

A PERCEPÇÃO DE COLABORADORES DO SENADO FEDERAL SOBRE A INFLUÊNCIA DAS REDES DE RELAÇÕES INTERPESSOAIS NO TRABALHO

LETICIA RIBEIRO DE MORAIS
UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA (UNB)

EDGAR REYES JUNIOR
UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA (UNB)

SIEGRID GUILLAUMON
UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA (UNB)

A PERCEPÇÃO DE COLABORADORES DO SENADO FEDERAL SOBRE A INFLUÊNCIA DAS REDES DE RELAÇÕES INTERPESSOAIS NO TRABALHO

1 INTRODUÇÃO

O bom relacionamento formal e informal entre pessoas nas organizações é importante para reter capital intelectual, organizar processos, e atingir resultados, o que impulsiona a busca da compreensão sobre o surgimento e o desenvolvimento das relações pessoais no trabalho. As relações surgem em decorrência das interações recíprocas entre duas ou mais pessoas, sendo a confiança o ponto central dessas relações (RISSI, 2013). A confiança pode ser compreendida por meio da expectativa, da ação e do risco. A confiança é fundamentada na identificação pessoal, na qual as partes possuem uma relação íntima, de maneira que os pares compreendam seus desejos e suas necessidades (ROBBINS, 2005).

As relações informais dentro das instituições são notórias (ROBBINS, 2005). Através do mapeamento delas é possível compreender como a comunicação e as relações interpessoais podem estar associadas ao desenvolvimento dos indivíduos no ambiente de trabalho e ao atingimento de objetivos organizacionais de maneira substantiva. Assim, redes de relacionamento são o ponto central para entender como as percepções de cada ator mudam conforme mudam os indivíduos que estão interagindo, bem como compreender como se modificam as percepções sobre a qualidade das tarefas realizadas, ou o reconhecimento das atividades executadas.

De acordo com Lucena (1977), o homem contemporâneo passa maior parte do tempo em que está acordado em ambientes de trabalho. Isso enfatiza as perspectivas e a importância de se estudar as redes sociais formadas pelos indivíduos, principalmente no ambiente de trabalho. Partindo desse pressuposto, é compreensível que as pessoas desenvolvam vínculos no ambiente de trabalho, seja por meio das interações formais ou informais. Essas interações podem ultrapassar as fronteiras do trabalho, estabelecendo entre os indivíduos uma relação de confiança e cumplicidade. Compreender como são formadas essas redes de relacionamento é um dos passos para se entender a importância de manter laços de afinidade nas organizações, assim como para se compreender como a estrutura relacional influencia os resultados que a organização produz, sendo eles de grande ou pequeno impacto. Granovetter (2007) destaca que uma das questões clássicas relacionadas à teoria social refere-se à busca pela compreensão de como os comportamentos e as instituições são afetadas pelas relações sociais.

Neste contexto, o presente estudo tem o objetivo de analisar a constituição das redes de relações entre colaboradores do Senado Federal. As interações entre os indivíduos que ocorrem em uma instituição como o Senado Federal do Brasil permitem fundamentar possíveis explicações sobre como instituições públicas ou privadas são atingidas pelas estruturas formais ou informais estabelecidas em seus ambientes. É possível estimar e buscar compreender como as redes de contatos interferem nas rotinas dos indivíduos destas importantes organizações regidas por premissas de impessoalidade e hierarquia.

As redes sociais incluem tanto a perspectiva virtual e digital, como os relacionamentos presenciais, tais como associações políticas e relações informais, que podem proporcionar oportunidade aos indivíduos ou até limitar sua atuação (SCOTT, 2000). Desse modo, este trabalho busca trazer novos pressupostos que podem ser efetivos para explicar alguns comportamentos nos ambientes de trabalho, bem como compreender como as redes de relacionamento são consolidadas em instituições públicas.

2 REDES E RELAÇÕES HUMANAS NAS ORGANIZAÇÕES

É importante compreender o homem como ser social que vive em constante interação com diversos elementos que o rodeiam, tais como pessoas, grupos, instituições, papéis sociais, entre outros. O comportamento social do homem e suas interações têm como

pressuposto a perspectiva de rede (SILVA; FIALHO; SARAGOÇA, 2013). O conceito de rede pode ser compreendido como um sistema de nós e elos, ou seja, uma estrutura sem fronteiras, uma comunidade não geográfica, um sistema de apoio ou um sistema físico que se parece com uma árvore ou uma rede, e que são imprescindíveis para mensurar o capital social e analisar o valor que o indivíduo obtém da rede social (WASSERMAN E FAUST, 1994; TOMAÉL; ALCARÁ; DI CHIARA, 2005). Desse modo, as redes sociais representam um conjunto de membros autônomos, que unem ideias e recursos em torno de valores e interesses compartilhados (MARTELETO, 2001).

Reyes Junior (2012) descreve as redes como um conjunto de laços fracos, nos quais as pessoas não estão completamente unidas umas às outras, e destaca que, em vez de transformar os laços fracos em fortes, os atores que buscam se consolidar dentro de uma rede devem procurar estabelecer novas relações com atores que possuem acesso a novos subconjuntos da rede. Silva, Fialho e Saragoça (2013) descrevem as redes sociais como estruturas de laços específicos entre os atores sociais. As redes de comunicação envolvem a linguagem simbólica, os limites culturais e as relações de poder. Nos últimos anos, as redes sociais têm sido vistas como padrão organizacional, capaz de expressar, por meio da sua arquitetura de relações, ideias políticas e econômicas, assim como seu caráter inovador, e têm como missão a resolução de problemas atuais.

Pode existir uma valorização dos elos informais nas redes sociais em razão da perda da estrutura hierárquica. Nos ambientes informais, as redes são iniciadas a partir da consciência dos atores sobre seus interesses e valores, tais como os assuntos que articulam níveis de organização diferentes (social-global, nacional, regional, estadual) ou direitos, responsabilidades e diferentes níveis de tomada de decisão (MARTELETO, 2001). Permitem desta forma descrever e entender a sociedade a partir dos vínculos relacionais que reforçam suas capacidades de atuação, de compartilhamento, de aprendizagem, de captação de recursos e de mobilização (MARTELETO, 2010). Tomaél (2007) afirma que, quanto mais próximas as relações das redes, tanto na esfera pessoal como profissional, mais fortes serão as ligações e o compartilhamento de informações que alicerçam o conhecimento disponível na rede. À medida que as relações em rede são estudadas, é possível vislumbrar os limites e a estrutura interna dos grupos (BARNES, 1987).

Reyes Junior (2012) destaca a conectividade como fator primordial para a consolidação das redes e das interações no âmbito social e organizacional. A conectividade é estabelecida por meio da pressuposição do comportamento alheio e pode ser explicada pela relação de confiança estabelecida entre os pares. Assim, pode-se dizer que, ao passo que os atores são compreendidos como entidades sociais, os grupos são dimensionados por meio dos laços e relações (vínculos entre indivíduos). As informações relacionais são imprescindíveis para o entendimento das redes sociais (WASSERMAN; FAUST, 1994). Por isto o coeficiente de ligações internas existentes e o total de ligações entre esses atores descreve a densidade da rede social (MONTEIRO; RÉGIS; MELO, 2010). Uma rede social pode ser mais densa à medida que todos os integrantes se relacionam (BARONAS, 2007).

A centralidade está embasada no posicionamento de determinado ator em uma rede - quão acessível ele é dentro da rede (MONTEIRO; RÉGIS; MELO, 2010, GONÇALVES, 2011). A análise da centralidade de uma rede permite identificar indivíduos a que cada ator está conectado, bem como visualizar atores centrais e periféricos (GONÇALVES, 2011).

O tamanho da rede é determinado pela quantidade de nós existentes nela, assim como pelo número de atores relações externas dos nós, os quais determinam os atores centrais (HANNEMAN, 2001, BORDIN, 2014). Quanto maior o tamanho de uma rede, maior será a probabilidade de interação entre os nodos. Em contrapartida, quanto maior o tamanho de uma rede, menores serão as possibilidades de interações entre os nodos da rede, ou seja, menor a possibilidade de um nodo estar conectado com o conjunto total de nodos da rede.

A importância das relações entre indivíduos nas organizações não é matéria nova. A Escola das Relações Humanas no início do século XX já identificou que a produtividade era associada à maneira como os indivíduos interagem e se organizavam em grupos. A partir da metade do século XX, a globalização e o desenvolvimento de novas tecnologias de informação ampliaram ainda mais estas perspectivas (CAMPOS, 2013). As pessoas em seus processos de interação comunicam-se, simpatizam e sentem atração, antipatia e aversão, assim como aproximam-se, afastam-se, entram em conflito, competem, colaboram e desenvolvem afeto. As interações humanas são um processo permanente e complexo que se apresentam por meio de comportamentos manifestos e não manifestos, verbais e não verbais, pensamentos, sentimentos, reações mentais e/ou reações corporais (MOSCOVICI, 1985).

À medida que as relações estabelecidas dentro da organização se tornam mais complexas, formam-se normas que restringem a tomada de decisão, (CARVALHO et al., 2015), o que configura a cultura organizacional. As relações nas organizações contemporâneas têm cada vez mais dificuldades em manter relações de subordinação, já que o poder não é mais centrado em uma única pessoa, agentes externos influenciam fortemente as atividades das organizações. Como os indivíduos se estruturam em grupos informais, isto modifica a subordinação. Outros fatores que interferem nas relações são a competitividade, a falta de sinceridade, abuso de poder das lideranças, formais ou informais (CARVALHO et al., 2015).

A teoria das relações humanas contribuiu com as organizações ao apontar que o sucesso organizacional depende diretamente das pessoas. Dessa forma, a maneira como as organizações tratam e gerenciam os indivíduos e principalmente a forma como as pessoas interagem umas com as outras são fatores relevantes. Existe uma distinção entre os objetivos de grupos e os objetivos organizacionais, uma vez que é difícil os indivíduos atingirem certo nível de racionalidade de maneira a garantir empenho exclusivo nos objetivos organizacionais (CAMPOS, 2013). As organizações buscam manter sobretudo os colaboradores que são aplicados e pontuais, os que demonstram lealdade e esforço na tentativa de reduzir custos, capacidade produtiva e compromisso com os objetivos. Alinhar expectativas individuais e necessidades organizacionais é desafiador, uma vez que o colaborador, ao sentir a necessidade de evoluir na organização, busca a realização pessoal, seja ela a melhoria da remuneração ou conquista de benefícios e de aprendizagem (CARVALHO et al., 2015).

As relações interpessoais são estabelecidas a partir da confiança que se configura como um fenômeno dinâmico em que as interações ocorridas são fatores relevantes e determinantes do futuro do relacionamento. Com base nesse aspecto, é possível estimar o tipo de comportamento necessário para sedimentar a confiança entre os pares (REYES JUNIOR, 2012). A confiança pode ser desvendada por meio de três elementos: expectativa, ação e risco. A expectativa baseia-se no que o indivíduo espera do outro. A ação é executada por quem recebeu a confiança, podendo ele agir de acordo com as expectativas ou não. O risco, por sua vez, é o acontecimento inesperado, ou seja, se o que se espera como retorno do outro não acontece ou acontece diferente do que se espera, esse fator acomete o indivíduo que confia. Quando o indivíduo atua de acordo com o esperado, a confiança tende a aumentar, quando as expectativas não são atendidas, os indivíduos tendem a recuar (RISSI, 2013).

Segundo Robbins (2005), a confiança é uma expectativa positiva que uma pessoa tem em relação a outra, prevendo que ela não agirá de maneira oportunista, seja por meio de palavras, ações ou decisões. A expressão “de maneira oportunista” está relacionada ao risco e à vulnerabilidade que qualquer relação de confiança possui. Os dois aspectos que regem essa definição são a familiaridade e o risco. Quando este autor se refere à expectativa positiva, essa definição assume o conhecimento e a familiaridade entre as partes, pois a confiança é um processo que depende das experiências, principalmente daquelas mais relevantes, porém limitadas. É preciso tempo para que a confiança seja construída e acumulada e, à medida que

o relacionamento com o outro vai amadurecendo, os indivíduos começam a formar expectativa positiva a respeito do outro (ROBBINS, 2005).

Para o autor a vulnerabilidade ocorre, por exemplo, quando o indivíduo revela um segredo a outro e acredita na sua palavra. A confiança também está associada ao risco, uma vez que a confiança leva ao risco da decepção. No entanto, a confiança não é um processo em que o indivíduo se arrisca, mas a disposição que um indivíduo tem para assumir o risco. Desse modo, quando confia em outro, o indivíduo supõe, de certa maneira, que a outra parte não vai tirar vantagem da sua condição. Segundo estudo realizado por Sato (2003), a confiança foi definida em dois vieses: para alguns indivíduos a confiança é baseada em valores, tais como honestidade, sinceridade e amizade, características que descrevem uma relação de confiança. O segundo viés é focado em outras pessoas, principalmente quando se refere ao seu modo de agir e às expectativas que se formam dentro de uma relação.

Para Robbins (2005), a confiança está fundamentada em cinco conceitos: integridade, que se refere à honestidade e à confiabilidade; competência, que está relacionada às habilidades e aos conhecimentos técnicos e interpessoais que cada indivíduo possui; consistência, sendo o processo de segurança, previsibilidade e capacidade de julgamento que os indivíduos tendem a demonstrar em cada situação; lealdade, que representa a disposição de um indivíduo para proteger e defender outra pessoa (nesse processo, a confiança requer que o indivíduo possa depender de alguém que não irá agir de forma oportuna); e, por fim, abertura.

Reyes Junior (2012) descreve a confiança como um processo didático, por meio do qual os indivíduos, de acordo com suas interações, depositam níveis variados de confiança nos atores de determinada rede. A confiança que cada ator possui em uma rede social varia, a partir da análise dos níveis de confiança, e possibilita estimar seu poder relacional.

Granovetter (2007), aponta as relações sociais como fortes influenciadoras da confiança e do comportamento honesto, porém essas relações não são autossuficientes, podendo-se criar meios para ações de má-fé, explicadas por dois fatores: no primeiro, a confiança é desenvolvida por meio das relações pessoais, que possibilitam ações de má-fé quando os indivíduos depositam confiança uns nos outros, colocando-se em posições mais vulneráveis. Partindo desse pressuposto, é possível assimilar como alguns indivíduos simulam relações por longos períodos para conseguir determinado objetivo.

Desse modo, quanto maior a confiança estabelecida entre os pares, maiores as chances de ganhos por meio da má-fé; o segundo fator apontado por Granovetter (2007), está voltado à fraude e à força. Essas duas características têm maior representatividade em grupos em que a confiança interna exerce papel fundamental. Assim, Granovetter (2007), afirma que as relações sociais, além de se configurarem como dispositivos institucionais, são as principais responsáveis pela produção da confiança na vida econômica. O autor destaca ainda as relações sociais como causas de fenômenos como a desconfiança, o oportunismo e a desordem, que atuam nos diversos setores da economia.

Kremer, Akahoshi e Talamini (2017), também defendem que a confiança exerce papel fundamental para a consolidação das relações e do mercado. Ela é vislumbrada como fonte de vantagem competitiva para as organizações quando alinhada às redes que as empresas ou os grupos de organizações criam. No entanto, para que a confiança seja usada como elemento favorável à organização, precisa ser analisada de modo a verificar os níveis das relações existentes e identificar os níveis centrais nas relações. Ainda no estudo de Sato (2003), ao analisar aspectos relacionados ao convívio profissional, ao cotidiano de trabalho, observou-se que as pessoas estabelecem uma relação de confiança a partir da experiência de colaboração dividida por elas da cumplicidade durante as tarefas executadas. Durante a execução das atividades, as pessoas se conhecem e notam como trabalham bem e identificam quem coopera nos momentos em que estão em apuros.

3 MÉTODOS E TÉCNICAS DE PESQUISA

O presente trabalho tem natureza exploratória, possui caráter descritivo nos moldes de Prodanov e Freitas (2013) e Gil (2008). O método escolhido para coletar e tratar as informações foi o misto, quantitativo e qualitativo (CRESWELL; CLARK, 2013). Os dados coletados foram primários, utilizando questionários e entrevistas. Quanto a análise das redes sociais, foram destacados fatores como o posicionamento de atores, a influência de cada ator na rede de relacionamento, o tamanho da rede e a centralidade dos atores, de modo a demonstrar quais atores possuem maior poder relacional e influência na redeⁱ.

O estudo foi realizado na Secretaria de Gestão de Pessoas (SEGP) do Senado Federalⁱⁱ, especificamente na Coordenação de Administração de Pessoal (COAPES). O quadro de pessoal do Senado Federal é composto por servidores efetivos e comissionados, profissionais contratados e estagiários (SENADO FEDERAL, 2017).

Quem exerce maior autonomia e poder de decisão são os senadores da República, eleitos pela população por voto direto, que não são foco deste estudo. A COAPES é formada pelos seguintes setores: Serviço de Direitos e Deveres (Seddev); Serviço de Frequência (Sefreq); Serviço de Estágio – (Sgest); Serviço de Controle, Registro e Pessoal Efetivo (Sercope). A Coordenação de Pessoal lida diretamente com os servidores e tem seus serviços interligados. A amostra contou com 35 respondentes, sendo 21 servidores efetivos e comissionados, 14 estagiários, e com 47 colaboradores não entrevistados, em sua maioria servidores efetivos e comissionados, resultando na identificação de uma rede formada por 82 atores.

Analizou-se uma amostra não-probabilística na área em que as relações interpessoais são mais significativas quanto à divisão de funções e quanto às interações entre setores (CURWIN; SLATER, 1991). Os participantes da pesquisa foram escolhidos por conveniência, pois puderam ser acessados diretamente através da área de gestão de pessoas. Na tabela 1, verifica-se a quantidade de profissionais entrevistados que atuam em cada uma dessas áreas, por tipo de cargo ou vínculo com o serviço público.

TABELA 1 – Configuração de cargos – SEGP

Respondentes	SEFREQ	SEDDEV	SGEST	SERCOPE	COAPES	Total
Chefia	1	1	1	1	1	5
Comissionados	3	5	0	1	0	9
Efetivos	0	1	1	5	0	7
Estagiários	2	2	7	3	0	14
Total	6	9	9	10	1	35

Fonte: elaborada pelos autores.

O instrumento de coleta de dados utilizado foi um questionárioⁱⁱⁱ, aplicado no formato de entrevista com perguntas objetivas e discursivas. O questionário foi dividido em perguntas sociodemográficas, aspectos relacionados à autoavaliação das atividades executadas, para qual foi utilizado a escala *likert*, concebida como um instrumento de mensuração^{iv} de atividades comportamentais. Os fatores do trabalho realizado cujas percepções foram capturadas em relação à rede estão descritos da seguinte forma: Relacional: (A) Bom relacionamento com os colegas no ambiente de trabalho, (E) Trabalhar com pessoas que admira; Reconhecimento: (B) Ser reconhecido como um bom profissional, (F) Ter desafios constantes; Satisfação: (C) Fazer o que gosta, (G) Ter autonomia de ações; Benefícios: (D) Receber retorno financeiro, (H) Ter flexibilidade de horário; Carreira: (I) Possibilidade de

crescimento profissional; (J) Possibilidade de coordenar pessoas (FONSECA JÚNIOR, 2016). A terceira parte do questionário foi desenvolvido com perguntas associadas às relações interpessoais dos participantes no Senado Federal^v.

A análise dos dados foi realizada por Excel e pelos softwares SPSS e Ucinet, sendo este último o que permitiu verificar elementos como conectividade e centralidade. Foram usados os seguintes indicadores de centralidade: 1) Centralidade de grau – *Degree*; 2) Centralidade de intermediação – *Betweenness*; 3) Centralidade geodésica – *Eigenvector*. O grau de centralidade (*Degree*) pode ser compreendido como a proximidade entre atores.

A centralidade é um mecanismo capaz de analisar o número de nós que determinada rede possui, de maneira a realizar uma análise que permita dimensionar o poder social que cada nó exerce, com base no modo como esse ator se relaciona^{vi} (WASSERMAN; FAUST, 1994). A centralidade de intermediação (*Betweenness*) é definida pelo grau de envolvimento de um ator com os demais de sua rede de contato. Esse ator se caracteriza como “ponte”, que age como mediador das relações entre seus pares (WASSERMAN; FAUST, 1994).

Vale ressaltar que, segundo Gonçalves (2011), os atores que apresentam maiores índices de intermediação tendem a exercer maior poder relacional, pois maior controle do fluxo de informação. A centralidade geodésica (*Eigenvector*) é uma medida importante dentro da análise das redes sociais. Calcula o menor caminho que liga os atores e visualiza os atores mais centrais da rede, apresentando sua estruturada (WASSERMAN; FAUST, 1994). Além dos métodos descritos, utilizou-se o método de observação participativa, que agregou elementos para a interpretação de falas, contextos e situações específicas dos entrevistados.

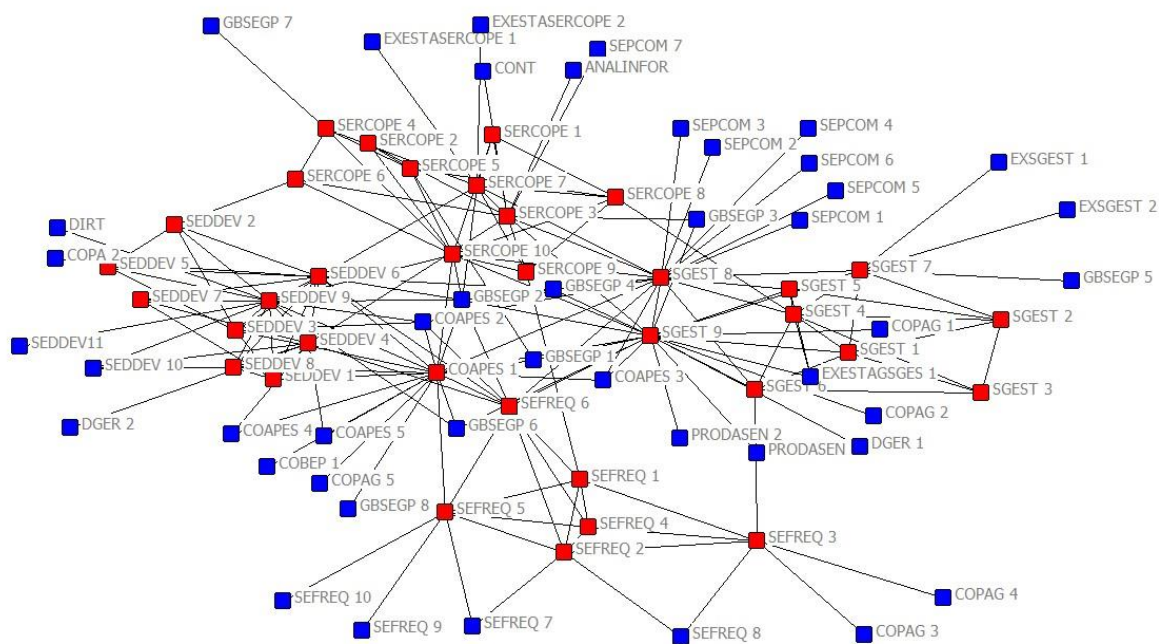
4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

Dados iniciais relevantes se referem ao tempo de serviço no setor de trabalho. A amostra permitiu verificar que 31% dos entrevistados estão de um a três anos. 31% dos respondentes possuem até um ano de tempo no mesmo setor, ou seja, a maioria está há pouco tempo no setor. 14% dos respondentes de três a cinco anos, 11% dos entrevistados trabalham de cinco a dez anos no mesmo setor e 11% possuem tempo de serviço de dez a vinte anos nos seus respectivos setores. A maioria dos servidores que estão há mais de cinco anos na organização são servidores que estão se firmando em posições de chefia. Muitos deles ingressaram no órgão no último concurso, realizado em 2012.

Ao averiguar onde se conformaram as relações entre os atores da rede, identificou-se que 37% foram desenvolvidas por meio das interações no trabalho, 29% foram desenvolvidas nas universidades, 17% foram aprofundadas em interações externas e 3% devem-se a relações familiares. As relações estabelecidas no ambiente de trabalho são explicadas principalmente pelo fato de muitos servidores terem trabalhado em outros setores e pela dinamicidade das atividades do cotidiano. De acordo com Moscovici (1985), as relações no ambiente de trabalho surgem em decorrência das interações dos indivíduos, que podem ocorrer por meio da comunicação, da cooperação, do respeito e da amizade.

A figura 1 destaca a rede de relacionamento construída entre os atores a partir de suas interações. Os atores preenchidos com a cor azul são os colaboradores não entrevistados, enquanto os em vermelho são os colaboradores entrevistados. Ao analisar o ator Sgest 9, pode-se visualizar um fluxo considerável de entradas e saídas de contatos em sua rede de interações, assim como os atores Gbsepg 1 e Gbsepg 2, que, embora não tenham sido entrevistados, são muito citados no mapeamento da rede.

FIGURA 1 – Rede de relacionamento da SEGP



Fonte: Elaborada pelos autores.

Os atores que ocupam cargos de chefia são os mais centrais. Destacam-se como líderes que despertam a admiração dos seus subordinados, o que pôde ser verificado pelas falas dos subordinados aos chefes, descritos como exemplos a serem seguidos (PESQUISA DE CAMPO, 2018). Como Marteleto (2001) antecipava, as redes são como nodos e elos e que representam um conjunto de membros autônomos, se unem por meio de ideias, e partilham interesses comuns. Durante o estudo foram recorrentes narrações como: “A nível de chefia eu admiro o Seddev 9, ele possui muito conhecimento, quero um dia chegar ao nível de excelência que ele possui” (Seddev 1); “Sercope 10 é uma pessoa extremamente competente, de muito bom senso e a admiro muito, com certeza vai ter uma carreira brilhante aqui no Senado” (Sercope 3). Esses aspectos evidenciam como os subordinados possuem apreço por seus superiores. Isto pode estar associado a confiança que o subordinado tem em relação aos seus chefes, pois, de acordo com Sato (2003), a confiança pode ser interpretada a partir da observância de valores, tais como honestidade, sinceridade e amizade. Ou por outro viés associado ao modo de agir de outras pessoas e às expectativas que se formam dentro de uma relação

4.1 Poder Relacional

Ao analisar o grau de centralidade, pode-se observar na tabela abaixo que os atores com maiores graus de centralidade são o Sercope 10, Coapes e Seddev 9. Esses atores ocupam funções de chefia, que exercem grande influência na rede de relacionamento (PESQUISA DE CAMPO, 2018). Dessa forma, estes atores são atores detentores de grande conhecimento e consequentemente de grande poder relacional, em virtude de seus índices de centralidade de alto grau.

Conforme Wasserman e Faust (1994), o poder relacional que um ator exerce está intimamente relacionado aos atores com os quais está envolvido, determinando, portanto, o poder de influência que exerce dentro da rede de relacionamento. De acordo com Hanneman (2001), os atores que possuem graus de centralidade maiores são os que possuem grande prestígio na rede, e são detentores de grande fluxo de informação. Na centralidade de intermediação, o Sercope 10 apresenta grau de 27,237, enquanto o Coapes possui marca de

20,165 e o Sefreq 6, de 19,814. O nível de intermediação atingido pelo Sefreq 6, com grau de centralidade também representativo de 23,529, ultrapassa o de outros atores. Visto que a centralidade de intermediação tem como objetivo destacar os atores que agem como mediadores das relações, pode-se destacar o Sercope 10 como um ator que funciona como meio de acesso a outros atores da rede.

Na centralidade geodésica, os atores que apresentam os níveis mais significativos são o Coapes, que conta com 51,395; o Seddev 9, com 45,106, e o Sercope 10, com 42,982. Nesse aspecto vale ressaltar a novamente o Seddev 9 entre os maiores graus. Os atores que representam níveis consideráveis de centralidade geodésica são atores que percorrem os menores caminhos de acesso a outros atores; funcionam como atores centrais na estrutura da rede (WASSERMAN e FAUST, 1994). Os atores Sercope 10 e Coapes alternam a liderança nos níveis de centralidade. Os dois atores ingressaram no órgão por meio do último concurso público e fazem parte de um grupo de servidores que se destacaram desde sua admissão no Senado. São servidores que, com pouco tempo de admissão, ocupam cargos de coordenador e chefe de serviço. Demonstram carisma, facilidade de se relacionar e afeição por seus subordinados (PESQUISA DE CAMPO, 2018).

TABELA 2 – Centralidade dos atores entrevistados

Atores	Grau	Inter	Geo.	Atores	Grau	Inter.	Geo	Atores	Grau	Inter.	Geo
Sgest 1	14,706	4,027	12,157	Sefreq 4	11,765	5,882	7,47	Sercope 1	11,765	0,274	17,147
Sgest 2	8,824	0,089	4,959	Sefreq 5	14,706	8,69	19,793	Sercope 2	8,824	0,257	11,952
Sgest 3	5,882	0	3,863	Sefreq 6	23,529	19,814	38,529	Sercope 3	17,647	2,58	19,39
Sgest 4	20,588	5,323	11,792	Seddev 1	11,765	0,208	25,373	Sercope 4	8,824	0,169	13,126
Sgest 5	8,824	2,103	8,089	Seddev 2	11,765	0,211	21,969	Sercope 5	8,824	0,273	11,72
Sgest 6	11,765	1,15	15,449	Seddev 3	17,647	1,83	32,633	Sercope 6	8,824	0,168	12,179
Sgest 7	11,765	3,052	10,862	Seddev 4	17,647	7,18	28,161	Sercope 7	20,588	6,85	26,208
Sgest 8	23,529	15,04	38,426	Seddev 5	8,824	0	16,084	Sercope 8	14,706	6,053	17,72
Sgest 9	20,588	16,85	33,396	Seddev 6	23,529	8,936	42,369	Sercope 9	8,824	0,115	14,289
Sefreq 1	11,765	1,57	12,654	Seddev 7	8,824	0	18,653	Sercope 10	32,353	27,237	42,982
Sefreq 2	11,765	1,57	12,654	Seddev 8	2,941	0	4,543	Coapes	26,471	20,165	51,395
Sefreq 3	2,941	0	1,205	Seddev 9	26,471	12,434	45,106				

Fonte: elaborada pelos autores.

O fato de o Sercope 10 possuir grau de centralidade elevado ocorre porque “O Sercope 10 é extremamente bem relacionado, consegue lidar com vários aspectos e demandas, sabe delegar e organizar a equipe de maneira surpreendente” (PESQUISA DE CAMPO, 2018). O ator demonstra domínio e conectividade com outras áreas da SEGP, o que indica grande rede de contato. O ator Coapes representa níveis representativos de centralidade, o que pode ser explicado pelo cargo que ocupa: “O Coapes tem um lado gerencial muito forte, ele gerencia as pessoas muito bem, sabe lidar com situações de conflito” (PESQUISA DE CAMPO, 2018). Podemos considerar esses fatores como indicativos de forte poder de mediação entre os atores, visto que o ator ocupa um cargo de chefia e possui grande poder gerencial.

Atores como o Seddev 9 e o Sefreq 6 também ocupam cargos de chefia. Enquanto o Seddev 9 atua há mais de vinte anos no Senado e, segundo relatos, detém grande conhecimento, o Sefreq 6 possui menos de cinco anos de trabalho na instituição, mas apresenta significativo poder relacional entre seus subordinados. Embora Robbins (2005), destaque que é preciso tempo para que a confiança seja construída e acumulada, o resultado obtido pelo o Sefreq 6 se destaca pelo menor tempo de serviço, remete ao que Sato (2003), menciona a respeito do convívio profissional, em que a confiança é firmada a partir da experiência de colaboração e cumplicidade compartilhadas entre os pares.

O Sgest 8 e o Sgest 9 são atores que possuem importância na rede, já que apresentam níveis elevados de centralidade, principalmente geodésica, com 38,426 e 33,396, respectivamente. Atores que possuem média considerável de centralidade geodésica são aqueles que têm acesso direto a outros atores da rede de contato, percorrendo o caminho mais curto entre eles, conforme destaca (HANNEMAN, 2001). Esses servidores são caracterizados como atores centrais, por estarem lotados no Setor de Estágio e, por isso, estabelecerem interação constante tanto com os chefes de serviços quanto com os estagiários. Desse modo conforme ocorrem suas interações, são distribuídos níveis de confiança variados aos eles, por meio dessa confiança é possível visualizar o poder dos atores dentro da rede (REYES JUNIOR, 2012).

Alguns atores que compõem a SEGP, que não foram entrevistados, devido a afastamentos, licenças ou indisponibilidade de horário, também demonstraram índices notáveis de centralidade. São eles o Coapes 2 e o Gbsegp 2. O Coapes 2, que é chefe de serviço, obteve 6,329, 0,933 e 21,741 nas centralidades de grau, intermediação e geodésica, respectivamente. A centralidade mais significativa, nesse caso, é a geodésica, o que se deve ao fato de outros atores o considerarem como um servidor acessível, embora sua centralidade de grau não seja tão pertinente, ou seja, é um ator que não possui grande rede de contato. Comportamento que pode ser explicado pela baixa conectividade, pois, conforme Reyes Junior (2012), a conectividade exerce papel fundamental para a consolidação das redes, bem como na esfera social e organizacional.

O Gbsegp 2, apesar de não ocupar um cargo de chefia, dispõe das seguintes centralidades: 10,127 de grau; 2,652 de intermediação e; 34,075 de geodésica. Configura-se como um ator que proporciona acesso direto a outros atores, o que pode ser explicado pelo fato de ele ter sido chefe de vários setores no passado. Conforme Tomaél e Marteleto (2006), as posições de maior influência são ocupadas pelas pessoas de maior nível hierárquico, pois buscam unir e consolidar sua equipe. São atores detentores de grande fluxo de informação. Essa informação se contrapõe ao fato de haver, na amostra estudada, atores que possuem centralidades relevantes, mas não ocupam cargos de chefia.

4.2 O Poder Relacional

O embasamento do estudo a respeito do poder relacional foi fundamentado nas amizades desenvolvidas na instituição e no sucesso percebido entre os indivíduos. Na tabela 3 são destacados os principais fatores estudados: foco na carreira, domínio das atividades, bom relacionamento e disponibilidade. O ator Sercope 10 apresenta grande número de citações, principalmente quanto ao relacionamento (5), seguido pelo domínio da tarefa (3) e foco (2), porém ele não se mostra disponível a outros atores.

Os atores Sefreq5 e Sefreq6 são atores que apresentaram citações em três dimensões. Esses dois atores possuem características distintas: o Sefreq 6 é chefe de serviço, enquanto o Sefreq5 é um ex-estagiário que assumiu um cargo comissionado. Os atores Sgest 9, Sefreq 4 e Sefreq 10 apresentam um total de cinco citações cada um. O Sgest 9 ocupa cargo de chefia e se sobressai principalmente pelo domínio das tarefas (3), enquanto o Sefreq 4, que ocupa cargo comissionado, apresenta citações em todas as dimensões, mostrando-se um ator que

domina as tarefas (2), possui foco (1), é bem relacionado (1) e está disponível para ajudar (1). O Sefreq 10 é um ator que possui foco (2), domina as tarefas (1) e se relaciona bem (2), porém não está disponível. Esse fato pressupõe que não é preciso, necessariamente, ocupar um cargo chefia para ser conhecido. Conforme Carvalho et al., (2015), ao passo que os colaboradores se estruturam em grupos informais as linhas de subordinação são modificadas. Esses grupos são formados a partir da consciência e dos valores percebidos entre si, que podem estarem associados a assuntos internos e externos a organização (MARTELETO, 2001).

TABELA 3 – Fatores relacionados ao sucesso percebido entre pares

Atores	Foco	Dom.	Rel.	Disp.	N. Total de	Atores	Foco	Dom.	Rel.	Disp.	N. Total de Dimensões
Sgest 1	1			1	2	Sefreq 10	2	1	2		5
Sgest 2	1				1	Seddev 1		2	1		3
Sgest 4	1				1	Seddev 3	1	1			2
Sgest 5	1				1	Seddev 4		1			1
Sgest 8		1		1	2	Seddev 6		1	1		2
Sgest 9	1	3	1		5	Seddev 10			1		1
Sefreq 1				1	1	Sercope 1				1	1
Sefreq 2			1		1	Sercope 3	1	1	1		3
Sefreq 4	1	2	1	1	5	Sercope 6		2	2		4
Sefreq 5	1	2	3	1	7	Sercope 10	2	3	5		10
Sefreq 6	1	3	2	1	7	Coapes 1		2	1		3
Sefreq 7	1	1			2	Coapes 3		2			2
Sefreq 9			1		1	Coapes 4				1	1
Média	1,15	1,75	1,64	1							
N. citações	15	28	23	8							
Indicações	13	16	14	8							

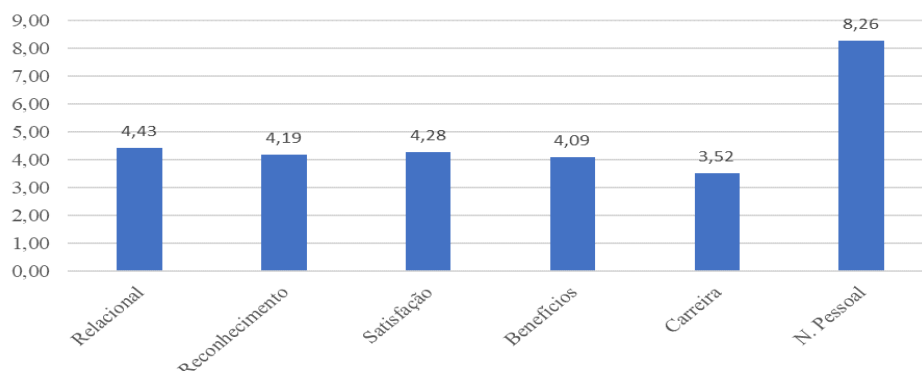
Fonte: elaborada pelos autores.

Maia e Poeschl (2004), definem o sucesso profissional como uma forma de entender as representações sociais que indivíduos desenvolvem dentro dos grupos em que estão inseridos. Essas representações podem ser associadas às formas pelas quais os indivíduos percebem uns aos outros. Neste sentido verifica-se que o foco apresenta quinze pontos, com média de 1,15 e treze citações. O domínio das tarefas apresenta média de 1,75 e é considerada a dimensão mais importante, com 28 pontos e 16 indicações. Assim as pessoas acreditam no potencial dos colaboradores que dominam bem o que fazem.

A dimensão relacionamento possui a segunda maior média, com 1,64, 23 indicações e catorze citações. Fatores como estar disponível e ter foco na carreira são variáveis com menor importância na percepção de sucesso do grupo estudado. Foi verificada a percepção dos atores em relação à influência da rede (através de fatores pré-definidos) no próprio trabalho por meio

de escala Likert. No gráfico 1, é possível visualizar as médias de influência de cada fator, e, por fim, a nota (N.Pessoal) que cada um atribuiu ao próprio trabalho realizado.

GRÁFICO 1 – Autoavaliação



Fonte: Pesquisa de Campo.

O aspecto relacional foi considerado o que mais influencia o trabalho dos colaboradores, fato que pôde ser verificado durante a entrevista, na qual se destacou um bom clima organizacional na SEGP, uma vez que, que há um ambiente de trabalho conflituoso e com competições pode resultar em inimizades e desconfiança, as quais são variáveis que impactam o desempenho (SILVA et al., 2008). A média sobre a percepção do próprio trabalho foi alta, equivalente a 8,26. Os colaboradores investidos em cargos de chefia demonstraram ser mais críticos quanto a sua Nota Pessoal, conforme as seguintes citações: “São tantas habilidades que eu tenho que desenvolver, que eu não conseguiria me dar mais que seis” (Coapes 1); “Eu gostaria de fazer mais pelo meu setor, outros projetos, mas o ritmo lá é mais pesado e não permite, por isso me dou nota sete” (Sefreq 6).

4.3 Poder Relacional, Cargos e Reconhecimento

Foram analisados os efeitos das centralidades de intermediação e geodésica sobre o reconhecimento. Para isso, realizou-se uma regressão linear, conforme representado na figura 3. Embora tenha poder explicativo de apenas 13,6%, considerado baixo, essa regressão confere resultados relevantes quanto à compreensão dos efeitos do reconhecimento sobre as centralidades de intermediação e geodésica estabelecidas na instituição. A centralidade geodésica apresenta 0,436 de relevância enquanto a centralidade de intermediação possui beta negativo com -0,604.

De acordo com os valores apresentados, a centralidade de intermediação possui um beta negativo, que demonstra que, quanto menos intermediações esses colaboradores tiverem na rede de relacionamento, maior será a satisfação com o reconhecimento. O forte controle das informações e do trajeto percorrido por elas, a que Marteleto (2001), se refere, confere aos atores mediadores maiores interações. No entanto, conforme esses colaboradores perdem o poder de mediação, deixam de ser reconhecidos como atores bem relacionados com todos, com prestígio dentro da rede e bons profissionais. Por outro lado, quanto mais curtos forem os caminhos que os colaboradores percorrem para manter contatos com outros colaboradores, mais satisfeitos estarão com o reconhecimento. Essa proximidade com a outros atores proporciona maior independência, considerando-se que um ator é mais central quanto menores forem caminhos que percorre dentro da rede para alcançar outros atores (MARTELETO, 2001).

FIGURA 2 - Análise de regressão linear da satisfação com o reconhecimento

Sumarização do modelo						
Modelo	R	R quadrado	R quadrado ajustado	Erro padrão da estimativa		
1	,369 ^a	,136	,082	,59059		
ANOVA ^a						
Modelo	Soma dos Quadrados	Gl	Quadrado Médio	F	Sig.	
1	Regressão	1,756	2	,878	2,517	,097 ^b
	Resíduo	11,162	32	,349		
	Total	12,918	34			
Coeficientes ^a						
Modelo	Coeficientes não padronizados		Coeficientes padronizados	T	Sig.	
	B	Erro Padrão	Beta			
	(Constante)	4,689	,202		23,197	,000
1	Intermediação	-1,460	,656	-,604	-2,228	,033
	Geodésica	1,041	,648	,436	1,608	,118

Fonte: elaborada pelos autores.

De modo a entender como alguns fatores impactam o desempenho dos colaboradores, partiu-se para a análise das correlações da centralidade de grau e da influência do cargo sobre a satisfação com a tarefa. Ao realizar a regressão linear, que possui um poder explicativo considerado baixo, de 18,8%, apesar de se mostrar relevante para o estudo. O cargo representa 0,498 de relevância, enquanto o grau de centralidade apresenta um beta negativo de - 0,577 quanto a seus efeitos sobre a satisfação com a tarefa.

FIGURA 3 - Análise de regressão linear da satisfação com a tarefa

Sumarização do modelo						
Modelo	R	R quadrado	R quadrado ajustado	Erro padrão da estimativa		
1	,433 ^a	,188	,137	,66901		
ANOVA ^a						
Modelo	Soma dos Quadrados	gl	Quadrado Médio	F	Sig.	
1	Regressão	3,313	2	1,657	3,701	,036 ^b
	Resíduo	14,322	32	,448		
	Total	17,636	34			
Coeficientes ^a						
Modelo	Coeficientes não padronizados		Coeficientes padronizados	T	Sig.	
	B	Erro Padrão	Beta			
	(Constante)	3,906	,265		14,715	,000
1	Cargo	-,374	,142	-,577	-2,643	,013
	Grau	1,651	,724	,498	2,279	,029

Fonte: elaborada pelos autores.

Verifica-se que, quanto menor o cargo, maior a satisfação com a tarefa. Isso pode ser justificado pela cobrança aos colaboradores que exercem cargos de chefia, devido às suas diversas atribuições ou mesmo devido a do cunho político do órgão, em que os cargos de chefia recebem pressões das autarquias por resultados alinhados às estratégias políticas. Como visto anteriormente, os chefes em geral mostram-se mais críticos quanto ao próprio desempenho, o que corrobora o fato de a satisfação com a tarefa agir como um elemento que reforça o desempenho, caracterizando-se como uma variável emocional que afeta o desempenho, embora não se possa afirmar que a satisfação com a tarefa seja um fator

exclusivo do desempenho (PASQUALI *et al.*, 1981).

Quanto à centralidade de grau possui poder de influência na satisfação com a tarefa, ou seja, para esses atores pode ser vantajoso criar novos laços de amizade do que fortalecer a rede de contato já existente, pois, muitas vezes a satisfação com a tarefa pode estar atrelada com as diversas relações de amizade e não restritas as relações dentro dos setores de lotação. Por outro lado, ter uma grande rede de contato não necessariamente confere ao colaborador uma posição central na rede de contato, uma vez que um indivíduo com poucas relações diretas pode ocupar posições mais centrais, que otimizam suas relações e maximizam seus contatos, permitindo a eles centralidades mais representativas (MARTELETO, 2001).

5 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

Este trabalho teve o objetivo de analisar a constituição das redes de relações entre colaboradores do Senado Federal. Identificou-se que a maioria dos colaboradores desenvolvem suas relações por meio das atividades executadas, o que demonstra o poder que a estrutura organizacional possui para definir as redes. O poder relacional foi compreendido através da qualificação das relações interpessoais, a confiança e a reputação. As análises permitiram identificar os atores mais centrais, influentes na rede, e com poder legítimo, que são os chefes dos setores mapeados. Foram identificados como elos de informação entre colaboradores, e se configuram como mediadores nas interações dentro e fora do setor de sua lotação. O importante achado deste estudo é que isto revela uma sobreposição da estrutura relacional com a hierárquica. Ao contrário do que afirmava Marteleto (2001), sobre a rede como forma de enfraquecimento da estrutura hierárquica, o que se demonstra neste caso é o contrário, a rede sendo coerente, e talvez até fortalecendo a ordem hierárquica, e ainda se fortalecendo a partir estruturas hierárquicas.

Verificou-se ainda na percepção dos entrevistados, que a característica relacional gera um bom clima organizacional para obtenção de resultados e consecução de objetivos organizacionais, especialmente através de boa troca de informações e de cooperação entre pares. O estudo aponta para a reflexão sobre o quanto esta rede está ancorada em valores organizacionais de: reconhecimento do trabalho; e boa execução de tarefas com domínio técnico. Isto estaria revelando a cultura organizacional retida na rede, como já antecipavam Carvalho *et al.* (2015). As principais limitações estão associadas ao quantitativo de entrevistados, pois não expressam o quadro geral da Secretaria de Gestão de Pessoas, o Senado Federal, outro fator a ser destacado é que dentre o total de 82 atores citados cerca de 11% são estagiários. Outras limitações estão relacionadas a disponibilidade de horário dos servidores, a dificuldade de alguns entrevistados em se autoavaliarem, e o receio dos entrevistados em expor sua rede de relacionamento, bem como as percepções sobre as pessoas que poderiam ter sucesso na organização. Esses elementos acabaram restringindo a análise dos dados.

Este estudo contribui não só para o entendimento das redes interpessoais no Senado Federal, mas impulsiona reflexões sobre a importância das redes nos diversos tipos de organizações, e suas influências na percepção que os indivíduos têm sobre o trabalho. Entender estas características confere mais elementos para os gestores que buscam orquestrar grupos em função de objetivos. Outra contribuição relevante é a identificação da cultura organizacional na rede, que pode ser uma forma de identificar os *locus* dos valores organizacionais. Futuros estudos devem qualificar melhor os nós da rede, qual seria a qualidade destas relações, níveis de confiança. Este tipo de estudo ora apresentado também tem potencial para ser reaplicado em outras organizações como as privadas e do terceiro setor, para verificar padrões e discrepâncias de comportamento em rede.

REFERÊNCIAS

BARNES, John A. **Redes sociais e processo político**. In: FELDMAN-BIANCO, Bela (Org.). *Antropologia das sociedades contemporâneas*. São Paulo: Global, 1987, p. 159-194.

BARONAS, Joyce Elaine de Almeida. **Falar rural: é possível alterar uma tradição (?)**. *Abralin*, Londrina, v. 6, n. 1, p.95-110, jan./jun. 2007. Disponível em: <http://revistas.ufpr.br/abralin/article/view/52713>. Acesso em: 9 nov. 2017.

BORDIN, Andrea Sabedra *et al.* Análise da colaboração científica departamental através de redes de coautoria. **Perspectivas em Ciência da Informação**, Belo Horizonte, v. 19, n. 2, p. 37-52, abr./jun. 2014. Disponível em: periodicos.eci.ufmg.br/index.php/pci/article/view/1796. Acesso em: 9 nov. 2017.

CAMPOS, Lucas Pereira. **Relações interpessoais e poder e seus impactos na cultura organizacional: um estudo de caso no curso de graduação em Engenharia Ambiental da Universidade Federal do Espírito Santo**. 2013. 87 f. Dissertação (Mestrado em Gestão Pública) – Universidade Federal do Espírito Santo, 2013. Disponível em: <http://repositorio.ufes.br/handle/10/6308>. Acesso em: 14 out. 2017.

CARVALHO, Maria Balbina et al. O imaginário organizacional das relações interpessoais. **Caderno de Graduação-Ciências Humanas e Sociais-UNIT**, v. 2, n. 3, p. 139-150, 2015. Disponível em: <https://periodicos.set.edu.br/>. Acesso em: 12 out. 2017.

CRESWELL, John W.; CLARK, Vicki L. Plano. **Pesquisa de métodos mistos: série métodos de pesquisa**. Porto Alegre: Penso Editora, 2013.

FONSECA JUNIOR, Elias Rodrigues da. **A relação entre a estrutura sociorrelacional e o desempenho dos colaboradores do TCDF**. 2016. 68 f. Monografia (Bacharelado de Administração) – Universidade de Brasília, Brasília, 2016. Disponível em: <http://bdm.unb.br/handle/10483/12679>. Acesso em: 10 nov. 2017.

GIL, Antônio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. São Paulo: Atlas, 2008.

GONÇALVES, João Nuno de Carvalho. **Social network analysis no suporte ao ensino a distância: análise da interação estabelecida em fóruns de discussão**. 2011. 88 f. Tese (Doutorado em Tecnologias de Informação e Comunicação e Educação) – Universidade de Lisboa, Lisboa, 2011. Disponível em: <http://hdl.handle.net/10451/6257>. Acesso em: 9 nov. 2017.

GRANOVETTER, Mark. Ação econômica e estrutura social: o problema da imersão. **RAE-eletrônica**, v. 6, n. 1, 2007. Disponível em: <http://rae.fgv.br/rae-eletronica/vol6-num1-2007/acao-economica-estrutura-social-problema-imersao>. Acesso em: 22 set. 2017.

HANNEMAN, Robert A. **Introducción a los métodos del análisis de redes sociales**. 2001. Disponível em: <http://wizard.ucr.edu/~rhannema/networks/text/textindex>. Html. Acesso em: 12 set.2017.

KREMER, Andréia Maria; AKAHOSHI, Wesley Batista; TALAMINI, Edson. Analysis of Informative Social Networks Based on Relationships of Relevant Trust. **Revista FSA** (Faculdade Santo Agostinho). v. 14, n. 4, p. 213-236, 2017. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.12819/2017.14.4.12>. Acesso em: 29 out. 2017.

LUCENA, Maria Divina da Salette. Avaliação de desempenho: métodos e acompanhamento. São Paulo: McGraw-Hill do Brasil, 1977.

MAIA, Nuno; POESCHL, Gabrielle. Efeito do meio profissional nas representações do sucesso profissional. **Psicologia**, v. 18, n. 1, p. 47-65, 2004. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.17575/rpsicol.v18i1.411>. Acesso em: 12 maio 2018.

MARTELETO, Regina Maria. Análise de redes sociais – aplicação nos estudos de transferência da informação. **Ciência da Informação**. Brasília, v. 30, n. 1, p. 71-81, 2001. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/ci/v30n1/a09v30n1>. Acesso em: 22 out. 2017.

MARTELETO, Regina Maria. Redes sociais, mediação e apropriação de informações: situando campos, objetos e conceitos na pesquisa em ciência da informação. **Tendências da Pesquisa Brasileira em Ciência da Informação**, v. 3, n. 1, p. 27-46, 2010. Disponível em: <http://basessibi.c3sl.ufpr.br/brapci/v/a/9339>. Acesso em: 30 set. 2017.

MONTEIRO, Marcella Rachel Mignac de Barros.; RÉGIS, Helder Pontes.; MELO, Paulo Thiago Nunes Bezerra de. Redes sociais: o caso dos confeccionistas do APL de Santa Cruz do Capibaribe - PE. **Revista de Negócios**, v. 15, n. 4, p. 49-65, 2010. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.7867/1980-4431.2010v15n4p49-65>. Acesso em: 22 nov. 2017.

MOSCOVICI, Fela. **Desenvolvimento Interpessoal**. Rio de Janeiro: Livros Técnicos e Científicos Editora S.A., 1985.

PASQUALI, Luiz *et al.* **Satisfação na tarefa, auto-estima e dificuldade da tarefa: um modelo explicativo**. Revista de Administração de Empresas, v. 21, n. 3, p. 53-57, 1981. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.1590/S0034-75901981000300005>. Acesso em: 24 maio 2018.

PRODANOV, Cleber Cristiano; FREITAS, Ernani Cesar de. **Metodologia do trabalho científico: métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico**. Novo Hamburgo, RS: Editora Feevale, 2013.

REYES JUNIOR, Edgar. **As relações interpessoais em redes de apoio ao terceiro setor**. 2012. 190 f. Tese (Doutorado em Administração) – Universidade do Vale do Rio dos Sinos, São Leopoldo, RS, 2012. Disponível em: <http://www.repositorio.jesuita.org.br/handle/UNISINOS/3377>. Acesso em: 18 set. 2017.

RISSI, Maurício. **A confiança e as relações interpessoais assegurando o compartilhamento do conhecimento no ambiente virtual de aprendizagem**. 2013. 204 f. Tese (Doutorado em Engenharia e Gestão do Conhecimento) – Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2013. Disponível em: <https://repositorio.ufsc.br/handle/123456789/103564>. Acesso em: 25 set. 2017.

ROBBINS, Stephen P. **Comportamento Organizacional**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.

SATO, Carolina Tiemi. Gestão baseada em relações de confiança. **RAE - eletrônica**, v. 2, n. 1, jan./jun. 2003. Disponível em: <http://rae.fgv.br/rae-eletronica/vol2-num1-2003/gestao->

baseada-em-relacoes-confianca. Acesso em: 20 out. 2017.

SENADO FEDERAL. **Institucional**. Disponível em: <https://www12.senado.leg.br/institucional>. Acesso em: 17 dez. 2017.

SCOTT, John. **Social network analysis: a handbook**. London: Sage Publications, 2000.

SILVA, Carlos Alberto da; FIALHO, Joaquim; SARAGOÇA, José. Análise de redes sociais e Sociologia da acção. Pressupostos teórico-metodológicos. **Revista Angolana de Sociologia**, n. 11, p. 91-106, 2013. Disponível em: <http://ras.revues.org/361>. Acesso em: 22 out. 2017.

SILVA, Danielly Magalhães da. *et al.* A Importância do Relacionamento Interpessoal no contexto Organizacional. V **CONVIBRA**, 2008. Disponível em: http://www.convibra.org/2008/artigos/289_0.pdf. Acesso em: 25 maio 2018.

TOMAÉL, Maria Inês; ALCARÁ, Adriana Rosecler; DI CHIARA, Ivone Guerreiro. Das redes sociais à inovação. **Ciência da Informação**, Brasília, v. 34, n. 2, p. 93-104, maio/ago. 2005. Disponível em: <http://www.brapci.ufpr.br/brapci/v/a/3689>. Acesso em: 22 out. 2017.

TOMAÉL, Maria Inês; MARTELETO, Regina Maria. Redes sociais: posições dos atores no fluxo da informação. **Encontros Bibli: revista eletrônica de biblioteconomia e ciência da informação**, Florianópolis, p. 75-91, jul. 2006. Disponível em: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=14720365008>. Acesso em: 22 maio 2018.

TOMAÉL, Maria Inês. Redes sociais, conhecimento e inovação localizada. **Informação & Informação**, [S.l.], v. 12, n. 1esp, p. 63-86, dez. 2007. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.5433/1981-8920.2007v12n1espp63>. Acesso em: 5 fev. 2018.

WASSERMAN, Stanley; FAUST, Katherine. **Social network analysis: methods and applications**. Cambridge: Cambridge University Press, 1994.

ⁱ Granovetter (1970) destaca que a força de um laço interpessoal é definida como uma combinação da quantidade de tempo, da intensidade emocional, da intimidade como um processo de confiança mútua e da reciprocidade que caracteriza a mutualidade

ⁱⁱ O Senado Federal tem como competência constitucional criar leis e fiscalizar os atos do Poder Executivo, processar e julgar o Presidente e o Vice-Presidente da República, os Ministros de Estados, assim como os Ministros do Supremo Tribunal Federal, o Procurador-Geral da República e o Advogado-Geral da União, considerando os crimes de responsabilidade (SENADO FEDERAL, 2017).

ⁱⁱⁱ Os fatores em destaque que serviram como base para o questionário foram extraídos da Capital Associated Industries (CAI), uma empresa de consultoria que realizou em 2011 um compilado de informações a respeito dos principais fatores que mantêm os empregados nas instituições. Os quesitos escolhidos para compor o questionário variam de A – J, os quais demonstram um aglomerado de fatores que afetam os colaboradores e consequentemente sua percepção sobre o próprio desempenho.

^{iv} 1 corresponde a Nenhuma Influência; 2 correspondem a Pouca Influência; 3 corresponde a Influência moderada; 4 corresponde a Muita influência; e 5 Corresponde a Total Influência.

^v Pergunta 1 - Você é amigo ou conhecido próximo de colaboradores do Senado Federal? (Qual a função que ele(s) exerce? Onde se conheceram?) Pergunta 2 – Quem são as pessoas que terão sucesso profissional no Senado Federal? (Por quê?). Pergunta 3 – Autoavaliação.