

**UNIVERSIDADE NOVE DE JULHO  
PROGRAMA DE MESTRADO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO  
GESTÃO DO ESPORTE**

**RONAN KAYANO GENOINO**

**O COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL, A QUALIDADE TÉCNICA E O  
TEMPO NA EQUIPE COMO ANTECEDENTES DA CENTRALIDADE DOS  
ATLETAS NAS REDES DE CONFIANÇA DE EQUIPES ESPORTIVAS**

**São Paulo**

**2016**

**UNIVERSIDADE NOVE DE JULHO  
PROGRAMA DE MESTRADO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO  
GESTÃO DO ESPORTE**

**RONAN KAYANO GENOINO**

**O COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL, A QUALIDADE TÉCNICA E O  
TEMPO NA EQUIPE COMO ANTECEDENTES DA CENTRALIDADE DOS  
ATLETAS NAS REDES DE CONFIANÇA DE EQUIPES ESPORTIVAS**

**São Paulo**

**2016**

**Ronan Kayano Genoio**

**O COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL, A QUALIDADE TÉCNICA E O  
TEMPO NA EQUIPE COMO ANTECEDENTES DA CENTRALIDADE DOS  
ATLETAS NAS REDES DE CONFIANÇA DE EQUIPES ESPORTIVAS**

Dissertação apresentada ao Programa de Mestrado Profissional em Administração - Gestão do Esporte da Universidade Nove de Julho – UNINOVE, como requisito parcial para obtenção do grau de **Mestre em Administração – Gestão do Esporte**.

Orientador: Prof. Dr. João Paulo Lara de Siqueira

**São Paulo**

**2016**

## FICHA CATALOGRÁFICA

Genoino, Ronan Kayano.

O comprometimento organizacional, a qualidade técnica e o tempo na equipe como antecedentes da centralidade dos atletas nas redes de confiança de equipes esportivas. / Ronan Kayano Genoino. 2016.

94 f.

Dissertação (Mestrado) – Universidade Nove de Julho - UNINOVE, São Paulo, 2016.

Orientador (a): Prof. Dr. João Paulo Lara de Siqueira.

1. Análise de redes sociais. 2. Centralidade. 3. Comprometimento organizacional. 4. Redes de confiança. 5. Redes Sociais.

I. Siqueira, João Paulo Lara de.

II. Título.

CDU 658:786

**RONAN KAYANO GENOINO**

Dissertação apresentada ao Programa de Mestrado Profissional em Administração - Gestão do Esporte da Universidade Nove de Julho – UNINOVE, como requisito parcial para obtenção do grau de **Mestre em Administração – Gestão do Esporte**.

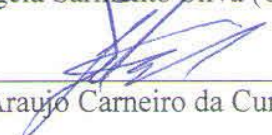
x

  
\_\_\_\_\_  
Prof.(a) Dr.(a) João Paulo Lara de Siqueira (UNINOVE) – Orientador(a)

x

  
\_\_\_\_\_  
Prof.(a) Dr.(a). Rosângela Sarmiento Silva (UNIFESSPA) - Membro Externo

x

  
\_\_\_\_\_  
Prof.(a) Dr.(a). Júlio Araújo Carneiro da Cunha (UNINOVE) - Membro Interno

\_\_\_\_\_  
Prof.(a) Dr.(a) Renato Telles (UNIP) - Suplente/Externo

\_\_\_\_\_  
Prof.(a) Dr.(a) Vânia Maria Jorge Nassif (UNINOVE) - Suplente/Interno

São Paulo, 14 de dezembro de 2016

## **DEDICATÓRIA**

Dedico este trabalho aos meus grandes e eternos amigos Luis Antonio Ferreira Rosmaninho (Luba) e Daniel Vaz Defino que tenho certeza que seguem sempre me dando força de onde quer que estejam.

## AGRADECIMENTO

Em primeiro lugar agradeço a minha namorada Marília, pela paciência em lidar com minha ideia de fazer este mestrado, pelas noites fora em aula, pelas horas de estudo e por sempre acreditar em mim.

Agradeço a minha família, meus pais Genoino e Rioco, que sempre me apoiaram a continuar estudando. A minha irmã Miruna, que sempre foi minha professora, desde que brincávamos de escolinha quando éramos pequenos. A minha irmã Mariana, ao Miguel e ao Pedro. Ao Marcílio, Edith, Vinicius e Priscilla, que agora também fazem parte da minha família.

Agradeço aos meus sobrinhos, Paulinha e Luismi e a minha afilhada Helena, porque as crianças são o que há de melhor no mundo!

Agradeço a todos os professores da UNINOVE, em especial ao meu orientador João Paulo Lara de Siqueira, por todo o apoio, contribuições, ideias e conhecimentos ao longo do mestrado.

Agradeço a UNINOVE, por ter me dado a oportunidade de fazer este mestrado e a todos funcionários e funcionárias que trabalham no dia a dia da Universidade.

Agradeço a todos os colegas de mestrado, em especial ao meu amigo pessoal Alex, pela convivência e aprendizado nas aulas, atividades e viagem a UMASS.

Agradeço aos meus amigos, em especial ao Ronaldo Kobal, por todas suas contribuições a minha pesquisa.

Agradeço aos treinadores do Centro Olímpico, André, Vânia e Soro e a todos os atletas das equipes de basquete, futebol e voleibol, por terem aceitado participar da minha pesquisa.

## RESUMO

O presente trabalho teve como objetivo verificar o que leva um ator a ter maior centralidade nas redes de confiança, verificando a relação entre o comprometimento organizacional, a qualidade técnica e o tempo na equipe (variáveis independentes) com a centralidade dos atletas nas redes de confiança de equipes esportivas (variável dependente). A pesquisa teve como base a teoria das redes sociais, mais especificamente as redes de confiança, um tipo de rede informal que é formada pelas relações de confiança interpessoal entre os membros de uma organização. O estudo foi uma pesquisa qualitativa com caráter exploratório-descritivo, feita com atletas do Centro Olímpico de Treinamento e Pesquisa. Questionários foram aplicados em 49 atletas de três equipes diferentes. Foram coletados dados sócio-métricos, para mensuração da rede de confiança (utilizou-se o software UCINET), comprometimento organizacional, qualidade técnica dos jogadores e tempo na equipe. Além disso, foram realizadas entrevistas semi-estruturadas com os treinadores das três equipes. Os resultados obtidos indicaram que a questão de pesquisa do presente estudo foi respondida, uma vez que o campo forneceu evidências empíricas da existência de uma relação positiva entre o comprometimento organizacional, tempo na equipe e qualidade técnica e a centralidade dos atletas nas redes de confiança. A principal contribuição para a prática é o paralelo que pode ser feito com o campo gerencial, em que profissionais mais comprometidos e qualificados e com mais tempo dentro das organizações podem gozar de maior confiança dentro do ambiente corporativo, resultando em um melhor desempenho organizacional.

**Palavras-chave:** Análise de Redes Sociais, Centralidade, Comprometimento Organizacional, Redes de Confiança, Redes Sociais.



## ABSTRACT

This study aimed to verify which leads an actor to have greater centrality in the trust networks, that verifies the relationship between organizational commitment, technical ability, and time in the team (independent variables) with the centrality of the athletes in the trust networks of team sports (dependent variable). This research was based on the theory of social networks, one of the topics most discussed in the social sciences in the last decade, specifically the trust networks, a kind of informal network that is formed by interpersonal trust relationships between the members of an organization. The study was a qualitative research with an exploratory descriptive done with athletes of the Centro Olímpico de Treinamento e Pesquisa. Questionnaires were applied in 49 athletes from three different teams, to collect socio-metric data, to measure the trust network (used the UCINET software), organizational commitment, technical ability of players and time in the team. Moreover, semi-structured interviews were conducted among coaches of the three teams. The results indicated that the research question in this project was answered, since the field provided empirical evidence about a positive relationship between organizational commitment, time in the team, technical ability, and the centrality of athletes in trust networks. The main practical application is the parallel that can be done with the managerial field, in which more committed and qualified professionals, with more time in the organizations, can enjoy greater confidence within the corporate environment, resulting in better organizational performance.

**Keywords:** Centrality, Organizational Commitment, Social Networks, Social Network Analysis, Trust Networks.

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Número de publicações com o termo <i>trust network</i> na base de dados Scopus.....	23
Figura 2: Matriz de relações de confiança entre as atletas de futebol feminino do COTP.....	51
Figura 3: Rede de confiança da equipe de futebol feminino.....	51
Figura 4: Matriz de relações de confiança entre os atletas de voleibol masculino do COTP...	53
Figura 5: Rede de confiança da equipe de voleibol masculino.....	54
Figura 6: Matriz de relações de confiança entre as atletas de basquete feminino do COTP....	56
Figura 7: Rede de confiança da equipe de basquete feminino.....	56
Figura 8: Rede de confiança da equipe de futebol feminino do COTP com atletas com maior centralidade, menor centralidade e atletas nominadas pelo treinador como as que gozam de maior confiança do time.....	60
Figura 9: Rede de confiança do time de futebol feminino do COTP com atletas com tempo na equipe acima e abaixo do desvio padrão da média da equipe. ....	62
Figura 10: Rede de confiança do time de futebol feminino do COTP com atletas com comprometimento organizacional acima e abaixo do desvio padrão da média da equipe.....	63
Figura 11: Rede de confiança do time de futebol feminino do COTP com atletas com qualidade técnica acima e abaixo do desvio padrão da média geral da equipe.....	65
Figura 12: Rede de confiança da equipe de voleibol masculino do COTP com atletas com maior centralidade, menor centralidade e atletas nominados pelo treinador como os que gozam de maior confiança do time.....	67
Figura 13: Rede de confiança do time de voleibol masculino do COTP com atletas com tempo na equipe acima e abaixo do desvio padrão da média da equipe.....	69
Figura 14: Rede de confiança do time de voleibol masculino do COTP com atletas com comprometimento organizacional acima e abaixo do desvio padrão da média da equipe.....	70

Figura 15: Rede de confiança do time de voleibol masculino do COTP com atletas com qualidade técnica acima e abaixo do desvio padrão da média da equipe.....	71
Figura 16: Rede de confiança da equipe de basquete feminino do COTP com atletas com maior centralidade, menor centralidade, atleta nominada pelo treinador e atleta com maior centralidade de entrada e nominada pelo treinador como a que goza de maior confiança do time.....	74
Figura 17: Rede de confiança do time de futebol feminino do COTP com atletas com tempo na equipe acima e abaixo do desvio padrão da média da equipe.....	76
Figura 18: Rede de confiança do time de basquete feminino do COTP com atletas com comprometimento organizacional acima e abaixo do desvio padrão da média da equipe.....	77
Figura 19: Rede de confiança do time de basquete feminino do COTP com atletas com qualidade técnica acima e abaixo do desvio padrão da média da equipe.....	79

## LISTA DE TABELAS

Tabela 1: Relação de Atletas do Futebol Feminino com Idade, Tempo no COTP, Residência, Comprometimento Afetivo, Centralidade de Entrada, Qualidade e Centro/Periferia.....	52
Tabela 2: Relação de Atletas do Voleibol Masculino com Idade, Tempo no COTP, Residência, Comprometimento Afetivo, Centralidade de Entrada, Qualidade e Centro/Periferia.....	55
Tabela 3: Relação de Atletas do Basquete Feminino com Idade, Tempo no COTP, Residência, Comprometimento Afetivo, Centralidade de Entrada, Qualidade e Centro/Periferia.....	57
Tabela 4: Médias de Tempo no COTP, Comprometimento Afetivo e Qualidade Técnica das Três Atletas com Maior Centralidade e Três Atletas com Menor Centralidade da Rede de Confiança do Time de Futebol Feminino do COTP.....	59
Tabela 5: Médias de Tempo no COTP, Comprometimento Afetivo e Qualidade Técnica das Atletas do Centro e Das Atletas da Periferia da Rede de Confiança do Time de Futebol Feminino do COTP.....	61
Tabela 6: Médias de Tempo no COTP, Comprometimento Afetivo e Qualidade Técnica dos Três Atletas com Maior Centralidade e Três Atletas com Menor Centralidade da Rede de Confiança do Time de Voleibol Masculino do COTP.....	66
Tabela 7: Médias de Tempo no COTP, Comprometimento Afetivo e Qualidade Técnica dos Atletas do Centro e Dos Atletas da Periferia da Rede de Confiança do Time de Voleibol Masculino do COTP.....	68
Tabela 8: Médias de Tempo no COTP, Comprometimento Afetivo e Qualidade Técnica das Três Atletas com Maior Centralidade e Três Atletas com Menor Centralidade da Rede de Confiança do Time de Basquete Feminino do COTP.....	73

Tabela 9: Médias de Tempo no COTP, Comprometimento Afetivo e Qualidade Técnica das Atletas do Centro e Das Atletas da Periferia da Rede de Confiança do Time de Basquete Feminino do COTP.....	75
--	----

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1: Antecedentes, Correlatos e Consequentes do Comprometimento Organizacional.....	38
Quadro 2: Indicadores dos Dados da Pesquisa.....	47
Quadro 3: Roteiro da Entrevista Semi-Estruturada com os Treinadores.....	47

## SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO.....</b>	<b>17</b>
1.1	PROBLEMA DE PESQUISA.....	20
1.1.1	Questão de Pesquisa.....	21
1.2	OBJETIVOS.....	21
1.2.1	Objetivo Geral.....	21
1.2.2	Objetivos Específicos.....	21
1.3	PROPOSIÇÕES.....	22
1.4	JUSTIFICATIVA PARA ESTUDO DO TEMA.....	22
1.5	ESTRUTURA DO TRABALHO.....	25
<b>2</b>	<b>REVISÃO DE LITERATURA.....</b>	<b>27</b>
2.1	REDES SOCIAIS.....	27
2.1.1	Análise de Redes Sociais.....	30
2.1.2	Redes de Confiança.....	33
2.2	COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL.....	36
2.3	RELAÇÃO ENTRE A CONFIANÇA E O COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL.....	39
<b>3</b>	<b>PROCEDIMENTO METODOLÓGICO.....</b>	<b>42</b>
3.1	DELINEAMENTO DA PESQUISA.....	42
3.2	AMOSTRA DA PESQUISA.....	42
3.3	PROCEDIMENTO DE COLETA DE DADOS.....	44
3.4	PROCEDIMENTO DE ANÁLISE DE DADOS.....	48
<b>4</b>	<b>RESULTADOS DA PESQUISA.....</b>	<b>50</b>
4.1	DISCUSSÃO DOS RESULTADOS.....	58
<b>5</b>	<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS E IMPLICAÇÕES PARA A PRÁTICA.....</b>	<b>80</b>

5.1	LIMITAÇÕES E SUGESTÕES DE PESQUISAS FUTURAS.....	82
6	REFERÊNCIAS.....	84
	<b>ANEXO A – QUESTIONÁRIO SOCIO-MÉTRICO PARA A REDE DE CONFIANÇA.....</b>	<b>91</b>
	<b>ANEXO B – COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL.....</b>	<b>92</b>
	<b>ANEXO C – QUALIDADE DOS JOGADORES.....</b>	<b>94</b>



## 1. INTRODUÇÃO

A frase de que “tudo está conectado a todo o resto” (Larsen-Freeman, 2007, p.37) ilustra bem a teoria das redes sociais. A sociedade moderna se caracteriza pela existência de redes, com recursos e conhecimentos distribuídos entre diferentes atores, que podem ser indivíduos, grupos e/ou organizações, todos eles interdependentes entre si (Edelenbos & Klijn, 2007). Uma rede pode ser entendida como um grupo de atores autônomos e interdependentes, agindo coletivamente para produzir um determinado objetivo comum, seja ele tangível ou intangível, que um só ator não conseguiria produzir sozinho (Isett, Mergel, LeRoux, Mischen & Rathemeyer, 2011).

A teoria das redes sociais é um dos temas mais abordados dentro das ciências sociais na última década (Borgatti, Mehra, Brass & Labianca, 2009). Lopes, Carvalho e Fleury (2013) apontam que os estudos sobre as redes sociais vêm crescendo ao longo dos anos, sobretudo a partir de 2006, com destaque para a abordagem das vantagens oriundas das redes sociais e sua relação com o desempenho organizacional. Um dos grandes desafios das pesquisas em ciências sociais é entender o que leva uma pessoa a ter comportamentos colaborativos e cooperativos com as demais (Edelenbos & Klijn, 2007). Dentro deste contexto, as redes emergem com destaque, pois o estudo delas permite o melhor entendimento do que ocorre em um determinado contexto social (Isett et al., 2011).

A metodologia mais utilizada nas pesquisas sobre redes é a Análise de Redes Sociais (ARS), que busca analisar os aspectos individuais dos atores da rede, as relações que se estabelecem entre eles, como são estruturadas estas relações e como estes estão posicionados dentro das redes (Prell, Hubacek & Reed, 2009). Na ARS, onde os grupos e indivíduos são representados por pontos ou nós e as relações sociais entre eles por linhas ou laços (Scott,

2011), diversos atributos das redes são identificados, como por exemplo, a centralidade dos atores de uma rede.

A centralidade é o atributo mais estudado no nível micro das redes sociais (Borgatti et al., 2009) e representa o número de ligações que um determinado ator estabelece com os outros em uma rede, indicando a posição deste em relação aos demais atores da rede e em relação à rede como um todo (Costenbader & Valente, 2003). Outra medida relacionada à centralidade é a do centro-periferia, que divide uma rede social em dois subgrupos; o centro, em que os atores têm mais laços entre si e a periferia, com atores menos relacionados (Silva, Araújo, Farina & Silveira, 2004).

Existe uma divisão entre dois tipos de redes no âmbito organizacional: as formais e as informais. As redes formais refletem as estruturas formalizadas de uma organização, como por exemplo, fluxos e estruturas pré-estabelecidos pelos gestores ou pela organização em si. Já as redes informais são independentes e se formam por meio das diferentes relações estabelecidas entre os membros de uma organização, como a cooperação no trabalho, a troca de conhecimentos ou até mesmo interações sociais de afeto e amizade (Allen, James & Gamlen, 2007).

Um tipo de rede informal, proposta por Krackhardt e Hanson (1993), é a rede de confiança, que é formada pelas relações de confiança interpessoal entre indivíduos de um determinado grupo, isto é, uma rede que demonstra “quem confia em quem” (Krackhardt & Hanson, 1993, p.106). A análise de uma rede deste tipo permite entender melhor as relações de confiança existentes em um determinado ambiente, onde um ator com maior centralidade nesta rede será aquele que em tese goza de maior confiança dos demais (Sarker, Ahuja, Sarker & Kirkeby, 2011).

A confiança dentro de uma organização é definida como uma expectativa positiva e de boa vontade entre seus atores, que ocorre quando um ator acredita na integridade e

confiabilidade de outro ator (Li, 2005). A confiança é um conceito estudado dentro das redes sociais e está atrelada a diversos fatores positivos, como eficácia (Isett et al., 2011; Lecy, Mergel & Schmitz, 2014), desempenho organizacional (Casimir, Lee & Loon, 2012), cooperação (Casimir et al., 2012; Li, 2005) e troca de conhecimentos (Edelenbos & Klijn, 2007; Li, 2005). Gould-Williams (2003) coloca que a confiança é uma fonte de eficiência e eficácia organizacional, que faz as organizações funcionarem.

Nas equipes, a confiança é considerada uma variável que favorece a obtenção de objetivos em comum de forma coletiva (Lusher, Kremer & Robins, 2013). Além disso, a confiança tem relação com o comprometimento organizacional, sendo um mecanismo social que facilita a cooperação e coordenação dentro da rede, o que favorece a um maior comprometimento (Li, 2005). O comprometimento organizacional, que pode ser entendido como o vínculo emocional estabelecido entre um indivíduo e uma organização (Kim, Eisenberger & Baik, 2016), também está relacionado à melhores resultados organizacionais (Casimir et al., 2012).

Historicamente, o comprometimento organizacional é tido como um vínculo psicológico que leva um determinado indivíduo a agir de maneira alinhada aos interesses da organização. Este resulta em uma série de fatores positivos na área da gestão, como satisfação, desempenho, volume de negócios, lucro, participação no mercado e retorno sobre o investimento, sendo um atributo essencial para qualquer organização (Wood & Wilberger, 2015).

A confiança também pode estar relacionada às características individuais dos atores de uma rede, como a habilidade de um atleta de uma equipe esportiva. Lusher et al. (2013) verificaram em um estudo com equipes esportivas, uma tendência de que a confiança seja maior naqueles com maior qualidade individual. Isso porque a incerteza ou risco de confiar

no outro pode ser menor ao se confiar em alguém que oferece um melhor desempenho dentro da equipe.

## 1.1 PROBLEMA DE PESQUISA

A maioria dos estudos sobre comprometimento organizacional possui uma abordagem individual, da perspectiva de apenas um indivíduo ou organização, sendo necessário que se façam pesquisas que abordem o comprometimento em um contexto multidimensional, como por meio das redes sociais (Rampersad, Quester & Troshani, 2010).

No presente estudo, com o intuito de investigar a confiança intraorganizacional, foram utilizadas as redes de confiança, pois elas ilustram a confiança do ponto de vista do relacionamento entre atores de uma rede e não apenas como um atributo pessoal, sendo um meio mais adequado para abordar as relações de confiança dentro de um determinado grupo (Kuipers, 2009). Baseado na norma da reciprocidade, se um indivíduo tem uma posição mais central em uma rede de confiança significa que ele possui comportamentos mais confiáveis, como um maior comprometimento com sua equipe (Chou, Cheng, Huang e Cheng, 2006).

Outra característica da confiança é que dentro de uma equipe esportiva ela pode estar relacionada a determinadas características individuais, onde membros com maior qualidade técnica ou maior experiência podem gozar de mais confiança que os demais da equipe (Lusher et al., 2013). A habilidade é um conjunto de competências e características que fazem com que uma pessoa tenha maior capacidade para desenvolver uma determinada tarefa. No esporte, o nível de habilidade reflete a capacidade que um determinado atleta tem para praticar uma modalidade. Mayer, Davis e Schoorman (1995) colocam que a habilidade é um fator que favorece uma pessoa a ter mais confiança em relação aos demais.

Neste sentido, o presente estudo teve o objetivo de investigar a centralidade dos atores na rede de confiança de equipes esportivas (variável dependente) e identificar a possível relação com o comprometimento organizacional, qualidade técnica dos atletas e tempo na equipe (variáveis independentes).

### 1.1.1 Questão de Pesquisa

Verificar a relação entre o comprometimento organizacional, qualidade técnica dos atletas e tempo na equipe com a centralidade nas redes de confiança. Assim, a questão de pesquisa que o presente projeto respondeu é: *o que leva um ator a ter maior centralidade nas redes de confiança de equipes esportivas?*

## 1.2 OBJETIVOS

### 1.2.1 Objetivo Geral

O objetivo geral deste estudo foi verificar o que leva um ator a ter maior centralidade nas redes de confiança, verificando a relação entre o comprometimento organizacional, a qualidade técnica dos atletas e o tempo na equipe (variáveis independentes) com a centralidade nas redes de confiança de equipes esportivas (variável dependente).

### 1.2.2 Objetivos Específicos

- I. Descrever a rede de confiança de equipes esportivas;
- II. Analisar a centralidade dos atores das redes de confiança de equipes esportivas;

III. Analisar o comprometimento organizacional, tempo na equipe e qualidade técnica dos atores das redes de confiança de equipes esportivas;

IV. Identificar os atores centrais e periféricos nas redes de confiança de equipes esportivas;

V. Analisar o perfil dos atletas que têm posição central nas redes de confiança de equipes esportivas.

### 1.3 PROPOSIÇÕES

Com o intuito de responder a questão de pesquisa apresentada, as seguintes proposições foram levantadas:

Proposição 1: Atletas com maior comprometimento organizacional ocupariam posições mais centrais dentro das redes de confiança da equipe;

Proposição 2: Atletas que estejam há mais tempo no clube ocupariam posições mais centrais dentro das redes de confiança da equipe;

Proposição 3: Atletas que tenham maior qualidade técnica ocupariam posições mais centrais dentro das redes de confiança da equipe.

### 1.4 JUSTIFICATIVA PARA ESTUDO DO TEMA

A presente pesquisa utilizou equipes esportivas, pois elas oferecem um contexto ideal para o estudo de interações e dinâmicas de grupos relacionadas ao desempenho, por terem uma natureza de formação independente e com propósitos claros de atingir resultados (Mach, Dolan & Tzafirir, 2010).

As pesquisas sobre redes sociais, em que diversos grupos e indivíduos interagem entre si nas mais diversas áreas e contextos sociais, podem sugerir importantes contribuições na área da gestão do esporte (Wolfe, Meenaghan & O'Sullivan, 2002). Aprofundar o conhecimento acadêmico das redes dentro desse contexto também se justifica pelo fato dos resultados poderem ser aplicados em outras áreas do conhecimento (Quatman e Chelladurai, 2008). Além disso, aumentar a produção de conhecimento científico é fundamental para o desenvolvimento da gestão do esporte (Amis & Silk, 2005).

Outro fator relevante do estudo se justifica pela abordagem por meio das redes de confiança. Após a primeira publicação sobre o tema em 1993, realizada por Krackhardt e Hanson, o número de publicações sobre o tema vem crescendo ao longo dos anos, porém de maneira incipiente, o que indica a necessidade de mais pesquisas para o desenvolvimento acadêmico do conceito. Verificamos por meio de pesquisa na base Scopus (Figura 1), com o termo *trust network*, que o número de publicações sobre o assunto começou a crescer a partir de 2002 e a tendência de crescimento tem se mantido.

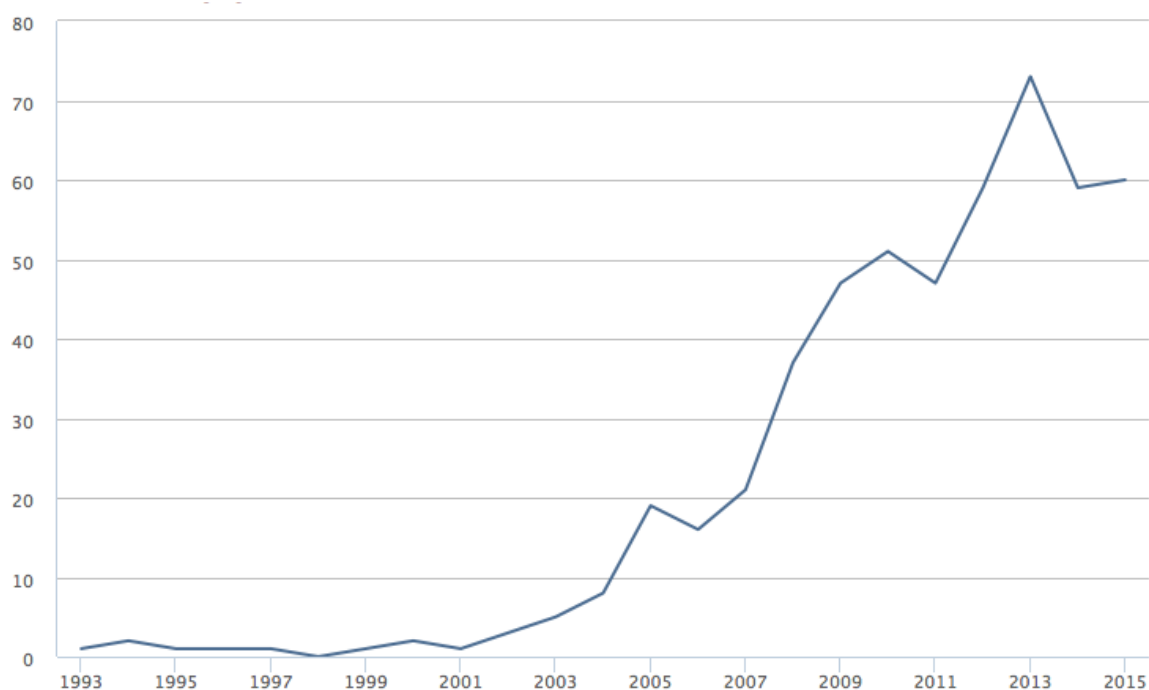


Figura 1 – Número de publicações com o termo *trust network* na base de dados Scopus.  
Fonte: Scopus (2016). Recuperado em 18, setembro, 2016, de <http://scopus.com>.

Pesquisas sobre a relação entre a confiança e a eficiência de equipes são relevantes e diversos estudos abordaram a relação entre a confiança e a desempenho (Lusher et al., 2013). A confiança também está relacionada a excelência no desempenho esportivo (Greenleaf, Gould & Dieffenbach, 2001) o que indica a relevância de estudos acerca deste construto através do esporte.

Lusher, Robins e Kremer (2010) relataram que poucos trabalhos foram realizados dentro de times esportivos com metodologias de redes sociais, apesar das equipes esportivas serem contextos ideais para este tipo de estudo:

Equipes esportivas são compostas por grupos delimitados e bem definidos de indivíduos, ou no contexto das redes sociais, de uma rede completa. Estes indivíduos são interdependentes, a equipe tem objetivos e resultados claros e mensuráveis e a eficácia dos membros do time tem impacto direto nesses resultados (Lusher et al., 2010, p. 214).

Entender a questão dos fatores que levam a centralidade de um ator dentro de uma rede também é relevante, tendo em vista que esta abordagem, de como os atores de uma rede obtém uma posição mais central dentro de uma rede ainda é limitada dentro da literatura sobre as redes sociais. Existe um número muito maior de estudos acerca das consequências da centralidade das redes do que dos fatores que levam a ela (Klein, Lim, Saltz & Mayer, 2004).

A questão da relação entre o comprometimento organizacional e a centralidade foi pontuada por Macambira e Bastos (2009), que em um estudo sobre a relação entre o comprometimento organizacional e as relações informais construídas no ambiente de trabalho, através da ARS, sugeriram como estudos futuros “investigar o possível efeito que uma variável pode exercer na outra (no caso comprometimento organizacional e a centralidade dos atores na rede)” (Macambira & Bastos, 2009, p. 199).



O presente estudo foi feito com a abordagem de trabalhos de diversas áreas do conhecimento, como a administração, gestão do esporte, sociologia, psicologia, buscando a realização de uma pesquisa interdisciplinar.

A pesquisa interdisciplinar é um processo de relacionar uma perspectiva, uma disciplina, uma maneira de saber, uma abordagem sobre as coisas para outra perspectiva, disciplina e assim por diante, e depois integrar essas perspectivas para uma visão mais ampla e mais profunda e o melhor entendimento de um problema, assunto ou pergunta (Doherty, 2012, p. 3).

Para Doherty (2012) a interdisciplinaridade é importante no sentido de trazer uma variedade de abordagens e contribuições de diferentes áreas do conhecimento para um projeto de pesquisa. A autora destaca isso dentro da gestão do esporte, colocando que diversos autores apontam que a interdisciplinaridade pode ser um diferencial de qualidade para as futuras pesquisas na área.

Se o estudo das redes de confiança ainda é um tema incipiente, sua relação com o comprometimento organizacional também é um assunto pouco abordado na literatura e nesse sentido o presente estudo buscou contribuir para o desenvolvimento do conhecimento acadêmico sobre os temas.

Por fim, a questão da confiança interpessoal em equipes não é meramente acadêmica, ela também é relevante do ponto de vista gerencial, devido a sua relação com a eficiência, com os resultados coletivos obtidos e com a cooperação entre os membros de equipes de trabalho (Lusher et al., 2013).

## 1.5 ESTRUTURA DO TRABALHO

Este trabalho está estruturado em seis seções. Na primeira seção foi apresentada a introdução, problema e questão de pesquisa, objetivo geral e objetivos específicos, as proposições e a justificativa do trabalho. Em seguida está o referencial teórico, onde foi feito

uma revisão da literatura sobre redes, análise de redes sociais, redes de confiança, comprometimento organizacional e a relação entre a confiança e o comprometimento. A terceira seção contém os procedimentos metodológicos, com o delineamento da pesquisa, amostra da pesquisa e os procedimentos da coleta e análise de dados. A seção seguinte traz os resultados coletados e a análise dos mesmos. Na quinta seção são apresentadas as considerações finais e contribuições gerenciais. Por fim o trabalho apresenta as referências utilizadas.

## 2. REVISÃO DE LITERATURA

### 2.1 REDES SOCIAIS

Uma das ideias mais difundidas nas ciências sociais é a de que as pessoas estão imersas em teias espessas de relações e interações sociais, onde a teoria das redes sociais busca responder a questão de como a combinação e interação de indivíduos autônomos e independentes resulta em sociedades duradouras e eficientes (Borgatti et al., 2009).

As redes são formadas por um conjunto de indivíduos ou organizações, chamados de atores ou nós, interligados por meio de diversos tipos de relações, conhecidas como os laços da rede (Lazzarini, 2008). As redes sociais possuem estruturas complexas, com uma série de atores com diferentes funções e competências, interagindo de forma heterogênea entre si.

As interações entre os diversos atores de uma rede acontecem de forma dinâmica e independente de qualquer estrutura formal (Ferrary & Granovetter, 2009) e esses relacionamentos criam uma relação de interdependência entre os membros da rede. Edelenbos e Kiljn (2007) ressaltam que a interdependência entre os diversos atores das redes sociais é uma das marcas da sociedade atual.

Um estudo considerado pioneiro na teoria das redes sociais (Borgatti et al., 2009; Freeman, 2004; Scott, 2011) é o “*Who Will Survive?*”, do ano de 1934, feito pelo psiquiatra Jacob Moreno. Neste estudo, o autor mapeou as redes sociais das alunas de uma escola de Nova Iorque, onde estava ocorrendo uma espécie de epidemia de fugas das estudantes. Ele verificou que as fugas estavam mais relacionadas às posições e interações sociais que elas tinham do que com os motivos individuais de cada uma, o que indicava que, mesmo de forma inconsciente, o fluxo de ideias e influências sociais entre as estudantes eram determinantes de quando e como elas fugiriam (Borgatti et al., 2009).

A partir deste fato, o estudo das redes sociais ganhou espaço nas pesquisas de educação e psicologia social e um novo marco no desenvolvimento teórico das redes se deu com um trabalho de Lloyd Warner e Elton Mayo, na empresa de eletrônicos *Hawthorne*, onde os autores verificaram a estrutura das relações de grupos da empresa e representaram elas por meio de diagramas de rede (Scott, 2011).

Na década de 40 e 50 as pesquisas sobre redes sociais seguiram se desenvolvendo em diversas frentes. Borgatti et al. (2009) relataram duas principais linhas de pesquisa: a utilização de matrizes e da teoria dos gráficos para representar conceitos sociais como grupos e círculos sociais em redes; e o desenvolvimento de um programa de estudos de redes por meio de experimentos em laboratórios do *Massachusetts Institute of Technology* (MIT). Neste programa os pesquisadores começaram a verificar os efeitos de diferentes tipos de comunicação em rede na velocidade e eficiência com que os grupos conseguiam solucionar problemas, relacionando as diversas estruturas das redes com os resultados produzidos.

No final dos anos 50 o estudo das redes sociais começou a se desenvolver na antropologia social, através de pesquisadores da Universidade de Manchester, que viram nas redes sociais a resposta para introduzir o conceito dos conflitos e das divisões dentro da estrutura da sociedade (Scott, 2011).

Os estudos antropológicos seguiram em desenvolvimento nos anos 60, com três principais linhas de pesquisa, influenciadas por um estudo pioneiro de Radcliffe Brown: a primeira no nível conceitual, onde os antropologistas passaram a enxergar a sociedade como padrões ou redes de relacionamentos entre diferentes atores e sua capacidade de desempenhar papéis relativos aos demais; a segunda, comandada pelo antropologista Levi-Strauss, em que os pesquisadores começaram a representar os sistemas de parentesco familiar como álgebras relacionais que resultavam em complexas estruturas matemáticas e a

terceira o uso das redes para explicar como determinados tipos de relações sociais geravam diferentes resultados, como por exemplo, a relação entre o nível de conexão social da rede de uma família com o papel que desempenhavam o marido e a mulher (Borgatti et al., 2009).

Já nos anos 70 o estudo das redes sociais passou a se desenvolver na sociologia, onde um trabalho seminal de Granovetter, de 1973, se destacou, quando o autor propôs a teoria da “força dos laços fracos”:

Em um artigo seminal sobre a análise das redes sociais e sua importância para a compreensão das interações entre os níveis micro e macro, Granovetter (1973) coloca essa unidade de análise – as redes interpessoais – como um elemento fundamental nessa ponte. Ele analisa os laços sociais existentes, classificando-os como fortes (definidos como aqueles nos quais os indivíduos despendem mais tempo, intensidade emocional e trocas; por exemplo, a amizade) e fracos (aqueles nos quais o investimento é menor ou nulo, como, por exemplo, os mantidos com pessoas conhecidas). A partir da análise de tríades (relações entre três indivíduos, isto é, se existem as relações fortes AB e AC, então existe a relação BC) e das pontes (ligações entre dois indivíduos situados em agrupamentos distintos e não conectados, a não ser por essa ligação que se torna a ponte entre os dois grupamentos), ele aprofunda a análise na direção de que são as relações fracas que importam para a expansão e força das redes (Marteleto & Silva, 2004, p. 43).

A partir do final dos anos 70 houve um crescimento no número de pesquisas sobre as redes sociais e a Análise de Redes Sociais (ARS) passou a ser utilizada em estudos de diversas áreas do conhecimento (Scott, 2011). No início dos anos 80 a teoria das redes sociais já era um campo de conhecimento estabelecido dentro das ciências sociais, com organizações profissionais e acadêmicas, conferências anuais, *software* especializado e um periódico específico.

Dos anos 90 em diante observou-se uma expansão do estudo das redes sociais para uma série de outras áreas, como a administração, física, biologia, saúde, entre outras (Borgatti et al., 2009). Atualmente as redes continuam sendo um tópico de interesse acadêmico: “A pesquisa sobre redes sociais é um assunto ‘quente’ atualmente, com o

número de artigos na Web of Science com o tópico de ‘*social networks*’ quase triplicando na última década” (Borgatti et al., 2009, p. 892).

Geralmente as redes podem ser abordadas por duas perspectivas distintas e complementares, com foco no nível micro e macro. O micro demonstra a perspectiva sobre um atributo de um determinado ator, enquanto o macro sobre a rede como um todo (Provan, Fish e Sidow, 2007). A maior parte do comportamento humano está imersa nas redes de relações interpessoais, nas interações e processos sociais que moldam o comportamento de cada indivíduo (Granovetter, 1985).

O estudo das redes sociais tem relevância pela característica da sociedade atual, onde não se pode pensar apenas nas estruturas hierárquicas e nos contratos formais (Edelenbos & Klijn, 2007), mas também nos relacionamentos informais e interações sociais.

As redes sociais estão relacionadas a diversos contextos e processos sociais e influenciam diretamente no grau de percepção e no relacionamento entre seus atores (Ibarra & Andrews, 1993). Uma das principais correntes de estudo dentro das redes é entender os aspectos que podem levar ao aumento no desempenho, onde se destacam atributos relacionados à colaboração e cooperação, como a confiança, comprometimento e a troca de informações (O’Toole, 2015).

### 2.1.1 Análise de Redes Sociais

A Análise de Redes Sociais (ARS) é a metodologia mais utilizada nas pesquisas sobre redes sociais e ela permite analisar os atributos individuais dos atores de uma rede, as relações estabelecidas entre eles, como elas estão estruturadas e como cada um está posicionado dentro das redes (Prell et al., 2009). Assim, o foco da ARS está nas relações estabelecidas entre os indivíduos (Lusher et al., 2013). Na ARS, da mesma forma que nos

sócio-gramas clássicos, os indivíduos e grupos são representados por pontos e suas relações sociais são representadas por linhas (Scott, 2011).

A vantagem de utilizar a ARS na análise de um time é a capacidade de estudar ele como um sistema social, com o foco nas relações sociais entre indivíduos em um determinado contexto social e não como indivíduos autônomos e independentes. Além disso, a ARS possibilita a investigação tanto das estruturas sociais como dos atributos individuais de forma simultânea (Lusher et al., 2010).

Dentro de uma equipe esportiva existem relações informais que afetam a forma como ela funciona e a ARS é uma metodologia apropriada para explorar e entender melhor as relações informais dentro de um time (Lusher et al., 2010).

A ARS tem sido utilizada no campo das ciências sociais, podendo ser aplicada no estudo de como os comportamentos e opiniões dos membros de uma rede dependem das estruturas em que os mesmos estão inseridos, onde a unidade de análise é o conjunto de relações estabelecidas através das interações entre os atores da rede (Marteleto, 2001). A ARS é utilizada em diversas áreas e a literatura aponta que em tese ela pode ser aplicada a qualquer assunto empírico ou área do conhecimento (Mizruchi, 2006).

A literatura apresenta uma vasta gama de estudos sobre redes sociais e um atributo bastante abordado é o da centralidade dos atores (Costenbader & Valente, 2003; Ibarra & Andrews, 1993; Lusher et al., 2010; Prell et al., 2009). A centralidade representa a importância de um determinado indivíduo dentro de uma rede e ela pode ser de três tipos: entrada, saída e de meio. A centralidade de entrada representa o quanto um ator é nominado pelos outros e a centralidade de saída mostra o quanto um ator tem a capacidade de se conectar aos demais. Já a centralidade de meio indica o quanto um ator se localiza entre o relacionamento dos demais dentro da rede, ou seja, o quanto um ator está “no meio” e serve de conexão para outros atores se conectarem (Lusher et al., 2010). No presente estudo a

medida utilizada foi a da centralidade de entrada, tendo em vista que o objetivo do projeto foi entender o que faz um ator gozar de mais confiança dos demais.

Dentro das redes sociais os indivíduos gozam de vantagens ou desvantagens de acordo com sua posição dentro da rede, onde a centralidade, que reflete o quanto determinado indivíduo está conectado aos demais, é o atributo associado com maior frequência a variáveis de desempenho, como poder, influência nas decisões e inovação (Sparrowe, Liden, Wayne & Kraimer, 2001).

A centralidade dos atores de redes informais é um conceito fundamental para a compreensão das mesmas, pois ela identifica os atores mais relevantes e com papel mais importante nas dinâmicas e relações existentes na rede, já que estes ocupam posições estratégicas nas estruturas informais existentes (Macambira & Bastos, 2009).

Seibert, Kraimer e Liden (2001) relataram que existem três vantagens associadas à centralidade: a capacidade de adquirir recursos exclusivos, o maior poder de negociação e controle de recursos e mais oportunidade para promoções pessoais. A maior parte das pesquisas e teorias de redes sociais aborda as consequências da centralidade dos atores e existe a necessidade de mais estudos sobre o que leva um ator a ser mais central dentro de uma rede (Klein et al., 2004).

Outra medida importante relacionada à centralidade é a centro-periferia, onde a rede é dividida em dois grupos distintos de atores: o centro, que é um grupo mais coeso, com atores bastante relacionados entre si e a periferia, onde os atores têm poucas ou até mesmo nenhuma relação entre si (Silva et al., 2004). Esta medida é construída a partir das medidas de centralidade, onde o centro se caracteriza por ter laços entre si e estarem próximos, em termos de distâncias geodésicas, ou seja, o centro é mais coeso, enquanto a periferia tem poucos laços entre si e é menos coeso (Oliveira, Matheus, Parreiras & Parreiras, 2007).



A medida centro-periferia tem relação com a centralidade de rede, porém são duas medidas distintas. De acordo com Borgatti e Everett (2000) a literatura aponta que todos atores dentro do centro de uma rede tem centralidade alta, porém o oposto não acontece, ou seja, nem todos atores com centralidade alta fazem parte do centro da rede. Portanto, a utilização do conceito do centro pode ser usada como um indicativo de centralidade, mas o oposto não necessariamente se aplica.

### 2.1.2 Redes de Confiança

Chou et al. (2006) colocam que a rede de confiança, que pode ser considerado como um dos principais conceitos do capital social, surgiu pela primeira vez em um trabalho de Krackhardt e Hanson (1993), onde os autores, ambos pesquisadores de redes sociais, propuseram a existência de três tipos distintos de arquiteturas informais dentro das organizações: redes de conselhos, redes de comunicação e as redes de confiança, sendo essa última a rede que ilustra a confiança interpessoal entre os membros de um grupo.

As redes informais são aquelas formadas por meio das interações sociais entre os indivíduos, independente da estrutura formal do grupo ou organização a que pertencem, podendo representar diversos tipos de interações sociais, como a troca de conselhos, informações, amizade e afeto (Soda & Zaheer, 2012). As redes informais representam o que de fato ocorre dentro de uma organização, estando mais próximas da realidade do que organogramas ou representações de estruturas formais (Granovetter, 1985).

As redes são compostas pelas ligações estabelecidas entre diferentes atores e entender a dinâmica das relações é um passo importante para o entendimento da eficácia de uma rede informal (Isett et al., 2011).

A confiança é tida como um fator crítico para o sucesso das organizações

(Yakovleva, Reilly & Werko, 2010) e nos processos de cooperação entre os diferentes atores de uma rede (Edelenbos & Klijn, 2007). Além disso, está relacionada a aspectos como desenvolvimento, comunicação, relações pessoais e comportamento organizacional (Couch & Jones, 1997).

Existem duas principais definições para a confiança, a primeira é a crença de um determinado ator de que suas necessidades serão atendidas através das ações tomadas por outro (Kim & Trail, 2011) e a segunda é uma predisposição de uma parte ficar vulnerável as ações de outra parte, baseada na expectativa de que esta irá tomar decisões e ações que serão importantes e lhe trarão benefícios (Yakovleva et al., 2010).

Sua relação com os resultados produzidos pelas interações em rede são questões de relevância acadêmica (Lecy et al., 2014) e a literatura mostra que a confiança está atrelada ao desempenho organizacional (Gould-Williams, 2003), facilitando a cooperação voluntária entre atores independentes (Casimir et al., 2012). A confiança nos relacionamentos tem impacto direto nos processos organizacionais e no desempenho, sendo um direcionador nas trocas, negociações e conflitos, resultando em negociações e relacionamentos mais tranquilos e com menos conflitos (Zaheer, McEvily e Perrone, 1998).

O mesmo se aplica no esporte, em que a confiança emerge como uma variável relacionada a excelência no desempenho esportivo (Greenleaf et al., 2001). No estudo de Greenleaf et al. (2001), os pesquisadores observaram que em medalhistas olímpicos a percepção da confiança era uma das chaves para um melhor relacionamento entre atletas e treinadores, impactando diretamente no desempenho esportivo.

A confiança é uma das interações sociais que surgem por meio do relacionamento entre os diversos atores dentro de uma determinada rede (Lusher et al., 2010) e neste sentido “a confiança, a qual eu entendo como a convicção de que outros irão fazer a coisa certa

mesmo diante de um claro balanço de incentivos contrários, emerge, se esse for o caso, no contexto de uma rede social” (Granovetter, 2005, p.34).

A confiança entre os membros de uma equipe pode ser representada por meio de uma estrutura de rede, onde a posição de cada indivíduo reflete a totalidade das interações entre ele e os demais colegas do time, sendo o índice mais utilizado para mensurar isso a centralidade de grau, que representa o quanto determinado ator está no núcleo da rede, onde quanto mais forte a ligação dele com os demais atores da rede, mais central será seu posicionamento. Da mesma forma, quanto menor a ligação, menos central a posição (Chou et al., 2006).

A centralidade de um ator em uma rede de confiança reflete o quanto este indivíduo goza da confiança dos demais membros de seu grupo, ou seja, a centralidade pode ser usada como um indicador da confiança estabelecida entre os atores de uma rede, onde quanto maior a centralidade, maior o grau de confiança que um ator possui dentro da rede (Sarker et al., 2011).

A construção do processo de confiança é algo complexo, ela ocorre de maneira lenta e gradual (Edelenbos & Klijn, 2007) e da mesma forma, as redes de confiança precisam de tempo para se desenvolver e fortalecer os laços entre seus atores (Kuipers, 2009).

A confiança entre atores de uma organização pode ser potencializada através de intervenções que estimulem os contatos e comportamentos de confiança interpessoais (Ferrin Dirks & Shah, 2006). Os autores colocam ainda que apesar de existirem muitos estudos sobre a confiança e sua relação com o desempenho organizacional, poucos focam em como a confiança se desenvolve e está atrelada aos relacionamentos e interações sociais entre os indivíduos e o contexto social onde os mesmos estão inseridos.

## 2.2 COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL

O comprometimento organizacional diz respeito aos sentimentos pessoais e ao vínculo psicológico estabelecido entre um indivíduo e a organização a qual ele pertence e é um atributo que está relacionado aos comportamentos individuais de cada um, a identificação com as metas e os valores da organização e ao desejo de permanecer nesta (Joo e Park, 2010).

Na literatura científica o comprometimento organizacional tem significado semelhante aos da adesão, envolvimento e identificação, se inserindo entre construtos que abordam o vínculo dos indivíduos com suas organizações (Macambira & Bastos, 2009). O comprometimento organizacional ajuda a compreender uma série de comportamentos organizacionais dos indivíduos, como as escolhas realizadas pelos membros de uma determinada organização, que podem “afetar as funções para as quais eles se sentem atraídos, as razões que os movem, os valores que direcionam suas realizações, os planos que são admirados e as pessoas com que estão alinhados” (Macambira, Bastos & Rossoni, 2015, p. 111).

Macambira e Bastos (2009) relatam que os estudos acerca do comprometimento organizacional ganharam força a partir da década de oitenta, com a maioria dos trabalhos abordando a relação afetiva ou de apego emocional dos indivíduos com suas organizações. Um estudo muito citado sobre o comprometimento organizacional é o de Meyer e Allen (1991), onde os autores propuseram três dimensões para o comprometimento organizacional: afetivo, continuado e normativo.

O comprometimento afetivo se refere ao apego emocional, identificação e envolvimento de um funcionário com a organização. Funcionários com um forte comprometimento afetivo continuam trabalhando na organização porque eles *querem*. O comprometimento continuado se refere à consciência dos custos associados a deixar a organização. Funcionários cuja principal ligação com a organização é baseada no comprometimento continuado permanecem porque

*precisam*. Finalmente, o comprometimento normativo reflete o sentimento de obrigação de continuar na organização. Funcionários com um alto nível de comprometimento normativo sentem que tem um *dever* de permanecer na organização (Meyer & Allen, 1991, p. 67).

Outro conceito bastante presente na literatura é o de Mowday, Steers e Porter (1979), de que o comprometimento organizacional possui três características principais: uma grande identificação com os objetivos e valores da organização; o desejo de exercer esforços consideráveis a favor da organização e o forte desejo de manter o vínculo com a organização.

Existem muitos estudos que relacionam o comprometimento organizacional a melhores resultados e comportamentos organizacionais, como desempenho, produtividade, satisfação pessoal e confiança (Dhar, 2015). O comprometimento organizacional inclusive é um índice frequentemente utilizado como sinal de eficácia em um time (Chou et al., 2006).

Um dos estudos mais citados sobre o comprometimento organizacional é o de Mathieu e Zajac (1990), onde os autores fizeram uma ampla revisão de literatura e relacionaram 48 variáveis relacionadas ao comprometimento organizacional, extraídas de 174 amostras independentes de 124 estudos publicados sobre o tema. Os autores dividiram as variáveis em três categorias: antecedentes, correlatas e consequentes. Genari, Faccin e Macke (2013) fazem uma abordagem sobre este estudo, indicando que o mesmo permanece relevante no estudo do comprometimento organizacional, e explicam a categorização utilizada pelos autores:

- a) antecedentes: se apresentam através de quatro conjuntos de variáveis citadas nas pesquisas de Mowday (1982). Baseiam-se nas características pessoais, nas características dos trabalhadores, experiências no trabalho e "estados" do papel;
- b) correlatos: representados por variáveis que não podem ser consideradas nem antecedentes e nem consequentes do comprometimento. Além disso, se apresentam em construtos atitudinais e motivacionais utilizados na pesquisa organizacional;
- c) consequentes: considerados consequências do comprometimento dos funcionários no trabalho, se apresentam principalmente na decisão, por parte do

mesmo, de permanecer ou abandonar a organização e no desempenho no trabalho (Genari et al., 2013, p. 361).

A Tabela 1, elaborada por Genari et al. (2013) apresenta as variáveis identificadas por Mathieu e Zajac e posteriormente traduzidas para o português em um trabalho de Bastos (1993).

#### Quadro 1

#### **Antecedentes, Correlatos e Consequentes do Comprometimento Organizacional**

Antecedentes	Características pessoais	Idade, sexo, educação, tempo de organização, percepção da competência pessoal, ética no trabalho, nível ocupacional, salário.
	Características do trabalho	Variedade de habilidade, autonomia, inovação, “escopo”.
	Relações líder-grupo	Coesão do grupo, interdependência de tarefas, liderança participativa.
	Características organizacionais	Tamanho, centralização.
	Características do “papel”	Ambiguidade, conflito, sobrecarga.
Correlatos	Diversos	Motivação geral e interna, envolvimento com trabalho, estresse, comprometimento relacionado com a ocupação e sindicato.
	Satisfação no trabalho	Geral, intrínseca, extrínseca, supervisão, colegas (grupo), promoções, pagamentos, trabalho em si.
Consequentes	Desempenho	Avaliação por outros, avaliação do produto.
	Diversos	Percepção de alternativas de trabalho, intenção de procurar novo trabalho, intenção de sair, comparecimento, atrasos, rotatividade.

**Nota.** Fonte: Genari, D., Faccin, K., & Macke, J. (2013). Mensuração do comprometimento organizacional em redes de indústrias vitivinícolas brasileiras. *Revista Eletrônica de Administração*, 19(2), 351-383.

No presente estudo o comprometimento organizacional será abordado através da definição de Meyer e Allen (1991), mais especificamente na dimensão afetiva, por esta ser aquela relacionada ao apego emocional, identificação e envolvimento de um ator com sua organização e por ser a dimensão mais estabelecida e utilizada dentro da literatura sobre o tema (Bozionelos, 2008).

### 2.3 RELAÇÃO ENTRE A CONFIANÇA E O COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL

A literatura aponta que o comprometimento organizacional e a confiança são construtos interligados (Ugboro, 2003), estando ambos os processos relacionados a um melhor desempenho e a dedicação de indivíduos com suas organizações (Tipu & Ryan, 2011). Rampersad et al. (2010) relatam que a literatura apresenta resultados contraditórios sobre a relação entre a confiança e o comprometimento, em relação a se o comprometimento leva a confiança ou vice-versa. A existência de estudos em ambos os sentidos indica uma forte relação entre os construtos e os autores colocam em seu trabalho, dentro de redes de inovação, que o comprometimento está positivamente relacionado à confiança.

Esta variedade de resultados a respeito do relacionamento entre o comprometimento organizacional e a confiança, com visões ambíguas sobre qual construto afeta o outro, pode ser explicada pelas diferentes abordagens sobre a confiança e o comprometimento que são feitas em cada estudo (Perry, 2004).

A confiança é um mecanismo social que facilita a cooperação e a coordenação dentro da rede, o que favorece a um maior comprometimento (Li, 2005). O comprometimento organizacional, que pode ser entendido como o vínculo emocional estabelecido entre um indivíduo e uma organização (Kim et al., 2016), assim como a confiança, também está relacionado à melhores resultados organizacionais (Casimir et al., 2012).

Yilmaz (2008) coloca que a confiança de um indivíduo em uma organização aumenta o seu comprometimento com ela. Para ele, o comprometimento surge do sentimento de confiança. Se uma pessoa acredita na integridade de uma organização, essa crença impacta diretamente no seu comprometimento. Através da interação com a organização e suas

dinâmicas, as pessoas começam a coletar as informações sobre ela e o sentimento de confiança emerge como resultado das experiências prévias e dessas informações coletadas.

Gould-Williams (2003) também indica a existência de relação entre a confiança e o comprometimento, colocando que a falta de confiança dentro de uma organização pode levar a diversos resultados negativos, como pouca motivação e um menor comprometimento organizacional.

Os comportamentos humanos, como a confiança e o comprometimento organizacional, estão relacionados às relações sociais que ocorrem entre diferentes indivíduos nos mais diversos contextos sociais (Granovetter, 1985).

Os atores não se comportam nem tomam decisões como átomos fora de um contexto social, e nem adotam de forma servil um roteiro escrito para eles pela intersecção específica de categoriais sociais que eles porventura ocupem. Em vez disso, suas tentativas de realizar ações com propósito estão imersas em sistemas concretos e contínuos de relações sociais (Granovetter, 1985, p.487).

Estudos na psicologia social mostram que a confiança e o comprometimento se formam com o tempo, através das interações, percepções e observações com que os indivíduos moldam seus comportamentos, intenções e motivações (Perry, 2004). Para Yilmaz (2008), o comprometimento nasce das relações de confiança e se um indivíduo acredita na integridade de uma organização ou de seus gestores, essa crença aumenta seu comprometimento com a organização. A literatura sugere uma série de variáveis em comum que são antecedentes tanto da confiança como do comprometimento organizacional, como o empoderamento de funcionários, participação na tomada de decisões, *feedback* do supervisor e quantidade de anos na organização (Perry, 2004).

Dentro do presente estudo será abordada a relação entre o comprometimento e a confiança colocando o primeiro como um antecedente do segundo. Apesar de a literatura apresentar resultados em ambos os sentidos, como o intuito deste projeto é verificar o que



leva a uma maior confiança, o comprometimento será colocado como variável independente e a centralidade de confiança como variável dependente.

### 3. PROCEDIMENTO METODOLÓGICO

#### 3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA

O presente projeto se caracteriza como uma pesquisa qualitativa com caráter exploratório-descritivo. A pesquisa é qualitativa devido ao fato de não se utilizar de instrumentos e técnicas estatísticas para a análise dos dados. As pesquisas exploratórias têm como objetivo estimular a compreensão e proporcionar uma maior familiaridade com o problema de pesquisa, por meio do aprimoramento de ideias ou da descoberta de intuições (Gil, 2002).

A pesquisa descritiva tem como principal objetivo descrever as características de uma determinada população ou fenômeno. Neste tipo de pesquisa é possível estabelecer o relacionamento entre variáveis, como é o caso do presente projeto, em que uma de suas principais características foi a utilização de técnicas padronizadas para a coleta de dados, como a utilização de questionários (Gil, 2002).

#### 3.2 AMOSTRA DA PESQUISA

A pesquisa foi realizada com atletas do Centro Olímpico de Treinamento e Pesquisa (COTP), um centro esportivo público da Secretaria Municipal de Esportes, Lazer e Recreação (SEME), da Prefeitura da Cidade de São Paulo, voltado ao treinamento de esporte de alto rendimento. O COTP é o único equipamento da SEME voltado ao esporte de alto rendimento e esta é a característica que o diferencia dos demais centros esportivos da Prefeitura de São Paulo, onde o foco é o esporte de participação, sem preocupação com o desempenho esportivo (Prefeitura de São Paulo, 2016).

O COTP foi criado em 03 de Fevereiro de 1976, por meio do Decreto nº 12.593 e fica localizado no bairro da Vila Clementino, na Zona Sul da Cidade de São Paulo. Sua missão é promover o desenvolvimento de atletas e equipes competitivas nas categorias de base, com apoio e suporte técnicos efetivos ou, de outra maneira, oferecer treinamento esportivo gratuito para crianças e adolescentes com o objetivo de formar atletas e equipes de competição. A visão que o centro esportivo projeta para seu futuro é ser um centro de excelência em esporte no município de São Paulo, formando e encaminhando atletas de alto rendimento para o esporte brasileiro (Prefeitura de São Paulo, 2016).

O equipamento oferece treinamento gratuito para atletas entre sete e dezessete anos, em dez modalidades olímpicas diferentes: atletismo, basquete, boxe, futebol, ginástica artística, handebol, judô, luta olímpica, natação e voleibol (Prefeitura de São Paulo, 2016). O equipamento é mantido com recursos da Prefeitura de São Paulo e oferece de forma gratuita aos cerca de 1000 atletas do local, toda a estrutura de treinamento, uniformes, materiais esportivos, custos de competição, acompanhamento médico, psicológico, fisioterápico e fisiológico, lanche, transporte e acompanhamento do serviço social (Prefeitura de São Paulo, 2016).

Para o presente projeto de pesquisa foram selecionadas três equipes do COTP, todas elas da categoria “Sub-17”, para atletas com 17 anos ou menos, das modalidades basquete, futebol e voleibol. No caso das modalidades basquete e futebol as equipes eram do sexo feminino, enquanto a do voleibol era do sexo masculino. As equipes esportivas oferecem um contexto ideal para o estudo de interações e dinâmicas de grupos relacionadas ao desempenho, por terem uma natureza de formação independente e com propósitos claros de atingir resultados (Mach et al., 2010).

Foram selecionadas as equipes com idade mais avançada do COTP, por estes atletas estarem no final do processo de formação e próximos da idade adulta. Além disso, foram

selecionadas equipes com desempenhos esportivos distintos. O desempenho esportivo foi considerado com base nos resultados obtidos nas principais competições estaduais das modalidades, onde no ano de 2016 a equipe de futebol feminino se sagrou Campeã Estadual do Campeonato da Federação do Desporto Escolar do Estado de São Paulo, o time de voleibol masculino foi o terceiro colocado do Campeonato Estadual da Federação Paulista de Voleibol e a equipe de basquete feminino foi apenas a sétima colocada do Campeonato Estadual da Federação Paulista de Basketball.

### 3.3 PROCEDIMENTOS DE COLETA DOS DADOS

Foram coletados dados para a pesquisa de duas formas diferentes, por meio da aplicação de questionários e de entrevistas semi-estruturadas, sendo ambos considerados dados primários.

A aplicação dos questionários foi feita pelo próprio pesquisador, com uma equipe de cada vez. Antes da pesquisa foi explicado aos atletas o intuito da mesma, além da garantia de anonimato e a não divulgação de dados pessoais. Também foi ressaltada a importância dos mesmos responderem aos questionários da forma mais verdadeira possível, de forma a não prejudicar os resultados da pesquisa. Os atletas também foram alocados em lugares distantes uns dos outros e orientados a não olharem as respostas dos colegas.

Os questionários foram aplicados em todos os atletas das três equipes pesquisadas, com o intuito de obter os resultados da rede completa, com um total de 49 atletas, sendo 12 do basquete feminino, 18 do futebol feminino e 19 do voleibol feminino. Com estes questionários foram levantados os dados pessoais e demográficos, dados sócio-métricos para mensuração da rede de confiança, comprometimento organizacional, percepção da habilidade dos jogadores e tempo na equipe.

Características demográficas, como gênero, idade e local de residência, são importantes de serem abordadas em estudos com redes, já que influenciam as experiências, percepções, atitudes e status social dos indivíduos dentro de uma rede social (Klein et al., 2004).

Existem diversos tipos de redes informais dentro de um time, como de amizade, conselho, colaboração e confiança. A ARS permite examinar um tipo específico de relação dentro de um time (Lusher et al., 2010) e neste estudo a abordagem da confiança foi feita de forma semelhante ao estudo de Lusher et al. (2013), onde a estrutura da confiança é abordada através das redes sociais, mais especificamente pelos laços de confiança interpessoal entre os membros de equipes esportivas.

Para mensurar a rede de confiança foi utilizado procedimento semelhante a um estudo de Kupiers (2009), onde o autor construiu a rede de confiança de cinco organizações, por meio de um questionário sócio-métrico (Anexo 1), onde cada respondente poderia listar até cinco nomes de pessoas sobre as quais elas confiavam e estavam dispostos a se arriscar por elas sem medo de consequências negativas. Porém, a fim de coletar os dados completos das redes, no presente estudo cada participante respondeu a questão da confiança referente a cada atleta da equipe, colocando como resposta “sim” ou “não” ao lado do nome de cada um. (Chou et al., 2006),

A ARS também permite que atributos individuais dos atletas sejam incorporados no estudo das redes sociais, para verificar como tais atributos estão relacionados com determinadas relações sociais dentro do time (Lusher et al., 2010).

O comprometimento organizacional foi mensurado por meio de um questionário multidimensional (Anexo 2) proposto e validado por Jackson, Gucciardi e Dimmock (2014) e adaptado de Meyer, Allen e Smith (1993), em que os autores verificaram o comprometimento organizacional de jovens atletas com suas equipes. O estudo foi feito com

286 atletas, de 31 times, das seguintes modalidades: futebol, hóquei sobre grama, rúgbi e voleibol. Tendo em vista que o presente projeto pretendeu verificar exatamente o comprometimento organizacional dos atletas com suas equipes e que o estudo de Jackson et al. (2014) foi realizado com equipes de modalidades coletivas com jovens atletas, entendemos que este questionário foi o mais adequado.

O questionário possui 17 itens, a serem respondidos através da escala likert de 1 a 7, sendo 1 que discorda totalmente e 7 que concorda totalmente, para mensurar o comprometimento organizacional em suas três dimensões: afetivo, normativo e continuado.

Apesar do presente projeto ter utilizado apenas os dados do comprometimento organizacional afetivo, optou-se por coletar os dados das três dimensões, para eventuais pesquisas futuras.

Para mensurar a habilidade dos jogadores (Anexo 3) foi utilizado o mesmo método utilizado por Lusher et al. (2013), em um estudo com equipes de futebol australiano. Nesta pesquisa foi perguntado a cada jogador da equipe “quem são os melhores jogadores de seu clube?”, sendo que cada jogador poderia nominar quantos jogadores quisesse, exceto ele próprio. Desta forma, cada jogador obteve um *score* entre 0 (nenhuma nomeação) e n-1 (nominado por todos, menos por ele próprio), onde quanto maior o resultado obtido maior a habilidade do jogador. Para que o *score* de habilidade dos atletas tivesse um valor equivalente e possível de ser comparado entre as três equipes, os mesmos foram ajustados para valores entre 0 e 1, se dividindo o *score* obtido por (n-1). Por fim, o tempo de participação na equipe foi verificado através da data de ingresso do atleta no COTP, sendo mensurado em número de meses, a fim de possibilitar uma maior margem de comparação entre os resultados.

## Quadro 2

**Indicadores dos Dados da Pesquisa**

Característica dos Respondentes	Indicadores	Fundamentação Teórica
Perfil dos respondentes	Gênero, idade, local de residência	Klein, Lim, Saltz e Mayer (2004)
Confiança	Centralidade de Entrada	Sarker, Ahuja, Sarker e Kirkeby (2011)
Comprometimento Organizacional	Comprometimento Afetivo	Mayer, Allen e Smith (1993); Jackson, Gucciardi e Dimmock (2014)
Qualidade Técnica	Qualidade dos Atletas	Lusher, Kremer e Robins (2013)
Tempo na Equipe	Quantidade de Meses	Elaborado pelos autores (2016)

**Nota.** Fonte: Elaborada pelo autor (2016).

As entrevistas semi-estruturadas foram feitas pessoalmente com os treinadores de cada uma das equipes, com a utilização de um roteiro elaborado com base na revisão de literatura utilizada neste projeto de pesquisa. O intuito destas entrevistas foi obter mais informações acerca das equipes pesquisadas, sobretudo em relação aos aspectos que foram objetos deste estudo: confiança, comprometimento, tempo na equipe e qualidade técnica.

## Quadro 3

**Roteiro da Entrevista Semi-Estruturada com os Treinadores**

1) Quais são os atletas que gozam de mais confiança dos demais atletas da equipe? Você acha que os atletas mais comprometidos com a equipe tem mais confiança dos demais?	Mathieu e Zajac (1990); Chou, Cheng, Huang e Cheng (2006)
2) Em sua opinião os atletas da equipe que tem melhor desempenho esportivo gozam de mais confiança dos demais? Explique por que.	Mayer, Davis e Schoorman (1995); Lusher, Kremer e Robins (2013)
3) Em sua opinião os atletas com maior tempo dentro do Centro Olímpico gozam de mais confiança dos demais? Explique por que.	Lusher, Kremer e Robins (2013)
4) Dentro da equipe você procura estimular as relações de confiança entre os atletas? Se sim, como isso é feito?	Ferrin, Dirks e Shah (2006)

5) Dentro da equipe você procura estimular o comprometimento dos atletas com a equipe? Se sim, como isso é feito?	Mathieu e Zajac (1990)
6) Você procura ter no grupo atletas que já estejam há um certo tempo no Centro Olímpico ou isso não é levado em conta?	Lusher, Kremer e Robins (2013)
7) Quais fatores você leva mais em conta na definição do capitão da equipe?	Day, Sin e Chen (2004)

**Nota.** Fonte: Elaborada pelo autor (2016).

### 3.4 PROCEDIMENTOS DE ANÁLISE DE DADOS

As respostas aos questionários foram tabuladas e colocadas em uma tabela com a utilização do *Software* Microsoft Excel, com a utilização de fórmulas para obter as médias e desvio padrão para cada um dos atributos.

Por meio das respostas aos questionários sócio-métricos foi construída uma matriz das relações de confiança entre os atletas de cada uma das equipes. As matrizes eram quadradas, com o mesmo número de linhas e de colunas, de acordo com o número de atletas da equipe em questão e tinham em seus dois eixos os nomes de cada um dos atores da rede. Em seguida foram introduzidas nas matrizes as relações de confiança de cada um dos atletas, onde o valor “1” indicava a existência de relação de confiança e o valor “0” indicava a inexistência dela. As matrizes foram analisadas com o auxílio do *Software* UCINET, por meio do qual foram obtidas as redes de confiança de cada uma das equipes, a centralidade de entrada dos atores da rede, a densidade das redes e a relação de atores no centro e na periferia das redes.

Com os dados obtidos foi feita a análise para cada uma das equipes pesquisadas: futebol feminino, voleibol masculino e basquete feminino. Uma primeira análise foi realizar uma comparação entre os três atletas com maior centralidade e os três atletas com menor centralidade dentro da rede, a fim de verificar se o comprometimento organizacional, tempo



na equipe e qualidade técnica foram de fato maiores para aqueles atletas com maior centralidade. Para isso foi feita uma comparação das médias dos três aspectos entre o grupo de atletas com maior centralidade e o grupo de jogadores com menor centralidade. O mesmo procedimento foi realizado para comparar o grupo de atletas no centro da rede e os atletas na periferia.

Também foram feitas análises distintas para cada uma das variáveis independentes pesquisadas: tempo na equipe, comprometimento e qualidade técnica. Para isso, foi feita uma comparação entre os atletas de maior destaque, positivo e negativo, para cada um dos aspectos. Os jogadores que estivessem acima ou abaixo do desvio padrão da média da equipe foram destacados e foi verificada a centralidade de entrada destes atores na rede de confiança, bem como se eles faziam parte do centro ou da periferia da rede.

As entrevistas semi-estruturadas foram transcritas e a partir delas foram verificados os trechos relacionados aos objetos de estudo da pesquisa, de forma a estabelecer uma relação entre os resultados dos questionários e as respostas dos treinadores.

#### 4. RESULTADOS DA PESQUISA

Na descrição dos resultados os nomes de todos os atletas foram substituídos por códigos a fim de preservar a identidade e anonimato dos mesmos.

##### **Equipe A – Futebol Feminino**

A equipe de futebol feminino tem 18 atletas, com média de idade de 16,22 anos (Desvio Padrão [DP] = 0,71). Oito delas (44,4% do total) moram na Zona Sul de São Paulo. Quatro vivem na Zona Leste, duas na Zona Oeste, uma no Centro de São Paulo. Três moram em cidades próximas da cidade de São Paulo, Diadema, Mauá e Mogi das Cruzes.

As relações de confiança entre as jogadoras geraram a matriz ilustrada na Figura 2, por meio da qual foi obtida a rede de confiança da equipe (Figura 3), bem como os atributos dessa rede.

	Atleta F1	Atleta F2	Atleta F3	Atleta F4	Atleta F5	Atleta F6	Atleta F7	Atleta F8	Atleta F9	Atleta F10	Atleta F11	Atleta F12	Atleta F13	Atleta F14	Atleta F15	Atleta F16	Atleta F17	Atleta F18
Atleta F1	0	0	1	1	0	0	1	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Atleta F2	0	0	0	1	1	0	1	1	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0
Atleta F3	1	1	0	1	0	0	1	0	1	1	0	1	0	0	0	1	1	0
Atleta F4	1	1	1	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Atleta F5	0	1	0	1	0	0	1	0	0	0	0	0	1	1	1	0	0	1
Atleta F6	1	1	1	1	0	0	1	0	1	1	0	1	0	0	0	0	0	0
Atleta F7	1	1	0	1	1	1	0	1	0	1	1	0	1	0	0	0	0	1
Atleta F8	0	1	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	1	0	0	0	0
Atleta F9	1	1	1	1	0	1	0	1	0	1	0	1	0	1	0	1	0	0
Atleta F10	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0
Atleta F11	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	1	1	1	0	0	1
Atleta F12	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	0	0	0	0	1	1	1	1
Atleta F13	0	1	1	1	1	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1
Atleta F14	0	1	0	0	0	1	0	1	0	0	1	0	1	0	0	1	0	0
Atleta F15	0	1	0	1	1	0	1	1	0	0	0	0	1	1	0	1	1	1
Atleta F16	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	0	1	0	0	0	0
Atleta F17	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0
Atleta F18	0	1	1	1	1	1	1	0	0	0	1	0	1	0	1	0	0	0

Figura 2 – Matriz de relações de confiança entre as atletas de futebol feminino do COTP.  
 Fonte: Elaborada pelo autor (2016).

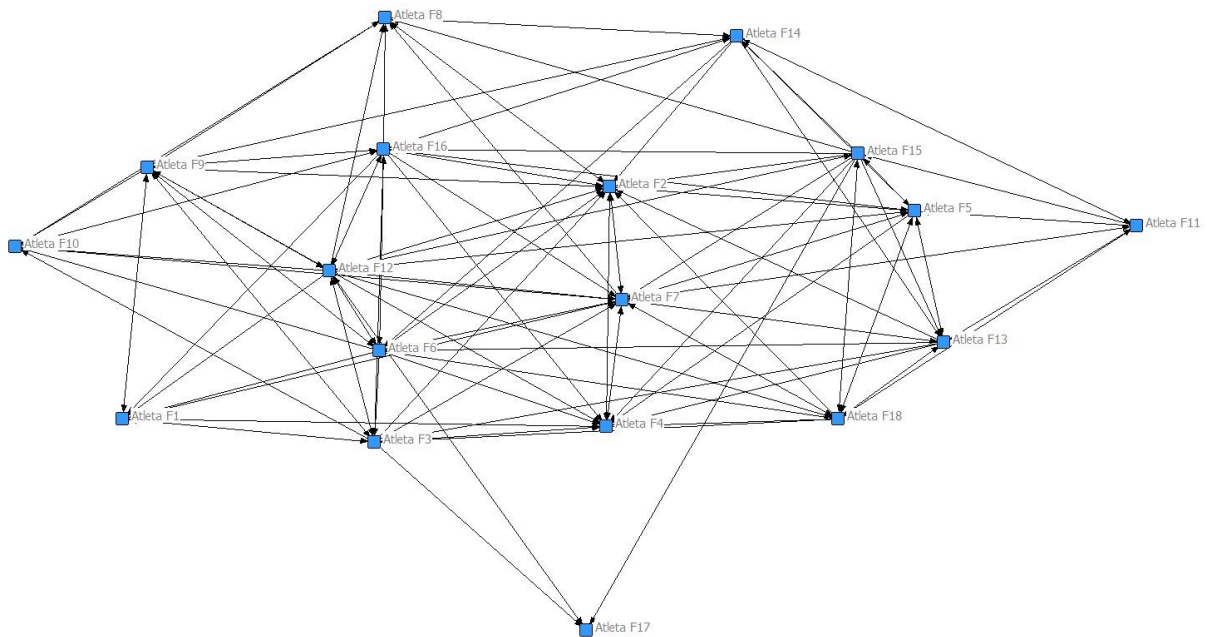


Figura 3 – Rede de confiança da equipe de futebol feminino.  
 Fonte: Elaborada pelo autor (2016).

A rede da equipe apresentou uma densidade de 0,405, com um total de 124 laços estabelecidos entre as jogadoras, a menor densidade entre as três equipes. A média da centralidade de entrada foi de 6,889 (DP = 2,601). Na análise do centro e periferia da rede foi verificado que as atletas F2, F3, F4, F6, F7, F9, F12 e F16 figuram no centro da rede, ao passo que as atletas F1, F5, F8, F10, F11, F13, F14, F15, F17 e F18 estão na periferia da mesma.

O tempo médio das atletas no Centro Olímpico foi de 38,72 meses (DP = 15,55). O comprometimento afetivo foi de em média 5,078 (DP = 1,116), o menor valor entre as três equipes. Já a avaliação da qualidade das jogadoras foi de em média 0,339 (DP = 0,299).

Tabela 1

**Relação de Atletas do Futebol Feminino com Idade, Tempo no COTP, Residência, Comprometimento Afetivo, Centralidade de Entrada, Qualidade e Centro/Periferia.**

Nome	Idade	Tempo no COTP (meses)	Residência	Comprometimento Afetivo	Centralidade Entrada	Qualidade	Centro / Periferia
Atleta F1	17	34	Mogi das Cruzes	5,4	7	0,647	P
Atleta F2	16	43	SP - ZO	6,6	13	0,176	C
Atleta F3	16	66	SP - ZS	3,8	8	0,941	C
Atleta F4	15	46	SP - C	6,6	11	0,588	C
Atleta F5	17	36	SP - ZS	3,6	8	0,058	P
Atleta F6	16	19	SP - ZS	5,4	7	0,823	C
Atleta F7	16	54	SP - ZL	5,6	11	0,235	C
Atleta F8	16	46	SP - ZS	6	7	0,235	P
Atleta F9	17	54	SP - ZS	5,4	5	0,47	C
Atleta F10	17	34	SP - ZS	4,2	7	0,647	P
Atleta F11	16	18	Mauá	4,6	3	0	P
Atleta F12	16	34	SP - ZL	7	5	0,705	C
Atleta F13	16	10	SP - ZO	3,6	6	0,117	P
Atleta F14	17	56	Diadema	4,4	6	0	P
Atleta F15	15	45	SP - ZS	4	4	0,117	P
Atleta F16	17	50	SP - ZS	6,6	7	0,058	C
Atleta F17	17	42	SP - ZL	4,8	3	0,117	P
Atleta F18	15	10	SP - ZL	3,8	6	0,176	P
<b>Média</b>	16,22	38,72	-	5,078	6,889	0,339	-
<b>Desv. Padrão</b>	0,71	15,55	-	1,116	2,601	0,299	-

**Nota.** Fonte: Elaborada pelo autor (2016).

### Equipe B – Voleibol Masculino

O time de voleibol masculino infantil do Centro Olímpico tem 19 atletas, com média de idade de 15,57 (DP = 0,49), a menor entre as três equipes. 52,6% dos atletas são residentes da Zona Sul de São Paulo, 10 no total. Cinco vivem na Zona Leste, um na Zona Oeste e um na Zona Norte. Dois atletas moram em cidades próximas de São Paulo, um de Mauá e outro de Ibiúna.

Por meio das relações de confiança entre os jogadores foi gerada a matriz da Figura 4, a partir da qual foram mensurados os atributos da rede, ilustrada na Figura 5.

	Atleta V1	Atleta V2	Atleta V3	Atleta V4	Atleta V5	Atleta V6	Atleta V7	Atleta V8	Atleta V9	Atleta V10	Atleta V11	Atleta V12	Atleta V13	Atleta V14	Atleta V15	Atleta V16	Atleta V17	Atleta V18	Atleta V19
Atleta V1	0	0	1	1	1	0	1	0	0	0	0	1	1	0	0	1	1	1	1
Atleta V2	1	0	0	0	1	0	0	1	0	0	0	1	0	0	0	1	0	0	0
Atleta V3	1	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	1	0	0
Atleta V4	1	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	1	0	0
Atleta V5	1	1	0	0	0	0	0	1	0	0	0	1	1	0	0	1	0	1	0
Atleta V6	1	0	1	0	0	0	1	0	0	1	1	1	0	0	1	1	1	0	0
Atleta V7	1	0	1	1	1	1	0	0	0	1	1	1	1	0	1	1	1	1	0
Atleta V8	1	1	0	0	1	0	0	0	0	0	0	1	1	0	0	1	0	1	1
Atleta V9	1	1	1	1	1	0	0	0	0	0	0	1	1	1	0	1	0	0	0
Atleta V10	1	0	1	1	1	1	1	1	0	0	1	1	1	0	1	1	1	1	0
Atleta V11	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1
Atleta V12	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	0	1	1	1	1	0	1	1
Atleta V13	1	0	1	0	1	0	1	1	0	1	1	1	0	0	1	1	1	1	0
Atleta V14	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Atleta V15	1	0	0	1	1	0	1	0	0	1	0	1	1	0	0	0	1	1	0
Atleta V16	1	1	0	0	1	0	1	1	0	1	1	1	1	0	1	0	0	1	1
Atleta V17	1	0	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Atleta V18	0	0	0	0	1	0	0	1	0	0	1	0	1	0	0	0	0	0	1
Atleta V19	1	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	1	1	0	0	1	0	1	0

Figura 4 – Matriz de relações de confiança entre os atletas de voleibol masculino do COTP.  
Fonte: Elaborada pelo autor (2016).

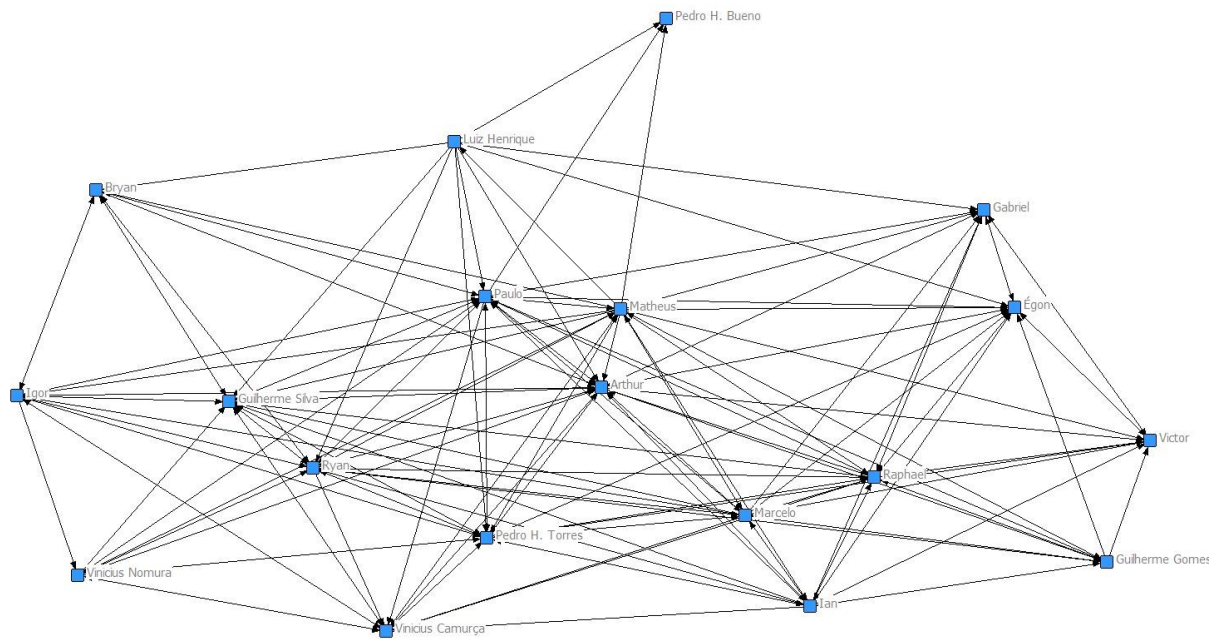


Figura 5 – Rede de confiança da equipe de voleibol masculino.  
 Fonte: Elaborada pelo autor (2016).

A densidade da rede de confiança da equipe foi de 0,480, com 164 laços de confiança estabelecidos entre os atletas, próximo da metade do total de laços possíveis. A centralidade de entrada média foi de 8,632, o maior valor entre as três equipes analisadas. Os jogadores V1, V5, V7, V10, V11, V12, V13, V15 e V16 compõe o centro da rede, ao passo que os atletas V2, V3, V4, V6, V8, V9, V14, V17, V18 e V19 estão na periferia.

O tempo médio na equipe foi o menor entre as três equipes analisadas, de 21,42 meses (DP = 9,13). O comprometimento afetivo foi o maior das três equipes, com uma média de 5,589 (DP = 0,869). Já a avaliação da qualidade dos jogadores foi a menor entre as três equipes, de 0,315 (DP = 0,287).

Tabela 2

**Relação de Atletas do Voleibol Masculino com Idade, Tempo no COTP, Residência, Comprometimento Afetivo, Centralidade de Entrada, Qualidade e Centro/Periferia.**

Nome	Idade	Tempo no COTP (meses)	Residência	Comprometimento Afetivo	Centralidade Entrada	Qualidade	Centro / Periferia
Atleta V1	16	10	Mauá	6,2	16	0,444	C
Atleta V2	15	22	SP - ZL	6,4	6	0,055	P
Atleta V3	16	22	SP - ZL	5,8	10	0,222	P
Atleta V4	16	10	SP - ZL	5,4	9	0,055	P
Atleta V5	15	35	SP - ZS	4,8	13	0,611	C
Atleta V6	15	22	SP - ZO	3,8	4	0,055	P
Atleta V7	16	22	SP - ZS	5,6	8	0,833	C
Atleta V8	16	10	SP - ZS	5,2	8	0,111	P
Atleta V9	15	10	SP - ZL	4,4	1	0	P
Atleta V10	16	22	SP - ZS	4,8	7	0,5	C
Atleta V11	15	33	SP - ZS	6,4	7	0,055	C
Atleta V12	15	35	SP - ZS	5,4	13	0,5	C
Atleta V13	16	15	SP - ZL	6,8	12	0,888	C
Atleta V14	16	9	SP - ZS	4,2	3	0	P
Atleta V15	16	17	SP - ZN	5,2	9	0,166	C
Atleta V16	15	35	SP - ZS	6,6	12	0,5	C
Atleta V17	16	22	SP - ZS	6,4	9	0,666	P
Atleta V18	16	34	SP - ZS	6,4	11	0,333	P
Atleta V19	15	22	Ibiúna	6,4	6	0	P
<b>Média</b>	15,58	21,42	-	5,589	8,632	0,315	-
<b>Desvio Padrão</b>	0,49	9,13	-	0,869	3,659	0,287	-

Nota. Fonte: Elaborada pelo autor (2016).

### Equipe C – Basquete Feminino

A equipe de basquete feminino é composta por 12 atletas, com média de idade de 16,17 anos (DP = 0,8). Onze atletas moram na grande São Paulo, sendo três da Zona Norte, três da Zona Oeste, duas da Zona Sul, duas da Zona Leste e uma do Centro. Uma atleta mora na cidade de Diadema.

As relações de confiança entre as atletas do basquete geraram a matriz ilustrada na Figura 6, a partir da qual foi gerada a rede de confiança da equipe (Figura 7) e seus atributos de rede.

	Atleta B1	Atleta B2	Atleta B3	Atleta B4	Atleta B5	Atleta B6	Atleta B7	Atleta B8	Atleta B9	Atleta B10	Atleta B11	Atleta B12
Atleta B1	0	0	1	1	1	1	0	1	0	1	1	0
Atleta B2	1	0	0	1	1	0	0	0	1	0	0	0
Atleta B3	1	0	0	0	0	1	0	0	0	0	1	0
Atleta B4	0	1	1	0	1	0	0	0	1	0	0	0
Atleta B5	1	1	1	1	0	1	0	1	1	1	0	1
Atleta B6	1	0	1	0	1	0	0	1	0	0	0	0
Atleta B7	1	0	0	0	1	1	0	1	0	0	0	1
Atleta B8	1	0	1	0	1	1	1	0	0	0	1	0
Atleta B9	1	1	0	1	1	0	0	0	0	0	0	0
Atleta B10	1	1	1	1	1	0	0	1	1	0	1	1
Atleta B11	0	0	1	0	0	0	0	1	0	1	0	0
Atleta B12	1	1	0	1	1	0	0	1	1	1	0	0

Figura 6 – Matriz de relações de confiança entre as atletas de basquete feminino do COTP.  
Fonte: Elaborada pelo autor (2016).

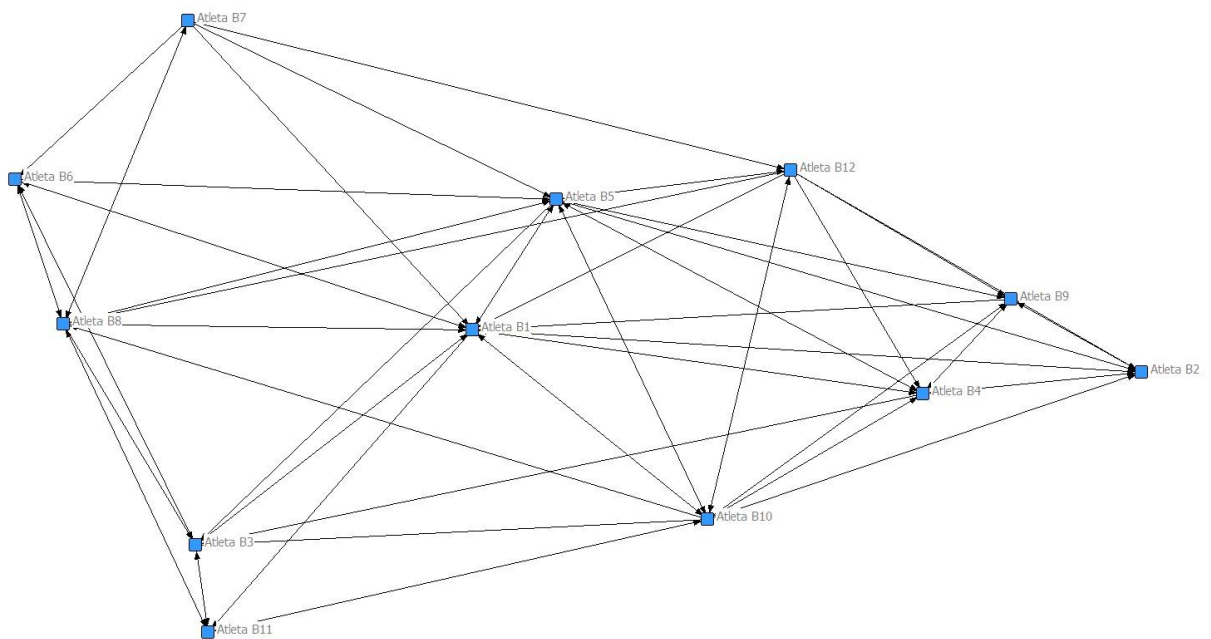


Figura 7 – Rede de confiança da equipe de basquete feminino.  
Fonte: Elaborada pelo autor (2016).

A média da centralidade de entrada foi a menor entre as três equipes, com 5,417 (DP = 2,253). A rede do time de basquete feminino apresentou uma densidade de 0,492, com 65



laços de confiança entre as atletas, o que mostrou que aproximadamente metade dos possíveis laços de confiança entre as atletas se fazem de fato presentes na equipe. As atletas B1, B5, B8, B10 e B12 fazem parte do centro da rede, enquanto as atletas B2, B3, B4, B6, B7, B9 e B11 figuram na periferia.

A equipe apresentou média de tempo no Centro Olímpico de 56,58 meses (DP = 30,25), a maior entre as três equipes analisadas. Já o comprometimento afetivo foi em média de 5,533 (DP = 0,544). A avaliação da qualidade das jogadoras foi a mais alta entre as três equipes, de 0,492 (DP = 0,327).

Tabela 3

**Relação de Atletas do Basquete Feminino com Idade, Tempo no COTP, Residência, Comprometimento Afetivo, Centralidade de Entrada, Qualidade e Centro/Periferia.**

Nome	Idade	Tempo no COTP (meses)	Residência	Comprometimento Afetivo	Centralidade Entrada	Qualidade	Centro / Periferia
Atleta B1	16	69	Diadema	5,4	9	0,545	C
Atleta B2	17	43	SP - ZN	6,6	5	0,909	P
Atleta B3	15	85	SP - ZO	5,2	7	0,636	P
Atleta B4	17	95	SP - ZO	4,6	6	1	P
Atleta B5	16	106	SP - ZN	5,4	9	1	C
Atleta B6	16	22	SP - ZL	5	5	0,181	P
Atleta B7	15	68	SP - ZS	5,6	1	0,09	P
Atleta B8	17	10	SP - ZS	5,2	7	0,181	C
Atleta B9	17	59	SP - ZO	6	5	0,636	P
Atleta B10	15	67	SP - ZL	6	4	0,272	C
Atleta B11	17	10	SP - C	5,2	4	0,272	P
Atleta B12	16	45	SP - ZN	6,2	3	0,181	C
<b>Média</b>	16,17	56,58	-	5,533	5,417	0,492	-
<b>Desv. Padrão</b>	0,80	30,25	-	0,544	2,253	0,327	-

**Nota.** Fonte: Elaborada pelo autor (2016).

#### 4.1. DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

##### **Equipe A – Futebol Feminino**

Ao se comparar as três atletas mais centrais (Atletas F2, F4 e F7) e as três menos centrais (Atletas F11, F15 e F17) da rede de confiança da equipe de futebol feminino, é possível observar que o tempo na equipe, o comprometimento afetivo e a qualidade das jogadoras são bem diferentes, com os três atributos tendo resultados superiores para as atletas com maior centralidade, corroborando o que foi proposto no presente estudo, de que atores com maior comprometimento organizacional, maior qualidade técnica e mais tempo na equipe ocupariam posições mais centrais nas redes de confiança.

A média de tempo na equipe das três atletas mais centrais é de 47,6 meses, contra 35 meses das três menos centrais. O comprometimento afetivo médio das atletas com maior centralidade é bem acima da média do time, de 6,26. Já o das atletas menos centrais foi abaixo da média do grupo e bem menor que o das mais centrais, com uma média de 4,46. Por fim, a qualidade das jogadoras também foi maior nas atletas com maior centralidade de entrada, de 0,333 em média, contra 0,078 das menos centrais.

Tabela 4

**Médias de Tempo no COTP, Comprometimento Afetivo e Qualidade Técnica das Três Atletas com Maior Centralidade e Três Atletas com Menor Centralidade da Rede de Confiança do Time de Futebol Feminino do COTP.**

	Tempo no COTP (meses)	Comprometimento Afetivo	Qualidade
Atletas com maior centralidade	47,6	6,26	0,333
Atletas com menor centralidade	35	4,46	0,078
Diferença	12,6	1,8	0,255

**Nota.** Fonte: Elaborada pelo autor (2016).

Na entrevista com o treinador da equipe, o mesmo indicou as atletas F1, F3, F10 e F12 como aquelas que ele entende que possuem maior confiança dentro do grupo. Nenhuma delas foi uma das três com os maiores valores de centralidade de entrada na rede de confiança, porém todas obtiveram *scores* acima da média geral da equipe, com as atletas F1, F3 e F10 com centralidade de 7, 8 e 7, respectivamente, com a exceção da atleta F12, com centralidade de 5, o que sugere que a centralidade de entrada na rede de confiança é um bom indicador de confiança dentro da equipe.

O técnico também colocou que diversos fatores são levados em conta na escolha da capitã do time, como a relação dela com as demais jogadoras e com a comissão técnica, o tempo no clube e aspectos técnicos e táticos.

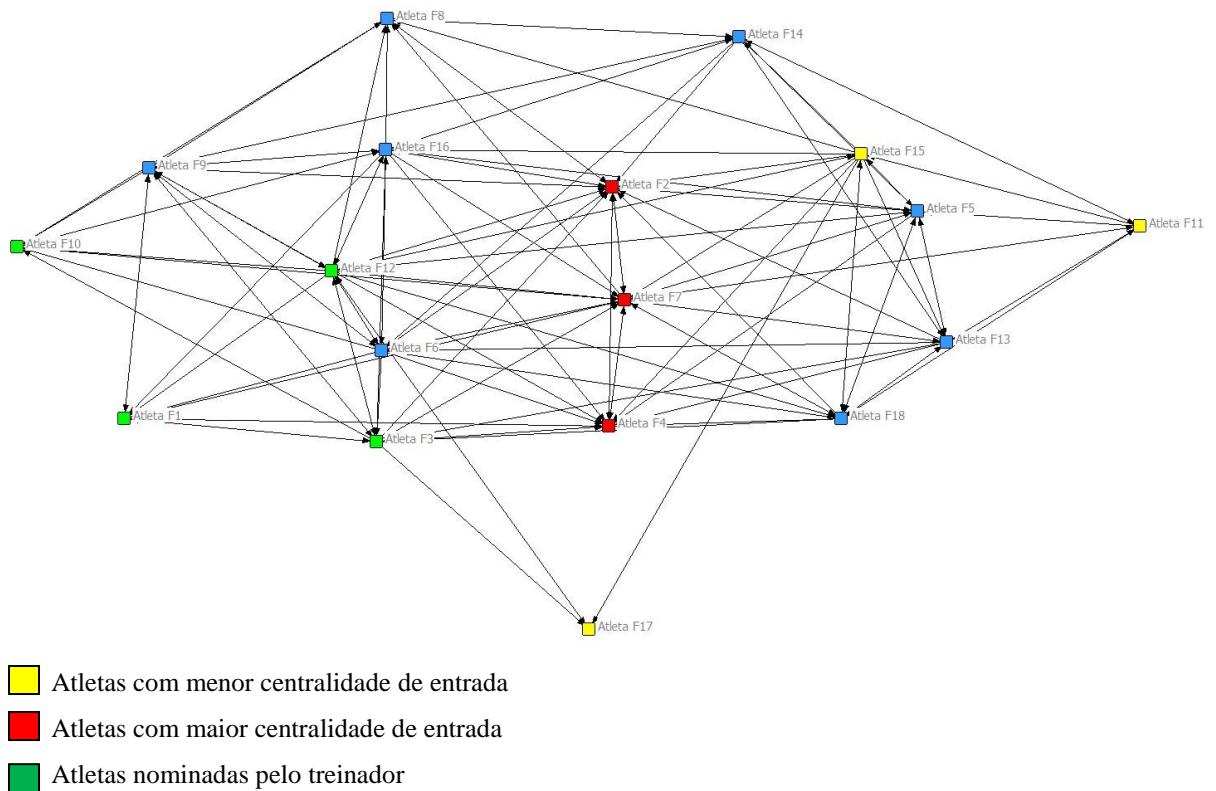


Figura 8 – Rede de confiança da equipe de futebol feminino do COTP com atletas com maior centralidade, menor centralidade e atletas nominadas pelo treinador como as que gozam de maior confiança do time.

Fonte: Elaborada pelo autor (2016).

Também foi realizada a comparação entre as médias das jogadoras do centro com as da periferia, onde se observaram valores mais altos de tempo na equipe, comprometimento e qualidade para as jogadoras do centro em relação as da periferia. A média de tempo na equipe das atletas do centro foi de 45,7 meses, contra 33,1 das jogadoras da periferia. O comprometimento afetivo médio das jogadoras do centro foi de 5,875, superior à média das atletas da periferia, de 4,440. Já a média da qualidade das atletas do centro foi de 0,499, ao passo que a média das jogadoras da periferia foi de 0,211. Estes resultados também estão de acordo com o proposto na presente pesquisa, indicando uma relação positiva entre a confiança e o tempo na equipe, comprometimento organizacional e qualidade técnica dos atletas.

Tabela 5

**Médias de Tempo no COTP, Comprometimento Afetivo e Qualidade Técnica das Atletas do Centro e Das Atletas da Periferia da Rede de Confiança do Time de Futebol Feminino do COTP.**

	Tempo no COTP (meses)	Comprometimento Afetivo	Qualidade
Atletas do centro	45,7	5,875	0,499
Atletas da periferia	33,1	4,440	0,211
Diferença	12,6	1,435	0,288

**Nota.** Fonte: Elaborada pelo autor (2016).

Já na Figura 9 estão destacadas as jogadoras com tempo na equipe acima e abaixo do desvio padrão da média geral da equipe, onde é possível observar que as jogadoras com tempo na equipe acima do desvio padrão ocupam posições mais centrais na rede de confiança, com destaque para a atleta F7, que está há 54 meses na equipe do Centro Olímpico.

A centralidade de entrada média das jogadoras acima do desvio padrão é de 7,5, superior à centralidade de entrada média das atletas abaixo do desvio padrão, que é de 6,5. Além disso, três das quatro atletas acima do desvio padrão fazem parte do centro da rede, enquanto as duas atletas abaixo do desvio padrão estão na periferia.

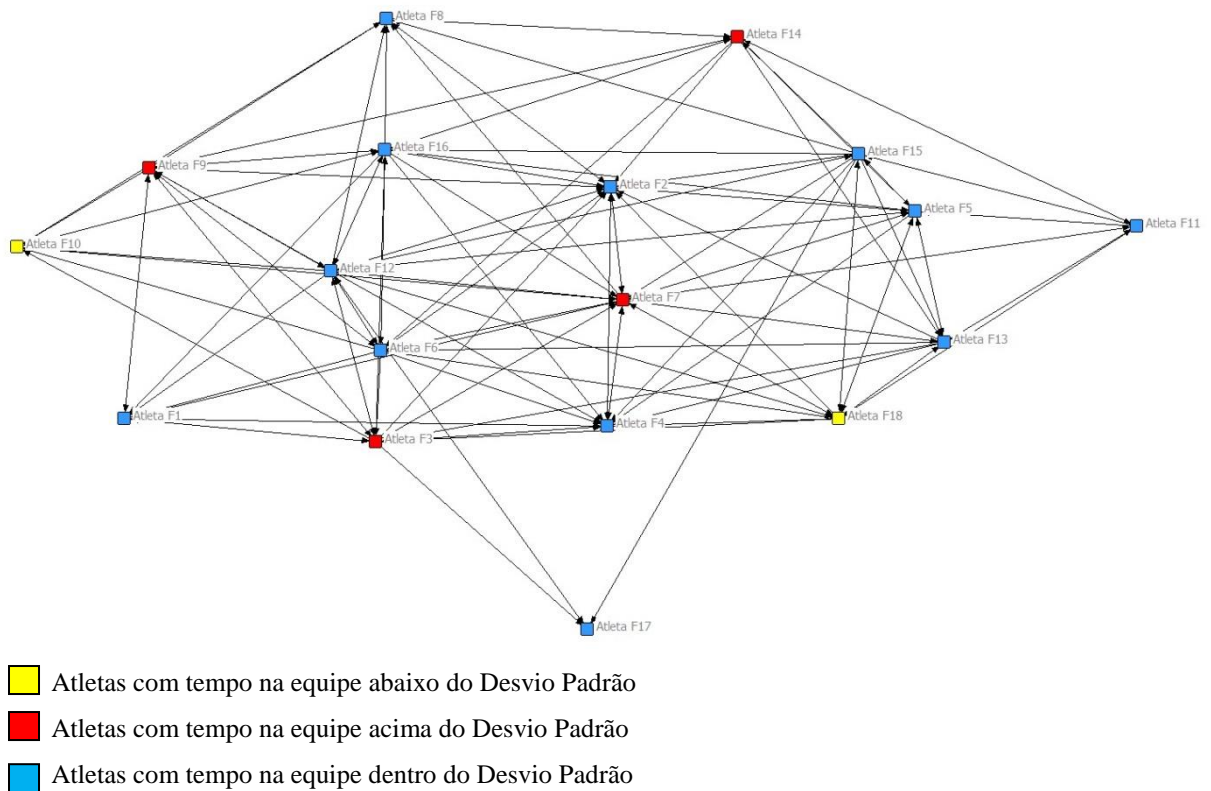


Figura 9 – Rede de confiança do time de futebol feminino do COTP com atletas com tempo na equipe acima e abaixo do desvio padrão da média da equipe.  
 Fonte: Elaborada pelo autor (2016).

Estes resultados indicam que existe uma relação positiva entre o tempo na equipe e a confiança e o treinador da equipe corroborou esse entendimento, colocando que atletas com mais tempo no clube acabam tendo maior confiança das demais jogadoras. Em seu entendimento isso ocorre porque atletas com mais tempo de casa conhecem melhor como funciona a filosofia e estrutura da equipe, obtendo assim mais respeito e confiança das demais.

Inclusive ele ressaltou que procura ter atletas que estão há mais tempo no COTP dentro da equipe, sendo esse um dos fatores levados em conta na formação do grupo e que esta equipe especificamente é formada em sua maioria por atletas com mais de dois anos de clube.

Ao observar a Figura 10 é possível perceber que as atletas da rede de confiança do futebol feminino com comprometimento organizacional afetivo acima do desvio padrão da média geral do time ocupam posições mais centralizadas do que aquelas com valores de comprometimento abaixo do desvio padrão, com destaque para as atletas F2, F12 e F16, que estão em posições próximas e centralizadas dentro da rede.

A centralidade de entrada média das atletas que estão acima do desvio padrão é de 9, enquanto a das jogadoras abaixo do desvio padrão é de 7. Além disso, as quatro atletas acima do desvio padrão fazem parte do centro da rede, enquanto três das quatro atletas abaixo do desvio padrão estão na periferia.

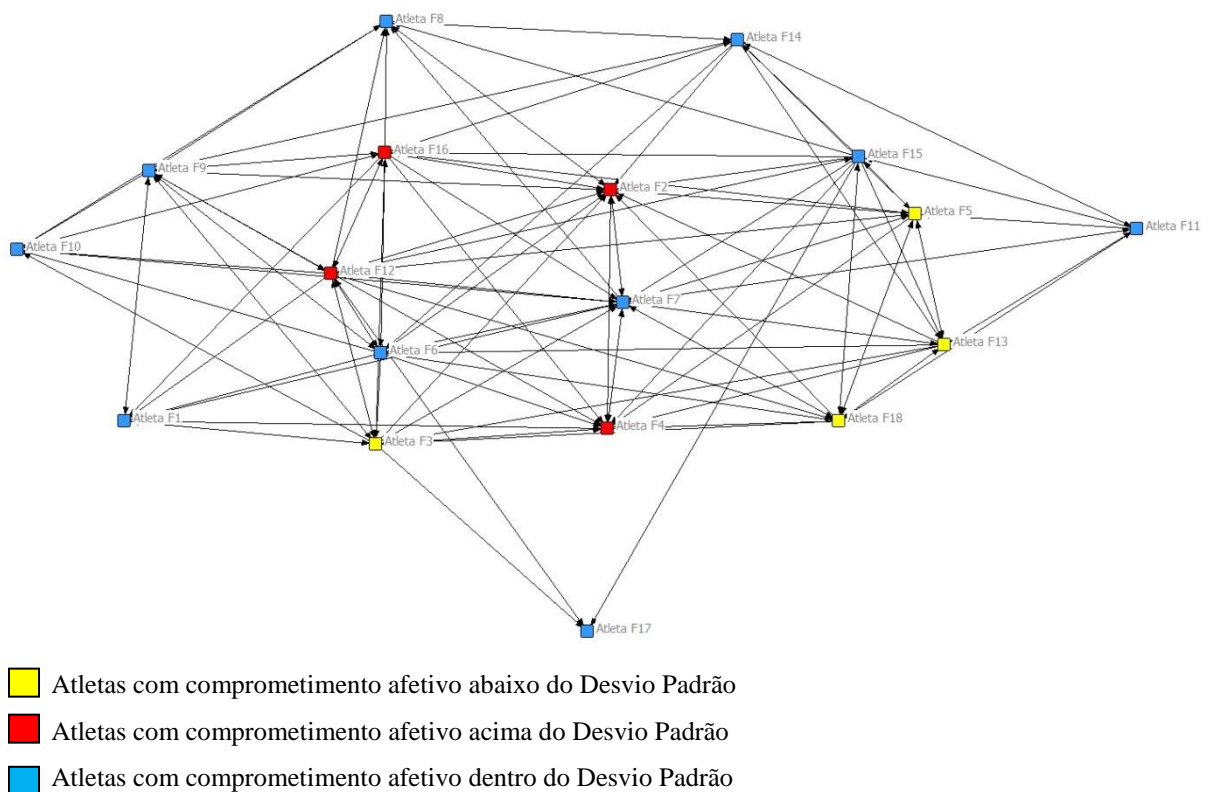


Figura 10 – Rede de confiança do time de futebol feminino do COTP com atletas com comprometimento organizacional acima e abaixo do desvio padrão da média da equipe.

Fonte: Elaborada pelo autor (2016).

A entrevista do técnico da equipe também foi ao encontro com o que foi observado nas redes, onde o mesmo pontuou que em sua opinião as jogadoras mais comprometidas com a equipe têm de fato uma confiança maior das demais atletas e que isso inclusive se

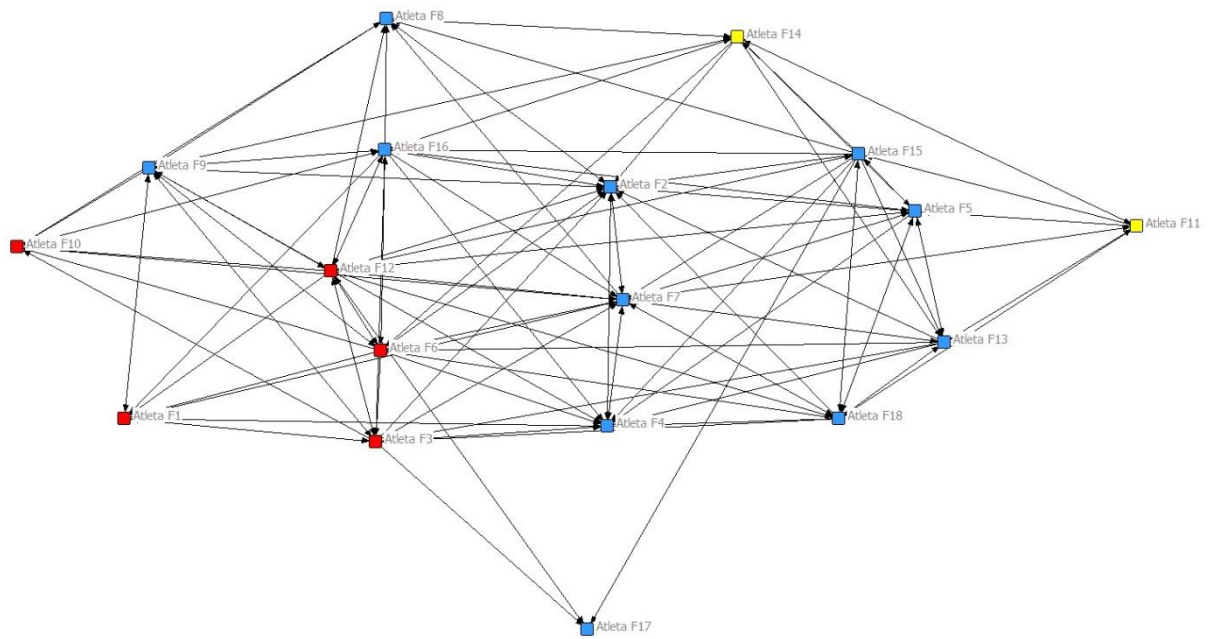
reflete dentro de campo, onde estas jogadoras se sentem mais confiantes para realizar ações de risco durante a partida, como tentativas de drible e chutes ao gol.

Ele acrescentou que procura estimular o comprometimento das jogadoras, colocando elas em situações de treinos e jogos onde a valorização do clube e da equipe são maiores do que os aspectos individuais. A própria filosofia adotada nos treinamentos, atrelada mais ao aspecto coletivo do jogo do que ao individual, tem como um dos objetivos estimular o comprometimento das atletas.

Por sua vez, a Figura 11 apresenta as atletas com *scores* de qualidade técnica acima e abaixo do desvio padrão da média da equipe, onde se verifica as jogadoras com mais qualidade em posições mais centralizadas, inclusive com a formação de um núcleo, com as atletas F1, F3, F6, F10 e F12 todas em posições muito próximas na rede.

A centralidade de entrada média dessas jogadoras é de 6,8, acima da centralidade média das atletas abaixo do desvio padrão, que é de 4,5. Em relação ao centro e periferia, das cinco atletas acima do desvio padrão três estão no centro da rede de confiança, enquanto as duas jogadoras abaixo do desvio padrão estão na periferia.





- Atletas com qualidade abaixo do Desvio Padrão
- Atletas com qualidade acima do Desvio Padrão
- Atletas com qualidade dentro do Desvio Padrão

Figura 11 – Rede de confiança do time de futebol feminino do COTP com atletas com qualidade técnica acima e abaixo do desvio padrão da média geral da equipe.

Fonte: Elaborada pelo autor (2016).

Em relação a este aspecto, o treinador do time observou que para ele a qualidade técnica não é um fator primordial para que uma determinada atleta tenha a confiança das demais dentro do grupo. Em seu entendimento isto está mais relacionado com a parte psicológica e dos relacionamentos entre as jogadoras em si, do que especificamente ao desempenho esportivo.

### **Equipe B – Voleibol Masculino**

Semelhante à equipe de futebol feminino, na comparação dos três atletas mais centrais (Atletas V1, V5 e V12) com os três menos centrais (Atletas V6, V9 e V14), percebe-se uma diferença significativa no tempo na equipe, comprometimento afetivo e qualidade dos

jogadores. Em todos estes aspectos os atletas com maior centralidade obtiveram médias maiores, resultado que vai ao encontro com o proposto neste trabalho.

O tempo na equipe foi de em média 26,6 meses para os três atletas mais centrais, acima da média geral da equipe, contra 13,6 dos três com menor centralidade, bem abaixo da média do time. O comprometimento afetivo dos atletas mais centrais foi de em média 5,46, próximo ao da média geral da equipe, enquanto o dos menos centrais foi de em média 4,13, um valor consideravelmente abaixo dos demais. Já a qualidade dos jogadores mais centrais foi de em média 0,518, bem acima da média da equipe, contra 0,183 dos atletas menos centrais, também abaixo da média da equipe.

Tabela 6

**Médias de Tempo no COTP, Comprometimento Afetivo e Qualidade Técnica dos Três Atletas com Maior Centralidade e Três Atletas com Menor Centralidade da Rede de Confiança do Time de Voleibol Masculino do COTP.**

	Tempo no COTP (meses)	Comprometimento Afetivo	Qualidade
Atletas com maior centralidade	26,6	5,46	0,518
Atletas com menor centralidade	13,6	4,13	0,183
Diferença	13	1,33	0,335

**Nota.** Fonte: Elaborada pelo autor (2016).

Na entrevista com o treinador da equipe de voleibol masculino, o mesmo destacou o Atleta V13 como aquele que ele entende gozar de mais confiança dos demais dentro da equipe, por ser o capitão do time e um líder dentro de quadra. Apesar de este jogador não ser um dos três com maior centralidade de entrada, ele também obteve um *score* alto neste quesito, sendo nominado por 12 dos demais 18 jogadores da equipe. O atleta indicado pelo treinador é ainda o que apresenta maior valor de comprometimento organizacional na equipe, além de ter obtido o *score* mais alto de qualidade técnica.

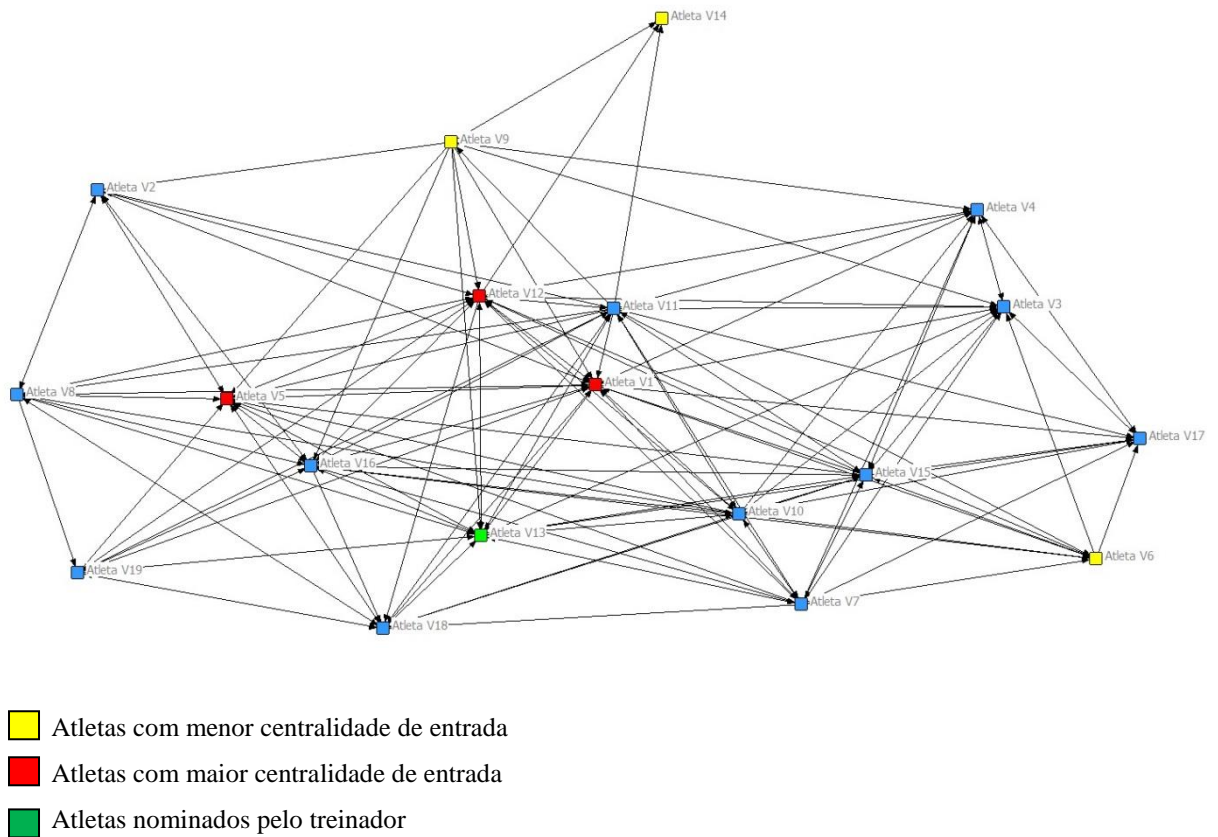


Figura 12 – Rede de confiança da equipe de voleibol masculino do COTP com atletas com maior centralidade, menor centralidade e atletas nominados pelo treinador como os que gozam de maior confiança do time.  
 Fonte: Elaborada pelo autor (2016).

Na comparação entre os jogadores do centro com os da periferia, também verificamos valores mais altos para os atletas do centro nos três aspectos abordados: tempo na equipe, comprometimento e qualidade técnica. O tempo na equipe dos jogadores do centro foi de 24,8 meses, enquanto o dos atletas periféricos foi de 18,3. O comprometimento afetivo foi um pouco maior para os atletas do centro, de 5,75, contra 5,44 dos atores da periferia. Já a qualidade dos jogadores do centro foi bem superior aos da periferia, de 0,499 contra 0,149.

Tabela 7

**Médias de Tempo no COTP, Comprometimento Afetivo e Qualidade Técnica dos Atletas do Centro e Dos Atletas da Periferia da Rede de Confiança do Time de Voleibol Masculino do COTP.**

	Tempo no COTP (meses)	Comprometimento Afetivo	Qualidade
Atletas do centro	24,8	5,75	0,499
Atletas da periferia	18,3	5,44	0,149
Diferença	6,5	0,31	0,350

**Nota.** Fonte: Elaborada pelo autor (2016).

Passando para a Figura 13 é possível visualizar que os atletas que estão no Centro Olímpico há mais tempo ocupam posições mais centrais dentro da rede de confiança da equipe de voleibol masculino, enquanto os atletas com menos tempo na equipe ocupam posições menos centralizadas, a exceção do atleta V1, que apesar de estar a apenas 10 meses na equipe já tem uma centralidade de entrada alta, tendo sido nominado por 16 dos 18 demais jogadores da equipe.

A centralidade de entrada média dos jogadores com tempo no clube acima do desvio padrão da média foi de 11 meses, contra 8,5 meses dos atletas abaixo do desvio padrão. Observa-se ainda que dos quatro atletas acima do desvio padrão, três estão no centro da rede, enquanto dos quatro jogadores abaixo do desvio padrão, três estão na periferia.

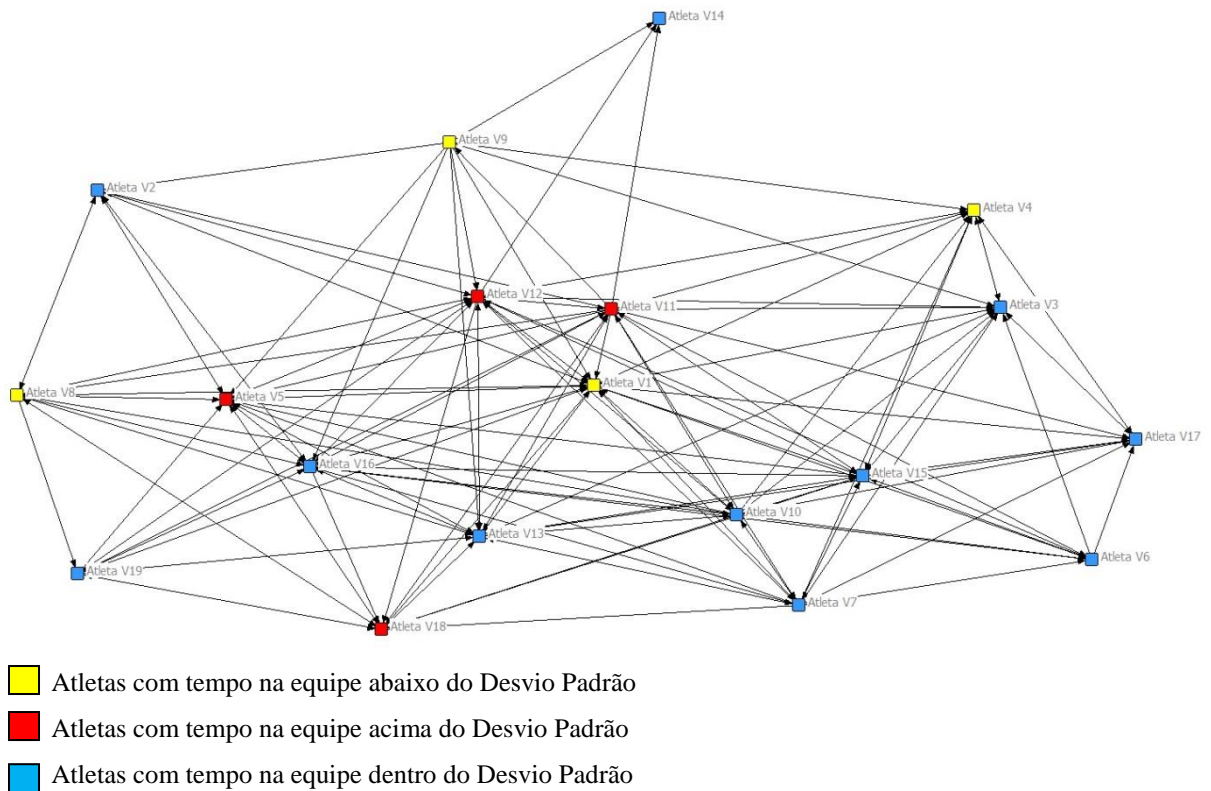


Figura 13 – Rede de confiança do time de voleibol masculino do COTP com atletas com tempo na equipe acima e abaixo do desvio padrão da média da equipe.

Fonte: Elaborada pelo autor (2016).

O treinador da equipe também ressaltou a importância de atletas que estão há mais tempo no clube no fator da confiança dentro da equipe, por entender que jogadores com mais tempo de casa conhecem melhor as dinâmicas dos treinamentos e tem a vantagem de entenderem melhor o funcionamento do grupo. Porém, ele pontuou que isso depende bastante da personalidade de cada atleta e colocou que um jogador novo pode acabar ganhando rapidamente a confiança dos demais devido a outros fatores, como seu desempenho e comprometimento nos treinamentos.

O treinador colocou ainda que é primordial ter atletas que já estejam há um certo tempo na equipe, para se ter uma sequencia no processo de formação dos atletas. Contudo o treinador pontuou que é importante ter atletas que tenham condições de permanecer na equipe e que também demonstrem esse interesse e estejam comprometidos, para que um

eventual atleta sem comprometimento com o time não acabe prejudicando o restante da equipe.

Já na Figura 14 se observa que os atletas V16 e V13, com comprometimento afetivo acima do desvio padrão da média da equipe, ocupam posições centralizadas na rede de confiança, enquanto os atletas V9 e V14, cujo *scores* de comprometimento afetivo estão abaixo do desvio padrão, ocupam posições descentralizadas na rede.

A centralidade de entrada média dos jogadores com comprometimento acima do desvio padrão foi de 12, enquanto a dos atletas abaixo do desvio padrão foi de 2,6, uma diferença bastante alta. Além disso, os dois atletas acima do desvio padrão estão no centro da rede de confiança, enquanto os três abaixo do desvio padrão fazem parte da periferia da rede. Estes resultados indicam a existência de uma relação positiva entre o comprometimento organizacional e a confiança.

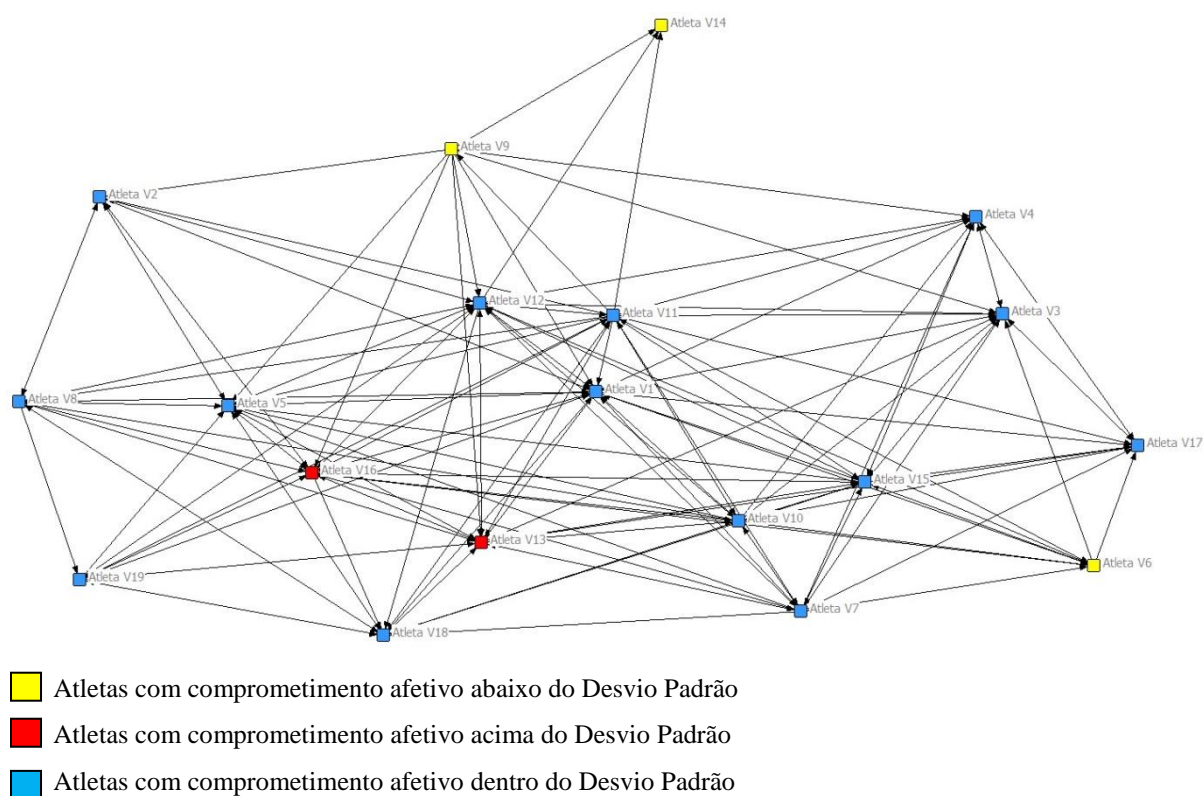


Figura 14 – Rede de confiança do time de voleibol masculino do COTP com atletas com comprometimento organizacional acima e abaixo do desvio padrão da média da equipe.  
 Fonte: Elaborada pelo autor (2016).

O treinador da equipe corroborou estes resultados, ressaltando a importância do comprometimento dos atletas nas trocas de confiança dentro da equipe e relatou que procura estimular isso durante os treinamentos, realizando exercícios que gerem interdependência entre os atletas, onde um atleta menos comprometido pode acabar prejudicando o restante do grupo.

Por fim, na Figura 15 é possível observar que os atletas com qualidade acima do desvio padrão da média da equipe, com centralidade de entrada média de 10,5, estão em posições mais centrais na rede do que os jogadores com qualidade abaixo do desvio padrão, que obtiveram centralidade de entrada média de apenas 3. Também se percebe que dos quatro atletas com qualidade acima do desvio padrão, três ocupam o centro da rede, enquanto os três jogadores com qualidade abaixo do desvio padrão estão na periferia.

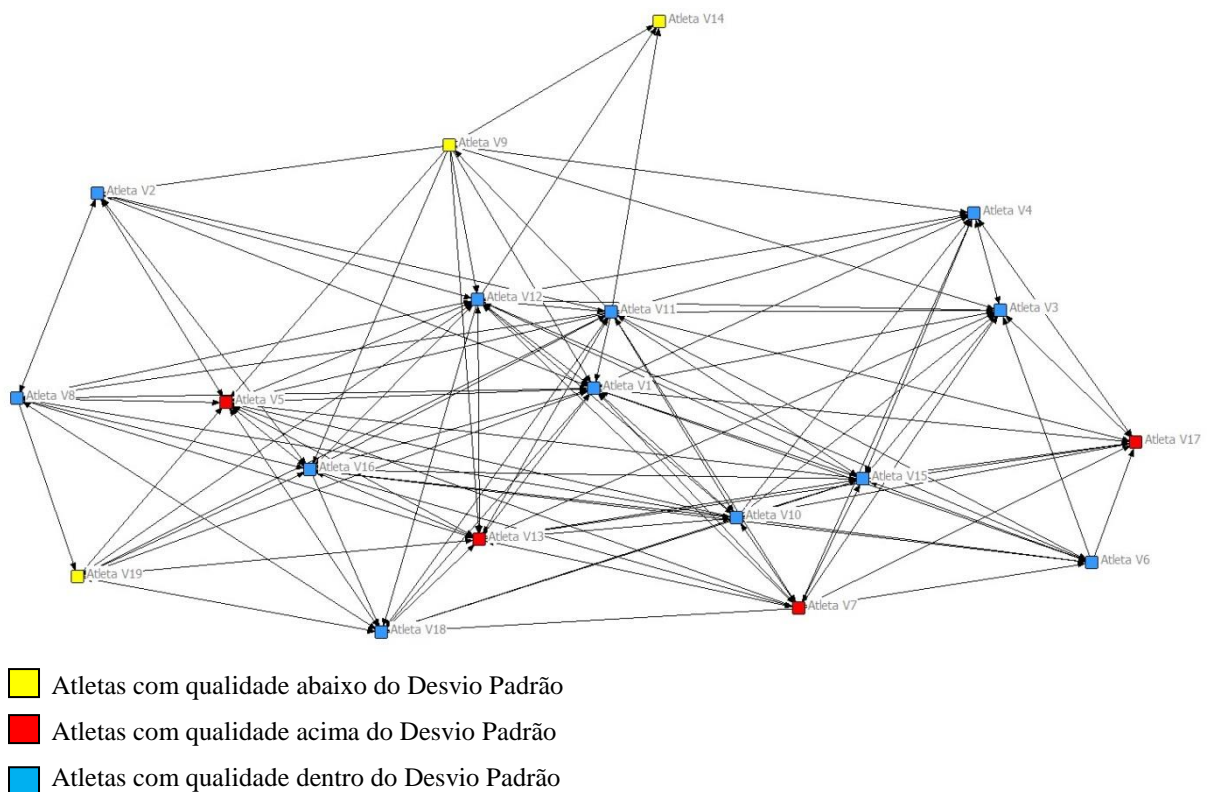


Figura 15 – Rede de confiança do time de voleibol masculino do COTP com atletas com qualidade técnica acima e abaixo do desvio padrão da média da equipe.

Fonte: Elaborada pelo autor (2016).

Para o técnico da equipe, atletas com melhor desempenho esportivo de fato gozam de mais confiança dos demais jogadores. Para ele isso ocorre por estes atletas demonstrarem mais segurança dentro das partidas, ou até mesmo dos treinamentos. Por sua vez, os jogadores menos habilidosos acabam ficando com muito receio de cometer erros e em consequência disto perdem a confiança do restante do grupo.

O treinador colocou ainda que procura estimular as relações de confiança entre os jogadores da equipe e que para isso utiliza como estratégia tentar ao máximo promover a interação entre os diferentes atletas do grupo, seja em exercícios durante os treinamentos ou atividades fora da quadra.

### **Equipe C – Basquete Feminino**

Ao se comparar as três atletas com maior centralidade (Atletas B1, B3 e B5) com as três atletas com menor centralidade (Atletas B7, B11 e B12) dentro da equipe de basquete, percebe-se que o tempo na equipe e a qualidade das jogadoras são os principais fatores do estudo relacionados à obtenção de uma maior confiança das demais. Já o comprometimento organizacional, ao contrário do que ocorreu com os times de futebol e voleibol, não apresentou um resultado que corrobore o que foi proposto neste estudo.

As três atletas com maior centralidade de entrada tiveram uma média de tempo na equipe de 64,3 meses, bem acima da média geral do time, contra 41 meses das três com menor centralidade, valor abaixo da média da equipe. Uma diferença ainda maior foi encontrada em relação à qualidade das atletas, onde o grupo das três com maior centralidade de entrada foi de em média 0,727, contra 0,181 das menos centrais.

Porém, não se observou uma diferença significativa em relação ao comprometimento afetivo. As três atletas mais centrais tiveram uma média de comprometimento afetivo de



5,33, enquanto as três menos centrais tiveram uma média de 5,66, estando os dois valores muito próximos.

Este resultado pode estar relacionado ao fato da equipe ter apresentado um desvio padrão baixo em relação ao comprometimento organizacional. Isso mostra que todas as jogadoras da equipe tem um nível de comprometimento semelhante, algo que inclusive pode ter sido construído ao longo do tempo, já que este é o time com a maior média de tempo na equipe. Como as atletas tem um nível de comprometimento semelhante, este acaba não sendo um determinante para a confiança dentro do grupo, ao contrário dos outros fatores estudados. Outra possível explicação é o fato desta ter sido a equipe com o menor número de atores dentre as pesquisadas, apenas 12 atletas. Isso faz com que uma atleta tenha maior peso dentro dos resultados gerais apresentados no grupo.

Tabela 8

**Médias de Tempo no COTP, Comprometimento Afetivo e Qualidade Técnica das Três Atletas com Maior Centralidade e Três Atletas com Menor Centralidade da Rede de Confiança do Time de Basquete Feminino do COTP.**

	Tempo no COTP (meses)	Comprometimento Afetivo	Qualidade
Atletas com maior centralidade	64,3	5,33	0,727
Atletas com menor centralidade	41	5,66	0,181
Diferença	23,3	-0,33	0,546

**Nota.** Fonte: Elaborada pelo autor (2016).

Na entrevista com a treinadora do time de basquete a mesma destacou as jogadoras B4 e B5 como as que gozam de maior confiança das demais. A atleta B5 foi uma das jogadoras com maior centralidade na rede de confiança, já a atleta B4 teve centralidade de entrada

acima da média, porém não foi uma das três maiores. Destaca-se que as duas jogadoras citadas foram as que obtiveram os maiores valores referentes à qualidade técnica.

Para a técnica, o grande diferencial para estas atletas terem uma maior confiança é o fato de treinarem mais, chegarem mais cedo e saírem após o término dos treinamentos e cumprirem todas as determinações da comissão técnica. Ela destacou o fato de que elas dominam melhor a técnica e tática do jogo e por isso se sentem mais seguras dentro da quadra, ganhando assim a confiança do grupo.

A treinadora relatou que diversos fatores são levados em conta na escolha da capitã do time, como o comprometimento com a equipe, disciplina e o desenvolvimento técnico-tático de cada uma. Ela também explicou que não tem uma jogadora fixa com capitã da equipe, que existe um rodízio ao longo do ano, a fim de estimular que todas do grupo desenvolvam capacidades de liderança.

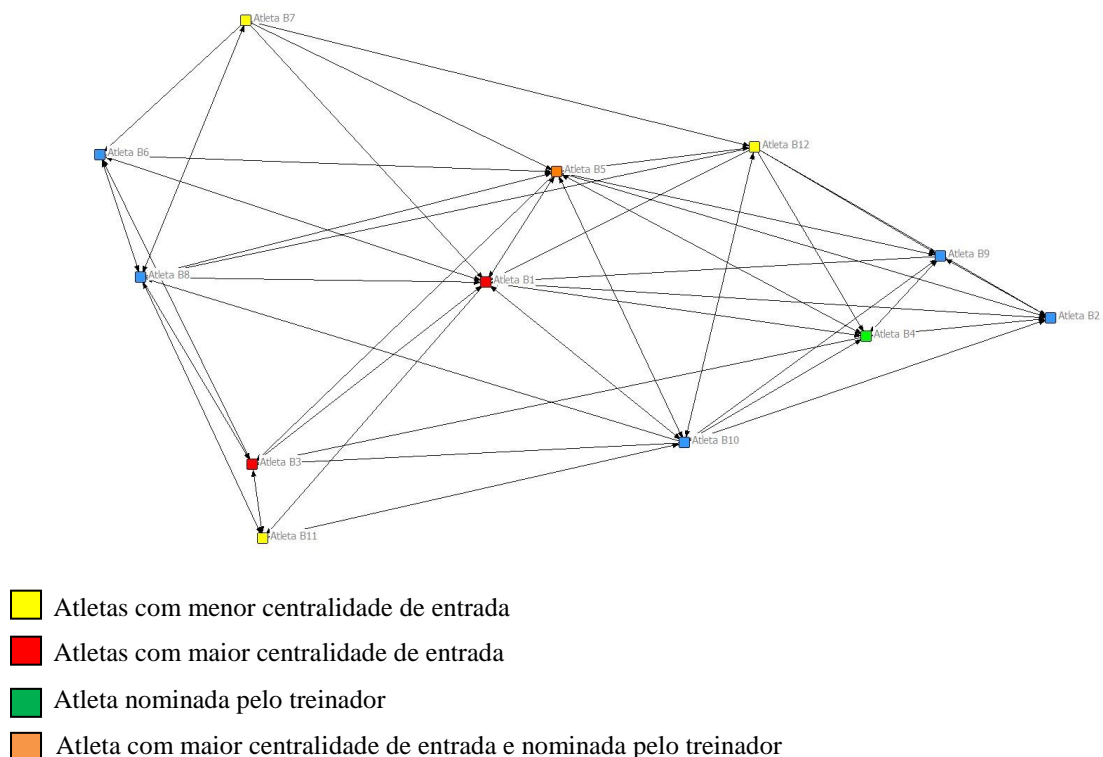


Figura 16 – Rede de confiança da equipe de basquete feminino do COTP com atletas com maior centralidade, menor centralidade, atleta nominada pelo treinador e atleta com maior centralidade de entrada e nominada pelo treinador como a que goza de maior confiança do time.

Fonte: Elaborada pelo autor (2016).

Também foi feita a comparação entre as atletas do centro da rede com as da periferia, onde se verificou que as médias de tempo na equipe, comprometimento e qualidade foram bem semelhantes, sendo as duas primeiras maiores para as jogadoras do centro e a última maior para as da periferia.

O tempo médio na equipe das atletas do centro foi de 59,4 meses, enquanto o das jogadoras periféricas foi de 54,5. O comprometimento afetivo médio foi um pouco superior para as atletas do centro, de 5,64, contra 5,45 das jogadoras da periferia. Já a média da qualidade das jogadoras do centro foi inferior às da periferia, de 0,435 contra 0,532.

Novamente estes resultados podem estar relacionados ao fato desta rede ter um número reduzido de atletas em relação aos outros times pesquisados. Além disso, os resultados apontam para uma rede mais homogênea, com atletas do centro e da periferia com características mais semelhantes do que as equipes de futebol e voleibol.

Tabela 9

**Médias de tempo no COTP, comprometimento afetivo e qualidade técnica das atletas do centro e das atletas da periferia da rede de confiança do time de basquete feminino do COTP.**

	Tempo no COTP (meses)	Comprometimento Afetivo	Qualidade
Atletas do centro	59,4	5,64	0,435
Atletas da periferia	54,5	5,45	0,532
Diferença	4,9	0,19	-0,097

**Nota.** Fonte: Elaborada pelo autor (2016).

Na Figura 17 estão destacadas as atletas com tempo na equipe acima do desvio padrão da média do time, onde se observa que as atletas B4 e B5 ocupam posições centrais, enquanto as jogadoras B6, B8 e B11 figuram em posições mais descentralizadas na rede.

A centralidade de entrada média das jogadoras com tempo na equipe acima do desvio padrão foi de 7,5, enquanto o das atletas abaixo do desvio padrão foi de 5,33. Das duas atletas com tempo no time acima do desvio padrão, uma figura no centro da rede e a outra na periferia. Já em relação às três atletas com tempo abaixo do desvio padrão, duas delas estão na periferia da rede.

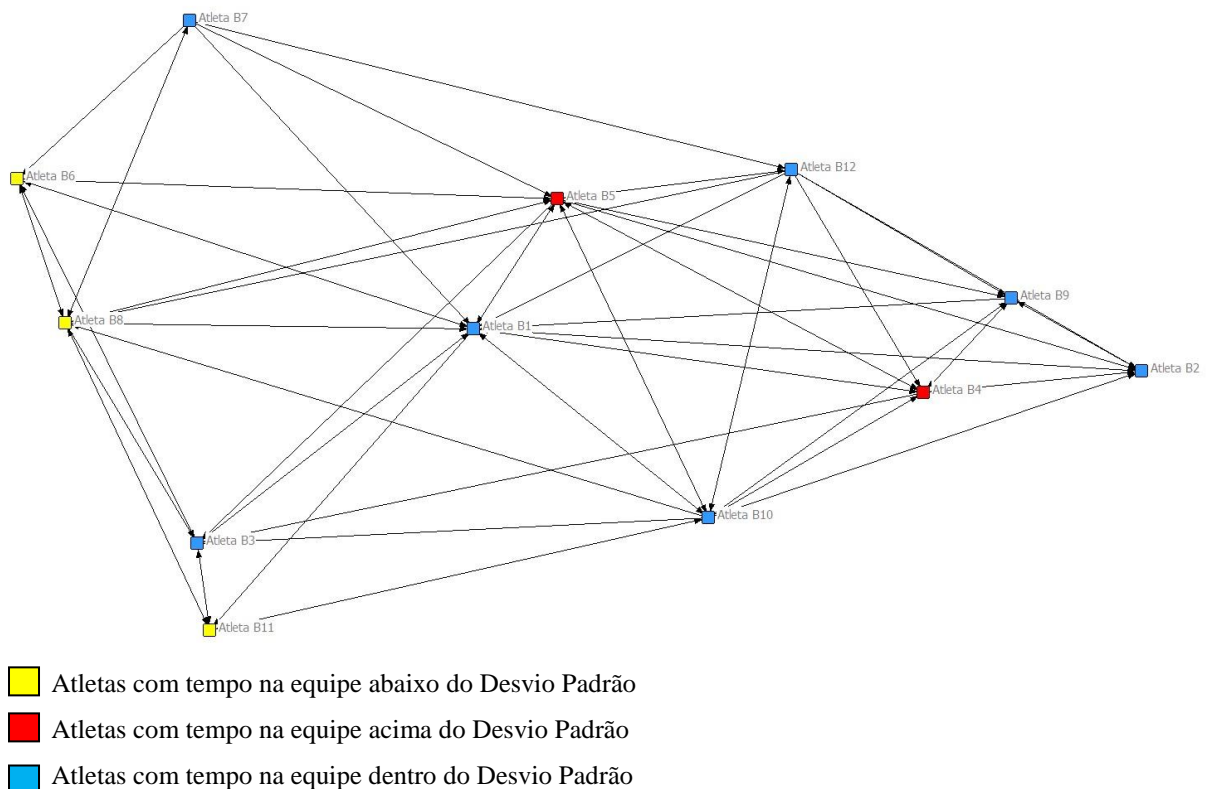


Figura 17 – Rede de confiança do time de futebol feminino do COTP com atletas com tempo na equipe acima e abaixo do desvio padrão da média da equipe.

Fonte: Elaborada pelo autor (2016).

Para a treinadora o tempo na equipe tem sua importância, já que atletas que estão há mais tempo no clube já conhecem o trabalho, a dinâmica dos treinamentos, estão adaptadas e valorizam o processo de formação de atletas que acontece na modalidade, mas ela pondera que isso não é necessariamente um fator que leva a confiança dentro da equipe.

Na Figura 18 não se verificou nenhum destaque para as jogadoras com comprometimento afetivo acima do desvio padrão, com as mesmas ocupando posições

periféricas na rede, enquanto a atleta B4, com comprometimento abaixo do desvio padrão, se encontra em uma posição mais centralizada.

A centralidade de entrada média das jogadoras com comprometimento acima do desvio padrão da média da equipe foi de 4, inferior a centralidade da jogadora abaixo do desvio padrão, que foi de 6. Das duas atletas com comprometimento acima do desvio padrão da média do time, uma delas figura no centro e a outra na periferia, já a jogadora abaixo do desvio padrão se situa na periferia da rede.

Estes resultados se assemelham com o que foi observado em relação ao comprometimento organizacional das três atletas mais centrais do time, indicando que de fato, para esta equipe, o comprometimento não é um dos fatores que levam a uma maior confiança dentro do grupo.

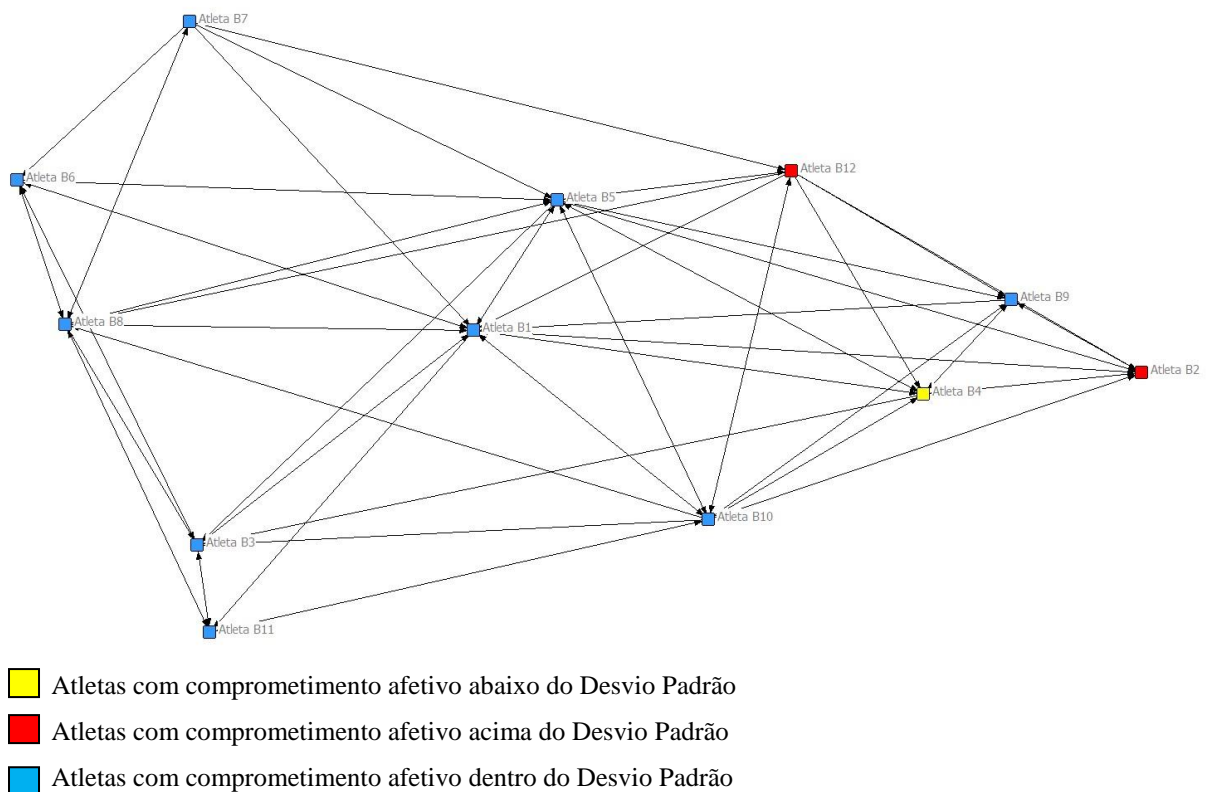


Figura 18 – Rede de confiança do time de basquete feminino do COTP com atletas com comprometimento organizacional acima e abaixo do desvio padrão da média da equipe.

Fonte: Elaborada pelo autor (2016).

Seguindo a linha dos resultados encontrados, a treinadora também colocou o comprometimento como um fator secundário para o processo de confiança na equipe, afirmando que uma atleta que é comprometida, mas que tem uma técnica muito inferior as demais acaba se sentindo insegura dentro dos treinamentos e jogos e isso se reflete na falta de confiança das demais jogadoras sobre ela.

Mesmo assim a entrevistada destacou que ela e a comissão técnica procuram sim estimular o comprometimento das atletas com a equipe, colocando o compromisso com o time como uma prioridade. Ela ressaltou que a equipe tem um regulamento de conduta, além de acompanhamento familiar e psicológico das atletas.

Já na Figura 19 observamos que as jogadoras com qualidade acima do desvio padrão da média da equipe estão mais centralizadas, com destaque para as atletas B4 e B5, enquanto a atleta B7, com qualidade abaixo do desvio padrão está em uma posição periférica na rede de confiança. A centralidade de entrada média das atletas com qualidade acima do desvio padrão da média do time foi de 6,66, bem superior a da jogadora abaixo do desvio padrão, que obteve centralidade de entrada de apenas 1. Uma das três atletas com qualidade acima do desvio padrão está no centro da rede, ao passo que a jogadora com qualidade abaixo do desvio padrão se situa na periferia.

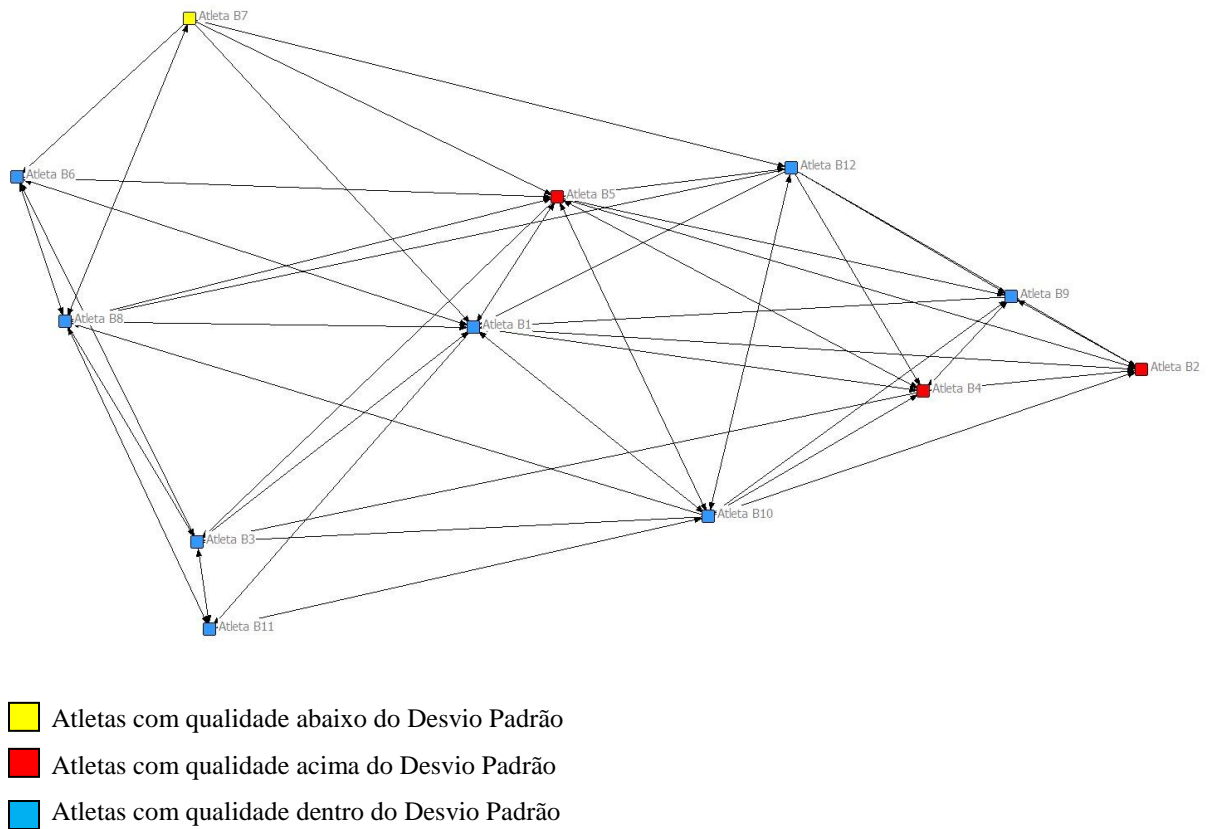


Figura 19 – Rede de confiança do time de basquete feminino do COTP com atletas com qualidade técnica acima e abaixo do desvio padrão da média da equipe.

Fonte: Elaborada pelo autor (2016).

Na entrevista com a treinadora da equipe, a mesma pontuou que acredita que a qualidade técnica tenha relação com a confiança, já que uma jogadora que desenvolve um alto desempenho técnico e cognitivo tende a ter mais facilidade de reconhecer os estímulos do jogo, reduzindo seu nervosismo e aumentando sua autoconfiança e domínio das ações da partida.

## 5. CONSIDERAÇÕES FINAIS E IMPLICAÇÕES PARA A PRÁTICA

Os resultados obtidos indicam que a questão de pesquisa proposta no presente projeto foi respondida, uma vez que o campo forneceu evidências empíricas da existência de uma relação entre o comprometimento organizacional, tempo na equipe e qualidade técnica e a centralidade dos atletas nas redes de confiança. Observamos que atletas com maiores *scores* nessas três variáveis tendem a ter posições mais centrais dentro da rede, além de fazerem parte do centro da rede, ao passo que jogadores com menos comprometimento, qualidade técnica e tempo de casa tem uma tendência de estarem na periferia da rede e terem menor centralidade de entrada.

Dessa forma, as informações levantadas na pesquisa de campo mostraram-se alinhadas com o objetivo do trabalho, de verificar o que leva um ator a ter maior centralidade nas redes de confiança, observando a relação entre o comprometimento organizacional, a qualidade técnica dos atletas e o tempo na equipe com a centralidade nas redes de confiança de equipes esportivas.

Os resultados também estão de acordo com as três proposições feitas, a saber, (i) *atletas com maior comprometimento organizacional ocupariam posições mais centrais dentro das redes de confiança da equipe;* (ii) *atletas que estejam há mais tempo no clube ocupariam posições mais centrais dentro das redes de confiança da equipe* e (iii) *atletas que tenham maior qualidade técnica ocupariam posições mais centrais dentro das redes de confiança da equipe*. Esse fato permitirá que estudos futuros explorem essas perspectivas, aprofundando o conhecimento sobre o assunto.

O fato dos treinadores entrevistados terem apontado como atletas que gozam de maior confiança em suas equipes aqueles com centralidade de entrada acima da média mostra que a utilização da centralidade de confiança como um indicador de confiança dentro de uma



equipe ou mesmo de um grupo parece ser válida e, em alguma medida, já é reconhecida na prática. Além disso, todos os treinadores destacaram a importância dos aspectos abordados no estudo no processo de construção da confiança dentro da equipe.

Como contribuição para a prática está a relação que pode ser feita entre as equipes esportivas com equipes e grupos de trabalho em empresas e organizações. Os resultados deste estudo apontam para a importância destes aspectos também na área da gestão, onde profissionais mais comprometidos, mais qualificados e com mais tempo dentro da empresa podem gozar de maior confiança dentro do ambiente corporativo, o que irá levar a um melhor desempenho organizacional.

É importante que as organizações utilizem estratégias que estimulem o desenvolvimento do comprometimento organizacional de seus profissionais, onde inclusive podem ser utilizadas estratégias semelhantes às do esporte, como a utilização de atividades que promovam a interdependência entre os profissionais e a valorização do aspecto coletivo e dos valores da organização.

A questão da qualidade técnica dos atletas também tem relevância na área gerencial, deixando clara a importância das organizações terem profissionais qualificados e preparados para exercerem suas funções. Também fica clara a necessidade de serem feitas capacitações e treinamentos, a fim de estimular o desenvolvimento dos profissionais.

A questão do tempo na equipe levando a uma maior centralidade na rede também é interessante, demonstrando a importância de existir uma valorização de profissionais que já estejam a um certo tempo na empresa, onde os mesmos tendem a desenvolver com o tempo relações de mais confiança com os demais membros de suas organizações.

O estudo também contribui para a área da gestão de equipes esportivas, tendo em vista que a literatura mostra que o comprometimento organizacional e a confiança estão atrelados ao desempenho esportivo. É importante que os gestores esportivos e treinadores levem em

conta estes aspectos na formação de suas equipes e nas próprias atividades e treinamentos, a fim de estimular o comprometimento e a confiança entre os atletas.

Também fica clara a importância que atletas mais qualificados tecnicamente têm dentro de uma equipe, ao exercerem um tipo de liderança devido ao seu desempenho esportivo. De fato essa é uma situação que vemos frequentemente no esporte, como por exemplo, quando o melhor jogador do time é eleito o capitão, mesmo sendo jovem e ainda tendo um comportamento instável, como é o caso do jogador de futebol Neymar, que foi por certo tempo o capitão da Seleção Brasileira de Futebol.

A questão do tempo na equipe também é de grande relevância para o esporte, onde é comum, sobretudo no esporte profissional, vermos muitas trocas de jogadores nas equipes. No futebol brasileiro, por exemplo, é muito raro ver uma equipe que se mantenha com um mesmo elenco por bastante tempo, sendo comum a saída e contratação de jogadores. O estudo aposta que manter um grupo de jogadores por certo tempo pode trazer vantagens, ao fortalecer as relações de confiança entre os atletas.

O estudo também contribuiu do ponto de vista acadêmico, ao desenvolver e aprofundar o tema das redes de confiança, ainda incipiente dentro da literatura das redes sociais. Vale lembrar que é necessário que mais estudos sejam feitos, abordando diferentes aspectos e atributos das redes de confiança, para que o conceito siga em desenvolvimento e evolução.

## **5.1. LIMITAÇÕES E SUGESTÕES DE PESQUISAS FUTURAS**

Uma das limitações desta pesquisa é o fato de ela ter sido feita apenas com atletas jovens, com 17 anos ou menos. Apesar de já estarem próximos da idade adulta, tratam-se de jogadores que ainda são inexperientes e com características distintas do esporte profissional em si. Neste sentido seria interessante a realização de uma pesquisa semelhante com equipes

esportivas adultas. Outra limitação foi o fato da pesquisa ter sido feita com três equipes do mesmo local, o Centro Olímpico de Treinamento e Pesquisa. Seria interessante abordar equipes de diferentes clubes, locais e contextos.

A principal sugestão para pesquisas futuras é a realização de um estudo quantitativo dentro deste mesmo tema, abordando a relação entre o comprometimento organizacional, tempo e qualidade técnica com a centralidade nas redes de confiança através de testes estatísticos. Para isso seria necessário um melhor desenvolvimento das premissas utilizadas, bem como um número superior de indivíduos na amostra da pesquisa.

Outra sugestão seria de realizar um estudo que estabeleça uma relação entre a rede de confiança, o comprometimento organizacional e o desempenho esportivo das equipes. Neste caso seria verificada a relação entre os atributos das redes de confiança, o comprometimento organizacional e os resultados obtidos nas competições esportivas, de forma a estabelecer uma relação mais concreta destes aspectos com o desempenho em si.

Também pode ser feita uma pesquisa que se aprofunde nas características dos atletas com maior e menor centralidade de entrada nas redes de confiança. Para isso seria necessário um foco maior nestes atletas em si, por meio de entrevistas com os próprios e também com os colegas, mas com o objetivo de investigar o motivo destes jogadores serem os mais confiáveis do grupo. Tal pesquisa estaria atrelada a liderança e o papel que estes atores exercem na rede.

Por fim, verificou-se que a literatura a respeito da confiança e do comprometimento organizacional apresenta resultados contraditórios sobre a relação entre os construtos, com visões ambíguas sobre se a confiança leva ao comprometimento, ou vice-versa. No presente estudo a relação estudada foi do comprometimento organizacional como antecedente da confiança, portanto seria interessante um estudo que abordasse a relação no sentido contrário, da confiança levando ao comprometimento.

## REFERÊNCIAS

- Allen, J., James, A. D., & Gamlen, P. (2007). Formal versus informal knowledge networks in R&D: a case study using social network analysis. *R&D Management*, 37(3), 179-196.
- Amis, J., & Silk, M. (2005). Rupture: Promoting critical and innovative approaches to the study of sport management. *Journal of Sport Management*, 19(4), 355.
- Bastos, A. V. B. (1993). Comprometimento organizacional: um balanço dos resultados e desafios que cercam essa tradição de pesquisa. *Revista de Administração de Empresas*, 33(3), 52-64.
- Borgatti, S. P., Mehra, A., Brass, D. J., & Labianca, G. (2009). Network analysis in the social sciences. *Science*, 323(5916), 892-895.
- Borgatti, S. P., & Everett, M. G. (2000). Models of core/periphery structures. *Social networks*, 21(4), 375-395.
- Bozionelos, N. (2008). Intra-organizational network resources: How they relate to career success and organizational commitment. *Personnel Review*, 37(3), 249-263.
- Casimir, G., Lee, K., & Loon, M. (2012). Knowledge sharing: influences of trust, commitment and cost. *Journal of Knowledge Management*, 16(5), 740-753.
- Chou, L. F., Cheng, B. S., Huang, M. P., & Cheng, H. Y. (2006). Guanxi networks and members' effectiveness in Chinese work teams: Mediating effects of trust networks. *Asian Journal of Social Psychology*, 9(2), 79-95.
- Costenbader, E., & Valente, T. W. (2003). The stability of centrality measures when networks are sampled. *Social networks*, 25(4), 283-307.
- Day, D. V., Sin, H. P., & Chen, T. T. (2004). Assessing the burdens of leadership: Effects of formal leadership roles on individual performance over time. *Personnel Psychology*, 57(3), 573-605.

- Dhar, R. L. (2015). Service quality and the training of employees: The mediating role of organizational commitment. *Tourism Management, 46*, 419-430.
- Doherty, A. (2012). It takes a village: Interdisciplinary research for sport management. *Journal of Sport Management, 26*, 1-10.
- Edelenbos, J., & Klijn, E. H. (2007). Trust in complex decision-making networks a theoretical and empirical exploration. *Administration & Society, 39*(1), 25-50.
- Ferrary, M., & Granovetter, M. (2009). The role of venture capital firms in Silicon Valley's complex innovation network. *Economy and Society, 38*(2), 326-359.
- Ferrin, D. L., Dirks, K. T., & Shah, P. P. (2006). Direct and indirect effects of third-party relationships on interpersonal trust. *Journal of applied psychology, 91*(4), 870.
- Freeman, L. (2004). The development of social network analysis. *A Study in the Sociology of Science*, 19-34.
- Genari, D., Faccin, K., & Macke, J. (2013). Mensuração do comprometimento organizacional em redes de indústrias vitivinícolas brasileiras. *Revista Eletrônica de Administração, 19*(2), 351-383.
- Gil, A. C. (2002). Como classificar as pesquisas. *Como Elaborar Projetos de Pesquisa, 4*, 44-45.
- Gould-Williams, J. (2003). The importance of HR practices and workplace trust in achieving superior performance: a study of public-sector organizations. *International journal of human resource management, 14*(1), 28-54.
- Granovetter, M. S. (1973). The strength of weak ties. *American journal of sociology, 1360-1380*.
- Granovetter, M. (1985). Economic action and social structure: The problem of embeddedness. *American journal of sociology, 481-510*.

- Greenleaf, C., Gould, D., & Dieffenbach, K. (2001). Factors influencing Olympic performance: interviews with Atlanta and Nagano US Olympians. *Journal of applied sport psychology, 13*(2), 154-184.
- Ibarra, H., & Andrews, S. B. (1993). Power, social influence, and sense making: Effects of network centrality and proximity on employee perceptions. *Administrative science quarterly, 277-303*.
- Isett, K. R., Mergel, I. A., LeRoux, K., Mischen, P. A., & Rethemeyer, R. K. (2011). Networks in public administration scholarship: Understanding where we are and where we need to go. *Journal of Public Administration Research and Theory, 21*(suppl 1), i157-i173.
- Jackson, B., Gucciardi, D. F., & Dimmock, J. A. (2014). Toward a multidimensional model of athletes' commitment to coach-athlete relationships and interdependent sport teams: A substantive-methodological synergy. *Journal of Sport & Exercise Psychology, 36*(1), 52-68.
- Joo, B. K., & Park, S. (2010). Career satisfaction, organizational commitment, and turnover intention: The effects of goal orientation, organizational learning culture and developmental feedback. *Leadership & Organization Development Journal, 31*(6), 482-500.
- Kim, K. Y., Eisenberger, R., & Baik, K. (2016). Perceived organizational support and affective organizational commitment: Moderating influence of perceived organizational competence. *Journal of Organizational Behavior, 558-553*.
- Klein, K. J., Lim, B. C., Saltz, J. L., & Mayer, D. M. (2004). How do they get there? An examination of the antecedents of centrality in team networks. *Academy of Management Journal, 47*(6), 952-963.
- Krackhardt, D., & Hanson, J. R. (1993). Informal networks. *Harvard Business Review, 71*(4), 104-111.
- Kuipers, K. J. (2009). Formal and informal network coupling and its relationship to workplace attachment. *Sociological Perspectives, 52*(4), 455-479.

- Larsen-Freeman, D. (2007). On the complementarity of chaos/complexity theory and dynamic systems theory in understanding the second language acquisition process. *Bilingualism: Language and cognition*, 10(01), 35-37.
- Lazzarini, S. G. (2008). *Empresas em rede*. São Paulo: Cengage Learning, 17-34.
- Lecy, J. D., Mergel, I. A., & Schmitz, H. P. (2014). Networks in public administration: current scholarship in review. *Public Management Review*, 16(5), 643-665.
- Li, L. (2005). The effects of trust and shared vision on inward knowledge transfer in subsidiaries' intra-and inter-organizational relationships. *International Business Review*, 14(1), 77-95.
- Lopes, A. P., de Carvalho, M. M., & Fleury, A. C. C. (2013). Redes sociais e cooperação: um estudo bibliométrico. *Revista Produção Online*, 13(2), 634-654.
- Lusher, D., Robins, G., & Kremer, P. (2010). The application of social network analysis to team sports. *Measurement in Physical Education and Exercise Science*, 14(4), 211-224.
- Lusher, D., Kremer, P., & Robins, G. (2013). Cooperative and competitive structures of trust relations in teams. *Small Group Research*, 1046496413510362.
- Macambira, M. O. & Bastos, A. V. B. (2009). Comprometimento organizacional e redes sociais informais: a estrutura das relações interpessoais e o vínculo com a organização. *Redes Sociales: Análisis e Intervención Psicosociales*, 179-202.
- Macambira, M. O., Bastos, A. V. B., & Rossoni, L. (2015). Redes sociais e o vínculo com a organização: Como a estrutura das relações explica o comprometimento, o entrenchamento e o consentimento. *Revista Psicologia Organizações e Trabalho*, 15(2), 109-122.
- Mach, M., Dolan, S., & Tzafir, S. (2010). The differential effect of team members' trust on team performance: The mediation role of team cohesion. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 83(3), 771-794.

- Marteleteo, R. M. (2001). Analysis of social networks-application in the studies of information transfer. *Ciência da Informação*, 30(1), 71-81.
- Marteleteo, R. M., & Silva, A. B. D. O. (2004). Redes e capital social: o enfoque da informação para o desenvolvimento local. *Ciência da informação*, 33(3), 41-49.
- Mathieu, J. E., & Zajac, D. M. (1990). A review and meta-analysis of the antecedents, correlates, and consequences of organizational commitment. *Psychological Bulletin*, 108(2), 171.
- Matos, M. A. (1995). Manual operacional para a regressão linear. *Faculdade de Engenharia da Universidade do Porto*.
- Mayer, R. C., Davis, J. H., & Schoorman, F. D. (1995). An integrative model of organizational trust. *Academy of Management Review*, 20(3), 709-734.
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 1(1), 61-89.
- Meyer, J. P., Allen, N. J., & Smith, C. A. (1993). Commitment to organizations and occupations: Extension and test of a three-component conceptualization. *Journal of Applied Psychology*, 78, 538-551.
- Mizruchi, M. S. (2006). Análise de redes sociais: avanços recentes e controvérsias atuais. *Revista de Administração de Empresas*, 46(3), 72-86.
- Mowday, R. T., Steers, R. M., & Porter, L. W. (1979). The measurement of organizational commitment. *Journal of Vocational Behavior*, 14(2), 224-247.
- O'Toole, L. J. (2015). Networks and networking: the public administrative agendas. *Public Administration Review*, 75(3), 361-371.
- Oliveira, A. B., Matheus, R. F., Parreiras, F. S., & Parreiras, T. A. S. (2007). Estudo da rede de co-autoria e da interdisciplinaridade na produção científica com base nos métodos de análise de redes sociais: avaliação do caso do programa de pós-graduação em ciência da



informação-PPGCI/UFMG 10.5007/1518-2924.2006 v11nesp1p179. *Encontros Bibli: Revista Eletrônica de Biblioteconomia e Ciência da Informação*, 11(1), 179-194.

Perry, R. W. (2004). The relationship of affective organizational commitment with supervisory trust. *Review of Public Personnel Administration*, 24(2), 133-149.

Prefeitura de São Paulo (2016). Recuperado em 08, novembro, 2016, de [http://www.prefeitura.sp.gov.br/cidade/secretarias/esportes/centro\\_olimpico](http://www.prefeitura.sp.gov.br/cidade/secretarias/esportes/centro_olimpico).

Prell, C., Hubacek, K., & Reed, M. (2009). Stakeholder analysis and social network analysis in natural resource management. *Society and Natural Resources*, 22(6), 501-518.

Provan, K. G., Fish, A., & Sydow, J. (2007). Interorganizational networks at the network level: A review of the empirical literature on whole networks. *Journal of Management*, 33(3), 479-516.

Quatman, C., & Chelladurai, P. (2008). Social network theory and analysis: A complementary lens for inquiry. *Journal of Sport Management*, 22(3), 338.

Rampersad, G., Quester, P., & Troshani, I. (2010). Examining network factors: commitment, trust, coordination and harmony. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 25(7), 487-500.

Sarker, S., Ahuja, M., Sarker, S., & Kirkeby, S. (2011). The role of communication and trust in global virtual teams: A social network perspective. *Journal of Management Information Systems*, 28(1), 273-310.

Scott, J. (2011). Social network analysis: developments, advances, and prospects. *Social network analysis and mining*, 1(1), 21-26.

Scopus (2016). Recuperado em 18, setembro, 2016, de <http://scopus.com>.

Seibert, S. E., Kraimer, M. L., & Liden, R. C. (2001). A social capital theory of career success. *Academy of Management Journal*, 44(2), 219-237.

- Silva, R. S., Araújo, M. F., Farina, M. C., & Silveira, M. A. P. (2014). Ações Conjuntas e Trocas de Informações Existentes entre Pequenas Lojas de um Shopping Atacadista de Moda. *Revista da Micro e Pequena Empresa*, 8(2), 38-53.
- Soda, G., & Zaheer, A. (2012). A network perspective on organizational architecture: performance effects of the interplay of formal and informal organization. *Strategic Management Journal*, 33(6), 751-771.
- Sparrowe, R. T., Liden, R. C., Wayne, S. J., & Kraimer, M. L. (2001). Social networks and the performance of individuals and groups. *Academy of Management Journal*, 44(2), 316-325.
- Tipu, S. A., & Ryan, J. C. (2011). Communication, commitment & trust: Exploring the triad. *International Journal of Business and Management*, 6(6), 77.
- Ugboro, I. O. (2003). Influence of managerial trust on survivors' perceptions of job insecurity and organizational commitment in a post restructuring and downsizing environment. *The Journal of Behavioural and Applied Management*, 4(3), 230-53.
- Wolfe, R., Meenaghan, T., & O'Sullivan, P. (2002). The sports network: insights into the shifting balance of power. *Journal of Business Research*, 55(7), 611-622.
- Wood, V. R., & Wilberger, J. S. (2015). Globalization, Cultural Diversity and Organizational Commitment: Theoretical Underpinnings. *World*, 6(2), 154-171.
- Yakovleva, M., Reilly, R. R., & Werko, R. (2010). Why do we trust? Moving beyond individual to dyadic perceptions. *Journal of Applied Psychology*, 95(1), 79-91.
- Yilmaz, K. (2008). The relationship between organizational trust and organizational commitment in Turkish primary schools. *Journal of Applied Sciences*, 8(12), 2293-2299.
- Zaheer, A., McEvily, B., & Perrone, V. (1998). Does trust matter? Exploring the effects of interorganizational and interpersonal trust on performance. *Organization Science*, 9(2), 141-159.

ANEXO A - Questionário Sócio-Métrico para Rede de Confiança (Adaptado de Kuipers, 2009).

Pensando nos seis meses anteriores, existem colegas da sua equipe que você realmente confia, que são suas melhores fontes de informações e suporte e por quem você estaria disposto a se arriscar sem medo de qualquer consequência negativa? Marque “sim” ou “não” ao lado do nome de cada colega da sua equipe.

NOME	SIM	NÃO
Atleta 1		
Atleta 2		
Atleta 3		
Atleta 4		
Atleta 5		
Atleta 6		
Atleta 7		
Atleta 8		
Atleta 9		
Atleta 10		
Atleta 11		
Atleta 12		
Atleta 13		
Atleta 14		
Atleta 15		
Atleta 16		
Atleta 17		
Atleta 18		
Atleta 19		
Atleta 20		

## ANEXO B - Comprometimento Organizacional (Jackson et al., 2014).

### Comprometimento Afetivo

1. Eu ficaria muito feliz em passar o resto da minha vida esportiva com esta equipe.
2. Eu sinto como se os problemas da minha equipe fossem meus próprios problemas.
3. Eu não sinto um forte sentimento de vínculo na minha relação com essa equipe. \*
4. Eu não me sinto emocionalmente ligado a esta equipe. \*
5. Minha relação com esta equipe tem um grande significado pessoal para mim.

### Comprometimento Normativo

6. Eu não sinto qualquer obrigação de permanecer com essa equipe. \*
7. Mesmo que fosse bom para mim, eu não sinto que seria correto deixar minha equipe agora.
8. Eu me sentiria culpado se eu deixasse esta equipe agora.
9. Esta equipe merece a minha lealdade.
10. Eu não deixaria esta equipe agora, porque eu tenho um sentimento de obrigação com os (as) outros jogadores (as) dela.
11. Eu devo muito a esta equipe.

### Comprometimento Continuado

12. Neste momento, permanecer nesta equipe é uma questão tanto de necessidade, quanto de desejo.
13. Eu sinto que tenho muitas poucas outras opções a considerar se deixar esta equipe.
14. Se eu já não tivesse me dedicado tanto a esta equipe, eu poderia considerar jogar em uma equipe diferente.

15. Uma das poucas consequências negativas de deixar esta equipe seria a falta de equipes alternativas disponíveis.

16. Para mim seria muito difícil deixar esta equipe agora, mesmo se eu quisesse.

17. Muita da minha vida esportiva seria interrompida se eu decidisse deixar esta equipe agora.

\* - Código reverso

## ANEXO C - Qualidade dos Jogadores (Lusher et al., 2013).

Quem são os melhores jogadores de sua equipe? Você pode citar quantos nomes quiser, mas não pode citar a si mesmo.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

16. \_\_\_\_\_

17. \_\_\_\_\_

18. \_\_\_\_\_

19. \_\_\_\_\_

20. \_\_\_\_\_