

## Congruência e reciprocidade em redes de trabalho em organização de pequeno porte

Jonatan Santana Batista  
Sônia Maria Guedes Gondim  
Elaine Rabelo Neiva  
Evandro Minuce Mazo  
Mary Sandra Carlotto

### RESUMO

O ajuste ou congruência entre o trabalhador e o ambiente de trabalho é um fator relevante para o desempenho e bem-estar no ambiente organizacional, repercutindo no comprometimento, no envolvimento e no desejo de permanência na organização. O objetivo deste estudo foi o de analisar as associações entre congruência e a reciprocidade entre os trabalhadores, buscando evidências da importância da congruência na composição de redes de trabalho internas eficientes e sustentáveis. Caracteriza-se como um estudo de caso de desenho quantitativo do tipo survey em que se fez uso de análise de redes sociais. Participaram do estudo 61 colaboradores de uma empresa de médio porte do terceiro setor. Os participantes responderam às medidas de interesses profissionais (EIV) e demandas ocupacionais (ICO-R) para o cálculo da congruência, e também a duas questões sociométricas para mapear as interações recíprocas via redes intraorganizacionais, sendo uma para redes de apoio e outra para redes de trabalho. Os resultados apontaram associações positivas e significativas entre congruência e reciprocidade apenas na rede de trabalho. Foi possível identificar na organização investigada que os profissionais mais congruentes apresentaram mais interações recíprocas diante de demandas operacionais do que em situações de busca de apoio e cooperação.

*Palavras-chave:* reciprocidade, congruência, ajuste pessoa-ambiente, redes sociais, redes intraorganizacionais.

### ABSTRACT

#### Congruence and Reciprocity in Work Networks in Small Organization

The fit or congruence between the worker and the work environment is a relevant factor for performance and well-being in the organizational environment, having repercussions on commitment, involvement, and the desire to remain in the organization. The objective of this study was to analyze the associations between congruence and reciprocity among workers, seeking evidence of the importance of congruence in the composition of efficient and sustainable internal work networks. We characterize it as a case study using a quantitative survey design and social network analysis. Sixty-one employees from a medium-sized third-sector company participated in the study. To calculate congruence, the participants answered measures of professional interests (EIV) and occupational demands (ICO-R), as well as two sociometric questions to map reciprocal interactions via intra-organizational networks, one for support networks and the other for work networks. The results indicated positive and significant associations between congruence and reciprocity only within the work network. We identified in the organization that the most congruent professionals demonstrated more reciprocal interactions when faced with operational demands, as opposed to situations where they were seeking support and cooperation.

*Keywords:* congruence, person-environment adjustment, social media, intra-organizational networks.

### Sobre os Autores

J. S. B.  
orcid.org/0000-0001-7315-0155  
Universidade Federal da Bahia  
(UFBA) - Salvador, Bahia (BA)  
jsb.trevor@hotmail.com

S. M. G. G.  
orcid.org/0000-0003-3482-  
166X?lang=pt  
Universidade Federal da Bahia  
(UFBA) - Salvador, Bahia (BA)  
sggondim@gmail.com

E. R. N.  
orcid.org/0000-0003-0503-3234  
Universidade de Brasília (UnB) -  
Brasília, Distrito Federal (DF)  
elaine.neiva@gmail.com

E. M. M.  
orcid.org/0000-0002-9080-3725  
Instituto Euvaldo Lodi - Bahia  
(IEL/BA) - Salvador, Bahia (BA)  
evandromazo@fielb.org.br

M. S. C.  
orcid.org/0000-0003-2336-5224  
Universidade de Brasília (UnB) -  
Brasília, Distrito Federal (DF)  
mscarlotto@gmail.com

### Direitos Autorais

Este é um artigo aberto e pode ser reproduzido livremente, distribuído, transmitido ou modificado, por qualquer pessoa desde que usado sem fins comerciais. O trabalho é disponibilizado sob a licença Creative Commons CC-BY-NC.



O grau de ajuste do trabalhador ao ambiente de trabalho, também conhecido como congruência, tem efeitos em diversas variáveis de comportamento organizacional, como no desempenho, no bem-estar e no nível de satisfação dos trabalhadores. Isso se torna ainda mais relevante em organizações que dependem fortemente da cooperação de equipes de trabalho para assegurar a qualidade do desempenho. Os desafios se tornam ainda maiores quando a organização necessita lidar com mudanças que desestabilizam as relações de trabalho, como as que ocorreram no período da pandemia da Covid-19, e que fizeram crescer sem o devido planejamento de gestão o trabalho remoto, especialmente o realizado sob a forma de home office. Sendo assim, justificam-se estudos que se dediquem a compreender associações entre congruência e a reciprocidade nas interações de trabalhadores dentro de uma mesma organização. A vantagem do estudo de caso é a de ter assegurado um contexto ambiental de trabalho mais homogêneo, que facilita o uso de análise de redes sociais para medir grau de reciprocidade, diferenciando-se de estudos cujas amostras são de trabalhadores pertencentes a diversas organizações.

A congruência ou ajuste refere-se à compatibilidade entre as características individuais do trabalhador, como competências e interesses, juntamente com os requisitos e a cultura do ambiente organizacional. Quando esse ajuste é positivo, os colaboradores demonstram maior satisfação, envolvimento e produtividade, contribuindo para a criação de ambientes de trabalho saudáveis em que os objetivos estratégicos da organização podem ser alcançados de maneira sustentável (Brito & Magalhães, 2017; Ertl et al., 2022; Hussain et al., 2021; Lee et al., 2010).

A reciprocidade, por sua vez, orienta o tipo de interação humana, sendo marcada pela troca de ações positivas entre pessoas, como o apoio mútuo e a cooperação (Deepa et al., 2019). Em um ambiente organizacional, a reciprocidade pode ser um fator essencial para manter um clima de trabalho harmonioso e colaborativo (Schönweitz et al., 2024). A reciprocidade deixa evidenciado o grau de inclusão e colaboração dentro da organização, fundamental para a manutenção dos vínculos e a garantia de sua funcionalidade (Birendra et al., 2019).

No período da pandemia Covid 19 ocorreram transformações profundas para o ambiente de trabalho, forçando organizações em todo o mundo a adaptarem seus processos, rotinas e os tipos de interações entre trabalhadores (Presti & Mendes, 2023). O presente artigo apresenta um estudo de caso que foi realizado em uma organização de médio porte do setor de serviços durante a pandemia causada pelo Covid 19, e aborda as relações entre congruência e reciprocidade num contexto de trabalho marcado pelo distanciamento social e utilização de tecnologias digitais. Um ambiente que facilita a integração

dos colaboradores repercute em maior número de interações recíprocas, promovendo um sentimento de pertencimento e apoio mútuo (Holland, 1997). A ausência de reciprocidade pode gerar desconforto, insatisfação e desajuste, o que compromete tanto o desempenho individual quanto coletivo (Lewis, 2015).

A escolha da organização decorreu de uma demanda de parceria entre a federação das indústrias de um estado nordestino e uma universidade federal do mesmo estado. Os serviços prestados pela organização dependiam de uma forte interação humana, e com a pandemia todos os profissionais viram-se forçados a adotar rapidamente ferramentas digitais para manter a comunicação e a coordenação entre as equipes de maneira remota. Reuniões presenciais nas unidades, os serviços prestados e até mesmo o atendimento aos clientes tiveram que ser adaptados para plataformas virtuais, com efeitos na qualidade das interações, no aumento da burocracia, na redução do contato espontâneo entre trabalhadores de uma mesma equipe e a dificuldade em manter uma comunicação eficiente em ambientes digitais.

O período da pandemia também reacendeu a importância de valores como autonomia, flexibilidade e comunicação, que exigiu adaptações profundas no cotidiano de trabalhadores (Presti & Mendes, 2023). Estudos identificaram os efeitos decorrentes dessas mudanças para a saúde física e mental dos trabalhadores, envolvendo episódios de ansiedade; irritabilidade; mal-estar físico; pressão para manutenção ou aumento do desempenho; medo de perder o emprego; dificuldade em manter o equilíbrio na relação trabalho-família (Felipe et al., 2021).

Evidências recentes apontam que entre os anos de 2019 e 2022, período pré e pós-pandemia, houve uma redução substancial na percepção de solidariedade e da reciprocidade nas interações no trabalho (Schönweitz et al., 2024). Os motivos para estarem relacionados ao aumento dos custos pessoais para levar adiante ações solidárias; políticas organizacionais durante a pandemia que geraram mais competitividade do que solidariedade entre trabalhadores; e uma percepção de falta de reciprocidade por parte dos pares, levando os profissionais a concluírem que agir de maneira solidária não seria compensador.

A reciprocidade nas organizações refere-se a um tipo de união entre pessoas alicerçada em interesses comuns e na confiança. As relações recíprocas são estabelecidas na esperança de alcance de objetivos comuns, fruto da similaridade entre os atores em alguma característica socialmente relevante, dos benefícios atrelados a essas interações e do histórico bem-sucedido de interações prévias entre as pessoas envolvidas (Deepa et al., 2019; Lewis, 2015).

Quando as interações recíprocas são observadas mediante redes intraorganizacionais, percebe-se que o fenômeno também ocorre mediante parâmetros como o tipo

de rede organizacional investigada. Por exemplo, ambientes de alta pressão e risco, com maiores demandas operacionais e elevada competitividade, favorecem padrões de atração-seleção em que os profissionais tendem a escolher não mais aqueles que julgam como similares e cooperativos, mas aqueles mais competentes e capazes para realizar a tarefa de maneira mais eficaz (Schönweitz et al., 2024). Em ambientes de alta competitividade, os trabalhadores tendem a se adaptar selecionando parceiros de maior valor social e hierárquico disponíveis na sua rede social de contato (Dercole et al., 2019). Os laços afetivos, as relações de afinidades e características similares são deixados de lado em favor de escolhas baseadas no pragmatismo e na capacidade técnica, caso esteja em jogo o desempenho de uma tarefa.

Profissionais congruentes tendem a investir e progredir mais na carreira e permanecer por mais tempo na organização (Holland, 1997). Estabelecer relações com profissionais congruentes é vantajoso pelos interesses, objetivos e habilidades similares, aumentando as chances de serem correspondidos nas suas interações em grupos mais voltados ao desempenho e à competitividade. Essa reciprocidade seria mais facilmente visualizada na composição de redes de trabalho voltadas para a seleção de equipes profissionais (RSE) (Etzel & Nagi, 2021).

A vantagem de estabelecer relações com profissionais congruentes ocorre porque compreendem bem as demandas ocupacionais presentes na organização, sendo capazes de filtrar informações de maneira eficiente e tomar decisões pessoalmente benéficas e, ao mesmo tempo, adequadas ao ambiente de trabalho (Leichner et al., 2022). O sucesso nessas interações dependerá fundamentalmente do contato bem-sucedido entre atores estrategicamente relevantes para assegurar a manutenção do *status* e aumentar as chances de desenvolvimento profissional e progresso na carreira (Rocconi et al., 2020; Vianen, 2018).

Considerando a importância da congruência pessoa-ambiente de trabalho e seus efeitos na qualidade das interações de equipes de trabalhadores, este estudo procurou atender aos seguintes objetivos: 1) identificar a associação entre congruência e reciprocidade numa organização de médio porte do setor de serviços afetada pelo distanciamento social da pandemia; 2) identificar se as interações recíprocas entre os profissionais atuando no contexto digital seriam mais frequentes quando diante de demandas operacionais (desempenho de tarefa) quando comparados com as demandas de apoio e cooperação. Para mapear a reciprocidade, os pesquisadores optaram pela utilização da análise de redes sociais mediante a análise de duas redes sociais intraorganizacionais, a primeira tendo como base o apoio e a cooperação (RBA ou rede de busca de apoio), e a segunda envolvendo a execução de atividades operacionais (RSE ou rede de seleção de equipes).

O estudo oferece contribuição para o campo de Psicologia Organizacional e do Trabalho ao analisar de modo compreensivo as associações entre ajuste pessoa-ambiente e redes sociais internas em um contexto cujo ambiente de trabalho seja homogêneo. O entendimento das relações em micro-contextos pode ajudar no aperfeiçoamento teórico das associações buscadas e também orientar a proposição de modelos de relações que poderiam ser replicados em outros contextos organizacionais, testando assim a sua estabilidade e poder de generalização empírica.

## **AJUSTE PESSOA-AMBIENTE E RECIPROCIDADE NAS REDES ORGANIZACIONAIS**

O ajuste pessoa-ambiente é um conceito central para as pesquisas em Psicologia Organizacional, que engloba as teorias baseadas no ajuste pessoa-ambiente (*Person-Environment-Fit* ou PE-FIT) (Holland, 1997). De acordo com Vianen (2018), dois princípios orientam o ajuste pessoa-ambiente: 1) as interações entre o ambiente e o indivíduo juntos predizem o comportamento humano de maneira mais eficiente do que sua análise isolada; e 2) os resultados serão mais favoráveis quando há compatibilidade entre os atributos individuais e ambientais. Alguns estudos apontam para esses princípios, fortalecendo o campo do saber dedicado ao P-E Fit (Brito & Magalhães, 2017; Ertl et al., 2022; Hussain et al., 2021; Lee et al., 2010).

A Teoria das personalidades vocacionais e dos ambientes de trabalho, desenvolvida por Holland (1997), é uma das principais teorias de ajuste pessoa-ambiente utilizadas em estudos organizacionais. O referido autor concebeu o ambiente de trabalho como resultante das preferências e habilidades dos indivíduos com o objetivo de atender às demandas ocupacionais e organizacionais, tendo em vista que as organizações selecionam profissionais com características compatíveis com as suas demandas (Rocconi et al., 2020).

O modelo teórico afirma que as pessoas preferem desenvolver atividades profissionais compatíveis com suas crenças, habilidades e modo de funcionamento, preferências essas que podem ser classificadas em seis tipos: Realista, Investigativo, Artístico, Social, Empreendedor e Convencional. Essas dimensões formalizam uma tipologia expressa em um modelo hexagonal conhecido como RIASEC. As atividades ocupacionais são categorizadas em consonância com um ou mais tipos expressos no RIASEC. A Tabela 1 caracteriza as atividades de acordo com as seis dimensões de Holland (1997).

Os indivíduos buscam ambientes de trabalho cujas demandas envolvem atividades de sua preferência. A congruência é o principal conceito da teoria de Holland (1997) e corresponde à sua versão de P-E Fit. A congruência, de acordo com Holland (1997), é definida como a adequação dos interesses profissionais às demandas ocupacionais e

encontra-se associada ao engajamento, ao investimento na carreira, ao desempenho e à permanência na organização (Holland, 1997; Rocconi et al., 2020). Evidências sugerem que profissionais congruentes influenciam o processo de inovação organizacional e a capacidade de aprendizagem organizacional (Ertl et al., 2022; Hussain et al., 2021).

Tabela 1. *Descrições de atividades ocupacionais de acordo com o modelo RIASEC*

| RIASEC | Tipos         | Atividades                                                                                                                                               |
|--------|---------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| R      | Realista      | Manipulação ordenada e sistemática de coisas, ferramentas, máquinas e/ou animais. Demanda habilidades sensoriais, motoras e mecânicas.                   |
| I      | Investigativo | Observação, investigação e análise de dados relacionados a fenômenos físicos, biológicos e culturais. Demanda habilidades de abstração e experimentação. |
| A      | Artístico     | Criatividade e com elevado grau de autonomia, atreladas à manipulação de materiais físicos e verbais. Demanda habilidades expressivas inovação.          |
| S      | Social        | Manejo interpessoal, treinamento, desenvolvimento, saúde e educação. Demandam habilidades interpessoais e emocionais.                                    |
| E      | Empreendedor  | Negociação, liderança, gerenciamento e persuasão. Demanda habilidades econômicas e interpessoais.                                                        |
| C      | Convencional  | Finanças, economia, rotinas administrativas e análise de dados. Procedimentos de gerenciamento de recursos e planejamento                                |

A adaptação às demandas ocupacionais se traduz em acesso aos recursos da organização, o que requer melhor posicionamento na rede social intraorganizacional (Maldonado et al., 2020). Supõe-se que as redes intraorganizacionais compostas por profissionais mais congruentes sejam mais harmônicas, coesas, usufruam de comunicação eficiente e valorizem comportamentos

proativos (Wang & Wang, 2018). A congruência está associada ao capital social obtido por meio de interações duradouras com atores relevantes que auxiliarão os profissionais a realizarem as atividades e os projetos que desejam, obtendo benefícios mútuos (Tian & Wu, 2022).

Sendo assim, essa teoria parte do pressuposto de que indivíduos não se associam apenas por similaridades, mas avaliam os ganhos e as perdas atrelados a tais interações (Deepa et al., 2019). A reciprocidade é o tipo de capital social embutido nas relações pessoais que envolvem confiança, interesse próprio e encontram-se fundamentadas na expectativa de fortalecimento dos vínculos e garantia de retornos proporcionais do beneficiado em transações presenciais (Tian & Wu, 2022).

O estudo de Lee et al. (2010) concluiu que profissionais recém-chegados ao ambiente de trabalho inicialmente tendem a construir vínculos com seus supervisores e não com seus pares. Os benefícios esperados com a construção destes vínculos seriam a aprendizagem de novas habilidades e o recebimento de feedbacks relevantes de superiores que ocupam posições estratégicas nas organizações, dando-lhes visibilidade acerca de seu desempenho.

Considerando que o desenvolvimento do ajuste pessoa-ambiente é de natureza social e as relações de trabalho apoiam-se em acordos múltiplos e interdependentes entre trabalhadores, o estudo das interações envolvendo reciprocidade e congruência mostra-se promissor para a compreensão do fenômeno (Rocconi et al., 2020), visto que os estudos sobre ajuste pessoa-ambiente e as interações em redes sociais organizacionais ainda são realizados de modo independente (Lee et al., 2010; Wang & Wang, 2018). Estudos articulando os dois constructos permitiriam avançar no entendimento do efeito da congruência nas interações nas redes sociais.

Profissionais mais congruentes tendem ainda a estabelecer mais relações de reciprocidade com colegas, pois é necessário compor equipes profissionais alinhadas às tarefas para a atuação eficiente, o desenvolvimento de habilidades e o ganho de benefícios. Com base no exposto, foram formuladas duas hipóteses: (H1) A congruência e a reciprocidade mostram-se associadas positivamente (H2) Profissionais mais congruentes apresentarão mais interações recíprocas na rede de seleção de equipes profissionais (RSE) do que na rede de busca de apoio (RBA).

## MÉTODO

### DESENHO E CONTEXTO DE PESQUISA

Esta pesquisa caracteriza-se como descritiva, do tipo *survey*, utilizando-se da abordagem quantitativa e da análise de redes sociais. Quanto aos procedimentos técnicos, pode ser caracterizada como um estudo de caso considerando que

a coleta foi realizada em uma única organização de porte médio de prestação de serviços vinculada à federação das indústrias de um estado do nordeste brasileiro (Yin, 2001). Essa organização se dedica à inovação e à intermediação de estudantes e o mundo do trabalho, sendo à época constituída por 88 trabalhadores, outra vantagem da realização do estudo de análise de redes sociais que demanda maior conhecimento entre colegas de trabalho.

## **PARTICIPANTES**

O estudo contou com a participação de 61 trabalhadores (69,31%), sendo 74% mulheres e 26% homens que atuavam em uma organização de pequeno porte dedicada à formação e desenvolvimento de inovações para o setor da indústria. A organização encontra-se sediada em Salvador, tendo representantes em diversas outras regiões do estado da Bahia. Suas atividades estão relacionadas à qualificação de profissionais para o mercado de trabalho e empreendedorismo, prestando serviços para pessoas físicas e jurídicas do setor da indústria.

Os critérios de inclusão na amostra foram os seguintes: a) idade mínima de 18 anos; b) participação em grupos de trabalho. O tempo médio na organização foi de aproximadamente seis anos, variando de seis meses a 26 anos. Quanto ao status ocupacional, 15% ( $n = 9$ ) eram estagiários, 65% ( $n = 40$ ) empregados efetivos e 20% ( $n = 12$ ) ocupavam posições de liderança.

## **JUSTIFICATIVA DA ESCOLHA DA ORGANIZAÇÃO**

Buscou-se uma organização de médio porte do setor de serviços (entre 50 e 99 funcionários, baseado no portal SEBRAE) que oferecesse um ambiente de trabalho mais estável, em que os profissionais se conhecessem e trabalhassem em projetos específicos que exigiam a composição de equipes. Dado o perfil da organização, as demandas do ambiente de trabalho poderiam ser caracterizadas como prevalentemente dos tipos Sociais e Empreendedoras, considerando o modelo do RIASEC. Sendo assim, estava-se assegurando um ambiente de trabalho de maior homogeneidade, que poderia trazer mais em evidência as características individuais dos trabalhadores e seus perfis vocacionais.

A formação da parceria entre os pesquisadores e a gestão da empresa se deu pelo fato de a organização estar vinculada ao Sistema S e, por conta disso, buscava no momento se qualificar como uma empresa que buscava oferecer campo para a produção do conhecimento em parceria com universidades. Os termos de concordância para a realização da pesquisa envolveram basicamente a assinatura de um termo de confidencialidade, a elaboração de um relatório fundamentado acerca dos dados observados na organização,

incluindo a apresentação dos principais achados para subsidiar políticas de gestão.

## **INSTRUMENTOS**

**Inventário de Classificação Ocupacional** (Brito & Magalhães, 2017). A medida possui 54 itens, nove para cada dimensão do RIASEC. Solicita-se ao respondente que marque a frequência com que as atividades são desempenhadas pelo profissional. A escala de resposta varia de 1 (Nunca) a 5 (Sempre). Os valores de consistência interna (alfa de Cronbach) do estudo original foram: R (0,85), I (0,88), A (0,79), S (0,86), E (0,80) e C (0,79).

**Escala de Interesses Vocacionais** (Teixeira et al., 2008). A escala contém 48 itens, oito itens para cada dimensão do RIASEC. Os itens descrevem atividades para os participantes avaliarem seu grau de interesse. Os itens estão dispostos numa escala cujos valores variam de 1 (me desagrada muito) a 5 (me agrada muito). Os valores de consistência interna (alfa de Cronbach) do estudo original foram: R (0,64), I (0,77), A (0,81), S (0,82), E (0,68) e C (0,74).

**Questionário socioeconômico e sociométrico.** Foram incluídas no estudo questões sobre dados socioeconômicos (sexo, idade, tempo na organização, função de chefia, status ocupacional) e relações interpessoais no ambiente de trabalho. Foram elaboradas duas questões abertas para composição das redes sociais, nelas os profissionais poderiam deixar em branco ou nomear sem limites prévios as pessoas que achassem pertinentes para cada uma das seguintes questões: 1) Caso precise de algum apoio ou informação, indique colegas nos quais você certamente solicitaria auxílio por serem especialistas ou muito bem informados. 2) Você é uma das pessoas responsáveis por formar uma equipe e precisa selecionar dentre seus colegas aqueles que mais trabalham em sintonia com você e agregariam mais valor ao grupo. Identifique as pessoas que selecionaria para compor esta equipe.

Considerando que os dados foram coletados durante o período agudo da pandemia, vivenciado por ansiedade e insegurança pelos trabalhadores da organização, é importante ressaltar que foi assegurado o total sigilo, o caráter voluntário e confidencial das informações. Os nomes dos profissionais foram codificados de maneira a impossibilitar o rastreamento. Apenas os pesquisadores tiveram acesso às redes sociais resultantes com os nomes originais.

## **PROCEDIMENTOS DE COLETA DE DADOS**

Inicialmente fez-se contato com os gestores da organização para definição do escopo do estudo e solicitação de autorização para a sua realização. O projeto foi submetido ao Comitê de Ética em Pesquisa da Universidade Federal de filiação dos pesquisadores responsáveis, tendo sido aprovado. Utilizou-se a ferramenta *Google formulários* para a

elaboração e aplicação dos questionários. Os pesquisadores enviaram um link para os participantes contendo o convite e o TCLE (Termo de Consentimento Livre e Esclarecido). A coleta de dados foi realizada durante o período da pandemia Covid 19.

## PROCEDIMENTOS DE TRATAMENTO DOS DADOS

Esta etapa foi conduzida pelos seguintes passos: a) limpeza dos dados; b) atribuição de códigos aos participantes (com nomes fictícios) para compor as redes; c) elaboração das matrizes de rede; d) criação das redes no software UCINET 7.72; e) mensuração e análise dos escores de congruência e reciprocidade.

## CÁLCULOS DO ESCORE DA CONGRUÊNCIA

Para o cálculo da congruência seguiram-se três etapas: 1) Os três maiores escores para os interesses/ambiente foram convertidos nos respectivos valores nominais pertinentes a cada dimensão do modelo RIASEC, sendo o valor 1 para Realista, 2 para Investigativo, 3 para Artístico, 4 para Social, 5 para Empreendedor e 6 para Convencional. Desse modo, se os três maiores escores de Interesse forem Realista (R), Investigativo (I) e Artístico (A), se obtém os valores nominais 1, 2 e 3 respectivamente. Cada um correspondendo à sua própria dimensão RIASEC. 2) Comparam-se os três maiores escores de interesse/ambiente resultantes da primeira etapa. O valor 3 corresponde a interesse/ambiente iguais; 2 corresponde a interesse/ambiente próximos (e.g., interesse R e ambiente C). E 1 quando o interesse/ambiente estiverem alternados (e.g., interesse R e ambiente A). E 0 (zero) caso o interesse/ambiente estiverem opostos (e.g., interesse R e ambiente S). A Figura 1 apresenta o exemplo da dimensão Realista da escala de Interesse e suas dimensões correspondentes, idêntica, próxima, alternada e oposta na escala de Ambientes. 3) Aplica-se o algoritmo C-index para calcular a congruência (Brito, & Magalhães, 2017). O C-index possui fórmula:  $C = 3 (x1) + 2 (x2) + 1 (x3)$ . Onde "C" representa a congruência e "x" o valor da congruência de cada respectivo par interesse/ambiente (valores obtidos na etapa anterior). Esse algoritmo produz um score entre 0 (mínima congruência) até 18 pontos (máxima congruência).

## CLASSIFICAÇÕES DA CONGRUÊNCIA

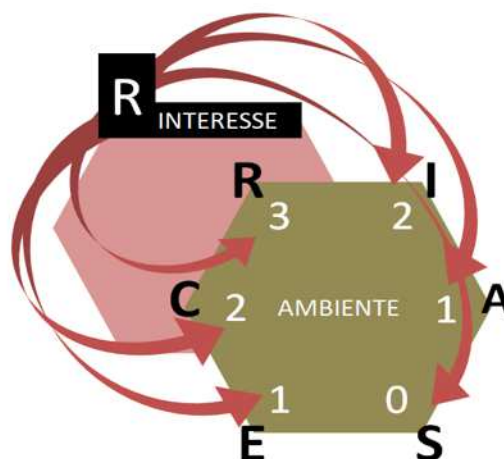
Os grupos de baixa e elevada congruência foram estimados utilizando a mediana. Separando a amostra em dois grupos com menor e maior escore respectivamente. Essa escolha se deu devido à ausência de critérios empíricos que demarquem o limite da baixa e da elevada congruência.

## ESTIMAÇÃO DA RECIPROCIDADE

A Tabela 2 apresenta um breve exemplo de uma rede social. Observa-se que a Pessoa 1 menciona a Pessoa 3 e 4

respectivamente, mas é citada apenas pela pessoa 2, e deste modo não houve reciprocidade em nenhuma interação.

Figura 1. Modelo Hexagonal RIASEC e seus níveis de congruência para a dimensão Realista



Nota: Elaborado pelos autores baseado em Holland (1997).

Tabela 2. Exemplo de uma Rede Social

| Atores   | Pessoa 1 | Pessoa 2 | Pessoa 3 | Pessoa 4 | Pessoa 5 |
|----------|----------|----------|----------|----------|----------|
| Pessoa 1 | 0        | 0        | 1        | 1        | 0        |
| Pessoa 2 | 1        | 0        | 0        | 1        | 0        |
| Pessoa 3 | 0        | 0        | 0        | 1        | 0        |
| Pessoa 4 | 0        | 1        | 1        | 0        | 0        |
| Pessoa 5 | 0        | 1        | 1        | 1        | 0        |

A Pessoa 2, além de citar a Pessoa 1, também citou a Pessoa 4, ao passo que também foi citada pela pessoa 4 e pela pessoa 5. Percebe-se que houve reciprocidade entre os participantes fictícios Pessoa 2 e Pessoa 4.

Para calcular o número de interações que possuem reciprocidade para cada ator, utilizou-se o software Ucinet 6.5. As medidas de coesão apresentadas pelo software permitem identificar a estimação da reciprocidade. O resultado para cada participante varia entre os valores 0 e 1, sendo que o valor 0 significa nenhuma interação recíproca e o valor 1, 100% de interações recíprocas. No exemplo anterior, a Pessoa 2 citou dois participantes, mas apenas uma dessas interações revelou-se recíproca, sendo então atribuído o valor

0,5 de reciprocidade, que corresponderia a 50% de interações recíprocas.

## PROCEDIMENTOS DE ANÁLISE DE DADOS

Os testes Kolmogorov-Smirnov e Shapiro-Wilk permitiram testar os pressupostos de normalidade na distribuição da amostra do estudo. Ambos os testes apontaram desvio de normalidade, o que levou à opção pelas análises não paramétricas.

Para a análise, realizaram-se os seguintes procedimentos: a) estatística descritiva (Tabela 3); b) análise de reciprocidade (Tabela 3); c) teste de comparação de postos da reciprocidade entre os participantes de menor e maior congruência (Tabela 4); d) análise da associação da congruência com a reciprocidade nas redes de busca de apoio (RBA) e seleção de equipes (RSE) utilizando o *Rho* de Spearman (Tabela 5).

## RESULTADOS

Os resultados foram organizados em duas subseções. A primeira apresenta os dados descritivos gerais da reciprocidade (Tabela 3). A segunda seção descreve os testes de comparação de postos da reciprocidade entre os grupos de maior e menor congruência (Tabela 4) e as associações entre congruência e reciprocidade para as duas redes investigadas RBA e RSE (Tabela 5).

## INFORMAÇÕES GERAIS SOBRE CONGRUÊNCIA E RECIPROCIDADE

A Tabela 3 apresenta o valor correspondente às interações recíprocas (valores brutos e percentuais) entre os participantes com baixos e elevados escores em congruência

para as redes RBA e RSE. Para RBA, ocorreram 155 interações (do total de 3660 interações possíveis), com média de interação por participante de 2,54. A densidade da rede (total de interações dividido pelo número de interações possíveis) foi de apenas 4%. Além disso, a conectividade (coesão) desta rede foi de 35%, o que aponta para sua elevada fragmentação (grupos se separaram com facilidade). Nesta rede de apoio (RBA), profissionais com baixos escores em congruência tiveram 90 interações, sendo 23 delas recíprocas, correspondendo a 25,5% das interações. Participantes com elevados escores em congruência apresentaram 65 interações, sendo 17 recíprocas, o que corresponde a 26,2%. Para a rede operacional voltada para a seleção de equipe (RSE), encontraram-se 200 interações, sendo a média de interações por participante de 3,28. A densidade da rede foi de 5%. A conectividade da rede foi de 58%, o que é considerado um valor moderado (Valente, 2010). Na rede de seleção de equipe de trabalho (RSE), no grupo com baixos escores em congruência, ocorreram 108 interações, 32 delas recíprocas, equivalendo a 29,6% das interações. Os participantes com elevados escores em congruência apresentaram 92 interações, com 32 recíprocas, o que corresponde a 32% das interações.

## RECIPROCIDADE E CONGRUÊNCIA: IDENTIFICANDO ASSOCIAÇÕES PARA AS REDES DE BUSCA DE APOIO SOCIAL (RBA) E SELEÇÃO DE EQUIPES PROFISSIONAIS (RSE)

A Tabela 4 apresenta o teste de diferença de postos que detecta se existem diferenças significativas entre os escores de reciprocidade nos grupos com baixa e elevada congruência. O teste foi conduzido para RBA e RSE, respectivamente.

Tabela 3. *Interações recíprocas com baixa e elevada congruência para Rede de Busca de Apoio (RBA) e Seleção de Equipes (RSE)*

| Congruência | n  | RBA        |               |       | RSE        |            |               |
|-------------|----|------------|---------------|-------|------------|------------|---------------|
|             |    | Interações | Reciprocidade | %     | Interações | Interações | Reciprocidade |
| Baixa       | 25 | 90         | 23            | Baixa | 25         | 90         | 23            |
| Alta        | 36 | 65         | 17            | Alta  | 36         | 65         | 17            |
| Total       | 61 | 155        | 40            | Total | 61         | 155        | 40            |

Tabela 4. *Teste de Diferença de Postos para a Reciprocidade em função da Congruência*

| Congruência | Baixo          |        | Alto           |        | Estatísticas |          |          |          |
|-------------|----------------|--------|----------------|--------|--------------|----------|----------|----------|
|             | <i>Md(IQR)</i> | Postos | <i>Md(IQR)</i> | Postos | <i>U</i>     | <i>p</i> | <i>z</i> | <i>r</i> |
| RBA         | 8,0 (3,25)     | 26,77  | 13,0(4,0)      | 34,14  | 345          | 0,061    | -1,83    | -0,23    |
| RSE         | 8,0 (3,25)     | 25,13  | 13,0(4,0)      | 35,36  | 302          | 0,011    | -2,37    | -0,30    |

*Md* = mediana; *IQR* = intervalo interquartil; *U* = Mann-Whitney; *z* = escore *z* da soma dos ranks; *r* = coeficiente de Pearson; Postos: Posto Médio

Observam-se diferenças significativas apenas em RSE, em que o grupo com maior congruência obteve maior número de interações recíprocas ( $U = 345$ ,  $p = 0,011$ ). O tamanho do efeito expresso mediante o  $r$  de Spearman (Rosenthal, 1991) indica um efeito negativo e moderado.

Tabela 5. *Correlação de Spearman entre a congruência e as interações envolvendo reciprocidade nas Redes de Busca de Apoio (RBA) e Seleção de Equipes (SER)*

| Variáveis | Congruência |
|-----------|-------------|
| RBA       | 0,13        |
| RSE       | 0,26*       |

Nota: \*  $p < ,05$ ; \*\* $p < ,01$

A Tabela 5 apresenta as associações entre congruência e reciprocidade nas redes RBA e RSE. Observa-se associação fraca e positiva entre reciprocidade e congruência apenas na RSE ( $Rho = 0,26$ ,  $p < 0,04$ ), não tendo sido identificadas associações válidas para RBA.

## DISCUSSÃO

O objetivo do estudo foi o de analisar as relações entre congruência (ajuste pessoa-ambiente) em dois tipos de rede de colaboração entre trabalhadores de uma mesma organização. No presente estudo duas hipóteses foram testadas: (H1) A congruência e a reciprocidade mostram-se associadas positivamente (H2) Profissionais mais congruentes apresentarão mais interações recíprocas na rede de seleção de equipes profissionais (RSE) do que na rede de busca de apoio (RBA).

Dois aspectos caracterizaram o estudo: o de ter sido realizado em uma única organização de porte médio assegurando um ambiente de trabalho homogêneo que favoreceu a análise e comparação de dois tipos de redes sociais. O estudo permitiu também capturar o fenômeno em uma fase de adaptação da organização ao contexto pandêmico, que forçou a transição das interações das equipes do tipo presencial para a modalidade remota, colocando a prova os laços de reciprocidade em meio a muita insegurança e ansiedade dos trabalhadores.

O estudo encontrou evidências da associação entre congruência e reciprocidade relacionada à RSE, corroborando parcialmente a H1. A reciprocidade e a congruência mostraram-se associadas positivamente, mas somente quando os profissionais precisam lidar com demandas operacionais. Esse resultado mostra-se alinhado aos obtidos pelo teste da Hipótese 2 deste estudo. Apesar de a afinidade ser um fator importante para a composição de equipes, o contexto da pandemia pode ter contribuído para que os profissionais aderissem a estratégias para aumentar as suas

chances de manterem seus postos, preferindo interagir não com aqueles mais semelhantes ou próximos, mas sim com aqueles que julgavam como mais competentes. Essas associações, no entanto, foram fracas, fazendo presumir que essa estratégia não foi utilizada genericamente pelos profissionais na organização.

De acordo com Lewis (2015), relações de reciprocidade são mais frequentes em redes de afinidade em que os profissionais interagem cooperativamente com base em suas semelhanças. No entanto, com a pandemia, todos se viram pressionados a realizar mudanças em suas rotinas em um ambiente com elevado risco de demissões demandando uso de estratégias de sobrevivência na organização que podem ter tornado mais importante construir laços baseados na avaliação de competência do que na afinidade com colegas. Somam-se a isso evidências na literatura de que quando o grau de incerteza e a pressão por desempenho se tornam mais elevados, os profissionais optam por interagir reciprocamente com aqueles que julgam competentes, deixando de lado com aqueles com quem compartilham mais afinidades (Dercole et al., 2019).

Como apontado por Presti e Mendes (2023) e Felipe et al. (2021), a pandemia exigiu novas competências e valores dos profissionais que precisaram aderir a uma rotina frequente de reuniões, realizar atividades em diferentes horários, e assumir novos papéis, tornando-se mais flexíveis para se adaptarem a essa nova realidade. Os profissionais precisaram buscar novos públicos, visto que muitas empresas parceiras tiveram suas atividades interrompidas por conta da pandemia.

Diante dessas novas exigências, os profissionais mais congruentes seriam aqueles que teriam mais chance de se adaptar às novas demandas e apresentar novas soluções, e com isso se associar a esses profissionais seria uma estratégia importante para alguns profissionais da empresa investigada. Evidências empíricas dão suporte à proposição de que a congruência facilita o processo de adaptação às demandas ocupacionais e aumenta a capacidade de aprendizagem e inovação no trabalho (Ertl et al., 2022; Hussain et al., 2021; Tian & Wu, 2022). Sendo assim, a congruência contribui para construção de redes sociais especialmente quando está em jogo o desempenho qualificado no trabalho.

Também foi possível observar que profissionais mais congruentes apresentaram maior número de interações recíprocas, mas apenas para compor a RSE, o suporta a segunda hipótese do estudo. A pandemia parece ter levado a mudanças na percepção de valor entre as pessoas na organização (Schönweitz et al., 2024). As relações de afinidade, que estão mais associadas à solidariedade, sugerem ser susceptíveis ao contexto ambiental da organização quando enfrenta mudanças, abrindo espaço para relações instrumentais entre colegas de trabalho, o que contribuiria para selecionar aqueles que seriam mais

relevantes para atender aos seus objetivos pessoais de manutenção do emprego. Em contexto de imprevisibilidade, a competitividade se torna mais forte, o que coloca em segundo plano as relações de afinidade entre colegas a favor de interações com quem possui maior capital social na organização (Dercole et al., 2019).

Os resultados do estudo também sinalizam que os gestores estiveram mais presentes na composição da RSE, o que sugere a centralidade daqueles que possuem mais status ocupacional quando da formação de redes que envolve o desempenho em tarefas. Sugere ainda que os gestores tendem a contribuir para a maior coesão da RSE, tende em vista o maior número de interações recíprocas encontradas na comparação com a RBA. Os resultados também apontam que a congruência atua como um capital social ao tornar o trabalho mais central na composição das redes sociais. Isso pode ser observado pelo maior número de interações entre os mais congruentes na SER (Tian & Wu, 2022).

Um provocador argumento foi trazido por Lewis (2015) ao afirmar que a reciprocidade pode ocultar o egoísmo, pois diferente da solidariedade, as interações recíprocas ocorrem com a finalidade de facilitar o alcance de objetivos pessoais de cada trabalhador. Na empresa observada, percebe-se que, diante das demandas operacionais, enquanto os profissionais mais congruentes se tornaram mais centrais para os demais, e estes últimos, por sua vez, passaram a orbitar entre pessoas mais congruentes para se tornarem visíveis, aumentarem sua produtividade, na esperança de terem reduzido o risco de desligamento.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

Uma das principais conclusões do estudo é que as necessidades de adaptação de ambientes de trabalho para fazer frente a desafios de mudanças externas repercutem na configuração das interações intraorganizacionais e nos laços de reciprocidade construídos entre seus trabalhadores. O aumento do risco, da competição e da incerteza podem repercutir em maior competitividade interna, reduzindo a cooperação mútua.

Sendo assim, trabalhadores mais congruentes, ou seja, mais ajustados às demandas ambientais da organização, estabelecem mais interações de reciprocidade quando existem demandas que envolvem desempenho de tarefas. Nesses casos, a seleção de parceiros adequados e os benefícios mútuos envolvidos aumentam as chances de reciprocidade nessas interações. E isso se torna ainda mais relevante considerando que a organização estudada voltada para a inovação e para a intermediação de estudantes para

se inserirem no mundo do trabalho no contexto da indústria vivia momentos em que os laços de equipe construídos em atividades presenciais e colaborativas foram substituídos por relações remotas, gerando insegurança e rompendo com a confiança entre pares. Sugere-se, portanto, replicar o estudo na mesma organização, buscando observar se os padrões encontrados diferirão agora que a organização não está mais sujeita às restrições governamentais oriundas da pandemia.

Além disso, recomendam-se estudos sobre as relações entre congruência e redes sociais em organizações maiores que preferencialmente atuem em outros segmentos, visando verificar o poder de generalização das associações encontradas. Por último, analisar o papel da congruência e da reciprocidade nos mais diferentes níveis hierárquicos da organização, buscando identificar quais grupos a congruência pode ser mais relevante ou quais posições se beneficiam mais dos efeitos da reciprocidade.

Duas forças do estudo podem ser destacadas. A primeira é a lacuna temática e metodológica a ser preenchida, uma vez que ainda são escassos estudos de análise de redes sociais. A segunda refere-se à sua perspectiva relacional diádica que confere resultados que ultrapassam os obtidos nos níveis individuais. A relação diádica agrega novos elementos à tomada de decisão de trabalhadores e gestores no que diz respeito à carreira e ao desempenho organizacional, trazendo insumos para ações de gestão de pessoas.

## CONTRIBUIÇÃO DE CADA AUTOR

Certificamos que todos os autores participaram suficientemente do trabalho para tornar pública sua responsabilidade pelo conteúdo. A contribuição de cada autor pode ser atribuída como se segue: Administração do projeto, Metodologia, Redação (revisão e edição) e visualização: todos os autores; Tabulação e Análise formal dos dados, e Investigação: J. S. B.; Conceitualização: J. S. B., S. M. G. G., E. R. N e E. M. M.; Redação (preparação do rascunho original): J. S. B. e M. S. C.; Supervisão: S. M. G. G. e E. R. N.; Validação: J. S. B. e S. M. G. G.

## DECLARAÇÃO DE CONFLITOS DE INTERESSES

Os autores declaram que não há conflitos de interesse no manuscrito submetido.

## DECLARAÇÃO DE FINANCIAMENTO

A pesquisa relatada no manuscrito foi financiada parcialmente pela bolsa de doutorado do primeiro autor (FAPESB, N°BOL2303/2019).

## REFERÊNCIAS

- Birendra, K. C., Morais, D. B., Smith, J. W., Peterson, M. N., & Seekamp, E. (2019). Using social network analysis to understand trust, reciprocity, and togetherness in wildlife tourism microentrepreneurship. *Journal of Hospitality & Tourism Research*, 43(8), 1176–1198. <https://doi.org/10.1177/1096348019840794>
- Brito, F. de S., & Magalhães, M. de O. (2017). Avaliação de ambientes ocupacionais: Construção do Inventário de Classificação Ocupacional. *Revista Brasileira de Orientação Profissional*, 18(1), 93-104. <https://doi.org/10.26707/1984-7270/2017v18n1p93>
- Deepa, V. G., Aparna, S., & Sreeja, V. N. (2019). Centrality and reciprocity in directed social networks - A case study. *Malaya Journal of Matematik*, 5(1), 479-484. <https://doi.org/10.26637/MJM0S01/0086>
- Dercole, F., Della Rossa, F., & Piccardi, C. (2019). Direct reciprocity and model-predictive rationality explain network reciprocity over social ties. *Scientific Report*, 9(1), 53-67. <https://doi.org/10.1038/s41598-019-41547-w>
- Ertl, B., Hartmann, F. G., & Wunderlich, A. (2022). Impact of interest congruence on study outcomes. *Frontiers in Psychology*, 13(1), 1-15. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.816620>
- Etzel, J. M., & Nagi, G. (2021). Stability and change in vocational interest profiles and interest congruence over the course of vocational education and training. *European Journal of Personality*, 35(4), 534-556. <https://doi.org/10.1177/08902070211014015>
- Felipe, I. F. R., Medeiros, V. R., Camargo, M. L., & Júnior, E. G. (2021). Impactos da pandemia de Covid-19 sobre profissionais de gestão de pessoas. *Revista Psicologia e Saúde*, 13(2), 211-225. <https://doi.org/10.20435/pssa.v13i2.1090>
- Holland, J. L. (1997). *Making vocational choices: A theory of vocational personalities and work environments* (3a ed.). Psychological Assessment Resources.
- Hussain, A., Hussain, S., & Ali, Z. (2021). The impact of congruence on student academic performance: Assessment of Holland theory in nonwestern culture. *Humanities & Social Sciences Reviews*, 9(3), 81-91. <https://doi.org/10.18510/hssr.2021.939>
- Lee, Y., Reiche, B., & Song, D. (2010). How do newcomers fit in? The dynamics between person-environment fit and social capital across cultures. *International Journal of Cross-Cultural Management*, 10(2), 153-174. <https://doi.org/10.1177/1470595810370911>
- Leichner, N., Ottenstein, C., Eckhard, J., Matheis, S., Weis, S., Schmitt, M., & Lischetzke, T. (2022). Examining the congruence hypothesis in vocational interest research: The case of teacher students. *Current Psychology*, 1(1), 1-15. <https://doi.org/10.1007/s12144-022-03509-w>
- Lewis, S. C. (2015). Reciprocity as a key concept for social media and society. *Social Media + Society*, 1(1), 1-2. <https://doi.org/10.1177/2056305115580339>
- Maldonado, L. G., Kim, K., & Threeton, M. D. (2020). An application of Holland's Theory to career interests and selected careers of automotive technology students. *Journal of Career and Technical Education*, 35(1), 36-54. <http://dx.doi.org/10.21061/jcte.v35i1.a3>
- Presti, M. J., & Mendes, D. C. (2023). Qual o impacto da pandemia de covid-19 na gestão de pessoas e no trabalho? Uma revisão integrativa da literatura. *Revista de Administração de Empresas*, 63(6), 1-23. <http://dx.doi.org/10.1590/S0034-759020230604x>
- Rocconi, L. M., Liu, X., & Pike, G. R. (2020). The impact of person-environment fit on grades, perceived gains, and satisfaction: An application of Holland's theory. *Higher Education*, 80(1), 857-874. <https://doi.org/10.1007/s10734-020-00519-0>
- Rosenthal, R. (1991). Effect sizes: Pearson's correlation, its display via the BESD, and alternative indices. *American Psychologist*, 46(10), 1086-1087. <https://doi.org/10.1037/0003-066X.46.10.1086>
- Schönweitz, F. B., Zimmermann, B. M., Hangel, N., Fiske, A., McLennan, S., Sierawska, A., & Buyx, A. (2024). Solidarity and reciprocity during the COVID-19 pandemic: A longitudinal qualitative interview study from Germany. *BMC Public Health*, 24(23), 1-14. <https://doi.org/10.1186/s12889-023-17521-7>
- Teixeira, M. A. P., Castro, G. D., & Cavalheiro, C. V. (2008). Escalas de Interesses Vocacionais (EIV): Construção, validade fatorial e consistência interna. *Psicologia em Estudo*, 13(1), 179-186. <https://doi.org/10.1590/S1413-73722008000100021>
- Tian, X. F., & Wu, R. Z. (2022). Determining factors affecting the users' participation of online health communities: An integrated framework of social capital and social support. *Frontiers in Psychology*, 13(2), 1-15. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.823523>
- Valente, T. W. (2010). *Social Networks and Health: Models, Methods, and Applications*. Oxford University Press. <https://doi.org/10.1093/aje/kwq243>
- Vianen, A. E. M. (2018). Person-Environment Fit: A review of its basic tenets. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 5(1), 75-101. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-032117-104702>
- Wang, K., & Wang, Y. (2018). Person-Environment Fit and employee creativity: The moderating role of multicultural experience. *Frontiers in Psychology*, 9(1), 1-11. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2018.01980>
- Yin, R. K. (2001). *Estudo de Caso, planejamento e métodos* (2a ed.). Bookman.

Recebido em: 25/04/2025

Primeira decisão editorial em: 17/07/2025

Aceito em: 17/07/2025