Urbanização e bem estar individual
	Brass (1985)	Influências de gênero nas relações intraorganizacionais
	Krackhardt e Porter (1986);	Influências individuais na rotatividade
	Krackhardt 1987; Freeman, Romney, e Freeman 1987	Cognição e percepção social
	Krackhardt e Stern (1988); Nelson (1989)	Resposta a crise e conflito nas organizações
	Krackhardt. 1987, 1988 e 1992;	Procedimento QAP e modelos estatísticos
Década de 90	Krackhardt e Kilduff (1990).	Cultura organizacional e relações informais de amizade
	Krackhardt (1990); Ibarra e Andrews (1993); Ibarra (1993)	Relações de poder, <i>sensemaking</i> e impacto em inovações
	Krackhardt e Kilduff (1994)	Reputação
	Tolbert, Salancik, Krackhardt e Andrews (1995); Krackhardt e Carley (1998)	Efeitos individuais de posições na rede
	Podolny, Stuart e Hannan (1996)	Redes interorganizacionais

	Doreian, Kapuscinski, Krackhardt e Szczypula (1996)	Transitividade, reciprocidade e equilíbrio grupal.
	Wasserman e Pattison (1996)	Modelos estatísticos
	Ibarra (1993); Smith-Lovin e Ibarra (1997); Mehra, Kilduff e Brass (1998)	Gênero e redes intraorganizacionais
	Labianca, Brass e Gray (1998)	Percepção de conflito intergrupar
	Brass, Butterfield e Skaggs (1998)	Relações e comportamento anti-ético
	Kuipers (1999)	Tipologia de redes informais
	Castells(1999)	A sociedade em rede
A partir do ano 2000	Carvalho (2000); Candido e Abreu (2000), Oliver (2001), Hasegawa e Furtado (2001) e Penno (2002)	Redes interorganizacionais
	Mehra, Kilduff e Brass (2001)	Redes de alto e baixo monitoramento e desempenho
	Lazer (2001)	Rede e atitude individual
	Nascimento (2000), Marteleto (2001), Lai e Wong (2002)	Transferência de informações em redes
	Sluzki (1997 e 2002)	Alternativa terapêutica e saúde mental
	Najmanovich (2002)	Novo paradigma e rede
	Kadushin 2002	Motivação
	Leenders (2002)	Modelo matemático
	Cross e Prusak (2002); Cross, Borgatti e Parker (2002)	Redes informais
	Fernandez (2002)	Intervenção em comunidades
	Tsai e Kilduff (2003)	Abordagem cognitiva e rede intraorganizacional

Este panorama cumpre com o objetivo de demonstrar a variabilidade de associações já realizadas, assim como mostra possibilidades de estudos futuros. Diante do material visitado é possível concluir que a pesquisa em redes sociais possui escopo bastante amplo. Os padrões de interação nas organizações são associados a: poder, conflito, rotatividade, relações de gênero, fluxo de informação, atitudes, comportamento ético, motivação, reputação, promoção de oportunidades e suporte social. Além dos estudos sobre redes intraorganizacionais, têm-se também os estudos de redes interorganizacionais e modelos estatísticos.

A primeira questão que se impõe para a discussão neste momento é a diferenciação entre as redes interorganizações, ou seja, redes de organizações e as redes intra-organizacionais ou sistema de ligação entre pessoas, dentro das organizações. Jaquinet (2000) considera que há distinções nas relações que se estabelecem e que a rede que se origina das relações entre membros internos das firmas podem ser analisadas com ferramentas estruturais e as informações que fornecem são qualitativamente diferentes.

Partindo das redes interorganizacionais, destaca-se a idéia de que as organizações precisam umas das outras para sobreviver e a base da relação é a troca de serviços, produtos ou recursos (Podolny, Stuart e Hannan,1996; Carvalho, 2000; Candido e Abreu, 2000; Oliver, 1991; Hasegawa e Furtado, 2001 e Penno, 2002).

Para Castells (2000), o surgimento da economia informacional caracteriza-se pelo desenvolvimento de uma nova lógica organizacional que está relacionada com o processo atual de transformação tecnológica, mas não depende dele. São a convergência e a interação entre um novo paradigma tecnológico e uma nova lógica organizacional que constituem o fundamento histórico da economia informacional. Sendo que a lógica organizacional se manifesta em diferentes formas, de acordo com o contexto cultural e institucional.

Existiriam, assim, diversos modelos de formação de redes entre empresas e a capacidade de empresas de pequeno e médio porte se conectarem em redes entre si e com grandes empresas depende fortemente da tecnologia, uma vez que os horizontes se ampliaram. A adoção de tecnologias, contudo, não pode ser dissociada do homem que a utiliza e desenvolve.

Na próxima sessão, são discutidos mais especificamente os estudos nos quais o conceito de rede aparece associado a novas formas de organização e gestão do trabalho, ou seja, redes intraorganizacionais.

## **Redes sociais em contextos organizacionais**

Na sua gênese os estudos sobre rede começaram com comunidades e pequenos grupos e foi progressiva a passagem para o estudo das redes nas organizações. Candido e Abreu (2000) chamam atenção que a estrutura de qualquer organização deve ser entendida e analisada em termos de redes múltiplas de relações internas e externas. Neste sentido, todas as organizações são redes e a forma organizacional depende das características, interesses e necessidades das empresas participantes.

Considerando as redes intra-organizacionais, o exame da literatura revela que nos últimos 15 anos, os estudos de David Krackhardt são um marco para a análise de redes sociais. Ele é pioneiro no uso do conceito "*cognitive social structures*" e o vem desenvolvendo para melhor entender as redes e suas implicações. Silva (2003), ao realizar uma completa revisão sobre a análise de redes sociais, considera que os artigos de Krackhardt e Hanson (1993) e Cross e Prusak (2002), escritos com intervalo de 9 anos, trazem à tona a universalidade do fenômeno da informalidade dentro das organizações e apresentam uma ferramenta analítica poderosa para mapear redes sociais.

Krackhardt é citado como referência por grande parte dos autores que estudam redes sociais nas organizações, tendo desenvolvido um software para análise de redes intraorganizacionais denominado *Krackplot 3.3*. Devido a sua importância para este campo teórico, apresentaremos, de forma sintética, a trajetória de seu trabalho.

Na primeira fase, o autor, preocupado com questões referentes ao método, publicou os estudos de 1987 e de 1988 em que considerava que o procedimento QAP (*quadratic assignment procedure*) é superior ao OLS (*ordinary least squares*) para testar hipóteses em modelos de regressão simples e múltipla. Em 1992, o autor alertou para dificuldades no uso do QAP.

Em 1986, Krackhardt e Porter investigaram a relação entre rede de comunicação e rotatividade, partindo do pressuposto que a rotatividade acontece em *clusters*. Em 1987, Krackhardt com a publicação de "*Cognitive social structures*" discutiu as

estruturas sociais cognitivas a partir de um estudo de caso. Em 1988, Krackhardt e Stern publicaram uma pesquisa na qual argumentam que uma estrutura particular de rede social informal é mais efetiva que a maioria da organização, ao responder a crises e momentos de conflito.

Em 1990, Krackhardt defendeu que a “cognição acurada” (*accurate cognition*) da rede social informal pode servir de base de poder. Ainda em 1990, Krackhardt e Kilduff discutem a importância de interações sociais informais na emergência e modificação da cultura organizacional.

Já em 1994, Krackhardt e Kilduff investigaram que a percepção de relações de amizade influencia e é influenciada pelas ações dos indivíduos e agrega a noção de reputação. Num ensaio teórico, Tolbert, Slancik, Krackhardt e Andrews (1995) partiram em defesa dos estudos de redes intraorganizacionais considerando importância e amplitude de escopo. Em 1996, Doreian, Kapuscinski, Krackhardt e Szczypula apresentaram métodos para determinar reciprocidade, transitividade e equilíbrio grupal.

Posteriormente, em 1998, Krackhardt e Carley apresentaram uma abordagem baseada em rede para caracterizar estruturas organizacionais em termos de três elementos: indivíduos, tarefas e recursos. Este trabalho descreve uma relação possível entre estes três elementos em cinco pontos primordiais: precedência, compromisso com recursos, obrigação dos indivíduos para as tarefas, redes sociais (de relações entre pessoas) e habilidades, ligando indivíduos e recursos. Eles demonstraram a utilidade desse modelo para re-caracterizar a teoria da organização clássica e para generalizar uma série de hipóteses testáveis sobre o desempenho organizacional. Os autores propuseram que uma organização, em particular sua estrutura ou arquitetura, pode ser melhor compreendida, analisada e gerenciada através do entendimento da estrutura complexa de interdependência. Para tal, este modelo formaliza as dependências entre indivíduos, tarefas e recursos.

Como apresentado de forma sintética, os trabalhos de Krackhardt permeiam diferentes dimensões de análise de redes intraorganizacionais preocupando-se também com o desenvolvimento metodológico, teórico e empírico.

Dando continuidade à revisão da literatura sobre redes intraorganizacionais, destaca-se Hermínia Ibarra cujo interesse é o estudo de relações de poder (Ibarra e Andrews, 1993 e Ibarra 1993a) e estudos sobre questões de gênero (Ibarra, 1993b e Smith-Lovin e Ibarra (1997)). Neste trabalho, publicado em 1997, os autores caminharam em três direções: revisaram os estudos de gênero, redes e carreira, argumentaram em favor de uma perspectiva teórica sócio-interacionista e, por fim, sugeriram algumas áreas para pesquisas futuras, tais como identidade social e reputação (*impression management*).

Para os autores, as redes não apenas fornecem acesso direto ou indireto aos recursos, mas também servem como sinal de status individual. Ter conexões com as “pessoas certas” tem efeitos positivos nas reputações individuais. Os autores distinguem dois tipos de pesquisa de redes. O primeiro tipo, no nível organizacional, direciona-se para os determinantes e para as conseqüências de ter posições centrais, ou na incidência e estrutura de *cliques* (subgrupos de interação densa). No segundo tipo, no nível individual, a pesquisa foca o tipo de pessoa e tipo de relacionamentos que estabelece. Os autores argumentam a favor do primeiro tipo principalmente para estudar diferenças de gênero (relação entre papéis de gênero e preferências pessoais).

Outra vertente de estudos intraorganizacionais que encontra grande potencial de crescimento interessa-se pela relação entre redes e conflitos. Nelson (1989) estudou a relação entre redes sociais de trabalho e conflito em 20 organizações e os resultados indicaram que baixo conflito caracteriza-se pelo grande número de laços intergrupais fortes, medido como contato freqüente. A comparação da configuração da rede de trabalho das organizações estudadas sugere que alto ou baixo conflitos caracterizam significativamente estruturas sociométricas diferentes.

O autor sugere três causas para que o contato diminua o conflito intergrupar. A primeira refere-se à tendência de tornarem-se coesos, o que leva à pressão para a conformidade com as normas. A segunda causa baseia-se na habilidade do contato intergrupar em combater polarizações através da manutenção de permeabilidade dos limites do grupo. O contato intergrupar serve como condutor para informações que contradizem as inclinações grupais e fornecem médias externas que reduzem a importância do membro grupar e modera a pressão pela conformidade e o radicalismo. A terceira função do contato intergrupar é fornecer canais para disputa e resolução de problemas.

Este autor retoma os estudos de Granovetter (1973) que define laços fortes como função de três fatores: frequência do contato, reciprocidade (de favores e obrigações, por exemplo) e amizade. Laços mais fracos são contatos não frequentes ou episódicos que têm função de difundir informações, enquanto laços fortes são usados em mobilizações políticas.

Na mesma linha de investigação, destaca-se o estudo de Labianca, Brass e Gray (1998) sobre percepção de conflito intergrupar. Os autores investigaram as associações entre relações interpessoais entre membros de diferentes departamentos e percepções individuais de conflito intergrupar no interior da organização. Embora amizades entre grupos não sejam significativamente relacionadas à percepção de conflito intergrupar, relações negativas são associadas à alta percepção de conflito intergrupar. As percepções de conflito intergrupar estão também associadas a relações de amizade indiretas. Os autores concluíram que baixa coesão intergrupar relaciona-se a alta percepção de conflito. Ou seja, redes coesas, unidas ou integradas concordam mais e percebem menor conflito nas relações que os atores estabelecem entre si.

É possível concluir que as redes sociais constituem estruturas construídas, quando indivíduos interagem, e essas estruturas interferem na capacidade da organização de lidar tanto com seu cotidiano como também com problemas imprevistos. Deste modo, as redes sociais configuram-se como instrumentos importantes na organização inserida na sociedade de informação que convive com transformações e reordenações constantes.



Na próxima seção, será esclarecida a distinção entre as redes sociais formais e informais. E em seguida, será apresentada a tipologia da redes sociais informais, bem como a classificação dos atores críticos que ocupam papéis estratégicos para o funcionamento dessas estruturas.

### **Redes sociais informais nas organizações**

Embora tudo o que foi discutido até agora sobre as funções das redes sociais se aplique às redes sociais informais, é necessário distinguir algumas características específicas da informalidade. A rede social formal é uma série de ligações ou laços prescritos entre posições sociais formais ou padronizadas (Kuipers, 1999). Em contraposição, as estruturas sociais informais não são explicitadas ou prescritas pelas organizações e baseiam-se em interações que dependem dos atributos pessoais dos participantes, que fazem escolhas voluntárias.

As descrições tradicionais formais, tais como representações de estruturas organizacionais, documentação interna, reuniões e relatórios podem ser repositórios importantes do conhecimento organizacional. Ao mesmo tempo, os sistemas informais são importantes, pois, operando nos limites organizacionais, as notícias podem circular complementando os canais formais e a articulação de entendimentos sobre o “modo com que as coisas acontecem” pode ter uma influência significativa no comportamento organizacional.

Kuipers (1999) argumenta que as ligações informais podem facilitar a transferência de recursos e informações entre os atores ou participantes para realizar objetivos instrumentais. O recurso pode ser: uma recomendação que flui entre colegas de trabalho; confiança trocada entre colegas situados em posições vulneráveis e suporte social também trocado entre amigos em locais de trabalho. É interessante notar que nestas relações é forte a idéia de troca e fluxo, as ligações informais envolvem benefícios mútuos, principalmente quando recíprocas.

É possível sistematizar as seguintes funções das redes sociais informais: Apoio e vínculo social; Suporte e segurança; Guia cognitivo e aconselhamento; Ajuda material e serviços; Acesso a novos contatos; Compartilhamento e fluxo de informações; Laços de afeto e pertencimento. Adicionalmente, outras funções podem ser verificadas: regula o acesso ao trabalho, afeta o curso das informações e a distribuição das oportunidades, fornece poder e *status*. Afeta a extensão com que o indivíduo aprende e internaliza as normas ocupacionais. Os trabalhos que privilegiam a análise das redes informais intra-organizacionais tais como os de Krackhardt e Porter (1986), Kuipers (1999), Cross e Prusak (2002), Kilduff e Tsai (2003), Silva (2003), entre outros, têm em comum a visão de que as redes informais são ferramentas invisíveis e poderosas nas organizações. Muito do trabalho só é feito graças aos contatos informais.

As funções das redes ajudam a explicar sua influência direta na atitude individual. Confirmando esta suposição, o estudo de Lazer (2001) investigou o impacto da rede de trabalho no nível individual de atitude e o impacto da “similaridade do par” na configuração da rede de trabalho. O ponto central das afirmações do modelo baseado em descobertas empíricas da literatura de redes é que os indivíduos tendem a entrar em conformidade com a visão dos outros com os quais eles interagem. E, ainda, que indivíduos escolhem outros indivíduos que são similares a eles para interagir. O autor considera que atitudes e interações são altamente estáveis.

Este autor propõe uma classificação da rede de acordo com a sua maleabilidade. Quanto mais maleável menos coercitiva a rede. É discutido que na estrutura social de uma burocracia típica, interações são em grande parte institucionalmente determinadas, e assim a "rede" burocrática ou formal é particularmente coercitiva e menos maleável. Esta característica não coercitiva da rede informal é muito importante, pois o vínculo que se estrutura não pode ser explicado senão por fatores afetivos, sociais e culturais.

Além da característica não coercitiva da rede informal, outra característica importante diz respeito ao contágio social. Entende-se contágio social como a proporção que um grupo tem de influenciar o comportamento. Brass, Butterfield e Skaggs (1998) investigaram as relações organizacionais e comportamento anti-ético. Desenhando uma

rede social, geraram proposições acerca dos tipos de relacionamentos (intensidade, multiplicidade, assimetria e status) e da estrutura dos relacionamentos (buracos estruturais, centralidade e densidade). Os autores consideram a combinação do tipo e estrutura de relacionamento e como relacionam-se a contágio social e conspiração. Comportamento anti-ético é inerentemente um fenômeno social, envolve a relação entre atores e associa-se a fatores pessoais e situacionais.

As relações fornecem tanto oportunidades quanto restrições ao comportamento anti-ético. Laços fortes desenvolvem-se entre pessoas com valores e atitudes similares, adicionalmente, quando membros organizacionais concordam e partilham normas de condutas, padrões densos de relacionamentos devem emergir. Dito de outra forma, redes densas podem ser necessárias para características organizacionais tais como partilhar regras e valores.

Em defesa da importância da rede informal para o funcionamento da organização, Kuipers (1999) trabalha com a distinção entre tipos de laços qualitativamente diferentes baseados no tipo de recursos que fluem ou são transacionados. Como dito anteriormente, a noção de transação de Boissevain (1974, apud Silva, 2003) abarca tanto relações recíprocas como não recíprocas. As relações sociais formam um padrão em constante mutação de relações entre pessoas e grupos que tentam alcançar seus objetivos.

Os laços podem ser usados diferentemente por indivíduos em diversas situações. Kuipers (1999) considera que, embora um laço possa ser usado para transferir múltiplos laços, estes são específicos aos contextos no qual são formados e não podem ser usados para transferência indiscriminada de todo o tipo de recursos. A autora identifica três tipos de rede informais: de confiança, de informação e de amizade ou companheirismo. A seguir descritos sumariamente:

- **Rede estratégica de informação** é uma rede informal na qual a informação é conduzida sobre o que está acontecendo na organização e que afeta todos os seus membros.

- **Rede de amizade** é uma rede informal baseada na troca de amizade e socialização.
- **Rede de confiança** é uma rede informal na qual um ator se permite correr riscos, abrindo mão do controle dos resultados, e tornando-se dependente de outro ator, sem a força ou coação da relação contratual, estrutural, legal ou de terceira pessoa.

Kuipers (1999) estudou como estruturas de rede formais e informais afetam resultados individuais tais como identidade organizacional, internalização e satisfação no trabalho. Segundo a autora, o foco da questão está na natureza da relação que é diferente na rede formal em comparação com a informal. Grupos de trabalho informais fornecem significados que podem ser relacionados e comparados para identificação com a organização, internalização de valores organizacionais e acesso à satisfação no trabalho.

Os principais resultados sugerem que os laços de confiança são mais centrados na pessoa do que na posição/cargo que ocupa. Relações de amizade e suporte social desenvolvem-se rapidamente durante curto período de tempo, enquanto que o desenvolvimento de laços de confiança (correr riscos) requer mais tempo e dura mais tempo. Esses resultados sobre a distinção entre redes de confiança e amizade sugerem que organizações devem estar atentas para os significados de confiança de seus membros no local de trabalho, que podem não estar associados à amizade.

No desempenho das atividades, os trabalhadores são requisitados a correr riscos, especialmente quando eles têm pouca ou nenhuma informação sobre como se realiza a tarefa. Correr riscos é necessário também em situações em que relações informais fornecem uma alternativa para a estrutura formal e um modo mais eficiente de fazer o trabalho. Ao correr riscos, os indivíduos voluntariamente deixam o controle de seus resultados para outros. Parece que a interdependência das estruturas de rede de trabalho é importante para todo o funcionamento da organização. Da mesma forma, é importante compreender como os indivíduos se vêem e aos processos organizacionais.

Quanto mais próximas estão as redes de autoridade formal e a rede social informal de amizade, mais o indivíduo se identifica com a organização e tem satisfação no trabalho, concluiu Kuipers (1999). E quanto mais próximas estão as redes de confiança e autoridade formal, mais os indivíduos internalizam os valores organizacionais e se identificam com a organização.

Nesta linha de argumentação que aproxima a formalidade e a informalidade das relações organizacionais, Cross e Prusak (2002) desenvolvem questões relacionadas a como os gerentes podem administrar redes amorfas e informais e como utilizá-las como ferramentas políticas. A efetividade de qualquer rede informal pode ser elevada, se o gerente focar em papéis chaves ou críticos representados nos grupos de trabalho. Os autores identificam quatro papéis informais cujo desempenho é crítico para o andamento das atividades nas organizações: conectores centrais, expansores de fronteira, corretor de informação e especialista periférico.

Os conectores centrais são atores reconhecidos como fonte de informação para uma grande maioria de pessoas da rede. Eles não só fornecem informação como também guiam as pessoas através da rede informal para especialistas em diferentes assuntos ou áreas. Os expansores de fronteira são considerados os embaixadores dos grupos informais e servem na condução de informações entre grupos. Desempenham importante papel em situações nas quais é necessário compartilhar diferentes grupos de especialistas.

Os corretores de informação são responsáveis por evitar os buracos ou lacunas nas informações, diferem dos conectores centrais, pois não possuem um grande número de ligações como os conectores, mas são básicos para redes informais maiores. Os especialistas periféricos são atores que agem na periferia como especialistas de posse de algum tipo de informação específica ou conhecimento técnico.

Ainda usando rede social como suporte para colaboração estratégica, Cross, Borgatti e Parker (2002) consideram que as redes informais competem com a estrutura formal, processos de trabalho, dispersão geográfica, práticas de recursos humanos,

estilos de liderança e cultura organizacional. Contudo, as pessoas buscam fortemente as redes para informações e solucionar problemas. Os autores chamam atenção que suporte e trabalho nas redes informais são cada vez mais importantes para as organizações competirem em conhecimentos e habilidades para inovar e adaptar-se.

As redes sociais informais são associadas à flexibilidade, inovação e eficiência, assim como qualidade de produtos e serviços através da virtude de conciliar especialistas exclusivos. Cross, Borgatti e Parker (2002) declaram que as redes informais são pontos críticos de sustentação para empregados cuja lealdade e comprometimento podem ser maiores com indivíduos que fazem parte da rede escolhida de relações do que com as relações prescritas pela organização.

Fortalecendo esta idéia das redes informais como estratégia gerencial, Silva (2003) mapeou, fazendo uso da teoria dos grafos e através de softwares específicos, três redes sociais informais (distintas entre si pelo seu conteúdo transacional: companheirismo, confiança e informação) existentes num grupo de operadores e técnicos de manutenção de uma planta petroquímica. Os mapas permitiram a análise destas três redes com relação a um conjunto de características estruturais. Estas redes tiveram ainda uma análise centrada na identificação dos atores que nelas desempenham papéis relevantes à manutenção e expansão destas estruturas informais, bem como papéis relevantes para a dinâmica do fluxo transacional.

Com base no mapeamento destas redes, intervenções foram realizadas pelo autor na organização, objetivando induzir a expansão destas redes informais além das fronteiras da planta petroquímica, bem como induzir a criação de ligações entre elas e a estrutura formal da organização, elevando as chances de alinhamento de objetivos.

Os resultados destes estudos contribuem para a justificativa da relevância do mapeamento das redes informais para a compreensão da dinâmica dos grupos e para as decisões gerenciais. Muito do conhecimento informal pode ser não apenas desarticulado, mas tácito, dependente da experiência prática no contexto particular mais propriamente do que passível de descrição abstrata. Neste caso, os indivíduos são capazes de explicar

apenas uma parte do conhecimento que eles usam e as redes parecem constituir estruturas que facilitam o acesso a este conhecimento. O conhecimento organizacional não é propriedade exclusiva dos indivíduos nem independente deles, mas construído socialmente. As redes sociais informais são sistemas que nos ajudam a entender a dinâmica da organização, uma vez que as pessoas dentro deste ambiente necessitam umas das outras para agir e decidir.

Em síntese, as pessoas tendem a contar com pessoas da rede para ajudar a tomar importantes decisões (Krackhardt e Kilduff, 1990). Adicionalmente, empregados não apenas têm uma tendência para interagir com membros do próprio grupo que são similares em atributos como etnia e gênero (Ibarra, 1993b), mas também escolhem outros indivíduos que são similares a eles para interagir e entrar em conformidade com a visão dos indivíduos com os quais eles interagem (Lazer, 2001). Assim, laços fortes desenvolvem-se entre pessoas com valores e atitudes similares e padrões densos de relacionamentos devem emergir quando membros organizacionais concordam e partilham normas de condutas (Brass, Butterfield e Skaggs, 1998).

Para finalizar, verifica-se que as redes informais intraorganizacionais são ferramentas que possibilitam re-orientar o foco gerencial para como fazer com que pessoas de diferentes estilos cognitivos de resolver problemas integrem seus esforços. As redes sociais informais permitem acesso e intervenção não apenas devido a sua configuração, mas também através de pessoas estratégicas que têm papel fundamental para o funcionamento do sistema.

## Capítulo 3

### Delimitação do Problema

---

Dois grandes eixos de argumentação e consideração teórica estão na base do problema investigado nesta pesquisa. O primeiro argumento diz respeito ao fenômeno da mudança organizacional. Aqui o processo de mudança é tratado como fenômeno complexo que envolve dimensões tecnológicas, políticas, econômicas, individuais e interacionais. Argumenta-se que a mudança organizacional é uma construção coletiva e a percepção da mudança guia as ações e comportamentos individuais. Adota-se a abordagem cognitivista na qual a mudança organizacional é um esforço cognitivo já que pressupõe mudar formas de pensar sobre sistemas e estruturas.

A mudança organizacional é compreendida através do processo por meio do qual os indivíduos interpretam os eventos e constroem significados sobre estes eventos através da interação. A sustentação de mudanças significativas está relacionada às forças que as impulsionam e as restringem, mais precisamente, às crenças e concepções das pessoas envolvidas nos processos. As decisões organizacionais baseiam-se nas expectativas e conhecimentos prévios que vão sendo construídos ao longo da convivência no trabalho

O segundo argumento tem como base a noção de que as redes sociais informais intraorganizacionais são estruturas estratégicas que permitem o compartilhamento de percepções entre indivíduos em interação e, conseqüentemente, modelos de ação. Ou seja, o indivíduo constrói significados e percepções através da relação com os outros, possibilitada pelas redes. Ligações fortes desenvolvem-se entre pessoas com valores e atitudes similares. Deste modo, quanto mais coesa ou forte for a ligação na rede maior o compartilhamento de significados e homogeneidade de atitudes.



A escolha voluntária, a possibilidade de maior interação, apoio e troca permitem o fluxo de informações e conhecimentos e resolução de problemas em conjunto. A característica de informalidade das redes intraorganizacionais parece fornecer base para a organização não só aprimorar as tarefas previstas, como também lidar com problemas imprevistos, pois respondem à necessidade de maior agilidade do que a burocracia formal pode aportar. Neste estudo, parte-se do pressuposto de que os comportamentos ou opiniões dos indivíduos dependem das estruturas nas quais eles se inserem, e a unidade de análise não é o atributo individual (classe, sexo, idade, gênero), e sim o conjunto de relações que os indivíduos estabelecem através das suas interações com os outros membros organizacionais.

A articulação entre redes sociais e mudança organizacional se dá através do estudo do compartilhamento do significado sobre a mudança nas redes informais intraorganizacionais. Busca-se investigar qual a percepção dos atores a respeito da mudança em processamento na organização e analisa-se o quanto esta percepção é compartilhada entre os atores nas redes informais. Parte-se do pressuposto que as cognições dos atores na rede são centrais para o entendimento dos processos de mudança organizacional.

Ao se considerar que as mudanças organizacionais impõem problemas imprevistos para as pessoas os quais são interpretados e solucionados na dinâmica do interior das redes sociais informais, é possível entender os processos de mudança. Assim, a mudança é considerada como resultado de numerosas interações entre vários atores que, juntos, formam uma rede pela qual o conhecimento e a informação circulam e se transformam, muitas vezes até chegar a um resultado econômico.

Um aspecto importante do compartilhamento possibilitado pelas redes informais é que assim como podem facilitar inovações e mudanças estratégicas importantes para o desenvolvimento da organização, muitas vezes as redes podem facilitar o aprendizado de estratégias obsoletas e procedimentos inadequados, dependendo dos valores predominantes, da experiência anterior, do grau de comunicação entre os membros dentre outros fatores. Assim, as redes podem atuar como elementos de resistência ou

facilitadoras de aprendizagens específicas. Ao formatar contextos idiossincráticos, as redes sociais informais influenciam diretamente a aprendizagem, resistindo ou favorecendo a adoção de novas práticas e processos organizacionais.

O presente estudo foi realizado numa empresa em processo de privatização. Embora a privatização seja um assunto relevante e atual, para fins de análise deste estudo a mudança será tratada de forma geral. Contudo, algumas considerações sobre este processo de mudança fazem-se necessárias. A privatização classifica-se como mudança radical ou revolucionária, já que pode afetar toda a organização (dimensões como tamanho, missão, princípios de atuação, natureza do trabalho administrativo, valores dominantes, normas e mercados) e o comportamento dos indivíduos. Esta mudança reflete-se não só no comportamento dos indivíduos, mas também nas condições que determinam a qualidade do ambiente de trabalho, influenciando na vida pessoal e no comportamento organizacional de cada pessoa e de todos.

No Brasil, a privatização está diretamente ligada a redefinição do modelo desenvolvimentista de Pró-estado (desde a década de 30 até o final da década de 80) para Pró-mercado (a partir da década de 90). A crise econômica e política interna e acontecimentos internacionais são centrais para entender os processos de privatização. A reordenação estratégica do Estado na economia transferiu para a iniciativa privada as atividades exploradas pelo setor público. Contudo, esse movimento deu origem às demissões e dificuldade de redesenho organizacional, e existem indícios de que a privatização não se constitui um mecanismo suficiente para dinamizar o desenvolvimento tecnológico das empresas. As empresas privatizadas enfrentam desafios, ao mudar de ambientes estáveis e regulados para ambientes competitivos, e modificam sua postura. Os fatores competitividade que se destacam são: estratégia e gestão, capacidade produtiva e para inovação, recursos humanos, fatores estruturais (mercado, concorrência etc) e fatores sistêmicos (internacionais, fiscais e entre outros).

Conclui-se, portanto, que a empresa investigada está passando por um processo de transformação e redefinição de aspectos e pressupostos. A possibilidade de identificar e analisar as percepções e o significado que os atores organizacionais atribuem às

mudanças, a partir da rede da qual participa parece relevante para a compreensão do próprio processo de mudança.

O presente estudo, utilizando técnicas de mapeamento de redes sociais, busca identificar e analisar como se estruturam as cognições dos atores envolvidos no processo de mudança organizacional. Apesar de poucas pesquisas empíricas no Brasil utilizarem a análise de redes sociais, acreditamos que tal perspectiva é altamente compatível com o crescente interesse na compreensão de fenômenos organizacionais complexos como processos de mudança, a partir da abordagem cognitivista.

## **Objetivos**

Este estudo tem como objetivo central analisar o compartilhamento de significados atribuídos à mudança organizacional no interior de redes sociais informais em um setor de uma empresa petroquímica em processo de privatização.

A partir deste objetivo geral é possível desenvolver os seguintes objetivos específicos:

- Identificar, através da percepção dos atores, qual a mudança mais importante pela qual a empresa está passando ou passou no último ano;
- Caracterizar as percepções (idéias e evocações) sobre a mudança mais importante em curso na empresa, comparando os três subgrupos de participantes (terceirizados, gerentes ou núcleo e funcionários);
- Mapear as três redes sociais informais identificadas pela literatura (amizade, confiança e informação);
- Analisar as características macro-estruturais (coesão, densidade e tamanho) das três redes;
- Identificar os atores críticos e analisar comparativamente a avaliação que eles fazem da mudança e a avaliação dos atores com os quais interagem na rede de informação;
- Analisar a avaliação da mudança feita no *clique* ou subgrupo coeso da rede de informação.

Ressalta-se que o desenho realizado nestas redes representa um recorte empírico transversal, ou seja, situa-se em um espaço e tempo definidos. As redes movimentam-se continuamente, os seus elos estão, freqüentemente, fortalecendo-se e enfraquecendo-se.

## Capítulo 4

### Delineamento Metodológico

---

Diferentes estratégias de pesquisa foram desenvolvidas e aperfeiçoadas ao longo do tempo, sendo substituídas e muitas vezes revisitadas de acordo com as necessidades emergentes de investigação. Segundo Biasoli-Alves (1998), devemos priorizar o acerto do método frente ao objeto e aos objetivos do projeto. Assim, não existiria uma estratégia de pesquisa boa ou ruim em si mesma, pois ela depende do problema a ser estudado e da forma de abordá-lo.

O presente trabalho, por buscar associar dois fenômenos complexos – redes informais e significado da mudança – assumiu um recorte metodológico que busca contemplar as características dominantes nestes dois campos. Coerente com a metodologia de análise de redes sociais, delimitou-se um estudo de caso que toma como unidade um setor específico de uma organização. Por outro lado, a análise dos significados associados às mudanças apoiada em um referencial cognitivista levou a se privilegiar uma abordagem qualitativa. As estratégias de mapas cognitivos e de redes sociais podem ser inseridas no grupo de pesquisas qualitativas e intensivas, apesar de permitirem trabalhar indicadores quantitativos a partir do material qualitativo coletado.

Os principais conceitos a serem articulados referentes às redes sociais e mudança organizacional foram tratados com ferramentas específicas. Para analisar as redes informais organizacionais, as informações coletadas neste estudo foram representadas num diagrama gráfico (sociograma) das preferências de relacionamento entre os sujeitos. Para analisar o significado que as mudanças têm para os indivíduos, as cognições foram analisadas a partir de seu conteúdo saliente. Os mapas cognitivos são usados como estratégia de apresentação gráfica das cognições sobre a mudança.

### **O uso da sociometria e teoria de graphos como estratégia metodológica**

A sociometria é uma das ferramentas para o estudo das interações grupais que torna possível realizar o mapeamento da rede social organizacional. É possível, dentre outros fatores, considerar o tamanho da rede, as habilidades de seus membros, o grau de proximidade e o afastamento das pessoas. Esta técnica é utilizada para estudar as estruturas de comunicação e relações de grupos delimitados, pois permite a localização dos personagens, a distância entre eles e a centralidade dos responsáveis pela dinamização das redes, ocupando posições estratégicas, que lhes garantam inclusive o reconhecimento dos demais agentes.

A sociometria, desenvolvida na década de 30 por Moreno para medição de relações interpessoais em pequenos grupos, é utilizada como um modo de representação de propriedades formais de configurações sociais. O sociograma é um desenho onde o indivíduo é representado por um ponto e as relações são representadas por linhas que unem os pontos. O reconhecimento de que o sociograma pode ser usado para estudar estruturas sociais, segundo Wasserman e Faust (1999), levou a rápida introdução de técnicas analíticas. O desenvolvimento metodológico deste campo se deu quando os pesquisadores de redes sociais apropriaram-se de aspectos específicos da idéia teórica de grupo social, para desenvolver definições mais precisas de redes sociais. A utilização de modelos matemáticos também foi fundamental por permitir generalizações e estudos multirrelacionais. Wasserman e Faust (1999) contribuíram com os conceitos principais: ator (determinada pessoa ou unidades sociais coletivas), grupos (conjunto finito de atores), subgrupos (subconjunto de atores), díades (dois atores ligados entre si) e tríades (três atores ligados entre si).

### **O uso do mapa cognitivo como estratégia metodológica**

O mapeamento cognitivo é uma estratégia metodológica especialmente voltada para explicitar os processos de construção de sentido e a estruturação do conhecimento, tanto entre indivíduos, como entre grupos e organizações (Bastos, 2002). E é entendido como conjunto de técnicas e ferramentas de pesquisa voltadas para identificar os

elementos que integram os modelos construídos pelos indivíduos e partilhados socialmente. Essas técnicas usam formas verbais para retratar graficamente as crenças subjetivas e permitem a visualização das relações significativas identificadas.

*“Porque conteúdos e significado de um conceito residem no padrão registrado no seu esquema associado, mapeando a estrutura do esquema ou estrutura conceitual de um ator em uma entidade social, nós mapeamos o que significa para ele aquela entidade e a experiência daquela entidade para o mesmo” (Bougon, 1983 apud Bastos 2002).*

Uma vez que a metodologia de pesquisa não pode ser desvinculada do tema a ser estudado e nem da abordagem conceitual que o pesquisador adota, para falar de mapas cognitivos é necessário relacionar à abordagem da Cognição Social. Ao examinar os aspectos metodológicos dos mapas cognitivos para a pesquisa nas organizações, Bastos (2002) chama atenção para a base construtivista desta estratégia. Os mapas envolvem conceitos e relações entre conceitos que são utilizados pelos sujeitos para compreender o seu ambiente e dar-lhe sentido.

Ainda nestas considerações iniciais sobre as principais decisões metodológicas, é importante assinalar que tanto o mapeamento das redes sociais quanto das cognições sobre mudança envolvem o uso de recursos gráficos ou visuais para a apresentação dos seus resultados. Booth, Colomb e Williams (2000) ao se referirem à apresentação visual das evidências chamam atenção para a dimensão ética inerente à escolha do recurso visual. Eles consideram que é preciso escolher entre a versão para obter o impacto correto e sua responsabilidade, quanto aos fatos e a aparência deles. O mais adequado é fornecer informações, de maneira organizada e simples. Os autores analisam que além de comunicar dados complexos, os recursos visuais ajudam a descobrir padrões e relações. Eles acreditam que a pesquisa é uma atividade social e praticá-la significa desempenhar um papel social.

Os métodos qualitativos caracterizam-se por tentar apreender significados das falas dos sujeitos, interligados ao contexto e delimitados pela abordagem conceitual do pesquisador (Biasoli-Alves, 1998).

## **Participantes**

---

A população ou amostra é de fundamental importância e a sua escolha está relacionada aos objetivos da pesquisa. A organização estudada é uma das maiores empresas petroquímicas da América Latina e está sendo reestruturada depois da fusão dos grupos que têm participações diretas e indiretas na companhia e no controle acionário. Esta organização localiza-se no pólo petroquímico de Camaçari na Bahia. O gerente do setor de manutenção se mostrou receptivo para a realização da pesquisa com este setor, que foi re-planejado após o processo de privatização recente.

Os questionários foram aplicados a uma amostra de aproximadamente 10% dos trabalhadores deste setor.

A amostra final foi afetada pela disponibilidade dos trabalhadores. De início foram sorteados os participantes e aqueles que não puderam responder foram substituídos também por sorteio. Assim, a amostra interrogada é considerada representativa da população em questão e contém fontes potenciais de informações. Os trabalhadores foram previamente informados de que os dados serão utilizados somente para fins de estudo e que poderiam interromper a entrevista quando desejar ou não responder a alguma pergunta (Termo de consentimento em anexo 1). Na Tabela 1, encontram-se os dados que caracterizam os participantes do estudo em termos da natureza do vínculo de trabalho com a empresa.



**Tabela 1- Quantidade de trabalhadores participantes por subgrupo**

Subgrupos	Número de trabalhadores	Questionários aplicados	Composição do grupo estudado	Porcentagem
Terceirizados	400*	24	19	2,25%
Funcionários	179	24	24	13,4%
Grupo do núcleo ou dos gerentes	12	09	09	75%
Total	591*	57	52	8,79%

\* número aproximado dos trabalhadores do setor

Esta composição da amostra visa a possibilitar o confronto dos dados em três micro-contextos com características diferentes. A intenção foi buscar subgrupos, a priori distintos quanto a sua relação com a empresa, para verificarmos semelhanças e diferenças no conteúdo evocado sobre a mudança e na estrutura das redes.

O subgrupo do núcleo é composto pelos líderes ou gerentes com características estratégicas e pessoas diretamente ligadas que têm acesso às informações privilegiadas (secretárias). A terminologia referente ao núcleo que denomina este subgrupo é a usada pela organização.

O subgrupo de terceirizados origina-se de aproximadamente dez empresas diferentes que prestam serviços para a organização estudada. A terceirização é definida como “um processo de gestão pelo qual se repassam algumas atividades para terceiros, com os quais se estabelece uma relação de parceria, ficando a empresa concentrada apenas em tarefas essencialmente ligadas ao negócio em que atua” (Giosa, 1997). No caso desta empresa em particular, muitas destas parcerias antecedem a privatização. A terceirização é uma ferramenta administrativa através da qual as atividades que eram realizadas internamente por funcionários da organização passaram a ser realizadas por empresas terceiras. Atualmente, essa estratégia vem sendo muito utilizada nos meios empresariais de todo o mundo com intuito de buscar vantagens como a redução de custos, concentração ou focalização no negócio essencial, com vistas na melhoria da qualidade do produto ou da prestação de serviço.

O subgrupo de funcionários é composto por participantes que representam as quatro áreas específicas deste setor da organização petroquímica (Olefinas, engenharia, energia, aromáticos). Este subgrupo compõe-se de técnicos, engenheiros e outros profissionais.

Dos 57 questionários respondidos, 52 questionários estavam em condição de serem analisados. As dificuldades de utilização relacionaram-se a questionários incompletos e impossibilidade de identificar os nomes dos atores citados. Embora avisados sobre este risco, muitas vezes os respondentes citavam apenas o primeiro nome de outro ator, tornando impossível a identificação.

Quanto aos dados sócio-demográficos, a amostra estudada é, na sua maioria, composta por adultos entre 46 e 50 anos, casados e do sexo masculino. Destaca-se que 30,8 % da amostra declara ter tempo de serviço na organização acima de 10 anos e a mesma proporção tem de 1 a 3 anos. Quanto à escolaridade, vê-se a mesma quantidade de pessoas que completaram o segundo e o terceiro grau (25%). Quanto à renda, 25% dos respondentes declararam ganhar entre R\$801,00 a R\$1800,00. Os dados demográficos coletados estão descritos na Tabela 2 (anexo 2).

### **Instrumento de coleta de dados**

---

O questionário semi-estruturado foi escolhido neste estudo, pois contém perguntas sobre o tema visado, sem, contudo, pré-determinar as respostas, possibilitando diminuir o viés do entrevistador. Foram utilizadas técnicas semi-estruturadas e mesmo projetivas de forma a se ter acesso a conteúdos cognitivos dos sujeitos, com um mínimo de padronização ou sistematização das perguntas que traz benefícios para o momento posterior de categorização.

Dentre as técnicas e instrumentos de investigação grupal, o questionário sociométrico (Moreno, 1934) pretende avaliar o grau de aceitação dos indivíduos pelo grupo, as relações interpessoais e a estrutura do grupo. Do ponto de vista da cognição social, as perguntas sobre percepção que levariam a eleger ou descartar alguém do grupo merecem especial atenção.

O questionário (ver anexo 3) está dividido em 3 partes: redes (de amizade, de confiança e de informação), mudança organizacional e dados demográficos. São cinco folhas de respostas (uma para cada rede, para mudança e para os dados demográficos). Há um total de 32 perguntas. Apesar de auto-aplicável, o questionário foi aplicado por pessoas previamente treinadas, possuindo caráter confidencial.

**Parte 1:** Similar ao questionário sociométrico, a primeira parte do instrumento é composta por perguntas adaptadas de um questionário semi-estruturado já utilizado por Kuipers (1999) e Silva (2003). Considerando que os instrumentos em pesquisa qualitativa devem ser construídos para uma determinada população, com características sociais e culturais específicas, as questões são contextualizadas com pequenas histórias. Os participantes são solicitados a citar no máximo quinze pessoas, identificando o nome completo com sobrenome em três conjuntos de perguntas a respeito das:

- a) pessoas que são contatos relacionados ao trabalho, que você considera bons companheiros;
- b) pessoas que são melhores fontes de informação sobre o que está ocorrendo na empresa;
- c) pessoas de seu ambiente de trabalho em quem você pode confiar.

Em cada conjunto, há oito questões a respeito da estimativa de tempo que aquela pessoa faz parte da rede, o nível em que a pessoa se encontra na hierarquia formal da organização, a frequência de interação espontânea com as pessoas da rede, a frequência com que o trabalho exige interação com as pessoas da rede e o grau de aproximação com as pessoas escolhidas para compor a rede. Essas questões são fechadas e o respondente

é instruído a marcar na folha de resposta. Por uma necessidade de recorte, essas questões não serão trabalhadas nesta dissertação.

**Parte 2:** A segunda parte do instrumento contém duas questões sobre o processo de mudança. A primeira busca captar qual o processo de mudança específico, identificado pelos participantes como importante para o cotidiano organizacional atual. A segunda questão investiga como os indivíduos perceberam o episódio de mudança que a organização está processando, solicita-se que escrevam idéias, palavras e frases (no máximo 15 evocações).

**Parte 3:** Na terceira parte do questionário, são levantados os dados demográficos, tais como: idade, sexo, estado civil, escolaridade, tempo de serviço na organização e nível de renda.

### **Questionário piloto**

O teste piloto do instrumento mostrou-se indispensável para avaliação da inteligibilidade dos itens que foram adaptados do questionário norte-americano (Kuipers,1999). Foram aplicados 24 questionários numa área de apoio do setor da organização estudada. Além de responder, os trabalhadores foram convidados a criticar as perguntas ou fazer sugestões sobre as mesmas.

Foi possível realizar alguns ajustes, mas nenhum item foi retirado. A oportunidade permitiu aperfeiçoar a forma de identificação e codificação dos informantes e das pessoas que compõem sua rede. Permitiu, ainda, uma base inicial para a criação das categorias de respostas sobre a mudança organizacional.

A aplicação do questionário piloto também foi importante para identificação do tempo total despendido para responder as perguntas e para delinear a estratégia de acesso aos respondentes dentro da organização. Outro benefício foi o treinamento e familiaridade com o programa de análise de redes sociais e seus aplicativos (Ucinet 6).

## **Procedimento de análise dos dados**

O procedimento de análise dos dados de natureza qualitativa dividiu-se em três momentos com etapas distintas. No primeiro momento, foram analisadas as cognições sobre a mudança (duas questões); em seguida, foram analisadas as redes sociais e em seguida os dois fenômenos foram articulados.

### **Análise das cognições sobre a Mudança**

Para analisar os significados relacionados à mudança organizacional, fez-se necessário questionar primeiro qual a mudança identificada como mais importante pelo grupo de respondentes, com o objetivo de tomar o referente utilizado pelos participantes para as suas evocações sobre as mudanças em curso na empresa. Em seguida, foram solicitadas evocações (idéias, palavras e frases) sobre esta mudança. Desta forma, a análise das cognições sobre mudança está dividida em duas etapas distintas no que se refere às duas questões específicas do instrumento.

#### **Etapa 1- Investigação da mudança percebida como mais importante (questão 1)**

**Análise de conteúdo evocado:** Para investigar a percepção da mudança considerada como a mais importante, o processo de análise do conteúdo envolveu a criação de 7 categorias descritivas das evocações espontâneas pós-estabelecidas, obtidas através da questão aberta. As categorias foram construídas a partir de similaridades e congruências dos *clusters* ou conjuntos de conceitos (Laukkanen, 1998 e Eden, 1988, apud Bastos, 2002). Os elementos cognitivos, tais como imagens, conceitos, crenças e heurísticas foram agrupados de maneira a serem analisados, com base no seu conteúdo mais saliente. Segundo Laville e Dione (1999), a análise de conteúdo é um conjunto de vias possíveis para a revelação de um conteúdo. Um dos procedimentos foi realizar um recorte dos elementos do conteúdo para depois organizar as categorias. Os dados obtidos depois da categorização foram inseridos em um banco de dados no Programa Excel, no qual foram realizados os cálculos das frequências (número de vezes que a idéia apareceu na amostra) para construção da representação gráfica.

## **Etapa 2- Investigação dos significados atribuídos à mudança mais importante (questão 2)**

**Análise da dimensão avaliativa:** Os conteúdos evocados foram classificados a partir do seu conteúdo mais saliente em negativo, neutro e positivo, a depender da idéia mais forte contida na avaliação da mudança pelos respondentes. Neste momento, foi feita uma opção por considerar os resultados individuais a partir do critério de quanto mais freqüente, mais forte o conteúdo. Por exemplo: um ator que fez 10 (das 15 possibilidades de evocações), sendo 3 negativas, 5 positivas e 2 neutras, apresenta avaliação positiva. O ator que 50% de avaliação neutra e 50% de avaliação positiva, foi considerado como tendo feito avaliação positiva. Após a categorização foi construída a representação gráfica no Programa Excel com a freqüência simples de avaliações positivas, negativas e neutras, dos três subgrupos e do total do grupo de respondentes.

**Análise do conteúdo substantivo:** as evocações foram agrupadas em 23 categorias pós-estabelecidas a partir de similaridades e congruências dos *clusters* ou conjuntos de conceitos. Os conteúdos foram organizados e algumas categorias, apesar do conteúdo similar, foram separadas para possibilitar uma análise mais precisa da idéia evocada.

O mapa cognitivo foi utilizado como estratégia de apresentação gráfica dos resultados das categorias dos significados atribuídos à mudança e foi construído com o programa Mindmanager versão X5. Como dito anteriormente, o tratamento gráfico dos dados coletados depende da criatividade, originalidade e capacidade de articulação de informações do pesquisador e um conjunto de resultados pode ser descrito graficamente ou mapeado de várias maneiras. Consideram-se as muitas possibilidades simbólicas que os mapas oferecem a depender do assunto do qual está tratando. Este recurso, além de auxiliar a clarificação de conceitos, pode diferenciar o pesquisador na abordagem do problema de pesquisa.

## **Análise dos dados sobre redes sociais informais**

A análise de redes sociais de trabalho pressupõe o mapeamento e mensuração das relações entre pessoas. Os pontos nodais são as pessoas, e as ligações mostram as relações entre as pessoas, fornecendo uma análise visual e matemática de sistemas humanos complexos. Para a análise das respostas às questões referentes às três redes sociais foi necessário o cumprimento das 3 etapas a seguir.

### **Etapa 1-Codificação dos nomes**

Os critérios usados para a codificação dos nomes foram: facilidade de entendimento para a digitação e garantia de preservação da identidade dos sujeitos. Inicialmente, todos os funcionários que constavam na lista cedida pela organização foram codificados, independente de terem sido citados pelos atores originais (respondentes do questionário). Foram usadas 2 e 3 letras para diferenciar os três grupos estudados, os códigos estão descritos a seguir:

**Quadro 5 – Codificação dos nomes dos trabalhadores participantes**

<b>Código</b>	<b>Grupo</b>
Termina com a letra “f”	Funcionário
Termina com a letra “t”	Terceirizado
Termina com a letra “n”	Núcleo
Termina com a letra “e”	Funcionário da empresa que não respondeu ao questionário, mas foi citado por mais de um ator
Termina com a letra “d”	Funcionário da empresa que não respondeu ao questionário, mas foi citado por mais de um ator e tem papel gerencial ou de diretoria.

**Etapa 2 - Aplicação do software Ucinet para Windows 6.0 versão 1.00**  
(Borgatti, Everett e Freeman, 2002)

Neste programa os dados entram em forma de matrizes, digitando-se 1 para relação e 0 para não relação. Em Silva (2003), há uma descrição detalhada do uso dos aplicativos deste programa. Este programa tem o limite de 255 atores. Neste trabalho, a

aplicação do Ucinet tem o objetivo de: Montar as matrizes para confeccionar os mapas gráficos das redes (exportando as matrizes para o Programa NetDraw) e Calcular os indicadores das características macro e micro-estruturais das diversas redes mapeadas.

**a) Montagem das matrizes simétricas e não simétricas:** As redes foram analisadas em sua forma bruta e na sua forma validada ou simétrica. A forma bruta considera todos os nomes citados e a forma simétrica nos informa a reciprocidade da ligação. A simetria re-arranja a matriz suprimindo as relações não recíprocas. A rotina de simetria pode ser realizada pelos mínimos (se um dos atores não confirma a relação ela é suprimida) ou pelos máximos (se pelo menos um dos atores alega a existência da relação, ela é duplicada em ambos os sentidos). A simetria pelos mínimos remove da rede aqueles atores que não tiveram oportunidade de responder o questionário. Segundo Silva (2003), a simetria deixa transparecer uma característica qualitativa que é a intensidade das relações do grupo, se tomarmos por consensual que uma relação forte entre um par de atores é necessariamente lembrada por ambos.

**b) Cálculo das características macro-estruturais:** A análise estrutural pode referir-se à rede toda (característica macro-estrutural) ou focar nos atores (característica micro-estrutural). A primeira abordagem é feita através do levantamento dos critérios estruturais significativos como tamanho, homogeneidade/heterogeneidade, distância e diâmetro e densidade e coesão. Neste trabalho, os critérios estruturais utilizados para análise das redes foram:

- *Tamanho:* refere-se ao número de pessoas na rede, verifica-se o total de ligações efetivas e ligações potenciais.
- *Densidade:* é medida a partir das relações efetivas e potenciais (porcentagem das relações reais dentre as possibilidades de relações totais citadas pelos atores da rede)
- *Coesão:* baseia-se na reciprocidade das ligações existentes entre atores de um subgrupo (a rede é coesa à medida que os relacionamentos são recíprocos ou as escolhas são mútuas).



O interesse na coesão dos subgrupos é explicado pela correlação entre coesão e homogeneidade nos padrões de comportamento dos atores dos subgrupos, como sugerido por Wasserman e Faust (1999), Kadushin (2002) e Silva (2003). Na análise da coesão foi realizado o levantamento de *cliques* ou subgrupos coesos dentro das redes, pois se supõe um grau de afinidade entre os atores. Para encontrar os *cliques* das três redes, a rotina CLIQUES foi aplicada sobre a matriz simetrizada com parametrização de mínimo de três atores por *clique*.

### **Etapa 3 - Aplicação do software NetDraw**

Este programa desenhou as redes sociais a partir das matrizes do Programa Ucinet 6.0. O benefício do uso destes dois programas é a rápida visualização dos atores e dos padrões de ligações permitindo a movimentação dos pontos e alterações de formas e cores. O diagrama gráfico das redes representa as pessoas (através dos pontos e dos códigos dos nomes) e as relações (através das linhas e setas).

### **Articulação entre redes sociais informais e mudança organizacional**

Para analisar as associações entre redes e compartilhamento de significados da mudança, optou-se por trabalhar a partir das características micro-estruturais, ou seja, o foco passa para o nível dos atores (atores críticos e atores do *clique*). Neste momento, a análise foi direcionada para a rede de informação por considerarmos que tal rede seria a mais importante para a construção do compartilhamento de significados. A rede informal de informação é definida como aquela por cujas ligações circulam temas relacionados ao trabalho. O conteúdo que circula nestas redes pode referir-se a aspectos técnicos, processos de trabalho ou percepções do ambiente. Desta forma, volta-se o olhar para as pessoas com as quais são trocadas informações diversas e, potencialmente, informações e impressões sobre a mudança. Isso não significa que conteúdos sobre as mudanças não sejam transacionados no interior das demais redes informais. As redes de informação, no entanto, se afiguram como aquelas em que esse conteúdo deve fluir em maior frequência e intensidade, até por uma necessidade de execução do próprio trabalho.

**Etapa 1-Cálculo das características micro-estruturais:** Buscou-se egos específicos que desempenham papéis importantes para a manutenção e expansão das redes. Foram utilizados os seguintes atores críticos relacionados aos critérios micro-estruturais da rede de informação:

- *Conector central:* é o ator que liga a maior parte das pessoas de uma rede informal umas com as outras (Cross & Prusak, 2002). O envolvimento nas relações o torna mais visível para os outros. Ele pode ser encontrado na rede por estar recebendo ou enviando muitas ligações (Wasserman e Faust, 1999)
- *Expansor de fronteiras:* conecta uma rede com outras partes ou subgrupos entre si. Ele serve como os olhos e ouvidos do grupo para o mundo externo. E tem importante papel na condução de informações (Cross & Prusak , 2002).

Além dos atores críticos, foram analisados os atores do *clique* da rede de informação.

## **Etapa 2 - Representação gráfica do compartilhamento da avaliação sobre a mudança**

Com o programa NetDraw foi possível redesenhar a rede de informação a partir dos atores críticos (foram representados apenas os atores críticos e os atores citados por eles) e a partir dos atores que compõem os *cliques* ou subgrupos coesos. Foi possível também representar as avaliações sobre a mudança com cores diferentes e perceber o compartilhamento de significados.

Para fornecer uma visão geral de como se articulam as decisões metodológicas do presente estudo com os seus objetivos e questões centrais, o Quadro 6 contém um resumo das características metodológicas relacionando a análise dos dados aos objetivos específicos deste estudo .

**Quadro 6: Objetivos da pesquisa e respectivos itens do instrumento e tratamento dos dados obtidos**

<b>Objetivo específico</b>	<b>Instrumento</b>	<b>Análise de dados</b>	<b>Apresentação dos resultados</b>
Identificar, através da percepção dos atores, qual a mudança mais importante que a empresa esta passando ou passou no último ano.	Questão 1 mudança	1. Análise substantiva: 7 categorias pós-estabelecidas.	1.a Quadro 7- Explicação das categorias; 1.b Figura 4- Gráfico de barras com frequência de evocação das categorias sobre a mudança mais importante (resultado de todos os participantes).
Caracterizar as percepções (idéias e evocações) sobre a mudança mais importante em curso na empresa comparando os três subgrupos (terceirizados, núcleo e funcionários).	Questão 2 sobre mudança	1. Análise da quantidade de evocações por subgrupo;  2. Categorização das evocações e análise do conteúdo substantivo.  3. Análise do conteúdo avaliativo (negativo, neutro e positivo);	1. Tabela 2- Quantidades de evocações por ator.  2.a-Quadro 9- Explicação das 23 categorias; 2.b-Figura 5- Mapa cognitivo com a frequência de evocação das 23 categorias da mudança.  3.a -Quadro 11- Explicação das categorias avaliativas (negativo, neutro e positivo); 3.b Figura 6- Gráfico de barras com avaliação por subgrupo.

Mapear as três redes sociais informais identificadas pela literatura (amizade, confiança e informação).	Redes *	1. Descrição do posicionamento dos subgrupos nas 3 redes.  2. Análise da quantidade de citações por rede.	1.a Representação gráfica das três Redes não simetrizadas (Figuras 7,9 e 11); 1.b Representação gráfica das três redes simetrizadas (Figuras 8,10 e 12).  2. Tabela 5- Quantidade de citações por ator em cada rede.
Analisar as características macro estruturais (coesão, densidade e tamanho) das três redes.	Redes	1. Análise de coesão, densidade e tamanho das três redes.	1. Tabela 3- Características macro-estruturais (valores de coesão, densidade e tamanho por rede).
Analisar a avaliação da mudança feita no <i>clique</i> ou subgrupo coeso da rede de informação	Articulação entre redes e mudança	Análise da avaliação sobre a mudança do <i>clique</i>	Figura 13- <i>Cliques</i> e representação da avaliação da mudança.
Identificar os atores críticos e analisar comparativamente a avaliação que eles fazem da mudança com a avaliação dos atores com os quais interagem na rede de informação	Articulação entre redes e mudança	1. Identificação dos atores críticos na rede de informação  2. Análise da avaliação sobre a mudança dos atores críticos e dos atores que os circundam	Figura 14- Rede com avaliações dos atores críticos (conectores centrais e expansores de fronteira) .

(\*) a total exploração do potencial de respostas do questionário de redes sociais não foi possível devido ao recorte deste trabalho. Trabalhos posteriores deverão expandir a análise para itens não contemplados neste momento.

## Capítulo 5

### Resultados e discussão

---

Para oferecer resposta aos principais objetivos da pesquisa, este capítulo estrutura-se em três segmentos. O primeiro apresenta os resultados relativos à percepção e significado da mudança organizacional; o segundo descreve as redes sociais informais quanto os seus indicadores macro-estruturais; e, finalmente, no nível micro-estrutural é analisada a articulação entre os dois fenômenos, envolvendo a avaliação do grau de compartilhamento do significado da mudança.

#### **O Significado da Mudança Organizacional**

Um primeiro aspecto levantado na pesquisa consistiu em explorar que mudança mais significativa estava ocorrendo na empresa, na percepção do trabalhador. Tal ponto de partida foi considerado fundamental para as medidas posteriores das avaliações de impactos que estão incluídos no conceito de significado da mudança.

Os resultados revelam, de forma congruente com a literatura (Wood Jr, 2000; Silva e Vergara, 2002 e Lima e Bressan, 2003, entre outros), a característica multidimensional do fenômeno denominado de mudança organizacional. A partir dos elementos apontados pelos sujeitos, verifica-se um amplo conjunto de processos, técnicas, metas organizacionais e resultados em diferentes âmbitos da vida na empresa como sendo “a mudança mais importante”. Apesar desse diversificado conjunto de alterações incluído pelos respondentes na idéia de mudança mais importante em curso na empresa, verifica-se um forte peso de fatores associados à dimensão da estrutura ou do redesenho organizacional. Historicamente, a mudança significava novos arranjos estruturais, como afirmam Gonçalves e Machado da Silva (1999). Até os primeiros anos da década de 70, a idéia de mudança estava centrada na alteração de organogramas, mediante a criação, modificação ou extinção de cargos e funções. Posteriormente cresce o fortalecimento da importância da cultura para as transformações organizacionais.

Ao analisar a mudança percebida como mais importante pelos participantes, o conteúdo das respostas dadas foi agrupado em 7 categorias. O conteúdo das categorias definidas pode ser verificado no Quadro 7, a seguir, com explicações e exemplos das evocações dos respondentes. A descrição completa das evocações encontra-se no Quadro 8 (em anexo).

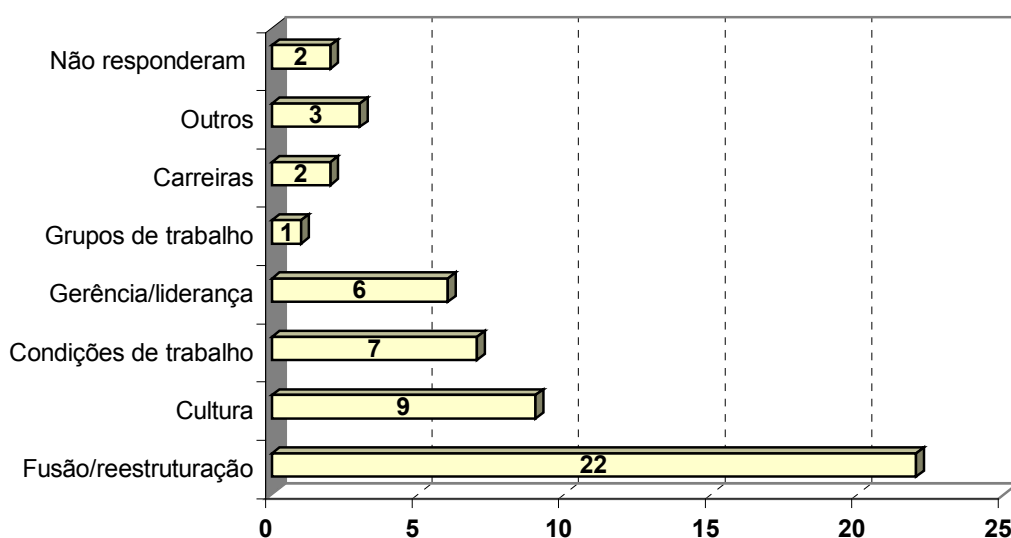
**Quadro 7–Explicação das categorias da mudança organizacional mais importante**

Categoria	Descrição do conteúdo
Fusão/ Reestruturação	Mudanças associadas à estrutura da empresa. Idéias relacionadas ao processo de fusão pelo qual a empresa vem passando. Ex: “venda”, “fusão”, “reestruturação pela compra por um novo grupo”, “privatização”, “mudanças dos donos da empresa”.
Cultura	Mudanças culturais, sobretudo de valores, ideais, rituais, na forma de pensar do funcionário, etc. Ex: “fusão de 06 culturas organizacionais diferentes”, “desafio de fazer surgir uma cultura única”, “mudança de cultura organizacional”, “foco no negócio, quer obter competitividade” “preocupação com a produção”.
Condições de Trabalho	Mudanças mais específicas, sobretudo ligadas aos processos, às condições do trabalho e que afetam a vida do funcionário. Ex: “comunicação”, “alimentação”, “transporte”, “segurança”, “benefícios”, “qualidade de vida”, “preocupação com meio ambiente”, “mudança na forma trabalho”.
Gerência/ Liderança	Mudanças na liderança e nas novas formas de agir dos líderes que repercutem diretamente nos funcionários. Ex: “adequação aos novos padrões gerenciais”, “aumento da cobrança”, “certificação/ISO”, “mudança na centralização”.
Grupos de Trabalho	Mudanças nos grupos ou equipes de trabalho. Ex: “integração dos funcionários”, “relacionamento”, “sinergias”, “pertencer a outro grupo”, “união de todos os ativos”.
Carreiras	Mudanças associadas à carreira ou que têm impacto no comportamento e qualificação, relação empresa e empregado. Ex: “mudança absoluta nos padrões de comportamento”, “possibilidade de crescimento do funcionário”, “demissões”, “empregando mais”, “mudança nos perfis”.
Outros	Não especifica ou se refere às mudanças na empresa terceira da qual faz parte.

Analisando-se a Figura 4 que descreve graficamente a frequência simples de evocação de cada categoria, é possível constatar que a categoria “Fusão/reestruturação”

é percebida como a mudança mais importante para este grupo de trabalhadores. Esta categoria tem como conteúdo as mudanças associadas à estrutura da empresa e às idéias relacionadas ao processo de privatização, ainda recente na empresa.

**Figura 4: Frequência de evocação das categorias sobre a mudança considerada como mais importante**



Este mesmo resultado já havia aparecido por ocasião do teste piloto do questionário. Certamente, o aparecimento desta idéia tão forte está intimamente relacionado com os múltiplos impactos em toda a vida organizacional de um processo que envolve a mudança do controle acionário da empresa para um grupo privado em substituição ao Estado. Observa-se, adicionalmente, que a força desta idéia relacionada ao processo de fusão e às mudanças na estrutura da empresa, desencadeia e influencia as outras idéias mais específicas como mudança na cultura, nas condições de trabalho, nas formas de gestão, nas relações de trabalho e na carreira. De alguma forma, pode-se

perceber que todas as demais categorias, evocadas pelos participantes, se subordinam a esta mudança maior pela qual passava a empresa.

Apenas duas pessoas (do total de 52) não responderam a essa questão. Com índices de evocação bem mais baixos, aparecem três categorias. A segunda categoria mais freqüente refere-se à mudança na cultura da empresa, mudanças nos valores e foco no negócio e na competitividade, elementos que estão claramente vinculados ao processo de privatização e, de forma nítida se reportam ao fato do grupo privado que assumiu o controle acionário da empresa ter um modelo de gestão próprio e consolidado ao longo de décadas, atuando em vários segmentos produtivos. A terceira categoria, com apenas sete respondentes, ressalta as mudanças nas condições de trabalho ligadas aos processos e benefícios específicos e, finalmente, a quarta categoria reporta-se ao estilo de gerência e liderança cujas mudanças estão sendo identificadas também como relevantes para o cotidiano da organização. Outras categorias surgiram com uma baixa freqüência de respostas, tais como: grupos de trabalho, carreira e a ideais singulares que foram agrupadas na categoria 'outros'.

Esses dados relativos à primeira questão deixaram claro que, com facetas distintas, os participantes se reportavam a um núcleo comum de mudanças que estavam diretamente associadas ao processo de privatização ou eram, deste, decorrentes.

Frente a tais mudanças os participantes puderam evocar livremente um conjunto de percepções (idéias e evocações). Tal material coletado é explorado, a seguir, sob vários aspectos. Inicialmente, como pode ser visto na Tabela 3, verificaram-se diferentes quantidades de evocações por subgrupo dos terceirizados, núcleo e funcionários (ver Tabela 4 com evocações e citações, em anexo).

Proporcionalmente, o subgrupo do núcleo fez a maior quantidade de evocações sobre a mudança, apresentando uma média de 8 (oito) evocações por ator. Este dado pode ser compreendido partindo da consideração de que este subgrupo tem mais acesso ao planejamento da mudança e às informações estratégicas. Este subgrupo tem, portanto,



mais oportunidades de elaborar sua percepção sobre a mudança por constituir ou estar mais próximo das instâncias decisórias da empresa.

**Tabela 3 – Quantidade de participantes da pesquisa e evocações por subgrupo**

Subgrupo	Participantes (n)	Quantidade de evocações	Média de evocações
Núcleo	09	72	8,0
Funcionários	24	140	5,83
Terceirizados	19	71	3,7
Total	52	283	5,44

Em contrapartida, os terceirizados evocaram menos idéias sobre a mudança (3,7 evocações por sujeito), o que também seria compreensível pela provável distância dos mesmos em relação à empresa, já que delas não são membros formais. Embora haja um grande número de participantes na amostra, os funcionários do setor encontram-se na condição intermediária, com 5.8 idéias evocadas por sujeito.

A segunda análise do material evocado envolveu a busca de descrição dos aspectos substantivos ou do conteúdo efetivamente explicitado. Como resultado da análise do conteúdo, as 283 evocações, na segunda questão, foram agrupadas em 23 diferentes categorias de acordo com seu conteúdo mais saliente. A explicação de cada categoria encontra-se no Quadro 9, com exemplos e citações, a seguir, e a descrição completa dos conteúdos encontra-se no Quadro 10, em anexo.

**Quadro 9- Explicação das categorias de Mudança Organizacional**

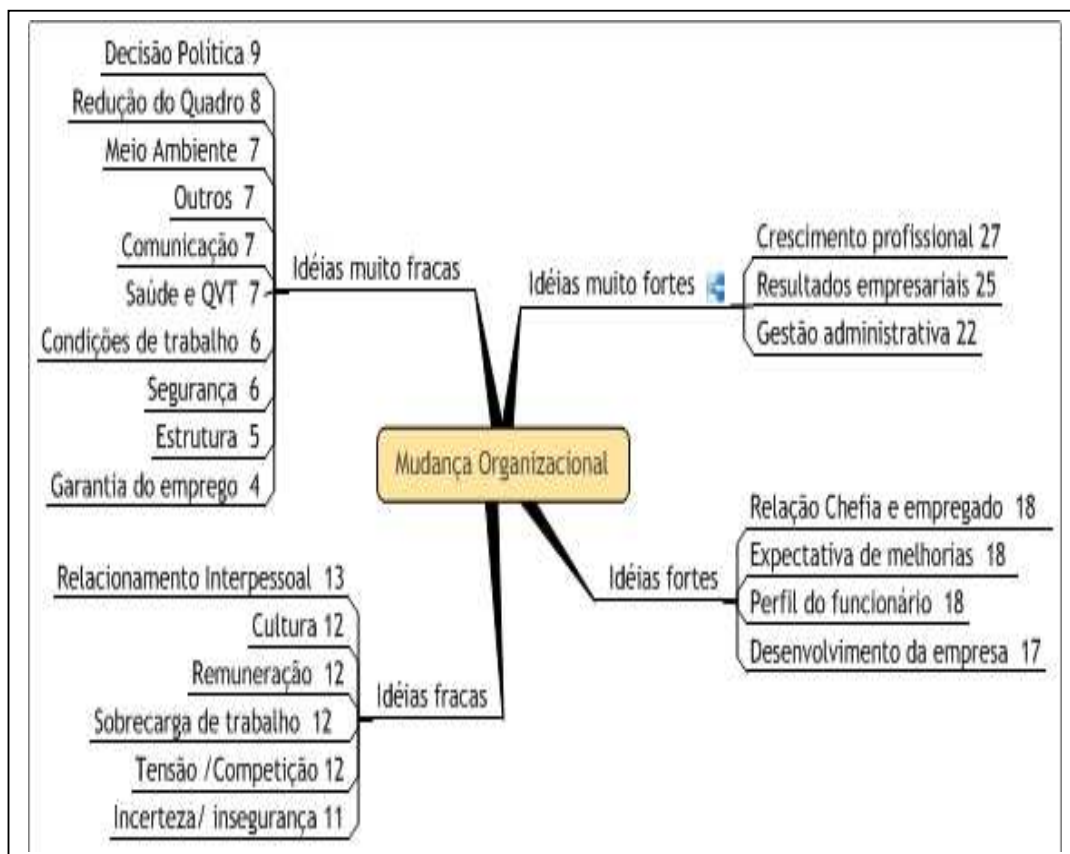
Categoria	Descrição de Conteúdo
1. Estrutura	Idéias associadas à estrutura da empresa. Ex: “busca constante de melhor estrutura para mudanças”; “estrutura em formação”.
2. Cultura	Idéias sobre mudanças culturais, de valores, condutas, hábitos e normas. Ex: “valorização do profissional”; “nova cultura”.
3. Garantia do emprego	Idéias associadas à manutenção e ampliação no quadro de funcionários. Ex: “empregar mais pessoas”.
4. Sobrecarga do trabalho	Idéias associadas ao excesso de trabalho, transformações nas rotinas e na organização do trabalho. Ex: “sobrecarga de trabalho”.
5. Desenvolvimento da Empresa	Idéias associadas ao desenvolvimento e crescimento da empresa. Ex: “desenvolvimento tecnológico dos equipamentos”; “crescimento da empresa”; “maior competitividade no mercado”.
6. Condições de Trabalho	Idéias positivas e negativas, sobretudo ligadas ao espaço e às condições do trabalho. Ex: “melhores condições de trabalho”; “desorganização do local de trabalho”.
7. Remuneração	Idéias positivas e negativas associadas à recompensa pelo trabalho realizado. Ex: “salário”; “menos remuneração”.
8. Comunicação	Idéias associadas à comunicação empresa e funcionário. Ex: “funcionários ter mais contato com seus superiores”.
9. Segurança	Idéias associadas à segurança no trabalho. Ex: “preservação da integridade física das pessoas”; “melhorias da segurança”.
10. Saúde e QVT	Idéias associadas à saúde e à qualidade de vida no trabalho. Ex: “melhorias da qualidade de vida das pessoas”; “menor nível de estresse”; “serviços são executados com menos desgastes”
11. Meio ambiente	Idéias associadas à preservação do meio ambiente e consciência ecológica. Ex: “preservação de bem materiais e meio ambiente”; “poluir menos o meio ambiente”; “se preocupar com a Natureza”.
12. Gestão administrativa	Idéias relacionadas à distribuição do tempo e planejamento. Ex: “distribuição do tempo”; “estratégia”; “metas”; “plano de ação”
13. Decisão política	Idéias relacionadas à política de gestão e à tomada de decisão. Ex: “mudanças na política administrativa”; “morosidade nas decisões e ações”
14. Relação chefia e empregado	Idéias associadas ao relacionamento chefia e empregado. Ex: “sinergia líder – liderado”; “desorganização hierárquica”, “a definição de papéis está em fase de transição”.

15. Resultados Empresariais	Idéias associadas aos resultados organizacionais e produtividade. Ex: “produção com maior qualidade”; “eficiência nas atividades de automação”; “melhor qualidade nos serviços realizados”.
16. Crescimento Profissional	Idéias associadas à carreira e ao desenvolvimento profissional. Ex: “ascensão profissional”; “aumento do conhecimento técnico”; “cursos profissionalizantes”, “exigência da profissionalização.
17. Redução do quadro	Idéia ligada à redução do quadro de empregados. Ex: “enxugamento de quadro de pessoal”; “renovação de pessoal”; “demissões”; “redução de pessoal”.
18. Expectativa de Melhorias	Idéias associadas a melhorias gerais, categoria ampla e com conteúdo positivo. Ex: “desejo de continuar”; “melhorias do cuidado com os equipamentos”; “esperança de melhoria”.
19. Relacionamento Interpessoal	Aspectos positivos associados ao relacionamento entre pessoas e equipes. Ex: “maior interação”; “relacionamento com pessoas de outras especialidades e da mesma especialidade”
20. Perfil do Funcionário	Idéias associadas ao perfil do funcionário. Ex: ”a empresa precisa de pessoas que tenham comprometimento”; “ser humilde”; “trabalhar com agilidade e atenção”.
21. Tensão/ Competição	Aspectos negativos associados ao relacionamento entre pessoas e equipes, ansiedade e temores pessoais quanto à mudança. Ex: “intolerância”; “competitividade”; “disputa de espaço”
22. Incerteza/ Insegurança	Aspectos negativos associados à instabilidade relativa à mudança. Ex: “dúvidas! Como as coisas vão funcionar”; “insegurança do emprego”; “confusão”.
23. Outros	Idéias gerais sem ligação com nenhum dos conteúdos específicos anteriores.

O mapa cognitivo, constante da Figura 5, traz a representação da frequência das categorias construídas a partir dos conteúdos evocados, quando os participantes pensam sobre a mudança em processamento na empresa.

Apenas para efeito de organização, as 23 categorias estão agrupadas, de acordo com a frequência de evocação, em quatro níveis: acima de 20 (Idéias muito fortes), entre 15 e 20 (Idéias fortes), entre 10 e 15 (Idéias fracas) e abaixo de 10 ocorrências (Idéias muito fracas). Considera-se, aqui, que quanto maior a frequência de evocação, mais fortes ou significativas são aquelas idéias para o grupo de respondentes.

**Figura 5 - Mapa Cognitivo da Mudança Organizacional**



As idéias muito fortes, em ordem de frequência, são: “crescimento profissional”, “resultados empresarias” e “gestão administrativa”. Quando solicitados a pensar sobre a mudança em andamento, os participantes expressam idéias associadas à carreira e à possibilidade de crescimento profissional e pessoal. O processo de mudança é percebido como algo que tem reflexo direto na profissionalização, no aumento do conhecimento técnico e na ampliação da exigência de qualificação. Aparecem com bastante força as palavras aprendizagem, crescimento, desenvolvimento, atualização que indicam uma percepção de que a mudança está impondo desafios importantes que implicam em requalificações do pessoal. O novo sistema produtivo requer uma nova força de trabalho e os indivíduos e grupos incapazes de adquirir conhecimentos informacionais podem ser excluídos ou rebaixados do trabalho (Castells, 2000).

Contra-pondo-se à primeira categoria que se volta para um conteúdo associado ao próprio trabalhador, a segunda idéia mais forte refere que a mudança trouxe melhores resultados, produtividade e eficiência nas atividades organizacionais. Trata-se, aqui, de uma categoria que enfatiza os ganhos econômicos, lucratividade, redução de custos. No geral, os processos de mudança são implementados, como salientado por Wood Jr, Curado e Campos (2000), para introduzir melhorias no desempenho organizacional. Nem sempre tais resultados são percebidos pelos empregados, sobretudo quando as mudanças conduzem a conseqüências negativas para a sua segurança e possibilidade de crescimento. Na presente grupo investigado, o fato de estas duas categorias serem as mais freqüentes pode nos levar a afirmar que o processo de privatização foi percebido, por parte significativa do grupo, como uma mudança que implica em impactos positivos, tanto para as pessoas quanto para a empresa.

A terceira idéia mais forte associa-se às mudanças na gestão administrativa, planejamento e distribuição do tempo. Esta categoria engloba ordem (visão e construção) e desordem (falta de padronização e sistemática indefinida) na administração da empresa. E remete a aspectos tais como, estratégias, objetivos, plano de ação, correção de rumos, mudanças dos sistemas, novos modelos de gestão e organograma. Assim, esta categoria enfatiza a mudança no direcionamento das estratégias. Wood Jr, Curado e Campos (2000) sinalizam para a importância e dificuldade de se conseguir consenso e comprometimento em torno de um plano de ação para a implementação de mudanças.

No segundo grupo, o de idéias consideradas fortes, com freqüência entre 15 e 20 ocorrências, apareceram as categorias: “Expectativas de melhorias” (18), “Perfil do funcionário” (18), “Relação chefia e empregado” (18), com a mesma freqüência, e “Desenvolvimento da Empresa” (17). A categoria “Expectativas de melhorias” é ampla e contém idéias associadas a melhorias gerais. A categoria “Perfil do funcionário” abarca idéias associadas ao perfil e características necessárias para o trabalho nesta empresa. Por sua vez, a categoria “Relação chefia e empregado” enfatiza mudanças nos relacionamentos prescritos pela hierarquia formal. A categoria “Desenvolvimento da

Empresa” está associada ao desenvolvimento tecnológico dos equipamentos e crescimento da empresa.

As idéias fracas, com frequência entre 10 e 15 ocorrências, são “Relacionamento Interpessoal” (13), “Sobrecarga de Trabalho”, “Remuneração”, “Cultura” “Tensão/competição” que têm a mesma frequência (12) e “Incerteza/insegurança” (11). Neste grupo, apareceram algumas categorias com claro significado negativo. Destacam-se as categorias com conteúdos relacionados à tensão, insegurança e ansiedade que representam sentimentos prontamente associados aos momentos de incertezas e podem influenciar na eficácia das mudanças ou provocar sintomas indesejados nos atores organizacionais. Silva e Vergara (2002) também verificaram atributos mais negativos associados à mudança, a mudança é vista como “perversa e impiedosa”, “desestabilizadora”, “implacável”, “frustrante”, “dissimulada” e “cruelmente franca”.

Constata-se que, para este grupo de respondentes, a mudança na relação entre a chefia e os empregados é identificada como mais forte do que a mudança na relação dos empregados entre si. No estudo realizado por Nunes e Moraes (2000), foram encontradas menções a alterações no relacionamento com a chefia tais como: alguns mencionaram maior distância física de suas chefias imediatas, e uma redução na disponibilidade dos gerentes para contatos de trabalho com seus subordinados, que pode ter como uma de suas explicações o fato de os gerentes estarem mais sobrecarregados. Foi citado também um endurecimento na relação subordinado/chefia, podendo-se inferir que maior pressão e o aumento no nível das cobranças por resultados podem estar levando a um pior relacionamento com a chefia.

Com frequência abaixo de 10 ocorrências, as Idéias muito fracas são: “Decisão Política” (9), “Redução de Quadro” (8), “Comunicação” (7), “Saúde e QVT” (7), “Meio ambiente” (7), “Outros” (7), “Segurança”(6), “Condições de Trabalho” (6), “Estrutura”(5), “Garantia do Emprego” (4). Quanto a estas idéias menos frequentes, considera-se que decisão política e demissões são conteúdos afins, já que as demissões são decisões políticas. “Segurança” e “Condições de trabalho” também com forte proximidade de conteúdo aparecem com a mesma frequência. Considera-se que

“Estrutura” é uma categoria pouco freqüente, possivelmente, devido ao recorte realizado para a análise dos conteúdos, já que outras categorias abordam indiretamente características estruturais. Distinguem-se as categorias “Redução de quadro” e “Garantia de emprego” que têm conteúdos opostos, sendo que a primeira apareceu o dobro de vezes da segunda que é a idéia menos evocada da amostra. Embora existam evidências da possibilidade de admissão, um maior número de trabalhadores percebeu que as mudanças acarretaram demissões.

Quando se comparam os três subgrupos de participantes, observa-se que o subgrupo do núcleo evocou, principalmente, conteúdos relacionados à gestão administrativa, crescimento profissional, resultados empresariais e relação chefia e empregado. Estes resultados reforçam a conclusão encontrada por Bastos, Souza e Costa (2004) que estudaram as cognições dos gestores sobre mudança em empresas gaúchas. De forma congruente em ambos os estudos, os gestores evocam as transformações ocorridas no modelo geral de gestão e nas políticas relativas às pessoas.

Para os funcionários, além das idéias muito fortes que foram comuns a toda a amostra, foram freqüentes as idéias de incerteza e insegurança, expectativa de melhorias, remuneração (tanto referindo aumento como diminuição) e relação interpessoal. Nota-se que as avaliações negativas relacionam-se à incerteza que a mudança acarreta nos funcionários, contudo, há uma abertura para o reconhecimento de melhorias, de mudanças administrativas e de gestão de pessoas. Para entender esses resultados, é preciso considerar que cabe aos funcionários o papel de operacionalizar as mudanças planejadas pelos gestores e são eles que sofrem as conseqüências mais diretas ou o impacto das alterações. Possivelmente, este fator ajuda a explicar a evidência de uma visão mais crítica através das avaliações negativas.

Entre os terceirizados, surgiram conteúdos relacionados à segurança, saúde e qualidade de vida e meio ambiente, possivelmente devido à implantação de programas específicos destinados a este subgrupo, no sentido de mudar a mentalidade ou alterar a visão a longo prazo de terceirizados no setor petroquímico. Ressalta-se que, assim como aos funcionários, cabe aos terceirizados a operacionalização das mudanças planejadas

pelos gestores, sendo que a condição de terceirizado torna-o ainda mais distante. Ou seja, chegam apenas informações parciais e este subgrupo se mantém na subcontratação onde a contratante controla todas as operações da contratada.

As diferenças observadas no peso das diferentes categorias de conteúdos evocados pelos trabalhadores fortalecem o entendimento de que as cognições organizacionais, no caso, sobre as mudanças em curso na empresa, são filtradas pela condição de inserção do trabalhador na organização. Ou seja, o princípio básico que fundamenta a perspectiva cognitivista no campo dos estudos organizacionais (Bastos, Souza e Costa, 2004 e Machado da Silva, Fonseca e Fernandes, 1998; entre outros) torna-se evidente na presente investigação – os significados atribuídos pelos atores organizacionais a qualquer evento envolve uma construção pessoal que é afetada pela forma como o indivíduo se insere na organização.

Uma terceira análise do conteúdo evocado livremente buscou captar a avaliação sobre a mudança realizada pelos participantes. Os conteúdos foram agrupados em três categorias que possuem caráter avaliativo (negativo, positivo e neutro) subjacente a cada evocação. Para uma melhor compreensão do processo de análise utilizado, o Quadro 11 apresenta uma rápida explicação e exemplos de categorizações que foram feitas de cada evocação em termos do seu conteúdo avaliativo.

#### **Quadro 11-Explicação das categorias avaliativas sobre a mudança organizacional**

Categoria	Conteúdo
Positiva	Evocações com conteúdo que exprime qualidades e características valorizadas associado à melhorias, expectativas positivas, crescimento, oportunidade e ampliação no quadro de funcionários. Ex: crescimento; cursos profissionalizantes; funcionário pode ter mais contato com seus superiores; desenvolvimento tecnológico dos equipamentos; valorização das pessoas.
Negativa	Evocações com conteúdo que exprime características não valorizadas e relacionadas a dificuldade, desorganização, demissão e insegurança. Ex: demissões; aumento das tarefas; perspectiva de crescimento freada; intolerância; desconfiança; bajulação.



Neutra	Evocações com conteúdo indefinido e indistinto quanto à natureza positiva ou negativa. Ex: distribuição do tempo; reuniões; a definição dos papéis está em fase de transição; mudança na forma de trabalhar; pessoas; organograma ; políticas; gestão; metas.
--------	---

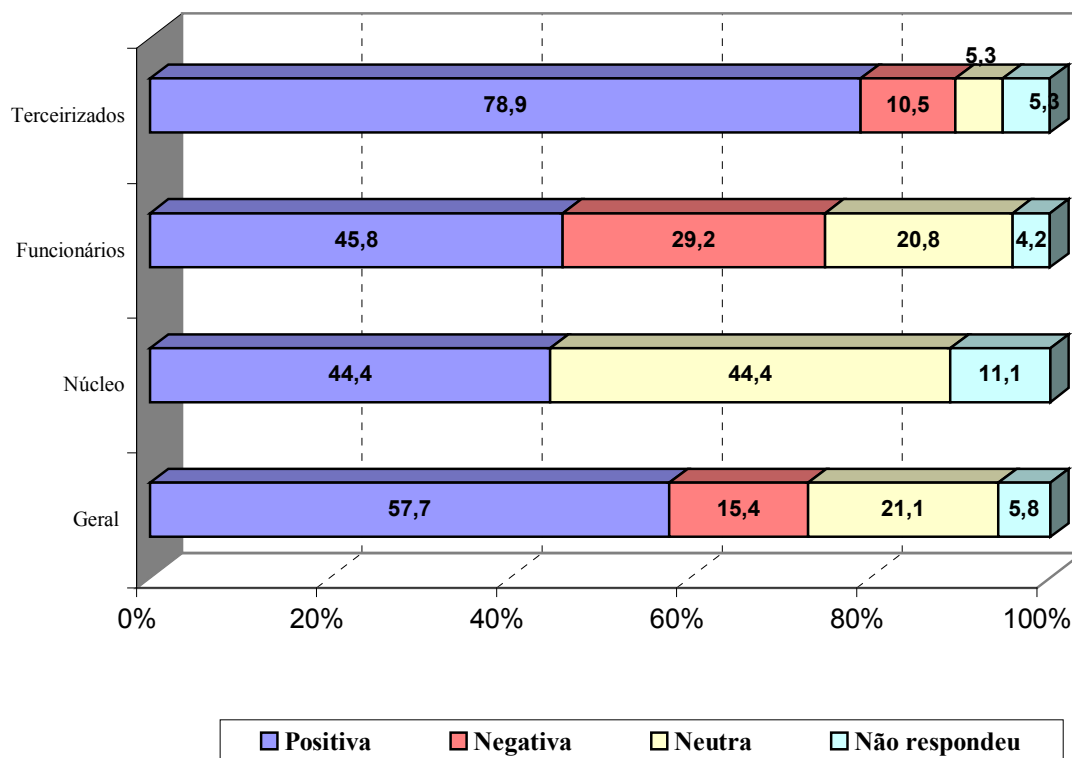
As idéias negativas sobre a mudança ou associadas à piora das condições gerais foram agrupadas e seu conteúdo se constitui por: condições de trabalho insatisfatórias, competição entre pessoas, ansiedade, desligamento. A categoria associada a uma avaliação positiva ou que exprime qualidade ou melhoria constitui-se por: desenvolvimento da empresa e crescimento profissional. E ainda, a categoria neutra ou sem associação direta negativa ou positiva agrupa idéias tais como: pessoas, distribuição do tempo e reuniões. Uma visão mais detalhada dos conteúdos dessas categorias pode ser encontrada no o Quadro 12 (em anexo) que contém a descrição de todas as evocações.

A partir da categorização das evocações, examinou-se o conjunto de evocações de cada sujeito. Seguindo as regras já apresentadas no capítulo metodológico, cada sujeito foi incluído em uma categoria a partir do tipo de evocação predominante. Ou seja, a percepção do participante foi considerada positiva se o número de evocações com essa característica era superior ao de evocações negativas e neutras.

Os resultados deste conjunto de análises dos dados encontram-se na Figura 6 a seguir, também diferenciando-se os três grupos de participantes. Na Tabela 6, em anexo, está representada a avaliação por respondente.

De modo geral, as avaliações dos respondentes são positivas (57,7% da amostra), seguem-se as avaliações neutras (21,1%) e negativas (15,4 %). Apenas um participante em cada subgrupo não respondeu a questão. Essa diversidade de posicionamento é congruente com estudos que, embora com objetivos distintos deste, revelam que as mudanças adquirem significados distintos para os trabalhadores (Silva e Vergara, 2002 e Bastos, Souza e Costa, 2004).

**Figura 6: Avaliação da Mudança por subgrupo**



Comparando os resultados dos subgrupos entre si, os terceirizados formam o subgrupo que avaliou mais positivamente a mudança (78,9%). Já os funcionários demonstraram um posicionamento mais crítico ao apresentar 29,2% de avaliações negativas. E o núcleo apresentou a maior porcentagem de avaliações neutras (44,4%), colocando-se numa posição mais intermediária e evitando um julgamento avaliativo mais direto.

Analisando especificamente os resultados do núcleo nota-se um equilíbrio entre as avaliações neutras e positivas. Na Figura 6, é necessário chamar atenção que o núcleo fez evocações negativas que não aparecem no gráfico, pois devido à opção metodológica utilizada nesse trabalho, são considerados os conteúdos mais fortes individualmente.

A compreensão dos resultados apresentados tem como base a premissa de que a privatização gera mudanças organizacionais, impulsionadas por políticas governamentais que transferem o controle de organizações públicas para o setor privado da economia, por meio de um processo crescente e continuado (Berh e Berh, 2002). Essas mudanças no nível macro-organizacional interferem em fatores externos e internos, e principalmente no nível micro-organizacional e nos comportamentos dos indivíduos.

Os novos processos organizacionais introduzidos para preparar as empresas para as desestatizações, e principalmente depois de privatizadas, vêm interferir diretamente na vida dos trabalhadores, impactando-os de diversas formas: diminuição do quadro de funcionários, diminuição de cargos, perda de benefícios, mudanças nas estratégias administrativas e planos de gestão. Enfim, uma grande quantidade de ações que afetam o ambiente organizacional e os fatores que determinam as condições de trabalho de cada trabalhador do setor, seja ele um terceirizado, funcionário ou gerente.

Em síntese, os resultados apontados até o momento revelam que os gestores, assim como nas empresas estudadas por Bastos, Souza e Costa (2004) são portadores de um discurso mais ou menos homogêneo. Os gestores vêm como positivos os impactos e utilizam como justificativa fatores extrínsecos como a necessidade de mudanças organizacionais voltadas para garantir maior agilidade, flexibilidade e competitividade à sua organização. Contudo, o conjunto de resultados fortalece achados anteriores da literatura que identificam a mudança a aspectos negativos de indefinição e sentimentos de angústia e ansiedade.

## **Redes sociais Informais**

Este segmento de apresentação dos resultados busca responder aos objetivos da pesquisa voltados para a caracterização das redes sociais informais existentes no setor estudado. A seguir, as três redes (amizade, informação e confiança) são apresentadas em sua forma bruta ou não simetrizada e em sua forma simetrizada e analisadas separadamente quanto às características macro-estruturais. Nas redes simetrizadas, são removidos os atores citados que não responderam ao questionário. Embora existam perdas com a simetrização, este mecanismo deixa transparecer a intensidade das relações do grupo (a relação é forte entre o par se é lembrada por ambos). Mais uma vez, cabe chamar atenção que esta metodologia possibilita um recorte deste contexto num tempo e espaço definidos, deve ser compreendido como uma representação fotográfica da situação.

### **Características da rede de amizade**

A rede de amizade é formada por 149 atores citados pelos 52 sujeitos originais que responderam ao questionário, o que significa 97 sujeitos novos citados e 22052 relações potenciais  $[(149 \times 149) - 149]$ . É possível perceber os três subgrupos (funcionários, terceirizados e núcleo) representados com cores diferentes (ver Figura 7 Rede de amizade não simetrizada). Esta é a maior, em termos de tamanho, das três redes estudadas. Este resultado é congruente com os achados de Silva (2003) e Kuipers (1999). A densidade da rede é de 0,0131 o que significa que 1,31 % do potencial das relações está sendo utilizado. É importante frisar que os nomes citados fora do grupo de estudo não tiveram oportunidade de responder ao questionário, o que contribui para baixa densidade da rede. As pessoas citadas são consideradas contatos no trabalho que são companheiros, portanto, a escolha está ligada ao afeto.

Inicialmente, pode-se observar como característica saliente da rede a separação do grupo de trabalhadores terceirizados. Existem cinco pequenos grupos que não se relacionam com a rede maior, sendo que um dos grupos é composto por três terceirizados e um funcionário da empresa. Ressalta-se que este setor é composto por

mais de 10 empresas terceiras/parceiras diferentes, característica que ajuda a explicar por que os terceirizados entre si não formam uma rede única. Nota-se que os terceirizados que aparecem ligados à rede maior foram citados por funcionários ou pessoas do núcleo (recebem a seta de via única), com exceção de *nst* e *tmt* que são terceirizados e citaram funcionários.

No que diz respeito à rede de amizade, os trabalhadores do núcleo demonstraram preferir se relacionar entre si. Este fato pode ser explicado pela característica do grupo do núcleo que é composto por líderes ou gerentes e auxiliares ou secretárias, todos com informações privilegiadas dentro da empresa. O ator *rjn* do núcleo se destacou por conseguir manter contato com o seu próprio subgrupo e com funcionários mais distantes. É interessante notar, que *rjn* está fisicamente mais próximo dos funcionários do que da equipe do núcleo, devido ao seu posto de trabalho. A questão da proximidade física sozinha, no entanto, não é suficiente para explicar as conexões realizadas por este ator como se verá nas outras redes.

Já os funcionários citaram e foram citados por terceiros e por componentes do núcleo, embora seja possível observar que eles também preferem se relacionar entre si. Os funcionários comparativamente são o subgrupo de maior trânsito, possivelmente, devido às características e papéis de operacionalização e apropriação da técnica, eles são levados a circular e, conseqüentemente, existe uma maior possibilidade de que o trabalho exija que eles se relacionem com os dois outros subgrupos.

Na rede de amizade não simetrizada, foi possível destacar três *cliques*: 1- *cqn-jxn*; 2- *jkf-ahf-baf* e 3- *gdt-jst-mbt* que formaram subgrupos coesos na rede. Como dito anteriormente, por serem a mais estrita das definições de subgrupos coesos, os *cliques* parecem ser a melhor indicação do grau de coesão da rede. Apesar da baixa coesão, a presença desses *cliques* pode fornecer uma informação preciosa sobre o compartilhamento de significados em subgrupos coesos.

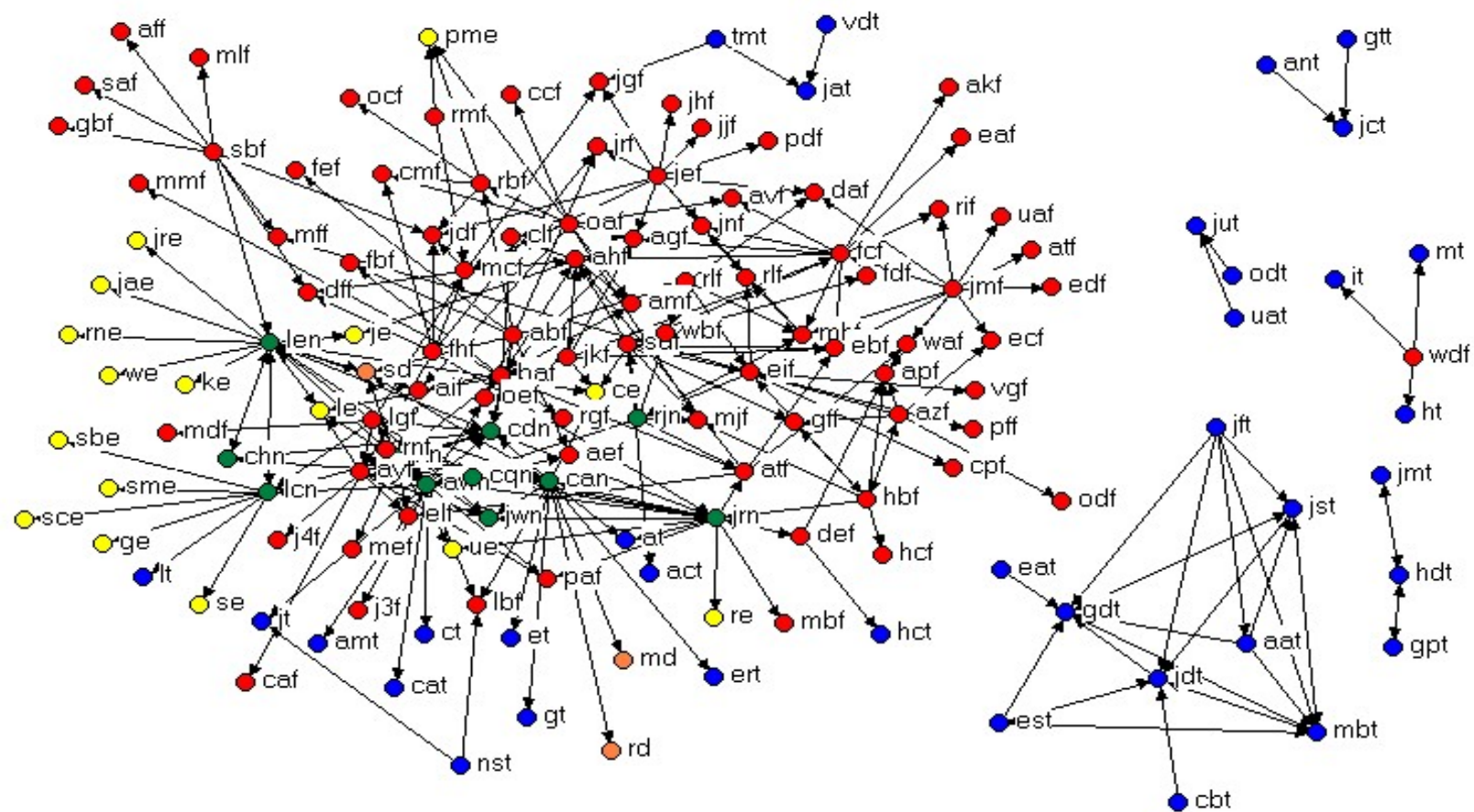
A rede de amizade simetrizada pode ser observada na Figura 8. A simetriação removeu da rede os atores dos grupos fronteiros que não responderam ao questionário.

Na rede simetrizada, ficou ainda mais clara a separação existente entre os subgrupos, já que a maioria das relações recíprocas foi entre atores do mesmo subgrupo. Com a simetrização, o núcleo só manteve relação com três funcionários (*mhf*, *def*, *lgf*).

Com a simetrização, estão representados mais claramente os *cliques*, um em cada subgrupo (1: can, jxn, cqn; 2: ahf- baf- jkf; 3: mbt-jst- gdt). Vê-se uma dupla (*sdf-fcf*) e uma tríade (*azf-hbf-eif*) de funcionários. E ainda, uma dupla (*est-jdt*) e uma tríade (*gpt-hdt-jmt*) de terceirizados. Apesar de representarem relações não recíprocas essas duplas e as tríades são importantes para o entendimento da dinâmica das relações.

O exame das informações captadas na rede de amizade revelou algo bastante significativo – o quanto as relações de amizade estão afetadas pelo pertencimento do indivíduo a um dos subgrupos existentes no contexto estudado.

**Figura 7- Rede de Amizade não simetrizada**



**LEGENDA**

Terceirizados-Azul

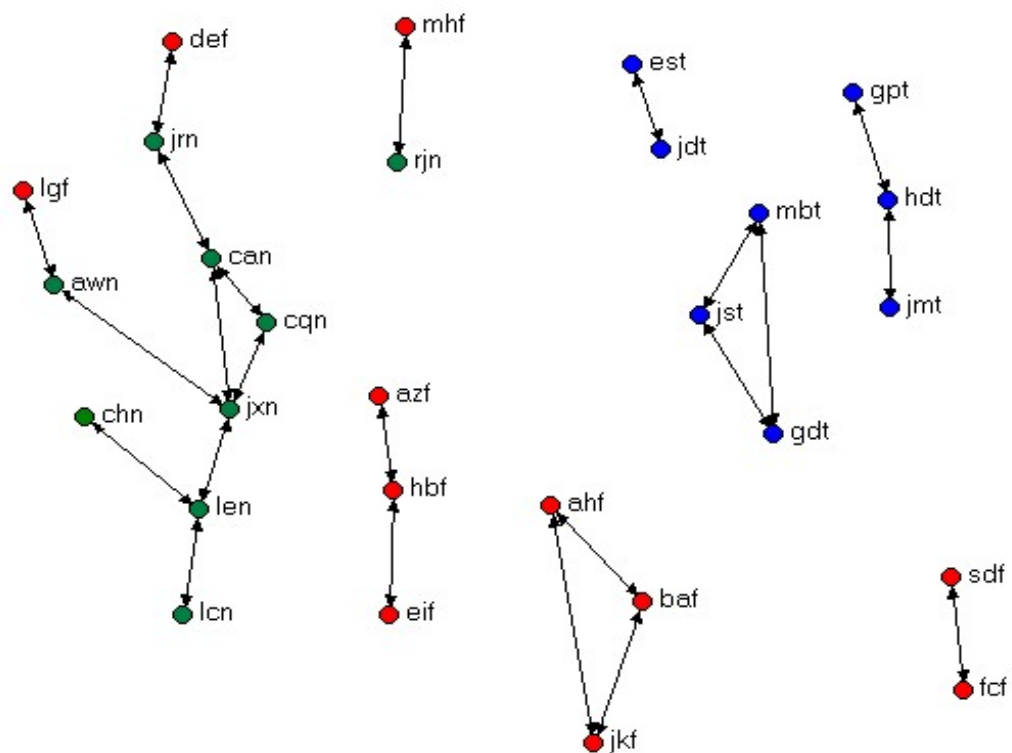
Funcionários- Vermelho

Empregado que não respondeu ao questionário-Amarelo

Grupo do Núcleo-Verde

Empregado que não respondeu o questionário e possui posição Gerencial-Laranja

**Figura 8- Rede de Amizade simetrizada**



**LEGENDA**

Terceirizados-Azul

Funcionários- Vermelho

Empregado que não respondeu ao questionário-Amarelo

Grupo do Núcleo-Verde

Empregado que não respondeu o questionário e possui posição Gerencial-Laranja



## Características da rede de informação

Na rede de informação citada pelos 52 atores originais, foram acrescentados 42 sujeitos novos formando um total de 94 atores, ou seja, 8742 relações potenciais [(94 x 94) - 94]. A densidade da rede é de 0,0190 o que significa que apenas 1,90 % do potencial das relações está sendo utilizado. As diferenças na configuração desta rede em comparação com a primeira explicam-se, pois o conteúdo transacionado não é o afeto ou amizade, mas a informação sobre o que está ocorrendo na empresa. A visualização gráfica da rede encontra-se na Figura 9, também diferenciando-se os três subgrupos (funcionários, terceiros e núcleo) representados com cores diferentes.

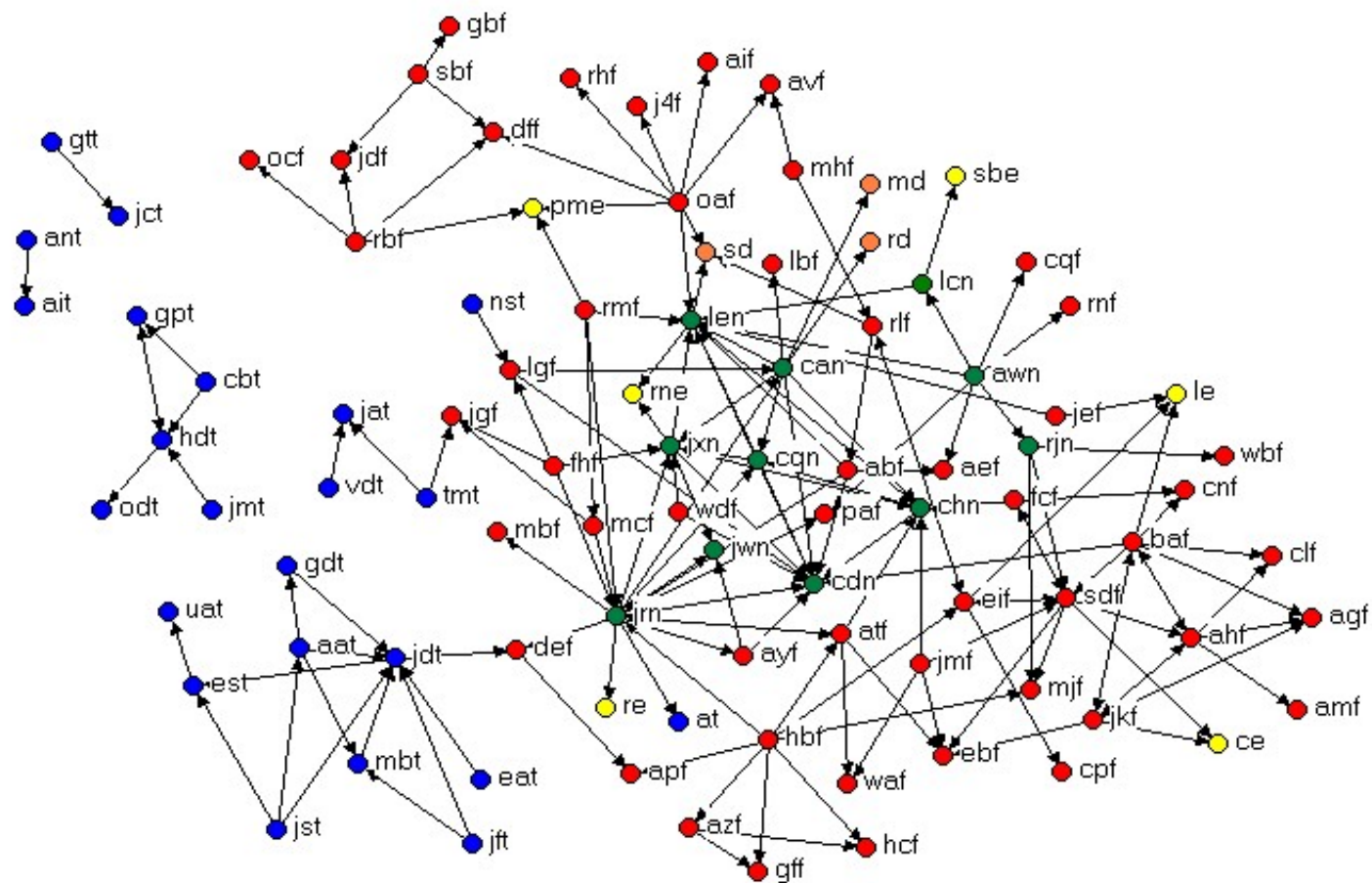
Vale ressaltar que nem todas as pessoas escolhidas como pertencentes à rede de amizade foram citadas na rede de informação, que é menor em tamanho. Nesta rede, os terceirizados aumentaram os canais de conexão com a rede maior, além de *nst* e *tmt*, o ator *jdt* também se ligou aos terceirizados e aos funcionários.

Na rede de informação, o núcleo expandiu seus relacionamentos para fora do subgrupo, contudo, escolheu basicamente funcionários, só existe uma ligação entre o subgrupo do núcleo e os terceirizados (*jrn-at*). O ator *jrn*, nesta rede, merece, mais uma vez atenção, pois foi o componente do núcleo que só citou funcionários. Possivelmente, quando se trata de trocar informações, é necessário extrapolar os limites entre os subgrupos para o andamento das atividades de trabalho. O núcleo citou uma quantidade bem menor de funcionários que não responderam ao questionário (representados em amarelo). Nota-se que os funcionários não citaram terceiros, mas foram citados por eles. As relações são mais frequentes com os membros do núcleo ou dentro do mesmo subgrupo.

Na rede de informação simetrizada que pode ser verificada na Figura 10 a seguir, existe apenas um *clique* (*jkf- ahf- baf*), o que confirma a baixa coesão dessa rede. Essa tríade de funcionários repete-se nas três redes, o que demonstra por outro lado, a força

desta ligação. Na rede de informação simetrizada, observa-se apenas uma ligação entre o núcleo e o grupo dos funcionários (*jrn-atf*). Há ainda uma díade de terceirizados (*hdt-gpt*), um tríade do núcleo (*jxn-chn-len*), uma ligação entre quatro funcionários (*fcf-sdf-eif-rlf*).

Figura 9- Rede de Informação não simetrizada



LEGENDA

Terceirizados-Azul

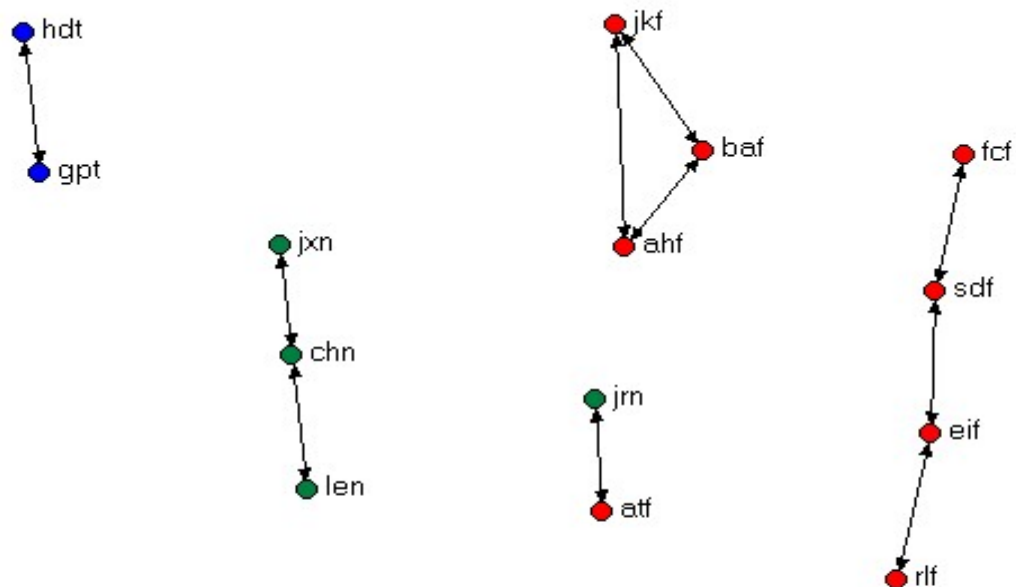
Funcionários- Vermelho

Empregado que não respondeu ao questionário-Amarelo

Grupo do Núcleo-Verde

Empregado que não respondeu o questionário e possui posição Gerencial-Laranja

**Figura 10: Rede de Informação simetrizada**



**LEGENDA**

Terceirizados-Azul

Funcionários- Vermelho

Empregado que não respondeu ao questionário-Amarelo

Grupo do Núcleo-Verde

Empregado que não respondeu o questionário e possui posição Gerencial-Laranja

## **Características da rede de confiança**

A rede de confiança é formada por 96 atores citados pelos 52 sujeitos originais que responderam ao questionário, o que significa 44 sujeitos novos citados e 9120 relações potenciais  $[(96 \times 96) - 96]$ . A densidade da rede é de 0,0170 o que significa que 1,70 % do potencial das relações está sendo utilizado pelos atores da rede de confiança. A visualização gráfica da rede não simetrizada encontra-se na Figura 11, também diferenciando os três subgrupos (funcionários, terceiros e núcleo) representando-os com cores diferentes.

O conteúdo transacionado, nesta rede, é a confiança; assim, os respondentes citam pessoas com as quais se sentem confortáveis para correr riscos profissionais. Os terceirizados voltaram a ter apenas dois canais de ligação com a rede maior, sendo que nesta rede os atores foram *tmt*, *jdt* (perdem uma ligação). Ao examinar mais detalhadamente este subgrupo, percebe-se que os terceirizados que não se ligam à rede maior se agruparam em díades. Merece destaque a constatação de que embora os terceirizados citem funcionários, não foram citados por eles.

Mais uma vez o núcleo demonstrou preferir se relacionar entre si e *rjn* destacou-se por sua relação com funcionários mais distantes e não tem ligação com nenhum ator do núcleo. Dois componentes do núcleo (*jrn* e *can*) ligaram-se ao mesmo terceirizado (*at*). Os componentes do núcleo citaram e foram citados por funcionários.

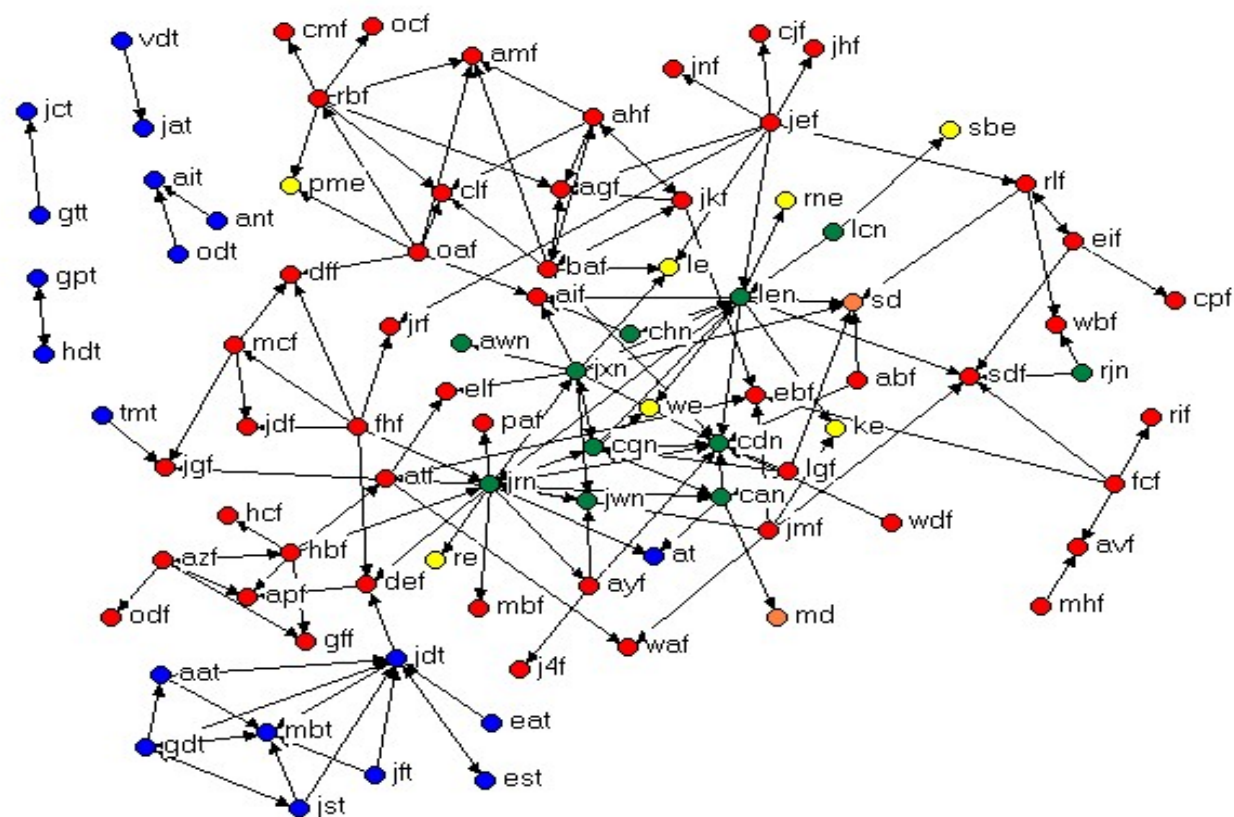
A Figura 12, a seguir, apresenta a representação gráfica da rede de confiança simetrizada. A simetrização removeu da rede os atores que não mantêm relações recíprocas e originou díades e tríades sem ligação entre os subgrupos de estudo. O que confirma a afirmação de que quando se trata de confiança, enquanto conteúdo de troca na relação, os subgrupos tendem a se fechar internamente.

Na rede de confiança simetrizada, observa-se uma tríade (*mbt- gdt-jst*) e duas díades (1:*gpt-hdt*; 2:*est-jdt*) de terceirizados. E ainda, uma tríade (*can-cqn-jxn*) e uma díade (*len-chn*) do núcleo e duas díades de terceirizados (1: *eif-rlf*; 2:*azf-hbf*).

A tríade de funcionários *jkf- ahf- baf* reapareceu na rede de confiança não simetrizada. Como dito anteriormente, a maioria dos respondentes diminuiu a quantidade de pessoas citadas. Os atores *jdt, cdn e sdf* continuaram recebendo muitas citações dos demais, confirmando a popularidade desses atores nas três redes, independente dos conteúdos transacionados.

Os dados encontrados neste estudo são coerentes com os resultados analisados por Kuipers (1999), segundo os quais, as redes de amizade e de confiança são teórica e empiricamente distintas. A autora, ao comparar as duas redes, encontrou diferenças de tamanho, proximidade e duração das relações. Ela considera que os laços de confiança são mais centrados na pessoa que não posição formal que ela ocupa, pois são relacionados à identificação e não necessariamente aos recursos. Para Kuipers (1999), proporcionalmente, redes de confiança são significativamente menores que redes de amizade. As relações sociais entre colegas de trabalho são comuns, contudo, não é interessante para os indivíduos assumir riscos com grande número de colegas.

Figura 11 - Rede de Confiança não simetrizada



LEGENDA

Terceirizados-Azul

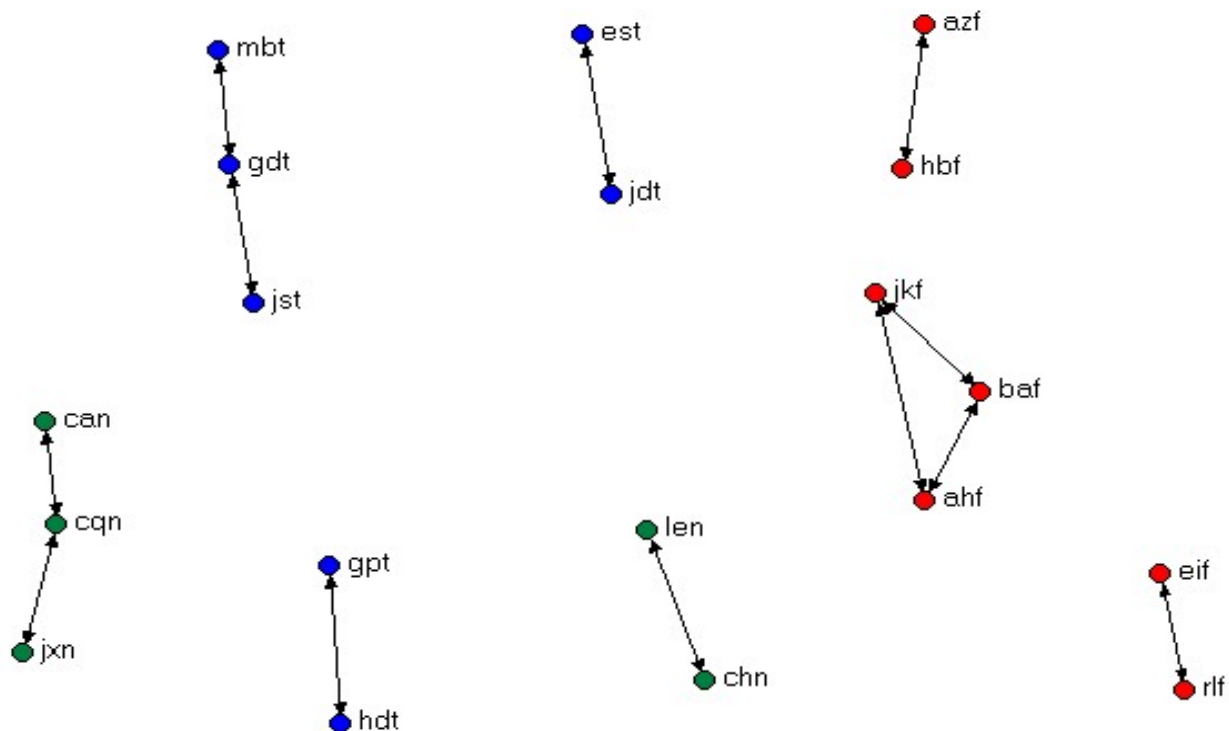
Funcionários- Vermelho

Empregado que não respondeu ao questionário-Amarelo

Grupo do Núcleo-Verde

Empregado que não respondeu o questionário e possui posição Gerencial-Laranja

**Figura 12: Rede de Confiança simetrizada**



**LEGENDA**

Terceirizados-Azul

Funcionários- Vermelho

Empregado que não respondeu ao questionário-Amarelo

Grupo do Núcleo-Verde

Empregado que não respondeu o questionário e possui posição Gerencial-Laranja



### Comparação entre as três redes

Após a análise específica das redes de amizade, informação e confiança, percebem-se algumas similaridades e diferenças entre elas. No que se refere às três diferentes configurações das redes, os resultados de tamanho, densidade e coesão de cada rede são sintetizados na Tabela 6. Comparativamente, a rede de amizade é a maior e mais coesa das três redes, contudo, a existência de apenas três *cliques*, todos com três indivíduos cada (mínimo por definição), indica uma baixa coesão.

**Tabela 6: Características macro-estruturais das três redes sociais informais**

Rede	Coesão ( <i>Cliques</i> )	Tamanho	Densidade
Amizade	<i>can- cqn- jxn</i> <i>jkf- ahf- baf</i> <i>gdt -jst- mbt</i>	149X149	1,31%
Informação	<i>jkf ahf baf</i>	94X94	1,90%
Confiança	<i>jkf ahf baf</i>	96X96	1,70%

Os índices de densidade também são considerados baixos nas três redes. Na rede de informação, por exemplo, foram usados apenas 2 % (aproximadamente) das relações potenciais. Pesquisa anterior realizada por Silva (2003), também no setor de manutenção de uma empresa petroquímica de Camaçari, encontrou razoável grau de coesão com presença de 16 cliques e índice de densidade de 10,23% (este trabalho tinha um total de 16 respondentes). Um fator importante a ser considerado é que quanto maior o número de atores maior a dispersão e possibilidade de formação de “panelinhas”.

Outro fator importante é que, na atual pesquisa, foram investigados três subgrupos de respondentes com características distintas e com grande tendência a se fecharem em seus próprios grupos de identificação (terceirizados, funcionários e gerentes).

A análise macro-estrutural das três redes permitiu não só a visão geral e a localização dos subgrupos por rede, mas também a comparação entre as três

representações gráficas. O conteúdo transacionado em cada rede tem influência direta na geração de diferentes configurações que permitem localizar o posicionamento de cada subgrupo, assim como os movimentos de expansão e retração.

Quando o conteúdo transacionado é a amizade ou o afeto, os terceirizados têm apenas dois atores fazendo a conexão com a rede maior. Os subgrupos fazem escolhas entre membros do próprio subgrupo e verifica-se grande presença (através de citação) de empregados que não responderam ao questionário e assumem ou não posições gerenciais.

Se a informação sobre o trabalho é o conteúdo transacionado, o subgrupo do núcleo busca ligação com os funcionários, encontrando-se mais disperso. Os terceirizados possuem três canais de ligações com a rede maior através de funcionários. Nesta rede, apenas um terceirizado possui ligação com o núcleo.

Quando o conteúdo transacionado é a confiança para correr riscos profissionais, o núcleo volta a fechar-se. Os terceirizados diminuem a quantidade de canais de ligação com a rede maior, sendo que *tmt* aparece nas três redes fazendo este papel de ligação. Hipotetiza-se que para a execução da tarefa seja necessário trocar informação com aquela pessoa, mas quando se trata de confiar, há uma tendência mais restritiva.

Conclui-se que o conteúdo transacionado tem influência direta na configuração da rede, ou seja, os subgrupos movimentam-se a depender dos benefícios fornecidos pelas relações (Boissevain, 1974 apud Silva 2003). Embora o conteúdo transacionado seja fundamental para entender a configuração das redes, outros fatores devem ser considerados, tais como dispersão física do grupo e estrutura formal de relações.

A pouca ligação entre o núcleo e os terceirizados pode ser compreendida a partir do conteúdo transacionado em cada rede, contudo, deve-se levar em consideração também a distância física entre os atores, a influência da organização do trabalho e da estrutura hierárquica da empresa. Possivelmente, os terceirizados têm pouco acesso à equipe gerencial que forma o subgrupo do núcleo. Uma investigação mais detalhada

sobre a função de *at* (terceirizado citado em todas as redes pelo núcleo) poderia trazer evidências sobre como suas tarefas têm impactos diretos na convivência com a equipe gerencial. Deve-se considerar também a quantidade de empresas terceirizadas que convivem nesta organização.

O caso de *jrn* merece ser analisado em particular, pois este ator vai contra a tendência de seu subgrupo de citar mais atores internamente. Este fato pode ser explicado pela distância física mantida entre este ator e os outros do núcleo, pelas características pessoais e por aspectos relacionados a sua função na organização. Só uma análise mais aprofundada deste caso, que não é objetivo deste trabalho, justificaria as suas escolhas. O objetivo deste estudo não envolve explorar os motivos associados à escolha, limitando-se a investigar qual o nível de compartilhamento do significado da mudança entre atores que estão próximos na rede social.

### **Articulação entre redes sociais informais e mudança organizacional**

Para responder a questão central deste estudo referente ao compartilhamento de significado sobre a mudança, neste segmento, o foco de análise passa a ser a rede de informação. Como dito anteriormente, este tipo de rede baseia-se na troca de informação sobre o que está acontecendo que abrange o futuro do trabalho na organização. De acordo com Kuipers (1999), pode ser chamada de rede de comunicação ou rede instrumental. Além da informação estratégica, o conteúdo transacionado pode ser também conselhos sobre a tarefa ou ação/decisão. Portanto, o foco nesta rede justifica-se, devido à importância, reconhecida pela literatura, que a troca de informação tem para implementação de processos de mudança (Silva e Vergara, 1)

A análise micro-estrutural permitiu identificar os atores que desempenham papéis importantes na rede de informação. A análise centra-se nos atores do *clique*, nos conectores centrais e nos expansores de fronteira.

Como dito anteriormente, o *clique* é um subgrupo coeso com no mínimo três egos que fizeram escolhas recíprocas. O *clique* pressupõe laços fortes, diretos, intensos e freqüentes e, conseqüentemente, homogeneidade de atitudes e comportamentos. Existem indícios de que o *clique* tem influência na motivação e desempenho no trabalho (Kildulf e Tsai, 2003).

Nesta pesquisa, só foi encontrado um *clique* que se repete nas três redes, sendo composto por atores do mesmo subgrupo. Marteleto (2001) ao investigar redes de movimentos sociais, a partir de quatro campos de pertencimento das pessoas (comunidade, ONG, academia e outros), encontrou 19 *cliques*, todos com pelo menos um representante do campo comunitário. Sendo que 5 foram denominados *cliques* intercampos por serem formados por membros de cada campo social. A importância disso, segundo a autora, está em identificar essas pessoas como as principais responsáveis por estabelecerem relações e facilitarem as trocas informacionais entre seu campo e os demais. Em redes compostas por pessoas de origens e pertencimentos diferentes, alguns atores desempenham, por algum tempo, o papel de ponte, fazendo com que a informação circule pelo ambiente total da rede.

A avaliação da mudança realizada pelos atores do *clique*, composto por *jkf- ahf- baf* que se repete nas três redes está representada na Figura 13. Vê-se o compartilhamento na avaliação da mudança em processo na organização, uma vez que os três atores avaliaram positivamente a mudança (o que está representado com a cor azul).

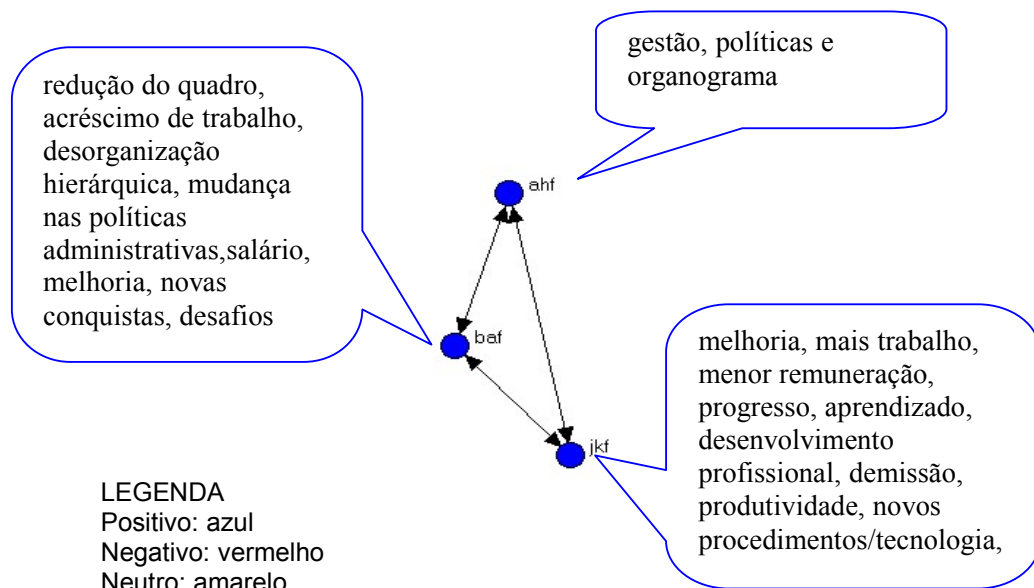
Ao analisar os conteúdos evocados por essa tríade de funcionários, é possível confirmar o que a literatura teoriza sobre o grau de integração gerado pelos *cliques*. Os três funcionários declararam, através da escolha feita nos questionários, ter afinidade e amizade, trocar informações e confiar uns nos outros, visto que o *clique* se repete nas três redes.

O significado de qualquer mudança varia conforme o ângulo de percepção da mesma (Lima e Bressan, 2003). Parte-se da suposição de que a transformação

organizacional não está isenta das intenções e interpretações dos indivíduos. Os atores do *clique* referiram significados que estão em consonância com o seu grupo de referência (grupo dos funcionários).

Quando solicitados a opinar quanto à mudança mais importante, os três funcionários se referiram à reestruturação e mudança de donos da empresa, ou seja, à privatização. Quando solicitados a evocar idéias sobre esta mudança, os funcionários se referiram às categorias “Gestão administrativa”, “Decisão política”, “Redução de quadro”, “Sobrecarga de trabalho” e “Expectativa de melhorias”. A Figura 13, representa as evocações sobre a mudança no *clique* a partir dos egos: *jkf*, *ahf*, *baf*.

**Figura 13: Percepções sobre a mudança no *clique* a partir dos egos: *jkf*, *ahf*, *baf***



Estes funcionários associaram a mudança aos aspectos mais específicos e gerenciais como política, gestão e planejamento administrativo, e demonstraram reconhecer melhorias, o que representa um conteúdo mais geral e positivo. Por outro lado, idéias negativas associadas à demissão e sobrecarga de trabalho também apareceram.

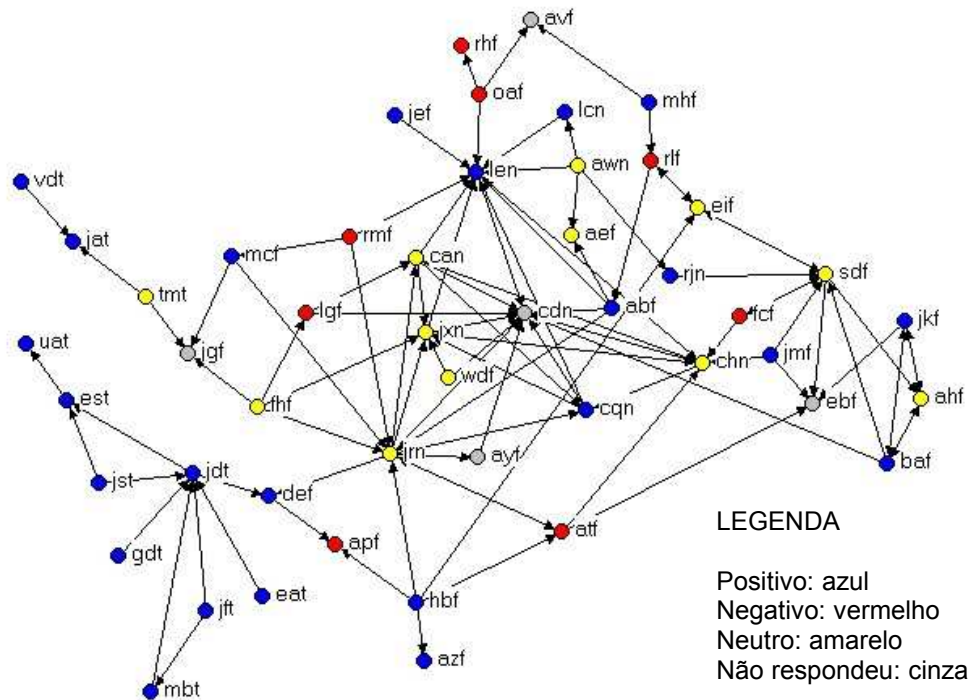
Embora a avaliação da tríade seja positiva, ao analisar o conteúdo, é possível perceber um posicionamento mais crítico que é uma tendência deste subgrupo (em comparação com os terceirizados e com o núcleo) como visto na Figura 13.

Uma hipótese que poderia ajudar a entender esta aparente contradição é a associação entre demissões e planejamento administrativo, visando a competição no mercado, principalmente no caso de fusões. As demissões são justificadas como estratégia de enxugamento que levaria ao dinamismo da empresa e essa idéia parece ser captada pelos funcionários.

Complementarmente, ao realizar uma análise micro-orientada, verifica-se, em algumas díades, uma de cada subgrupo, que as ligações fortes ou recíprocas são as mesmas, independente da rede: *len-chn*, *gpt-hdt*, *eif-rlf*. Apesar de não configurarem *cliques* e embora essas díades sejam totalmente diferentes das tríades no que diz respeito a proporcionar coalizão, essas díades destacam-se como relações intensas e importantes. Pares de amigos que têm amigos em comum (comparados a pares de amigos que não têm amigos em comum), provavelmente, sentem-se mais forçados a convergir em suas atitudes e comportamentos (Kildulf e Tsai, 2003).

Além de examinar o grau de compartilhamento do significado da mudança no *clique* que se mostrou consistente nas três redes descritas, tal análise foi desdobrada para o plano dos atores críticos dentro das redes. Os atores críticos, como dito anteriormente, são egos que ocupam posições estratégicas e são responsáveis pela dinamização e fluxo de informações. A Figura 14, a seguir, é composta a partir das relações dos atores críticos que assumem os papéis de conectores centrais e expansores de fronteira. Os atores que se classificam como conectores centrais, por receberem uma grande quantidade de citações, são: *jrn* (neutro), *len* (positivo), *chn* (neutro), *jxn* (neutro), *sdf* (neutro), *jdt* (positivo). Caracterizam-se como expansores de fronteira os atores: *def* (positivo) e *jgf* (não respondeu), por ligarem os terceirizados à rede de informação (ver em anexo a Tabela 5 com as avaliações das evocações sobre mudança por ator).

**Figura 14- Percepções sobre a mudança dos Conectores Centrais e Expansores de Fronteira**



Os atores críticos que fazem parte do subgrupo do núcleo (*jrn*, *len*, *chn*, *jxn*) evocaram idéias relacionadas à decisão política, gestão administrativa, resultados empresariais, crescimento profissional e expectativas de melhorias. Já *sdf* evocou mudanças na remuneração, pessoas e custo. Por sua vez, *jdt* apresentou as idéias de crescimento profissional, expectativa de melhoria, perfil do funcionário e incerteza. Deste modo, a idéia mais forte entre os atores críticos foi a de mudança enquanto crescimento profissional.

Os conectores centrais são fontes de informação, são as pessoas na rede com as quais todos se comunicam (Cross e Prusak, 2002). Os atores que fizeram avaliações neutras da mudança, tais como *jrn*, *sdf* e *chn* estão rodeados por pessoas que fizeram avaliações positivas, negativas e neutras. Ou seja, a primeira vista não é percebido um

compartilhamento na natureza da avaliação realizada. O ator *jxn* destacou-se, pois realizou uma avaliação neutra e os demais que estão ligados a ele compartilharam também da mesma percepção. O ator *len* apresentou uma avaliação positiva, não compartilhada com os atores a sua volta. O ator *jdt* compartilhou com todos os atores com os quais se relaciona uma visão positiva sobre a mudança que está em processamento na empresa. Vê-se que um ator importante para a compreensão do compartilhamento é *cdn*, que não respondeu ao questionário.

Ao focarmos a atenção para os expansores de fronteira, *def* e *jgf*, evidenciam-se os papéis de ligação entre o subgrupo dos terceirizados e a rede. Os expansores de fronteira têm um importante papel em situações em que as pessoas precisam partilhar diferentes tipos de habilidades, por exemplo, estabelecer alianças estratégicas e desenvolver novos produtos (Cross e Prusak, 2002). O ator *def*, apesar de ser funcionário, compartilhou com os terceirizados uma visão positiva. A impossibilidade de acesso à avaliação de *jgf*, já que o mesmo não respondeu ao questionário, não permite uma análise mais aprofundada do seu papel.

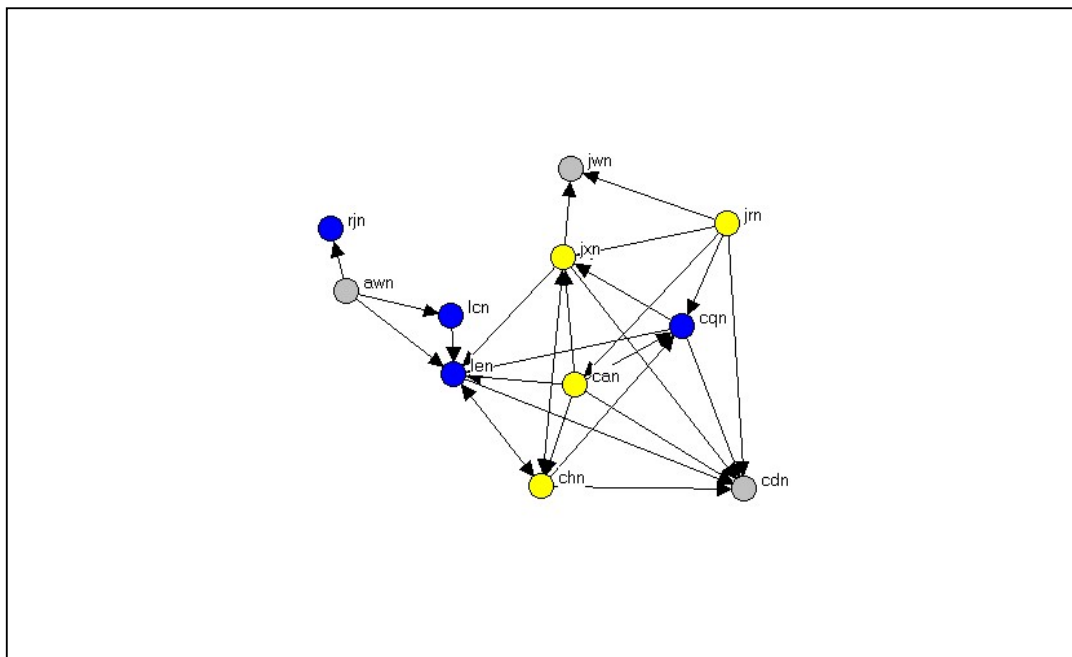
Os resultados analisados ainda não permitem generalizações, não sendo possível determinar se a pouca influência dos atores se deve à natureza da avaliação (positiva, negativa ou neutra) ou à relação em si (baixa coesão ou relações não recíprocas). Assim, os dados não são suficientes para afirmar que a avaliação positiva do ator crítico tem mais poder de contaminar os indivíduos da rede (afetando o grau de compartilhamento) do que a avaliação neutra, por exemplo. De qualquer modo, a avaliação de natureza neutra não parece estar influenciando as avaliações das pessoas que circundam os atores críticos. Esta afirmação não invalida o pressuposto de que os atores críticos possuem potencial para influenciar as avaliações das pessoas com as quais mantêm conexões nas redes. Ressalta-se também que os índices de baixa coesão podem estar influenciando o grau de compartilhamento, uma vez que o *clique* mostrou que o subgrupo coeso evidencia alto grau de compartilhamento.





Na Figura 16, que representa a Rede de informação com as avaliações do núcleo, verifica-se o mesmo número de avaliações positivas e neutras (como já apresentado no gráfico da Figura 6). Não se encontra, contudo, sujeitos que de forma predominante avaliem as mudanças negativamente. Ressalte-se que *cdn* é uma ator importante por receber muitas ligações, mas não respondeu ao questionário.

**Figura 16: Rede de informação com as avaliações do núcleo.**



#### LEGENDA

Positivo: azul  
Negativo: vermelho  
Neutro: amarelo  
Não respondeu: cinza



Embora não fizesse parte do objetivo inicial deste trabalho, a construção das três redes com as avaliações por subgrupo a partir da rede de informação, foi bastante útil para análise do compartilhamento de significados sobre a mudança organizacional. Esta informação complementar permitiu conferir, além das diferenças de posicionamentos entre os grupos, a existência de baixo grau de compartilhamento internamente nos subgrupos. As redes cumpriram seu papel de permitir a visualização da complexidade desta articulação

## Capítulo 6

### Conclusões e sugestões para pesquisas futuras

---

O presente estudo enfrentou o desafio de articular dois fenômenos complexos que, na revisão de literatura realizada, não se encontrou antecedente ou estudo similar. A análise das redes sociais tem se prestado a examinar uma expressiva gama de fenômenos organizacionais; da mesma forma, os processos de mudança têm sido alvos de um crescente número de pesquisas, no Brasil e no exterior. A busca da compreensão a respeito do compartilhamento do significado da mudança no interior das redes sociais informais, pelo seu caráter pioneiro, consiste na principal contribuição da presente investigação. Verificamos também que a análise da rede social demonstrou ser ferramenta útil para explorar a visão que os trabalhadores têm em relação à mudança na organização a que pertencem.

Os resultados apresentados permitem concluir que a mudança na estrutura da empresa decorrente do seu processo de privatização foi identificada como a mais importante. De modo geral, essa mudança foi avaliada positivamente entre os respondentes e está associada, principalmente, à possibilidade de crescimento profissional e pessoal, a melhores resultados e/ou produtividade, e ainda às mudanças na gestão administrativa, planejamento e distribuição do tempo. Considera-se que o predomínio de avaliações positivas é esperado num grupo de pessoas que sobreviveram ao processo de privatizações e se percebem beneficiados pelas mudanças. Apesar desse predomínio de avaliações positivas, verificamos aquilo que a grande maioria dos estudos tem identificado – as mudanças são, também, fonte de tensão, ansiedade e, portanto, alvo de avaliações negativas.

O estudo levantou, neste grupo, uma variedade de informações sobre os significados que podem ser atribuídos às mudanças. O mapa cognitivo sobre a mudança organizacional forneceu um panorama geral dos conteúdos evocados pelos respondentes,

explicitando tanto idéias mais fortes quanto idéias mais fracas associadas ao processo de mudança. A evocação livre de idéias associadas à mudança permitiu identificar limitações, lacunas e possíveis motivos de resistência envolvidos na criação de significado sobre a mudança que se realiza.

Esses resultados permitem concluir que o objetivo da pesquisa, de caracterizar as percepções e, adicionalmente, comparar os três subgrupos no setor estudado, foi atingido. Através da confecção do mapa cognitivo, verificou-se que os subgrupos se diferenciavam tanto no conteúdo evocado como no tipo de avaliação que fizeram do processo de mudança em curso.

Também foi alcançado o objetivo específico da pesquisa de mapear, dentro do setor, as três redes sociais informais identificadas na literatura, assim como o objetivo de analisar as características macro e micro-estruturais.

A análise macro-estrutural das três redes permitiu não só a visão geral e a localização dos subgrupos, mas também a comparação entre as representações gráficas. A configuração geral de cada rede possibilitou localizar cada subgrupo e seu posicionamento, seus movimentos de expansão e retração. O conteúdo transacionado em cada rede, como revelado, influencia a geração de diferentes configurações. Assim, os subgrupos movimentam-se a depender do conteúdo que está sendo trocado na relação.

Um subproduto não esperado ou intencionalmente buscado no estudo emergiu dos resultados e aponta para uma importante e atual questão organizacional – a precária inserção de trabalhadores com vínculos indiretos com a própria empresa, nas redes sociais que envolvem funcionários e gestores. A pouca ligação entre o núcleo e os terceirizados sinaliza para uma questão bem mais geral, embora possa ser compreendida a partir do conteúdo transacionado em cada rede. Deve-se levar em consideração também a influência da distância física, da organização do trabalho e da estrutura hierárquica da empresa. Possivelmente, os terceirizados têm pouco acesso à equipe gerencial que forma o subgrupo do núcleo.

Os resultados da análise macro-estrutural a partir das redes simetrizadas mostraram as preferências de relacionamento dentro dos subgrupos, verificando-se baixos índices de coesão e de densidade.

No nível micro-estrutural, foi atingido o objetivo de buscar evidências de compartilhamento do mesmo significado do processo de mudança organizacional entre atores próximos na rede social de informação.

Fez-se a opção de conduzir essa análise no interior da rede de informação fundamentada na natureza do conteúdo transacionado, pois considera-se que as informações trocadas são essenciais para os processos de mudança radical. Estudar a informação através das redes sociais significa considerar as relações de poder que advém de uma organização não hierárquica e espontânea e procurar entender até que ponto a dinâmica do conhecimento e da informação interfere nesse processo (Marteleto, 2001).

A análise micro-estrutural permitiu investigar detalhes relativos ao compartilhamento entre um número menor de sujeitos. Assim, além de identificar os atores importantes para a existência da rede, também acessa-se o conteúdo evocado por eles. Os resultados da análise centrada no ator crítico e no *clique* permitiu um refinamento na análise do conteúdo compartilhado. Assim, percebe-se que há uma visão positiva compartilhada de forma geral e é possível averiguar, a partir da rede de informação, quais os conteúdos desse compartilhamento.

Os resultados de alto grau de compartilhamento no *clique* confirmaram as proposições teóricas que ressaltam a alta convergência entre cognições, atitudes e comportamentos nos subgrupos coesos. Os conectores centrais, na sua maioria, foram componentes do núcleo, o que evidencia que quando se trata de trocar informações, os gestores possuem um papel essencial. Este resultado foi congruente com o que a literatura específica reconhece como o papel dos gestores enquanto responsáveis pelo fluxo de informações durante o envolvimento, planejamento e administração das mudanças (Bastos, Souza e Costa, 2004).

No entanto, fora do exame do único *clique* existente na rede, não se percebeu uma clara associação entre a avaliação da mudança entre os atores críticos e os atores diretamente ligados aos mesmos naquela rede. Os dados obtidos não são suficientes para determinar se a pouca influência dos atores se deve à natureza da avaliação ou à relação em si (baixa coesão ou relações não recíprocas). Possivelmente, quando a avaliação do ator crítico é neutra o compartilhamento é menor e quando a avaliação é positiva haveria maior potencial de compartilhamento.

Considera-se que os índices de baixa coesão podem estar influenciando o grau de compartilhamento, uma vez que o *clique* mostrou que o subgrupo coeso evidencia alto grau de compartilhamento. Os achados referentes às percepções sobre a mudança dos conectores centrais e expansores de fronteira não invalidam o pressuposto de que os atores críticos possuem potencial para influenciar as avaliações das pessoas com as quais mantém conexões nas redes.

Todas as organizações têm redes informais nas quais as pessoas interagem para satisfazer as diferentes necessidades sociais. A proposta deste estudo foi a de fornecer base de argumentação para as correntes que defendem que o gerente pode favorecer as relações informais com sua influência. Este mecanismo pode diminuir a parcela de responsabilidade do gerente e gerar co-responsabilidades com os processos de aprendizagem, inovação e mudança. As redes informais de consulta a bases, sondagens ou simples bate-papos oferecem poder aos envolvidos. 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.

O político organizacional habilidoso pode sistematicamente cultivar tais redes sociais e alianças, incorporando, sempre que possível, a ajuda e influência daqueles que tenham interesses ou habilidades diferenciadas no campo no qual opera. As redes permanecem informais e em certo grau até invisíveis, incorporando pessoas com base em articulações e troca de benefício mútuo (Morgan, 1996).



Destacando a importância da articulação realizada neste trabalho, algumas considerações podem ser relevantes no sentido de sugerir, para estudos futuros, novas possibilidades de articulação, e também, para aprimorar e completar as lacunas existentes no presente trabalho.

Neste trabalho, devido ao recorte utilizado, não foi possível a total exploração do potencial de respostas do questionário de redes sociais. Trabalhos posteriores deverão expandir a análise para itens não contemplados neste momento. Para pesquisas futuras, sugerimos explorar as questões relacionadas à frequência de contatos entre as pessoas na rede, o que seguramente, traria informações complementares sobre a dinâmica destas relações.

Sugere-se também, para testar as respostas referentes à quantidade e escolha de citações (e conseqüentemente tamanho, densidade e coesão das redes), alterações na ordem de apresentação das redes em diferentes grupos de aplicação. Além disso, é recomendável um menor número de possibilidades de citações de nomes dos atores, para captar as relações mais significativas. Supõe-se que com uma menor possibilidade de citações os atores seriam mais criteriosos na escolha de pessoas realmente próximas. Neste estudo, foram fornecidas quinze possibilidades de citações enquanto Silva (2003) trabalha sem limitar o número de citações; Kuipers (1999) delimita cinco possibilidades e Marteleto (2001) trabalha com apenas três possibilidades de citações.

O fato de se ter utilizado uma estratégia qualitativa para levantar as percepções e significados associados à mudança trouxe uma complexidade acentuada no momento de se tentar analisar as articulações entre os dois fenômenos centrais da pesquisa. O fato de termos categorizado as percepções de cada participante em positiva, negativa ou neutra a partir do tipo de evocação que predominava, certamente, implicou em perdas no refinamento da medida e, possivelmente pode ter diminuído a sensibilidade para captar o compartilhamento. Isso se tornou particularmente difícil de ser operacionalizado na pesquisa no plano dos conteúdos substantivos apontados pelos sujeitos livremente.

Estudos posteriores poderiam utilizar uma escala quantitativa para avaliar as percepções sobre a mudança, o que permitiria, ao longo das possíveis dimensões ou fatores que a constituísse, fazer-se uma clara associação entre os atores envolvidos em cada rede. A distância ou proximidade de julgamentos seria facilmente identificada a partir de escores quantitativos.

Outra sugestão tem como base a possibilidade de investigação futura mais aprofundada das redes de terceirizados. Embora não tenha sido o foco deste estudo, o fenômeno da terceirização, e suas conseqüências para os dias atuais, pode ser abordado e analisado segundo a perspectiva das redes sociais informais.

O estudo atual também evidencia a possibilidade de articulação teórica entre redes sociais e aprendizagem organizacional. Esta relação tem como base o potencial da rede para compartilhamento de significados, informações e conhecimento tácito que é considerado fundamental para a aprendizagem organizacional. Outros fenômenos que podem ser investigados são conflito organizacional e motivação.

Para finalizar, vale ressaltar que algumas pessoas importantes para a dinâmica das redes não responderam ao questionário. Esta é uma conseqüência do recorte realizado. Para evitar esse prejuízo seria necessário que todo o setor participasse do estudo, o que tornaria a rede muito grande. Explorar uma decisão distinta frente a este dilema poderia ser objetivo de uma futura investigação.

Por fim, há que se destacar um limite inerente a todos os processos de investigação social. Desde o momento de aplicação dos questionários nessa empresa, provavelmente, as redes informais já se transformaram, novas ligações podem ter nascido e algumas podem ter sido extintas. A fotografia a partir da análise de redes sociais fornece uma possibilidade de investigação desta dinamicidade que pode ser associada ao estudo da disseminação de mudanças e inovações. Para tanto, estudos com recortes longitudinais se mostrariam mais adequados para apreender a dinâmica envolvida nas relações interpessoais em contexto de trabalho.

## **Anexos**

### **Anexo 1: Termo de Consentimento Informado**

---

Nº do questionário:

#### TERMO DE CONSENTIMENTO INFORMADO

Prezado (a) funcionário (a):

A pesquisa, para a qual você está sendo convidado (a) a participar, vem sendo desenvolvida pela mestranda Mariana Viana Santos, na Universidade Federal da Bahia.

Para a consecução dos objetivos dessa investigação, sua colaboração será imprescindível, no sentido de informar voluntariamente sobre seus relacionamentos no trabalho e as mudanças pela qual sua organização está passando.

Vale ressaltar que as informações fornecidas serão utilizadas somente para os fins específicos deste estudo, resguardando seu caráter sigiloso e privativo. É importante salientar também que você fica livre para interromper a sua participação na presente pesquisa, quando achar conveniente.

Ciente do exposto, eu \_\_\_\_\_  
(nome completo por extenso) declaro que dou consentimento para a utilização dos dados para a pesquisa

nº da Identidade: \_\_\_\_\_

Assinatura : \_\_\_\_\_

Data : \_\_\_\_\_

**Anexo 2: Tabela 2- Dados funcionais e demográficos**

Idade (%)		Nível de Renda (%)	
ate 25 anos	15,4	até R\$ 360,00	1,9
de 26 a 30 anos	3,8	de R\$ 360 a R\$ 800	13,5
de 31 a 35	9,6	de R\$ 801 a R\$ 1.800	25
de 36 a 40	13,5	de R\$ 1.801 a R\$ 2.600	11,5
de 41 a 45	23,1	de R\$ 2.601 a R\$ 3.600	15,4
de 46 a 50	26,9	de R\$ 3.601 a R\$ 5.400	11,5
acima de 50	1,9	acima de R\$ 5.400	15,4
Não responderam	5,8	Não responderam	5,8
Escolaridade (%)		Tempo de serviço na Organização (%)	
1º Grau Incompleto	7,7	até 1 ano	5,8
1º Grau Completo	0	de 1 a 3 anos	30,8
2º Grau Incompleto	1,9	de 3 a 5 anos	15,4
2º Grau Completo	25	de 5 a 7 anos	9,6
3º Grau Incompleto	19,2	de 7 a 10 anos	3,8
3º Grau Completo	25	acima de 10 anos	30,8
Pós-Graduado	17,3	Não responderam	3,8
Não responderam	3,8		
Estado Civil (%)		Sexo (%)	
Solteiro	23,1	Masculino	88,5
Casado	73,1	Feminino	7,7
Viúvo		Não responderam	3,8
Desquitado			
Outro			
Não responderam	3,8		

### **Anexo 3: Questionário**

---

#### INSTRUÇÕES

Pessoal,

Este questionário faz parte da minha dissertação de Mestrado: “ Redes sociais informais de trabalho e compartilhamento de significado de mudança organizacional”. O que se pretende neste projeto é investigar qual o sentido da mudança que está sendo incorporado numa rede informal de pessoas. E desta maneira entender o papel da rede na mudança das estruturas ou processos organizacionais. As informações aqui contidas serão de uso exclusivo do Mestrado de Psicologia da UFBA, pois este é um trabalho com finalidade apenas de pesquisa acadêmica, nem a empresa, nem os respondentes serão identificados. Para manter o sigilo dos respondentes, será colocado um número nas folhas de respostas.

O questionário está dividido em 5 partes: redes de amizade, redes de informação, redes de confiança, mudança organizacional e dados demográficos. São cinco folhas de respostas, uma para cada parte. Há um total de 32 perguntas, certifique-se de que respondeu todas. As perguntas das três primeiras partes estão em anexo.

Quando o nome for comum a mais de uma pessoa, por favor, identifique o nome completo com sobrenome. Os nomes citados no questionário a seguir serão codificados, posteriormente, de maneira a preservar a confidencialidade dos dados.

Lembre-se: sua participação é essencial, não existem respostas certas ou erradas. Muito obrigada!

Mariana Viana

**Qualquer dúvida pergunte ao aplicador.**

## Rede de Amizade

Primeiro, pense um pouco sobre as pessoas com quem você interagiu no trabalho, nos últimos seis meses. Alguns desses indivíduos são provavelmente empregados, mas alguns podem ser terceirizados, contatos de outras empresas ou ex-empregados. Nós estamos interessados naquelas **pessoas que são contatos relacionados ao trabalho, que você considera bons companheiros**.

- 1) Liste no **Quadro de Respostas 1**, na coluna 1, quem – de seu universo de trabalho - você levaria para um churrasco no fim de semana. Você só pode levar aqueles que você considera seus grandes companheiros, seus bons amigos. Liste no máximo quinze pessoas.
- 2) Na segunda coluna do **Quadro de Respostas 1**, escreva a respectiva função de cada pessoa listada como resposta da questão 1 (gerente, supervisor, operador, instrumentista, mecânico, fornecedor, cliente, etc.).
- 3) Na terceira coluna do **Quadro de Respostas 1**, indique com um “X” quais pessoas assinaladas **não** são empregados da empresa (se houver alguma).
- 4) Na quarta coluna do **Quadro de Respostas 1**, anote, ao lado de cada nome listado como resposta da questão 1, sua estimativa do tempo que cada pessoa indicada tem sido uma pessoa importante na sua rede de amizade, de acordo com a escala abaixo:
  - 1 = menos de 1 ano
  - 2 = de 1 a 3 anos
  - 3 = de 3 a 5 anos
  - 4 = mais de 5 anos
- 5) Na quinta coluna do **Quadro de Respostas 1**, assinale para cada uma das pessoas o número da escala abaixo que indica o nível hierárquico desta pessoa na organização:
  - 1 = A pessoa é seu supervisor direto
  - 2 = A pessoa é supervisionada por você
  - 3 = A pessoa é o chefe do seu supervisor direto
  - 4 = A pessoa é subordinada a um subordinado seu
  - 5 = A pessoa está no mesmo nível que você
  - 6 = A pessoa está num nível mais alto que o seu, em outra área, mas não é seu supervisor.
  - 7 = A pessoa está num nível abaixo do seu, mas não é supervisionada por você .
- 6) Na sexta coluna do **Quadro de Respostas 1**, assinale o número da escala abaixo que melhor descreve com que frequência você interage com cada uma das pessoas:
  - 1 = Várias vezes ao dia
  - 2 = Uma vez ao dia
  - 3 = Algumas vezes por semana

**VIRE A FOLHA**

- 4 = Uma vez por semana
- 5 = Algumas vezes por mês
- 6 = Uma vez por mês
- 7 = Menos de uma vez por mês.

7) Na sétima coluna do **Quadro de Respostas 1**, assinale o número da escala abaixo que melhor descreve com que frequência o seu trabalho requer que você se relacione com cada pessoa:

- 1 = Várias vezes ao dia
- 2 = Uma vez ao dia
- 3 = Algumas vezes por semana
- 4 = Uma vez por semana
- 5 = Algumas vezes por mês
- 6 = Uma vez por mês
- 7 = Menos de uma vez por mês.

8) Na oitava coluna do **Quadro de Respostas 1**, assinale o número da escala abaixo que melhor descreve o seu grau de aproximação com cada pessoa.

- 1 = Muito próxima (Um de seus contatos mais próximos no momento)
- 2 = Próxima (Você gosta de estar com esta pessoa, mas não a considera um de seus contatos pessoais mais próximos)
- 3 = Menos que próxima (Você não se incomoda de trabalhar com esta pessoa, mas não tem nenhuma intenção de desenvolver uma amizade)
- 4 = Distante (Você só perde tempo com esta pessoa, se absolutamente necessário)

Seu número: \_\_\_\_\_

<b>QUADRO DE RESPOSTAS 1 - REDE DE AMIZADE</b>							
<b>Questão 1</b> (um nome por linha)	<b>Questão 2</b> (função da pessoa)	<b>Questão 3</b>	<b>Questão 4</b>	<b>Questão 5</b>	<b>Questão 6</b>	<b>Questão 7</b>	<b>Questão 8</b>
1							
2							
3							
4							
5							
6							
7							
8							
9							
10							
11							
12							
13							
14							
15							



## Rede de Informação

Existe algum indivíduo em quem você confiou como fonte de informações diversas sobre o que está ocorrendo na empresa? Pessoas que lhe deram alguma informação sobre estratégias e objetivos de indivíduos importantes, divisões, ou mesmo da empresa com um todo? Alguns desses indivíduos são provavelmente empregados, mas alguns podem ser terceirizados, contatos de outras empresas ou ex-empregados. Nós gostaríamos de lhe perguntar o nome das pessoas que foram suas melhores fontes de informação sobre o que está ocorrendo na empresa, nos últimos seis meses.

- 9) Liste no **Quadro de Respostas 2**, na coluna 1, **quem** – de seu universo de trabalho - você procuraria para trocar umas idéias sobre o que está ocorrendo na empresa. Você pode indicar até quinze pessoas, que podem, ou não, coincidir com as pessoas indicadas anteriormente. Podem ser nomes novos.
- 10) Na segunda coluna do **Quadro de Respostas 2**, escreva a respectiva função de cada pessoa listada (gerente, supervisor, operador, instrumentista, fornecedor, cliente, etc.).
- 11) Na terceira coluna do **Quadro de Respostas 2**, indique com um “X” quais pessoas assinaladas **não** são empregados da empresa (se houver alguma).
- 12) Na quarta coluna do **Quadro de Respostas 2**, anote, ao lado de cada nome, a estimativa do tempo que cada pessoa indicada tem sido uma pessoa importante na sua rede de amizade, de acordo com a escala abaixo:  
1 = menos de 1 ano  
2 = de 1 a 3 anos  
3 = de 3 a 5 anos  
4 = mais de 5 anos
- 13) Na quinta coluna do **Quadro de Respostas 2**, assinale para cada uma das pessoas o número da escala abaixo que indica o nível hierárquico desta pessoa na organização:  
1 = A pessoa é seu supervisor direto  
2 = A pessoa é supervisionada por você  
3 = A pessoa é o chefe do seu supervisor direto  
4 = A pessoa é subordinada a um subordinado seu  
5 = A pessoa está no mesmo nível que você  
6 = A pessoa está num nível mais alto que o seu, em outra área, mas não é seu supervisor.  
7 = A pessoa está num nível abaixo do seu, mas não é supervisionada por você .
- 14) Na sexta coluna do **Quadro de Respostas 2**, assinale o número da escala abaixo que melhor descreve com que frequência você se relaciona com cada uma das pessoas:

1 = Várias vezes ao dia

**VIRE A FOLHA**

- 2 = Uma vez ao dia
- 3 = Algumas vezes por semana
- 4 = Uma vez por semana
- 5 = Algumas vezes por mês
- 6 = Uma vez por mês
- 7 = Menos de uma vez por mês.

- 15) Na sétima coluna do **Quadro de Respostas 2**, assinale o número da escala abaixo que melhor descreve com que frequência o seu trabalho requer que você se relacione com cada pessoa:

- 1 = Várias vezes ao dia
- 2 = Uma vez ao dia
- 3 = Algumas vezes por semana
- 4 = Uma vez por semana
- 5 = Algumas vezes por mês
- 6 = Uma vez por mês
- 7 = Menos de uma vez por mês.

- 16) Na oitava coluna do **Quadro de Respostas 2**, assinale o número da escala abaixo que melhor descreve o seu grau de aproximação com cada pessoa.

- 1 = Muito próxima (Um de seus contatos mais próximos no momento)
- 2 = Próxima (Você gosta de estar com esta pessoa, mas não a considera um de seus contatos pessoais mais próximos)
- 3 = Menos que próxima (Você não se incomoda de trabalhar com esta pessoa, mas não tem nenhuma intenção de desenvolver uma amizade)
- 4 = Distante (Você só perde tempo com esta pessoa, se absolutamente necessário)

Seu número: \_\_\_\_\_

<b>QUADRO DE RESPOSTAS 2 - REDE DE INFORMAÇÃO</b>							
<b>Questão 9</b> (um nome por linha)	<b>Questão 10</b> (função da pessoa)	<b>Questão 11</b>	<b>Questão 12</b>	<b>Questão 13</b>	<b>Questão 14</b>	<b>Questão 15</b>	<b>Questão 16</b>
1							
2							
3							
4							
5							
6							
7							
8							
9							
10							
11							
12							
13							
14							
15							

## Rede de Confiança

Também lembrando 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 conseqüências negativas (Essas pessoas na sua maioria provavelmente são funcionários da empresa, mas algumas talvez não). O foco desta parte do questionário está nas **pessoas de seu ambiente de trabalho em quem você pode confiar**, e com quem você se sente confortável para correr riscos profissionais.

- 17) Liste no **Quadro de Respostas 3**, na coluna 1, **em quem** – de seu universo de trabalho - você confiaria para te ajudar. Liste até 15 nomes. Estes nomes podem já ter sido citados no Quadro de Respostas 1 e/ou 2, ou em nenhum deles.
- 18) Na segunda coluna do **Quadro de Respostas 3**, escreva a respectiva função de cada pessoa (gerente, supervisor, operador, instrumentista, fornecedor, cliente, etc.).
- 19) Na terceira coluna do **Quadro de Respostas 3**, indique com um “X” quais pessoas assinaladas **não** são empregados da empresa (se houver alguma).
- 20) Na quarta coluna do **Quadro de Respostas 3**, anote, ao lado de cada nome, sua estimativa do tempo que cada pessoa indicada tem sido uma pessoa importante na 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
- 21) Na quinta coluna do **Quadro de Respostas 3**, assinale para cada uma das pessoas o número da escala abaixo que indica o nível hierárquico desta pessoa na organização:  
1 = A pessoa é seu supervisor direto  
2 = A pessoa é supervisionada por você  
3 = A pessoa é o chefe do seu supervisor direto  
4 = A pessoa é subordinada a um subordinado seu  
5 = A pessoa está no mesmo nível que você  
6 = A pessoa está num nível mais alto que o seu, em outra área, mas não é seu supervisor.  
7 = A pessoa está num nível abaixo do seu, mas não é supervisionada por você .
- 22) Na sexta coluna do **Quadro de Respostas 3**, assinale o número da escala abaixo que melhor descreve com que frequência você interage com cada uma das pessoas:  
1 = Várias vezes ao dia

**VIRE A FOLHA**

- 2 = Uma vez ao dia
- 3 = Algumas vezes por semana
- 4 = Uma vez por semana
- 5 = Algumas vezes por mês
- 6 = Uma vez por mês
- 7 = Menos de uma vez por mês.

23) Na sétima coluna do **Quadro de Respostas 3**, assinale o número da escala abaixo que melhor descreve com que frequência o seu trabalho requer que você se relacione com cada pessoa:

- 1 = Várias vezes ao dia
- 2 = Uma vez ao dia
- 3 = Algumas vezes por semana
- 4 = Uma vez por semana
- 5 = Algumas vezes por mês
- 6 = Uma vez por mês
- 7 = Menos de uma vez por mês.

24) Na oitava coluna do **Quadro de Respostas 3**, assinale o número da escala abaixo que melhor descreve o seu grau de aproximação com cada pessoa.

- 1 = Muito próxima (Um de seus contatos mais próximos no momento)
- 2 = Próxima (Você gosta de estar com esta pessoa, mas não a considera um de seus contatos pessoais mais próximos)
- 3 = Menos que próxima (Você não se incomoda de trabalhar com esta pessoa, mas não tem nenhuma intenção de desenvolver uma amizade)
- 4 = Distante (Você só perde tempo com esta pessoa, se absolutamente necessário)

Seu número: \_\_\_\_\_

<b>QUADRO DE RESPOSTAS 3 - REDE DE CONFIANÇA</b>							
<b>Questão 17</b> (um nome por linha)	<b>Questão 18</b> (função da pessoa)	<b>Questão 19</b>	<b>Questão 20</b>	<b>Questão 21</b>	<b>Questão 22</b>	<b>Questão 23</b>	<b>Questão 24</b>
1							
2							
3							
4							
5							
6							
7							
8							
9							
10							
11							
12							
13							
14							
15							

Seu número: \_\_\_\_\_

QUADRO DE RESPOSTAS 4: MUDANÇA ORGANIZACIONAL

**Questão 25:** Na sua opinião, qual a mudança mais importante que esta empresa está passando ou passou no último ano ?

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

**Questão 26:** Quando você pensa nessa mudança, quais as idéias que aparecem na sua mente? Escreva estas idéias (frases e palavras) na ordem em que elas aparecem.

1. \_\_\_\_\_

2. \_\_\_\_\_

3. \_\_\_\_\_

4. \_\_\_\_\_

5. \_\_\_\_\_

6. \_\_\_\_\_

7. \_\_\_\_\_

8. \_\_\_\_\_

9. \_\_\_\_\_

10. \_\_\_\_\_

11. \_\_\_\_\_

12. \_\_\_\_\_

13. \_\_\_\_\_

14. \_\_\_\_\_

15. \_\_\_\_\_

Seu número: \_\_\_\_\_

QUADRO DE RESPOSTAS 5: DADOS DEMOGRÁFICOS

Questão 27: Idade	Questão 28: Sexo	Questão 29: Estado Civil	Questão 30: Escolaridade
<input type="checkbox"/> Até 25 Anos <input type="checkbox"/> De 26 A 30 <input type="checkbox"/> De 31 A 35 <input type="checkbox"/> De 36 A 40 <input type="checkbox"/> De 41 A 45 <input type="checkbox"/> De 46 A 50 <input type="checkbox"/> Acima De 50	<input type="checkbox"/> Masculino  <input type="checkbox"/> Feminino	<input type="checkbox"/> Solteiro <input type="checkbox"/> Casado <input type="checkbox"/> Viúvo <input type="checkbox"/> Desquitado <input type="checkbox"/> Outro	<input type="checkbox"/> 1º Grau Incompleto <input type="checkbox"/> 1º Grau Completo <input type="checkbox"/> 2º Grau Incompleto <input type="checkbox"/> 2º Grau Completo <input type="checkbox"/> 3º Grau Incompleto <input type="checkbox"/> 3º Grau Completo <input type="checkbox"/> Pós-Graduado

QUESTÃO 31: Renda	QUESTÃO 32: Tempo de Serviço nesta Organização
<input type="checkbox"/> ATÉ R\$ 360,00 <input type="checkbox"/> DE R\$ 360 A R\$ 800 <input type="checkbox"/> DE R\$ 801 A R\$ 1.800 <input type="checkbox"/> DE R\$ 1.801 A R\$ 2.600 <input type="checkbox"/> DE R\$ 2.601 A R\$ 3.600 <input type="checkbox"/> DE R\$ 3.601 A R\$ 5.400 <input type="checkbox"/> ACIMA DE R\$ 5.400	<input type="checkbox"/> Até 1 ano <input type="checkbox"/> De 1 a 3 anos <input type="checkbox"/> De 3 a 5 anos <input type="checkbox"/> De 5 a 7 anos <input type="checkbox"/> De 7 a 10 anos <input type="checkbox"/> Acima de 10 anos



**Anexo 4: Quadro 8- Descrição das categorias da mudança organizacional mais importante**

Categoria	Conteúdo
1 –Fusão / Reestruturação	<ul style="list-style-type: none"> <li>- o processo de fusão das antigas empresas para formar a Braskem</li> <li>- mudança de dono</li> <li>- mudança das estruturas organizacionais</li> <li>- unificação da manutenção</li> <li>- reestruturação ocorridas</li> <li>- estrutura organizacional</li> <li>- integração de cinco empresas com culturas diferentes</li> <li>- unificação da empresa</li> <li>- integração com outras quatro empresas</li> <li>- aquisição de várias unidades fabris do pólo</li> <li>- privatização</li> <li>- mudança da copene para Braskem</li> <li>- compra da empresa</li> <li>- mudança estrutural</li> <li>- junção de várias empresas numa só nova empresa</li> <li>- união das empresas, formando uma só empresa</li> <li>- a empresa foi adquirida por outro grupo</li> <li>- passou a privatização de novos donos</li> </ul>
2 - Cultura	<ul style="list-style-type: none"> <li>- mudança de cultura</li> <li>- mudança na cultura empresarial</li> <li>- mudança de cultura</li> <li>- integração de várias culturas empresarias para formar uma nova empresa</li> <li>- nova filosofia de trabalho</li> </ul>
3 - Condições de Trabalho	<ul style="list-style-type: none"> <li>- política de saúde, segurança e meio ambiente</li> <li>- melhor qualidade de vida para os funcionários</li> <li>- segurança</li> <li>- conseguir o ISO 9000</li> <li>- certificado ISO 14000</li> <li>- questão de segurança</li> <li>- qualidade de vida dos funcionários e da comunidade</li> <li>- meios de obter competitividade</li> </ul>
4 - Gerência/ liderança	<ul style="list-style-type: none"> <li>- mudança do controle das ações para a Odebresch</li> <li>- plano de gestão – aspectos administrativos</li> <li>- a manutenção própria centrada</li> <li>- mudança de controle acionário</li> <li>- liderança</li> <li>- novas normas do código de ética</li> <li>- foco do negócio</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>- gerenciamento global da Braskem</li> <li>- estrutura do sistema de gestão</li> <li>- forma de trabalho</li> <li>- forma de trabalhar</li> <li>- gestão própria</li> <li>- reestruturação do grupo de automação</li> <li>- maneira de administrar a empresa</li> <li>- busca de nova forma de trabalhar</li> </ul>
5 - Grupos de Trabalho	<ul style="list-style-type: none"> <li>- relacionamento empresa-empregado</li> <li>- preocupação com os funcionários</li> <li>- mudança no quadro de pessoal</li> <li>- empregando mais pessoas</li> <li>- delegando responsabilidade a quem tem capacidade</li> <li>- relação de trabalho</li> <li>- delegação de autoridade</li> <li>- relações humanas</li> <li>- confiança nos colaboradores</li> </ul>
6 - Carreiras	<ul style="list-style-type: none"> <li>- qualificar os ajudantes</li> <li>- qualificação das pessoas</li> <li>- crescimento</li> <li>- perfil de trabalhadores que tenham autonomia</li> <li>- aspectos pessoais</li> <li>- gestão</li> </ul>
7 - Outros	<ul style="list-style-type: none"> <li>- contrato</li> <li>- empresa crescer, sobreviver e perpetuar</li> <li>- mudança organizacional</li> <li>- preocupação com o meio ambiente</li> <li>- organização</li> <li>- resultado</li> <li>- perspectivas de competitividade</li> <li>- busca de resultado</li> <li>- preocupação com o meio ambiente</li> <li>- diminuição de alguns benefícios</li> </ul>

**Anexo 5: Tabela 4- Tabela geral com citações de todas as redes e evocações sobre a mudança por ator**

Subgrupo	Número do questionário	Código	Citação rede ami	Citação rede confi	Citação rede info	Evocações de mudança
Núcleo	1.	can	15	4	8	7
	2.	jrn	13	12	12	7
	3.	awn	14	0	7	0
	4.	lcn	8	2	2	6
	5.	len	15	9	4	10
	6.	chn	2	2	4	15
	7.	rjn	6	2	3	14
	8.	cqn	2	5	3	5
	9.	jxn	12	9	5	8
Funcionários	10.	wdf	3	1	2	6
	11.	abf	9	2	4	4
	12.	rlf	4	3	3	6
	13.	oaf	10	6	8	6
	14.	lgf	10	4	2	9
	15.	ayf	8	3	2	0
	16.	rbf	4	6	4	6
	17.	sbf	8	0	3	4
	18.	jmf	11	5	4	15
	19.	jkf	7	4	5	15
	20.	atf	4	4	4	10
	21.	ahf	6	5	5	3
	22.	sdf	9	0	6	3
	23.	baf	12	7	8	10
	24.	fcf	10	4	3	5
	25.	mhf	3	1	2	4
	26.	eif	7	3	4	2
	27.	jef	11	8	2	6
	28.	fhf	7	6	4	8
	29.	azf	6	4	2	1
	30.	hbf	7	6	8	4
	31.	rmf	2	0	4	3
	32.	mcf	4	3	2	3
	33.	def	3	1	1	7
Terceirizados	34.	nst	2	0	1	8
	35.	tmt	2	1	2	2
	36.	gpt	1	1	1	8
	37.	jmt	1	0	1	3
	38.	hdt	2	1	2	9

	39.	cbt	1	0	2	0
	40.	ant	1	1	1	4
	41.	gdt	2	4	1	3
	42.	eat	1	1	1	1
	43.	vdt	1	1	1	4
	44.	ggt	1	1	1	2
	45.	est	3	1	1	5
	46.	jst	3	3	3	3
	47.	jft	5	2	2	5
	48.	aat	3	2	3	3
	49.	mbt	3	1	1	1
	50.	jdt	2	3	2	6
	51.	uat	1	0	0	1
	52.	odt	1	1	0	3
	Média		5,53	2,98	3,19	5,48

**Anexo 6: Quadro 10 – Descrição das categorias sobre mudança organizacional**

Categoria	Conteúdo
1. Estrutura	busca constante de melhor estrutura para mudanças estrutura em formação possibilidade de mudança freqüente de estrutura organizacional empresa grande estrutura
2. Cultura	investimento na cultura valorização profissional valorização do homem valorização das pessoas valorização das pessoas valorização do profissional confiança do profissional novos hábitos nova cultura código de ética (conduta) padronização das normas conduta
3. Garantia do emprego	conseqüentemente mais empregos diretos e indiretos ampliação dos campos de atração da empresa, conseqüente manutenção do emprego empregar mais pessoas empregados não formados voltar a trabalhar seus funcionários que garantem seus empregos
4. Sobrecarga do trabalho	aumento das tarefas sobrecarga de trabalho acréscimo de trabalho mais serviços mais trabalho trabalho mudança na forma de trabalhar maior carga de trabalho mais trabalho mais trabalho cobrança cobrança cansaço estresse

<p>5.Desenvolvimento da Empresa</p>	<p>reformas das unidades adquiridas, gerando obras de paradas, novas manutenções e desenvolvimento tecnológico dos equipamentos  novos procedimentos/tecnologia  crescimento da empresa  maior competitividade no mercado (interno e externo)  adequação a mudanças (flexível a mudanças)  sobrevivência no mercado  visão sistêmica  desafio de compartilhar a Manutenção Industrial em Camaçari  empresa classe mundial  crescer, sobreviver e perpetuar  em busca da autogestão  crescimento da empresa  novas conquistas  desafios  sugestões de melhorias para aumentar a confiabilidade  atingir a excelência</p>
-------------------------------------	---

6. Condições de Trabalho	<p>melhores condições de trabalho  excelentes condições de trabalho conduzem a excelentes resultados  espaços  queda dos níveis das condições de trabalho  desorganização do local de trabalho  desvalorização das condições de trabalho</p>
7. Remuneração	<p>melhor remuneração dos profissionais com maior reconhecimento  salário  salário  menos remuneração  menos remuneração  menos remuneração  menos dinheiro  remuneração  perda do obtido  queda do poder aquisitivo  todo trabalho requer uma recompensa  ninguém trabalha só por prazer, existem necessidades básicas  remuneração variável  troca</p>
8. Comunicação	<p>comunicação  diálogo entre empresa e funcionário  funcionários ter mais contato com seus superiores  franqueza, não se omite  multiplicar informação  <i>feed back</i> não é um favor, é uma obrigação</p>
9. Segurança	<p>Segurança  rigoriedade com a segurança  preservação da integridade física das pessoas  segurança em primeiro lugar  melhorias da segurança no trabalho  dar mais segurança</p>
10. Saúde e QVT	<p>saúde  melhorias da qualidade de vida das pessoas  qualidade de vida  vida  menor nível de estresse  serviços são executados com menos desgastes</p>

<p>11. Meio ambiente</p>	<p>meio ambiente  cuidar e preservar o meio ambiente  meio ambiente, isso significa que a empresa está preocupada em não poluir a Natureza  preservação de bem materiais e meio ambiente  poluir menos o meio ambiente  se preocupar com a Natureza  preservação</p>
<p>12. Gestão administrativa</p>	<p>reorganização  ordem  desordem  planejamento  reuniões  estratégia  objetivo  plano de ação  falta de padronização  correção de rumos  mudanças dos sistemas  novos modelos de gestão – TEO  integrante  sistemática indefinida  organograma  gestão  metas  visão  construção  ação  estruturar  distribuição do tempo  mais tempo para planejar serviços  reuniões</p>
<p>13. Decisão política</p>	<p>política de gestão – TEO  mudanças das políticas administrativas  jogada política/financeira do grupo  decisões tomadas pelas áreas corporativas  decisão  morosidade nas decisões e ações  políticas  formação de novos quadros de sucessão  mudanças dos sistemas</p>



<p>14. Relação chefia e empregado</p>	<p>a definição dos papéis está em fase de transição          impacto nas diversas funções na empresa          mudanças de pessoas e programas de trabalho          sinergia líder – liderado          acompanhamento          nivelamento          reconhecimento          responsabilidade          avaliação          avaliação por resultados          não se delega responsabilidade, sim autoridade          as pessoas precisam ser “responsáveis” pelo seu trabalho          confiar, seja no líder, no colega ou subordinado é          fundamental          divisão de responsabilidade          o produto final depende de todos          não existe um setor mais importante          desorganização hierárquica</p>
---	---

<p>15. Resultados empresariais</p>	<p> progresso  produtividade  produção com maior qualidade  eficiência nas atividades de automação  melhor qualidade nos serviços realizados  melhor qualidade nos serviços realizados  redução de custos  aumento de custo  menor custo de manutenção como todo  custo  custo  redução do orçamento  agilidade  renegociação de preços  ampliação  resultados estruturados  aumento de preços  resultados concretos  resultado  lucro  interagir  produção, com isso ganha a empresa e </p>
------------------------------------	--

<p>16. Crescimento Profissional</p>	<p> cursos profissionalizantes  exigência da profissionalização, qualificação  crescimento através da capacitação  atualização  qualificação profissional  necessidade de aperfeiçoamento  desenvolvimento profissional  crescimento e motivação profissional  aprendizado  aprendizado  conhecimento  oportunidade  educação  crescimento  desenvolvimento  oportunidade de crescimento  possibilidade de crescimento profissional e pessoal  ascensão profissional  aumento do conhecimento técnico  atuação por especialidade melhora o nível técnico dos profissionais  elevação profissional  lacuna técnica  perspectiva de crescimento freada </p>
-------------------------------------	---

<p>17. Redução do quadro</p>	<p>enxugamento de quadro de pessoal  renovação de pessoal  demissões  demissões  demissões  demissões  redução do quadro de empregados  redução de pessoal</p>
<p>18. Expectativa de Melhorias</p>	<p>desejo de continuar  melhoria  melhoria  melhoria  melhoria  melhorias do cuidado com os equipamentos  expectativa de melhoria salarial  esperança de melhoria  cada dia melhor para todos  expectativas de melhorias no ambiente de trabalho  melhoria contínua  mais chance da gente melhorar de cargo  melhorias, ganhos e perdas  desprendimento  renovação  melhoria do sistema  que ela continue sempre desta maneira  crescimento  satisfação de pessoas  satisfação pessoal</p>
<p>19. Relacionamento interpessoal</p>	<p>família  maior interação  ambiente trabalho  novos colegas  ser amigo de todos  relacionamento com pessoas de outras especialidades  relacionamento com pessoas da mesma especialidade  ninguém espera encontrar pai ou filho o trabalho e sim  companheiros  sinergias  integração  interação  confiança  vínculo</p>

20. Perfil do Funcionário	<p>ser um bom funcionário  fazer o trabalho com qualidade  trabalhar com segurança  respeitando o próximo  trabalhar com agilidade e atenção  conscientização de melhorias  funcionários conscientes sobre tudo isso que a empresa passa  a empresa precisa de pessoas que tenham comprometimento  adequação de comportamento a nova realidade  adequação  respeitar o seu inferior  ser humilde  ter ética  perfil profissional adequado ao cargo  adaptação dos funcionários ao modelo estrutural  se cada um fizer a sua parte já é o bastante  arrumação  disciplina</p>
21. Tensão/competição	<p>intolerância  desconfiança  bajulação  entreguismo  política e disputa de poder  disputa de espaço  individualidade de cada área  dificuldade de relacionamento entre as áreas  competitividade  individualismo</p>
22. Incerteza/Insegurança	<p>expectativas  dúvidas !Como as coisas vão funcionar  insegurança do emprego  quebra cabeça  cientista fazendo experiência  falta clareza/ não conhecemos os planos para o próprio futuro  instabilidade  confusão  insegurança  incerteza</p>

23. Outros	lá vem mais uma mudança o processo de mudança ainda não está totalmente consolidado reação das pessoas seletividade pessoas pessoas objetividade
------------	---

**Anexo 7: Quadro 12- Descrição do conteúdo avaliativo sobre a mudança organizacional**

Evocações	Terceirizados	Funcionários	Núcleo
Positivo	<p>crescimento  cursos profissionalizantes  empregados não formados  voltar a trabalhar  funcionários ter mais  contato com seus  superiores  reformas das unidades  adquiridas, gerando obras  de paradas, novas  manutenções e  conseqüentemente mais  empregos diretos e  indiretos  trabalhar com agilidade e  atenção  conscientização de  melhorias  desejo de continuar  exigência da  profissionalização,  qualificação  segurança  meio ambiente  saúde  trabalhar com segurança  respeitando o próximo  ser um bom funcionário  ser amigo de todos  desenvolvimento  tecnológico dos  equipamentos  melhores condições de  trabalho  diálogo entre empresa e  funcionário  melhorias da qualidade de  vida das pessoas</p>	<p>crescimento  crescimento e motivação  profissional  crescimento da empresa  crescimento através da  capacitação  agilidade  responsabilidade  divisão de  responsabilidade  educação  arrumação  disciplina  preservação  vida  saúde  resultados concretos  confiança  ascensão profissional  aumento do  conhecimento técnico  relacionamento com  pessoas de outras  especialidades  relacionamento com  pessoas da mesma  especialidade  cada dia melhor para  todos  mais tempo para planejar  serviços  melhor qualidade nos  serviços  atuação por  especialidade melhora o  nível técnico dos  profissionais  serviços são executados</p>	<p>crescimento  possibilidade de  crescimento  profissional e  pessoal  oportunidade  oportunidade de  crescimento  crescimento da  empresa  agilidade  responsabilidade  desenvolvimento  conhecimento  visão  reconhecimento  construção  ação  planejamento  interação  comunicação  desprendimento  renovação  oportunidades  troca  novos hábitos  nova cultura  ampliação  interagir  conhecimento  integração  sinergia  integrante  resultados  estruturados  acompanhament  o  correção de</p>

	<p>melhorias da segurança no trabalho  melhorias do cuidado com os equipamentos  fazer o trabalho com qualidade  cuidar e preservar o meio ambiente  ampliação dos campos de atração da empresa,  conseqüente manutenção do emprego  expectativa de melhoria salarial  comunicação  valorização profissional  valorização do homem  investimento na cultura que ela continue sempre desta maneira  meio ambiente, isso significa que a empresa está preocupada em não poluir a Natureza  produção, com isso ganha a empresa e seus funcionários que garantem seus empregos  funcionários conscientes sobre tudo isso que a empresa passa  código de ética (conduta)  padronização das normas  empregar mais pessoas  dar mais segurança  mais chance da gente melhorar de cargo  aprendizado  adequação  melhoria do sistema  satisfação de pessoas  preservação da integridade física das pessoas  preservação de bem materiais e meio ambiente</p>	<p>com menos desgastes  menor nível de estresse  menor custo de manutenção como todo expectativas de melhorias no ambiente de trabalho  eficiência nas atividades de automação  valorização das pessoas  redução de custos  melhoria  novas conquistas  desafios  vínculo  franqueza, não se omite qualificação profissional  perfil profissional adequado ao cargo  melhor remuneração dos profissionais com maior reconhecimento  maior competitividade no mercado (interno e externo)  sugestões de melhorias para aumentar a confiabilidade  adequação a mudanças (flexível a mudanças)  sobrevivência no mercado  visão sistêmica  redução de custos  busca constante de melhor estrutura para mudanças  empresa classe mundial em busca da autogestão  progresso  aprendizado  desenvolvimento profissional  família  ambiente trabalho  novos colegas</p>	<p>rumos  trocas  melhorias  trabalho  ordem  planejamento</p>
--	--	--	--



	<p>atualização  multiplicar informação  rigoriedade com a  segurança  segurança em primeiro  lugar  poluir menos o meio  ambiente  se preocupar com a  Natureza  respeitar o seu inferior  ser humilde  ter ética  atingir a excelência</p>	<p>qualidade de vida  produtividade  novos procedimentos  maior interação  o produto final depende  de todos  não existe um setor mais  importante  valorização do  profissional  confiança do profissional  satisfação pessoal  elevação profissional  sinergias  integração</p>	
Negativo	<p>insegurança do  emprego  demissões  aumento das tarefas  perspectiva de  crescimento freada  intolerância  desconfiança  bajulação  entreguismo</p>	<p>mais trabalho e cobrança  demissão  insegurança  menos remuneração  política e disputa de  poder  disputa de espaço  lacuna técnica  acrécimo de trabalho  desorganização  hierárquica  perda do obtido  desorganização do local  de trabalho  desvalorização condições  de trabalho  sistemática indefinida  cobranças  morosidade nas decisões  e ações  nivelamento  aumento de custo  individualidade de cada  área  dificuldade de  relacionamento entre as  áreas  falta de padronização  quebra cabeça  cientista fazendo</p>	<p>maior carga de  trabalho  insegurança  individualismo  confusão  cansaço  estresse  confusão  desordem</p>

		<p>experiência  jogada política/financeira  do grupo  redução de pessoal  lá vem mais uma  mudança  redução do orçamento  queda dos níveis das  condições de trabalho  incerteza  desconfiança  falta clareza/ não  conhecemos os planos  para o próprio futuro  instabilidade</p>	
Neutro	<p>adequação de  comportamento a nova  realidade  necessidade de  aperfeiçoamento  renovação de pessoal  reorganização  renegociação de  preços  a empresa precisa de  pessoas que tenham  comprometimento  se cada um fizer a sua  parte já é o bastante</p>	<p>seletividade  mudança na forma de  trabalhar  não se delega  responsabilidade, sim  autoridade  crescer, sobreviver e  perpetuar  as pessoas precisam ser  “responsáveis” pelo seu  trabalho  confiar, seja no líder, no  colega ou subordinado é  fundamental  <i>feed back</i> não é um favor,  é uma obrigação  todo trabalho requer uma  recompensa  ninguém trabalha só por  prazer, existem  necessidades básicas  excelentes condições de  trabalho conduzem a  excelentes resultados  ninguém espera encontrar  pai ou filho o trabalho e  sim companheiros  o processo de mudança  ainda não está totalmente  consolidado</p>	<p>novos modelos  de gestão –  TEO  mudanças de  pessoas e  programas de  trabalho  decisões  tomadas pelas  áreas  coorporativas  desafio de  compartilhar a  Manutenção  Industrial em  Camaçari  formação de  novos quadros  de sucessão  possibilidade  de mudança  frequente de  estrutura  organizacional  trabalho  competitividade  conduta  resultado  lucro  estratégia</p>

		<p>a definição dos papéis estão em fase de transição impacto nas diversas funções na empresa adaptação dos funcionários ao modelo estrutural mudanças das políticas administrativas salário custo pessoas organograma políticas gestão metas estrutura em formação objetividade reação das pessoas empresa grande mudanças dos sistemas melhorias, ganhos e perdas expectativas dúvidas! Como as coisas vão funcionar</p>	<p>objetivo plano de ação líder – liderado avaliação avaliação por resultados política de gestão – TEO remuneração variável estruturas distribuição do tempo reuniões decisão espaços</p>
--	--	---	---

**Anexo 8:Tabela 5-Avaliação das evocações sobre mudança**

Nome	Avaliação	Nome	Avaliação
1. CAN	Neutro	42. EAT	Positivo
2. JRN	Neutro	43. VDT	Positivo
3. AWN	Não respondeu	44. GTT	Positivo
4. LCN	Positivo	45. EST	Positivo
5. LEN	Positivo	46. JST	Positivo
6. CHN	Neutro	47. JFT	Positivo
7. RJN	Positivo	48. AAT	Neutro
8. CQN	Positivo	49. MBT	Positivo
9. JXN	Neutro	50. JDT	Positivo
10. WDF	Neutro	51. UAT	Positivo
11. ABF	Positivo	52. ODT	Positivo
12. RLF	Negativo		
13. OAF	Negativo		
14. LGF	Negativo		
15. AYP	Não respondeu		
16. RBF	Positivo		
17. SBF	Negativo		
18. JMF	Positivo		
19. JKF	Positivo		
20. ATF	Negativo		
21. AHF	Neutro		
22. SDF	Neutro		
23. BAF	Positivo		
24. FCF	Negativo		
25. MHF	Positivo		
26. EIF	Neutro		
27. JEF	Positivo		
28. FHF	Neutro		
29. AZF	Positivo		
30. HBF	Positivo		
31. RMF	Negativo		
32. MCF	Positivo		
33. DEF	Positivo		
34. NST	Positivo		
35. TMT	Neutro		
36. GPT	Positivo		
37. JMT	Positivo		
38. HDT	Negativo		
39. CBT	Não respondeu		
40. ANT	Positivo		
41. GDT	Positivo		

## Referências bibliográficas

- Angelim, G.P., Souza, V., Medeiros, P.H., & Medeiros, J.J. (2002). Modelo de Análise de Mudança Organizacional: O caso do Processo de Implantação das Organizações Sociais no Governo Federal Brasileiro. In: *Anais, 26, Encontro da Anpad, 2002*, Recife, PE. Recife, PE: PROPAD.
- Bastos, A.V.B. (2000). Múltiplos Comprometimentos no Trabalho: articulando diferentes estratégias de pesquisa. In: *Anais, 24, Encontro de Estudos Organizacionais*. Florianópolis, SC. Florianópolis, SC: PROPAD.
- Bastos, A.V.B. (2000). Organização e Cognição: o que emerge desta interface? In: Rodrigues, S.B., & Cunha, M. (orgs), *Estudos Organizacionais: novas perspectivas da administração de empresas – uma coletânea luso-brasileira*. São Paulo: Iglu.
- Bastos, A.V.B. (2001). Cognição e Ação nas Organizações. In: Davel, E., & Vergara, S.C. (orgs) *Gestão com pessoas e subjetividade*. São Paulo: Atlas.
- Bastos, A.V.B. (2002). Mapas Cognitivos e a Pesquisa Organizacional: explorando aspectos metodológicos. *Estudos de Psicologia*. 7 (número especial), 65-77.
- Bastos, A.V.B., (2004) Cognições nas organizações. In: Zanelli, J.C., Borges-Andrade, J.E. & Bastos, A.V.B., (orgs). *Psicologia, organizações e trabalho no Brasil*. Porto Alegre: Artmed.
- Bastos, A.V.B., & Santos M.V. (2000). O Schema de trabalhador comprometido: elemento definidor da identidade no Trabalho [Resumo]. In: *Sociedade Brasileira de Psicologia . XXX Reunião Anual de Psicologia*. Brasília.

- Bastos, A.V.B, Souza, J.A.J, Costa, V.M.F. (2004). Explicações e Justificativas para a Mudança Organizacional: mapeando as concepções que guiam executivos centrais. In: *Anais, 3, Encontro de Estudos Organizacionais, 2004*, Atibaia-SP. Artigo em via de publicação.
- Behr, R.R., & Behr, S. F. (2002). Avaliação da Mudança Organizacional Provocada pela Privatização da Escelsa – Espírito Santo Centrais Elétricas S/A, Sobre a Força de Trabalho da Empresa, na Percepção de Sindicalistas e Gerentes. In: *Anais, 26., Encontro da Anpad, 2002*, Recife – PE. Recife-PE: PROPAD.
- Biasoli,-Alves, Z.M.M. (1998). A pesquisa em Psicologia - análise de métodos e estratégias na construção de um conhecimento que se pretende científico. In: Romanelli, G., & Biasolli-Alves, Z.M.M. (orgs) *Diálogos metodológicos sobre prática de pesquisa*. Ribeirão Preto, SP: Legis Summa.
- Booth W.C. , Colomb G.G, & Williams J.M. (2000). *A arte da pesquisa*. São Paulo: Martins Fontes.
- Bougon, M. (1983). Uncovering cognitive maps: the self-Q Technique. In: Morgan, G. (org) *Beyond method* (pp. 160-172). Newbury. Park: Sage.
- Borgatti, Everett, & Freeman (2002). Ucinet 6.0 versão 1.0 Harvard, EUA: Analytic Technologies, Software for social network analysis.
- Brass, D.J., Butterfield, H.D., & Skaggs, B.C. (1998). Relationships and unethical behavior: A social network perspective. *The Academy of Management Review*. 23 (1).
- Brass, D. (1985). Men's and women's networks: A study of interaction patterns and influence in an organization. *Academy of Management Journal*. 28.

- Caldas, M.P., & Hernandez, J.M.C. (2001). Resistência à mudança: uma revisão crítica. *Revista de administração de empresas*. 41(2).
- Cândido, G.A., & Abreu, A.F. (2000). Os Conceitos de Redes e as Relações Interorganizacionais: um estudo exploratório. In: *Anais, 24, Encontro da Anpad*, 2000, Florianópolis, SC. Florianópolis, SC. PROPAD.
- Carvalho, M.R.O. (2000). Redes sociais e papel da reputação na formação de alianças estratégicas: o caso multiplex Iguatemi. In: *Anais, 24, Encontro da Anpad*, 2000, Florianópolis, Sc. Florianópolis, SC. PROPAD.
- Castells, M. (2000). *A sociedade em rede*. São Paulo: Paz e Terra.
- Cook, K. (1977). Exchange and power in networks of interorganizational relations. *Sociological Quartely*, 18, 62-82.
- 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. (2002). Making invisible Work Visible: using social network analysis to Support Strategic Collaboration. Califórnia. *Management Review*, 44 (2).
- Dabas, E., & Najmanovich, D. (orgs) (2002). *Redes el lenguaje de los vinculos: Haciao la reconstrucciona y el fortalacimiento de la sociedad civil*. Bueno Aires: Paidos.
- Devine, P.G., Hamilton, D.L., & Ostrom, T.M. (orgs) (1994). Social Cognition and Classic issues in social Psychology In Social cognition. In: *Social Cognition: impact on Social Psychology*. London: Academic Press.

- Fischer, T., & Faria, L.O. (2001). Privatização, Mudança e Evolução da Estrutura Organizacional em três momentos: Tebasa, Telebahia e Telemar. In: *Anais, 25, Encontro da Anpad, 2001, Campinas, SP. Campinas, SP: PROPAD.*
- Garcia–Marques, T. (2000). Cognição Social: contribuições para o estudo do comportamento organizacional. In: Rodrigues, S.B., & Pina, M.(orgs) *Estudos Organizacionais: novas perspectivas na administração de empresas.* (pp. 151-172). São Paulo: Iglu.
- Gimenez, F. A., & Grave, P. S. (2002). Dinamismo organizacional e escolha estratégica: uma abordagem cognitiva. *Comportamento Organizacional e Gestão.* 8 (2), 211-224.
- Giosa, L.A. (1997). *Terceirização: Uma abordagem Estratégica.* São Paulo: Pioneira.
- Grey, C. (2004). O fetiche da mudança. *Revista de administração de empresas.* 44 (1).
- Gonçalves, S.A., & Machado-da-Silva, C.L. (1999). Mudança organizacional: institucionalização e cognição na análise do caso da Companhia Paranaense de Energia. In: *Anais, 21, Encontro da Anpad, 1999, Foz do Iguaçu, PR. Foz do Iguaçu, PR: PROPAD.*
- Hasegaewa, M., & Furtado, A.T. (2001). Em direção a um modelo de criação e circulação do conhecimento em redes de inovação. In: *Anais, 23, Encontro da Anpad, 2001, Campinas, SP. Campinas, SP: PROPAD.*
- Huff, A.S. (1990). *Mapping Strategic Thought, Chichester: John Wiley and Sons.*
- Ibarra, H., & Andrews, S.B. (1993). Power, Social influence, and sense making: Effects of network centrality and proximity on Employee Perceptions. *Administrative Science Quarterl.* 38 (2).



- Ibarra, H. (1993). Personal network of women and minorities in management: A Conceptual framework. *The Academy of Management Review*, 18 (1), 56-87.
- Ibarra, H. (1993). Network centrality, power, and innovation involvement: determinants of technical and administrative roles. *The Academy of Management Review*, 36 (3), 471-501.
- Jaquinet M. (2000) An appraisal of the theory of the firm from network analysis and from evolutionary economics. Paper presented at the 6 *annual workshop on economics with heterogeneous interacting agents*. Lisboa.
- Kadushin, C. (2002). The motivational foundation of social networks. In: *Social Networks*..24, 77-91.
- Kilduff, M., & Krackhardt, D. (1994). Bringing the individual back in: a structural analysis of the internal market for reputation in organizations. *Academy of Management Journal*.37 (1), p. 87-108.
- Kilduff, M., & Tsai, W.(2003). Social networks and organizations. *Sage publications*.
- Kuipers, K. J. (1999). *Formal and Informal Networks in the Workplace*. Tese de Doutorado, Stanford University.
- Krackhardt, D., & Hanson, J. R. (1993). Informal Networks: The Company Behind the Chart. *Harvard Business Review*, 71(4), 104-111.
- Krackhardt, D., & Carley, K. M. (1998). A PCANS Model of structure in Organization in proceedings of the International. *Symposium on command and control research and technology*. Monterray, CA.
- Krackhardt, D. (1987). QAP partialling as a test of spuriousness. *Social Networks* 9, 171-186.

- Krackhardt, D. (1988). Predicting with networks: nonparametric multiple regression analysis of dyadic data. *Social Networks* 10, 359-381.
- Krackhardt, D. (1992). A caveat on the use of the quadratic assignment procedure (QAP). *Journal of quantitative Anthropology*, 3, p.279-296.
- Krackhardt, D., & Porter, L.W. (1986). The snowball effect: turnover embedded in communication networks. *American Psychological Association*.
- Krackhardt, D. (1987). Cognitive social structures. *Social Networks* 9, 109-134.
- Krackhart, D., & Stern, R.N. (1988). Informal networks and Organizational crises: a experimental simulation. *Social Psychology Quarterly*. 51.(2), 123-140.
- Krackhardt, D. (1990). Assessing the Political landscape: structure, cognition and power in organizations. *Administrative Science Quarterly*. 35, 342-396.
- Krackhardt, D., & Kilduff, M. (1990). Friendship patterns and culture: the control of organizational diversity. *American Anthropologist*.
- Krackhardt, D., Doreian, P., Kapuscinski, R., & Szczypula, J. (1996). A brief history of balance through time. *Journal of mathematical sociology*. 21(1-2), p. 113-131.
- Krackhardt, D. (1996). Social network and the liability of newness for managers. In: *Trends in Organizational behavior*. vol.3, John Wiley e Sons Ltd.
- Labianca, G., Brass, D.J., & Gray, B. (1998). Social network and perceptions of intergroup conflict: the role of negative relationships and third parties. *Academy of Management Journal*. 41 (1).
- Lai, G, & Wong, O. (2002). The tie effect on information dissemination: the spread of a commercial rumor in Hong Kong. *Social Networks*, 24, 49-75.

- Laville, C., & Dione, J. (1999). *A construção do saber: manual de metodologia da pesquisa em ciências humanas*. Porto Alegre: Artes Médicas.
- Lazer, D. (2001). The Coevolution of Individual and Network. *Journal of Mathematical Sociology*, p. 69-108.
- Lima, M.S.V., & Bressan, C.L. (2003). Mudança Organizacional: uma introdução. In: Lima, S.M.V. (org). *Mudança Organizacional: teoria e gestão*. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas.
- Loiola, E., & Moura, E. (1997). Análise de redes: uma contribuição aos estudos organizacionais. In: Fischer T.M. (org) *Gestão Contemporânea, cidades estratégicas e organizações locais* (2a ed.). Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas.
- Machado-da-Silva, C.L., & Fernandes, B.H.R. (1998). Mudança ambiental e reorientação estratégica: estudo de caso em instituição bancária. *Revista de Administração de Empresas*, 38(4), 46-56.
- Machado-da-Silva, C. L., Fonseca, V.S., & Fernandes, B.H.R. (1998). Mudança e estratégia nas organizações: perspectiva cognitiva e institucional. In: *Anais, 22, Encontro da Anpad*, 1998, Foz do Iguaçu, PR. Foz do Iguaçu, PR. PROPAD.
- Marteleto, R.M. (2001). Análise de redes sociais – aplicação nos estudos de transferência da informação. *Ciência e Informação.*, 30, 71-81.
- 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 (1), 121-146.
- Mehra, A., Kilduff, M., & Brass, D. J.(1998). At the margins: A distinctiveness approach to the social identity and social networks of underrepresented groups. *Academy of Management Journal*. 41 (4).

- Minhoto, L.D., & Martins, C.E. (2001). As redes e o desenvolvimento social. *Cadernos FUNDAP*, 22, 81-101.
- Moreno, J.L. (1997). *Psicodrama*. São Paulo: Cultrix.
- Motta, P. R. (2001). *Transformação organizacional: a teoria e a prática de inovar*. Rio de Janeiro: Qualitymark.
- Morgan, G.(1996). *Imagens da organização*. São Paulo: Atlas.
- Najmanovich, D. (2002). El lenguaje de los vinculos de la independencia absoluta a la autonomía relativa. In: Dabas, E., & Najmanovich, D. (orgs) *Redes el lenguaje de los vinculos: Hacia la reconstrucciona y el fortalacimiento de la sociedad civil*. Bueno Aires: Paidos.
- Nelson, R.E. (1989). The Strength of Strong Ties: social networks and intergroup conflict in organizations. *Academy of management journal*. Lousiana. 32 (2), p. 377-401.
- Nunes, S.C., & Moraes, L.F. R. (2000). Privatização: qual a percepção dos trabalhadores a respeito de seus impactos sobre a qualidade de vida no trabalho? In: *Anais, 24, Encontro da Anpad, 2000*, Florianópolis, SC. Florianópolis, SC. PROPAD.
- Oliver, C. (1991). Network Relations and Loss of Organizational Autonomy. *Human Relations*. 44 (9).
- Peixoto, A. (2004). *O uso e a efetividade de modernas práticas de gestão do trabalho e da produção: um survey compreensivo da indústria brasileira*. Dissertação de Mestrado, NPGA, Universidade Federal da Bahia, Salvador .
- Penno L.F.L. (2002). A empresa em rede sob a ótica das interações. *RAE-eletrônica*, 1 (2).

- Podolny, J.M., Stuart, T.E., & Hannan, M.T. (1996). Network, knowledge, and niches: Competition in the worldwide semiconductor Industry, 1984-1991. *The American Journal of Sociology*. 102 (3).
- Scott, J. (2000). *Social Network Analysis*. Londres: Sage Publications.
- Senge, P.M. (1999). *A dança das mudanças*. Rio de Janeiro: Campus.
- Serva, M. (2002). Privatização e Mudança Organizacional - Contribuições para a Análise da Gestão de Empresas Privatizadas. In: *Anais, 24, Encontro da Anpad, 2002, Recife, PE*. Recife, PE. : PROPAD.
- Silva, J.R.G., & Vergara, S.C. (2002). A mudança Organizacional pela Ótica dos Indivíduos: resistência ou uma questão de sentimentos, significado e construção do sujeito? In: *Anais, 24, Encontro da Anpad, 2002, Recife, PE*. Recife-PE: PROPAD.
- Silva, M. C. M. (2003). *Redes Sociais Intraorganizacionais Informais e Gestão: Um estudo nas áreas de manutenção e operação da planta Hyco – 8*. Dissertação de Mestrado em administração, NPGA, Universidade Federal da Bahia, Salvador, BA.
- Sluzki, C.E. (1997). *A rede social na prática sistêmica: alternativas terapêuticas*. São Paulo: Casa do Psicólogo.
- Smith-Lovin, L., & Ibarra, H. (1997) New Directions in Social network research on gender and organizational careers. In: Cooper, C.L, & Jackson, S.E. (orgs) *Creating tomorrow's organizations* Jonh Wiley & Sons ltd.
- Souza J.A J (2004) Explicando a mudança sob a lente teórica da cognição organizacional. In: *Anais, 3, Encontro de Estudos Organizacionais, 2004, Atibaia-SP*. Artigo em via de publicação.

- Tolbert, P.S., Salancik G.R., Krackhardt, D., & Andrews, S. B.(1995). Review essay – Wanted: A good network theory of organization. *Administrative Science Quarterly*. 40 (2), 345-349.
- Wasserman, S., & Faust, K. (1998). *Social Network Analysis – Methods and Applications*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Wasserman, S., & Pattison, P. (1996). Logit Models and logistic regressions for social networks: an introduction to Markov Graphs and p\*. *Psychometrika*. 61 (3), 401-425.
- Weick, K. E (1987). Perspectives on action in organizations. In: Lorsch, J.W.(org), *Handbook of Organizational Behavior*. Englewood Cliffs. (pp. 10-28), NJ: Prentice – Hall Inc.
- Weick, K. E., & Quinn, R. E. (1999). Organizational Change and Development. *Annual Review of Psychology*. 50, 361-386.
- Wood JR. T. (2000). Mudança Organizacional: introdução ao tema In: Wood, JR T. (org) *Mudança Organizacional: aprofundando temas atuais em administração de empresas* (2a ed). São Paulo: Atlas.
- Wood JR.T., Curado I.B. & Campos H.M. (2000). Vencendo a crise: Mudança Organizacional na Rhodia Farma. In: Wood, JR T. (org), *Mudança Organizacional: aprofundando temas atuais em administração de empresas* (2ª ed). São Paulo: Atlas.
- Zanelli, J.C. (2002). Pesquisa qualitativa em estudos da gestão de pessoas. *Estudos de psicologia*. (vol.7). Natal: Edufr.

# Livros Grátis

( <http://www.livrosgratis.com.br> )

Milhares de Livros para Download:

[Baixar livros de Administração](#)

[Baixar livros de Agronomia](#)

[Baixar livros de Arquitetura](#)

[Baixar livros de Artes](#)

[Baixar livros de Astronomia](#)

[Baixar livros de Biologia Geral](#)

[Baixar livros de Ciência da Computação](#)

[Baixar livros de Ciência da Informação](#)

[Baixar livros de Ciência Política](#)

[Baixar livros de Ciências da Saúde](#)

[Baixar livros de Comunicação](#)

[Baixar livros do Conselho Nacional de Educação - CNE](#)

[Baixar livros de Defesa civil](#)

[Baixar livros de Direito](#)

[Baixar livros de Direitos humanos](#)

[Baixar livros de Economia](#)

[Baixar livros de Economia Doméstica](#)

[Baixar livros de Educação](#)

[Baixar livros de Educação - Trânsito](#)

[Baixar livros de Educação Física](#)

[Baixar livros de Engenharia Aeroespacial](#)

[Baixar livros de Farmácia](#)

[Baixar livros de Filosofia](#)

[Baixar livros de Física](#)

[Baixar livros de Geociências](#)

[Baixar livros de Geografia](#)

[Baixar livros de História](#)

[Baixar livros de Línguas](#)

[Baixar livros de Literatura](#)  
[Baixar livros de Literatura de Cordel](#)  
[Baixar livros de Literatura Infantil](#)  
[Baixar livros de Matemática](#)  
[Baixar livros de Medicina](#)  
[Baixar livros de Medicina Veterinária](#)  
[Baixar livros de Meio Ambiente](#)  
[Baixar livros de Meteorologia](#)  
[Baixar Monografias e TCC](#)  
[Baixar livros Multidisciplinar](#)  
[Baixar livros de Música](#)  
[Baixar livros de Psicologia](#)  
[Baixar livros de Química](#)  
[Baixar livros de Saúde Coletiva](#)  
[Baixar livros de Serviço Social](#)  
[Baixar livros de Sociologia](#)  
[Baixar livros de Teologia](#)  
[Baixar livros de Trabalho](#)  
[Baixar livros de Turismo](#)