

OS MOTIVOS DA FORMAÇÃO DAS REDES SOCIAIS INFORMAIS: UM ESTUDO EXPLORATÓRIO EM UMA ESCOLA

Juliana Mayumi Nishi¹

Mauri Leodir Löbler²

RESUMO

O presente estudo de caso, exploratório e qualitativo tem como objetivo investigar os motivos que influenciam a formação das redes sociais informais de informação, amizade e confiança em uma organização. Foi escolhida uma escola privada localizada na cidade de Ponta Porã, MS. Para o mapeamento e caracterização das redes foi aplicado o questionário de Kuipers (1999) e Silva (2003) a setenta e três funcionários. Para o tratamento dos dados foram utilizados os softwares Ucinet 6.0 em paralelo com o NetDraw, cujas interpretações das entrevistas utilizou-se o NVivo e análise de conteúdo. Como resultados, demonstrou-se que as relações acontecem mais em nível formal, seja com o chefe, subordinado ou mesmo departamento, corroborando com Cross e Parker (2004) sobre as seis dimensões como principais razões do surgimento dos vínculos. No entanto, o estudo mostrou que os laços formados também nascem a partir das qualidades pessoais e profissionais dos indivíduos.

PALAVRAS-CHAVE: REDES SOCIAIS, QUALIDADES PESSOAIS E PROFissionais, MOTIVOS.

¹ Doutoranda em Administração (UFMS). Mestre em Administração (UFMS). Graduada em Administração de Empresas e Turismo (UEMS).

² Doutor em Administração (UFRGS). Mestre em Engenharia de Produção (UFMS). Graduado em Administração (UFMS). Professor Associado na UFMS; Diretor do Centro de Ciências Sociais e Humanas da UFMS - mllobler@gmail.com,

INTRODUÇÃO

Entre os anos de 1930 e 1970 houve um aumento no número de antropólogos, sociólogos e psicólogos na busca da construção do conceito de estrutura social, relações entre os funcionários e o desenvolvimento da análise das redes sociais. Primeiramente, por meio da Teoria dos Grafos, os estudos estavam voltados na relação dos pequenos grupos e da produção por melhorias técnicas. No mesmo ano, 1930, ocorrera a exploração sobre os padrões de relações interpessoais informais e formação de subgrupos, por meio das pesquisas de Radcliffe-Brown, Lloyd Warner e Elton Mayo que estudaram na fábrica de Hawthorne, nas quais contribuíram grandemente na análise das redes sociais como também na Escola das Relações Humanas da Administração. Logo após, os antropólogos de Manchester analisaram a estrutura social dos conflitos e do poder realizados por Gluckman (SCOTT, 2000) que evidenciam “os elementos intrigantes de qualquer comunitária e, portanto, estariam presentes na dinâmica das transformações sociais” (MACAMBIRA, 2009, p. 37).

Borgatti et al. (2009) mencionam que tanto a sociedade como a organização podem ser vistas imersas em uma imensa teia de relações e interações, assemelhando-se graficamente como um circuito de comunicação. Essas redes, formal e informal, são caracterizadas pela formação de nós e linhas, sendo cada indivíduo representado pelo ponto de ligação; e os relacionamentos, sejam motivados pela amizade, afeto, trabalho, compartilhamento de informações, são as linhas de conexão, cujos laços constroem e reconstróem a estrutura social (TOMAÉL ; MARTELETO, 2006).

Corroborando, Hartman e Johnson (1990) explicam que, especificamente, nas organizações, parcialmente por causa de diferenciação funcional, há a criação de redes formadas por grupos díspares que podem vir a adotar perspectivas únicas, muitas vezes associadas com suas funções. Assim, a rigidez da estrutura hierárquica e o grau de formalização podem afetar o comportamento dos membros da organização, influenciando diretamente nos processos organizacionais. Por

exemplo, em uma estrutura burocrática, os “limites rígidos entre níveis e funções organizacionais dificultam o relacionamento e o compartilhamento do conhecimento interpessoal. A burocracia desencoraja os empregados a usar inteligência e a sociabilidade inatas para gerir a sua própria área dentro da organização” (MÜLBERT, MUSSI e ANGELONI, 2003, p. 65).

No entanto, Cross e Parker (2004) afirmam que para entender essas relações é importante olhar para o agrupamento com base nas características das pessoas ou na estrutura formal da organização, ou seja, é preciso definir qual é a relativa estabilidade, função, sexo, idade, etnia, escolaridade, status dos empregados, as atividades interdependentes, pois essas peculiaridades podem interferir na formação e na intensidade dos laços sociais, que podem ser de informação, amizade e confiança (KUIPERS, 1999).

Para Anderson (2008) há razões para acreditar que as diferenças individuais podem afetar a probabilidade de que as pessoas vão aproveitar as oportunidades potenciais da rede social. Pesquisas têm mostrado, por exemplo, que as pessoas diferem em termos de necessidades e nos traços de personalidade que medem a motivação cognitiva para reunir, processar e compartilhar as informações, todavia há pouca evidência sobre se essas diferenças afetam os benefícios do capital social (CACIOPP *et al.*, 1996 apud ANDERSON, 2008). Assim, as redes sociais são estruturas ligadas pelas relações formais e informais, cuja análise configura-se em uma ferramenta para o entendimento dos laços e das influências para com os indivíduos, grupos e as organizações.

Dessa forma, o presente estudo tem como problema a seguinte indagação: Quais os motivos que influenciam a formação das redes sociais informais de informação, amizade e confiança em uma organização?

Assim, este artigo tem como objetivo geral investigar os motivos que influenciam as redes sociais informais de informação, amizade e confiança em uma organização. Os objetivos específicos são (i) mapear e caracterizar as redes sociais informais; (ii) identificar os atores centrais das redes; e (iii) constatar os motivos para a formação dos laços sociais. Buscando o alcance dos objetivos realizou-se

uma pesquisa exploratória, de natureza qualitativa, desenvolvida por meio de um estudo de caso.

Neste contexto, o artigo encontra-se organizado em seis seções. A primeira trata da introdução do trabalho; a segunda discute aspectos teóricos que abarca sobre a análise das redes sociais informais, mencionando as redes de informação, amizade e confiança. A seção seguinte traz os métodos que foram utilizados para a pesquisa, logo após apresenta-se a análise dos resultados, dentro da sequência proposta pelos objetivos específicos, e as considerações acerca dos resultados do trabalho, as limitações e sugestões e, por fim, as referências bibliográficas utilizadas.

1 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

1.1 Análise das Redes Sociais Informais

Diferentemente das Redes Formais, cujos grupos são formados de acordo com a estrutura hierárquica, os estudos sobre as Redes Sociais Informais têm sido depreendidos por sua multiplicidade quantitativa e qualitativa entre os elos e seus membros e direcionada por uma lógica associativa. Para Granovetter (1973), a Análise das Redes Sociais (ARS) informais sugere uma ligação entre os níveis macro e micro das teorias sociológicas, sendo que na primeira há a criação de um fenômeno de mobilidade social, comunidades organizacionais e difusão de informações, e a segunda permite entender como que um pequeno grupo e sua interação tornam-se padrões para a criação de grupos maiores.

Soares (2002) citado por Lago Junior (2005) elenca alguns princípios para Análise das Redes Sociais, sendo eles, relacionados aos atores, aos modelos de rede e à estrutura da rede. Assim, os atores e suas ações são observados como interdependentes, constituindo como canais de transferência ou fluxo de recursos e tomam decisões conforme seus próprios interesses. Já os modelos de rede estariam relacionados à centralidade do indivíduo, visualizando a rede como algo que pode fornecer benefícios e ameaças à sua ação individual, e também conceituar a estrutura das relações entre os atores. Por fim, a estrutura da rede pode afetar

formalmente a ação do indivíduo, por causa do tipo de contatos que ela favorece; como ainda prejudicar o próprio interesse.

Lago Junior (2005) alega que a ARS pode ser feitas sob duas perspectivas, cuja primeira, baseada na Teoria dos Grafos, estuda a rede em si e suas características estruturais (tamanho, densidade, distância geodésica, e o diâmetro) e a segunda perspectiva, centrada em egos, pesquisa os atores, suas ligações e o papel deles nas redes, conforme Figura 1.

Perspectivas abordando as características estruturais da rede	
Ator	E cada indivíduo setor ou departamento que está interligado à rede.
Ligações	São representações gráficas de linhas que conectam os pontos (atores).
Subgrupos	São os subconjuntos de atores de uma determinada rede, os quais resultam de aspectos que envolvem a localização, funções, hierarquia, idade, nível cultural, idade ou sexo.
Relação	E um tipo específico de ligações de um determinado grupo
Tamanho	E a quantidade de ligações existentes entre os atores de uma rede.
Densidade	E o quociente entre o número de ligações existentes pelo número de ligações possíveis em uma determinada rede.
Distância Geodésica	E o caminho mais curto entre dois atores de uma rede.
Diâmetro	E a maior distância geodésica entre quaisquer pares de atores da rede.
Perspectiva centrada em egos	
Posição	Diz respeito aos indivíduos que estão, de forma semelhante, envolvidos em redes de relação, logo, potencialmente, intercambiáveis sob a ótica da análise sociológica.
Papel	Diz respeito aos padrões de relações obtidas entre atores ou posições.
Centralidade	E a medida do quão acessível um determinado ator está para os demais atores de uma rede.
Centralidade de Entrada	E a medida do número de ligações que um ator recebe de outros atores, denotando popularidade ou receptividade.
Centralidade de Saída	E a medida do número de ligações que um ator estabelece com outros atores desta rede, denotando expansividade.
Centralidade de Proximidade	E a medida do número mínimo de ligações que um ator necessita realizar para estabelecer uma relação com qualquer outro ator desta rede, denotando autonomia.
Centralidade de Intermediação	E a medida baseada no controle exercido por um ator sobre as interações entre dois outros atores, denotando a capacidade de interrupção.
Centralidade de Bonacich	E uma medida qualitativa de centralidade, pois leva em consideração não apenas o número de referências que um ator recebe de outros atores, mas o prestígio desses primeiros, denotando, também, o aspecto de prestígio em relação ao ator analisado.

Figura 1 - Perspectivas abordando as características estruturais da rede e centrada em egos.

Fonte: Lago Junior (2005, p. 54 e 56).

Para Marteletto (2001), averiguar a centralidade de um ator constitui-se em definir a posição em que ele se encontra na rede; cuja melhor posição estaria relacionada ao poder que se tem na contextura, isto é, quanto mais central é o ator, maiores serão as possibilidades de ele ocupar uma posição superior na estrutura hierárquica da organização e, conseqüentemente, poderá influenciar as normas de

comportamento ou o conjunto de valores que guiam a tomada de decisão do colaborador da organização.

Cross e Parker (2004) alegam que uma questão específica da rede está relacionada à posição do ator ocupa, cuja relação deve se basear em uma construção equilibrada e dinâmica dos aspectos qualitativos e quantitativos de forma a orientar o surgimento das redes pessoais, em que pelo menos seis dimensões podem afetar os relacionamentos entre os envolvidos:

(i) Posição Hierárquica Relativa: as redes podem ser tendenciosas devido à dependência por pessoas que ocupam determinadas posições hierárquicas, por exemplo, as ligações com pessoas em níveis hierárquicos mais elevados, geralmente estão relacionados à tomada de decisão, desenvolvimento de capital político, consciência de eventos ou recursos entre outros da organização que exigem competência mais imediata; já quando em mesmos níveis, as informações são fornecidas de formas similares; e aqueles em níveis mais baixos são frequentemente as melhores fontes de informação e habilidades técnicas.

(ii) Posição Organizacional Relativa: geralmente, as pessoas tendem a interagir com aqueles que se encontram no mesmo departamento, no entanto, quando há a ascensão do cargo, existe a necessidade de se manter esses relacionamentos a fim de assegurar o aprendizado e as tomadas de decisões serem mais eficazes.

(iii) Proximidade Física: a colaboração entre as pessoas varia de acordo com a distância física entre elas.

(iv) Estrutura de Interações: escolhas entre as fontes de informações que ajudam com as tarefas e atividades.

(v) Tempo investido na manutenção de relacionamentos: o investimento é feito somente naqueles relacionamentos que são realmente importantes, pois podem favorecer benefícios no desempenho e na aprendizagem.

(vi) Tempo de Conhecimento: procura-se diversidade de pessoas novas e antigas na rede de relacionamentos para melhor solução de problemas e confirmação de opiniões.

Régis, Dias e Bastos (2006) complementam ao afirmar que a Análise das Redes Sociais é compreendida por meio de suas três dimensões: cognitiva, estrutural e relacional. Na dimensão cognitiva, os atores compartilham os significados e as ideias comuns em relação aos mais diversos assuntos. Já a estrutural está associada à proximidade, duração e frequência dos contatos. A última, dimensão relacional, expõe os papéis dos laços e os conteúdos transacionados, sendo eles, informação, amizade e confiança (KUIPERS, 1999). A Figura 2 ilustra as três abordagens.

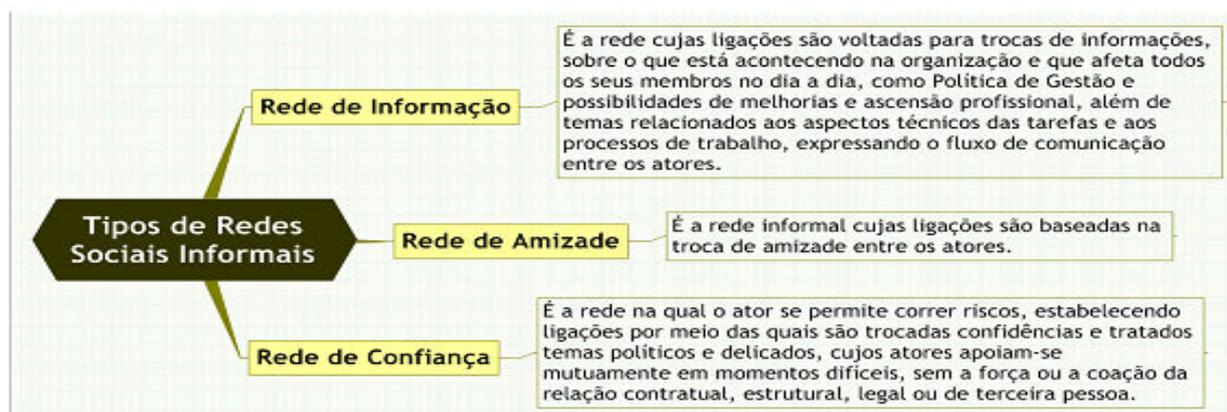


Figura 2: Tipos de Redes Sociais Informais.
Fonte: adaptado Kuipers, 1999 (apud MACAMBIRA, 2009, p. 51)

Assim, para Cross, Borgatti e Parker (2001), a ARS é um importante instrumento para compreender as relações que fomentam o compartilhamento do conhecimento tácito e explícito beneficiando tanto socialmente quanto economicamente a partir da criação de novos laços e estruturação e manutenção das redes sociais. Apresenta algumas possibilidades para a compreensão das relações sociais e as influências no comportamento dos indivíduos.

Corroborando, Cross e Parker (2004) mencionam cinco benefícios da análise das redes sociais: (i) permite a identificação da qualidade dos relacionamentos entre os membros; (ii) identifica o fluxo de informações nos níveis hierárquicos, proporcionando a antecipação de fatos importantes; (iii) ajuda a identificar as pessoas de grande conhecimento em áreas periféricas da organização; (iv) auxilia a

tomada de decisão, no desenvolvimento de novas habilidades, aumenta a produtividade pessoal, colaboração, comunicação, aprendizagem e o sucesso na carreira; (v) colabora na inovação de produtos e serviços através do compartilhamento das informações entre grupos, como também admite criar um planejamento complementar, utilizando a integração dos envolvidos para o alcance dos objetivos comuns.

Dessa forma, a rede social é composta por indivíduos, grupos, organizações e associações que possuem os mesmos interesses e/ou valores e a sua dinâmica está relacionada à propagação, à consolidação e ao desenvolvimento das atividades dos seus membros (MARTELETO, 2001). Normalmente, as motivações que envolvem os participantes estão relacionadas com os diretos, responsabilidades e vários níveis de tomada de decisões. Cross, Borgatti e Parker (2001) complementam afirmando que a Análise das Redes Sociais é um importante instrumento para compreender as relações que fomentam o compartilhamento do conhecimento tácito e explícito beneficiando tanto socialmente quanto economicamente a partir da criação de novos laços e estruturação e manutenção das redes sociais.

2 MÉTODO DE PESQUISA

Este trabalho, com relação aos procedimentos, é um estudo de caso, que segundo Gil (2002) é um estudo exaustivo que busca um conhecimento amplo e detalhado de um ou mais objetos. Assim, os estudos de caso buscam explorar e descrever situações da vida real cujos limites não estão claramente definidos (YIN, 2010).

O artigo caracterizou-se como um estudo exploratório, porque é o mais indicado quando não se tem informação sobre o tema que se deseja conhecer o fenômeno e para entender melhor a natureza deste fenômeno, a forma mais adequada para entender é através da abordagem qualitativa (RICHARDSON, 1999). De acordo com Neves (1996) a pesquisa qualitativa compreende em um conjunto de diversas técnicas interpretativas que tem como objetivo descrever e interpretar os

componentes de um sistema complexo de significados e costuma ser direcionada ao longo do seu desenvolvimento, não procura enumerar ou medir eventos estudados e nem se utiliza de instrumentos estatísticos para sua análise.

Este trabalho está dividido em quatro etapas, cuja primeira refere-se ao perfil do entrevistado, isto é, o nome, função, gênero, escolaridade, primeira e atual função na organização, tempo de serviço e forma de contratação. Buscou-se entrevistar todos os funcionários da escola totalizando 73 indivíduos. Macambira (2009) destaca que alcançar a totalidade dos respondentes garante condições ideais para o mapeamento das redes sociais, pois a ausência de um dos participantes poderia prejudicar a identificação de atores considerados centrais nas redes, simultâneo com o surgimento de vieses indesejável. Salienta-se que utilizando o critério de exclusão, os funcionários da escola que encontravam-se de licença ou em períodos diferentes não participaram da pesquisa, tampouco poderiam ser mencionados.

A segunda etapa, identificação e mapeamento das redes sociais informais intraorganizacionais, foram feitas as mesmas indagações de Kuipers (1999) e Silva (2003): “Relembrando os últimos seis meses, quais foram as pessoas de seu ambiente de trabalho que lhe deram informações importantes, que lhe ajudaram na organização?”(Rede Social Informal de Informação - RSII); “Relembrando os últimos seis meses, quais pessoas de seu ambiente de trabalho foram importantes fontes de amizade?” (Rede Social Informal de Amizade - RSIA); “Relembrando os últimos seis meses, quais foram as pessoas do seu ambiente de trabalho que você realmente confiou? Que você se sentiu confortável para correr riscos profissionais sem temer consequências negativas?”(Rede Social Informal de Confiança - RSIC). Para cada relação, os entrevistados foram solicitados a citar a quantidade de pessoas que julgassem como verdadeiro, pois os nomes seriam codificados posteriormente por nomes de árvores de nacionalidade brasileira.

Para cada rede, os entrevistados responderam separadamente sobre o relacionamento com cada nome citado. As perguntas fechadas, todas com escala intervalar e nominal de cinco pontos, estavam relacionadas à função do colega,

frequência de interação pessoal e profissional. Como este estudo foi feito em uma Rede Social Intraorganizacional, considerou-se o mês o superior espaço de tempo, pois o contato entre os membros da rede pode ser mais próximo (fisicamente) e a própria estrutura ser influenciada, já que quanto mais formal, maiores serão as possibilidades de contato. Assim, o período de frequência foi 1- Algumas vezes ao mês, 2- Uma vez na semana, 3- Algumas vezes na semana, 4- Uma vez ao dia, e 5- Várias vezes ao dia.

A terceira e quarta etapas referem-se à explicação dos motivos da relação. Para tal, foi feita uma pergunta com todos os respondentes de modo a justificarem a relação com as pessoas que mais citavam nas Redes (*Quais foram os motivos da indicação do nome dele (a)?*) (SOZEN, 2012). Após descoberto os cinco atores centrais de cada rede, foi feita uma entrevista com esses indivíduos visando identificar os motivos que eles acreditam ser a razão do número de indicações recebidas. Deste modo, participaram da pesquisa nove colaboradores por meio de entrevista semi-estruturada, guiada por um roteiro (protocolo) pré-estabelecido a fim de diagnosticar se as relações corroboram com as seis dimensões de Cross e Parker (2004). Yin (2010) afirma que a existência de um protocolo de estudo está relacionada à organização dos dados e à confiabilidade do estudo, tendo como ponto central um conjunto de informações ou evidências que refletem sua linha geral de investigação. Essas questões substantivas podem ser obtidas através de documentos, registros, testes psicológicos, fotos, vídeos, histórias de vida, entrevistas, entre outras (YIN, 2010).

Para a Análise das Redes Sociais Informais utilizou-se o software Ucinet 6.0 em paralelo com o NetDraw, cujo primeiro permite a elaboração de matrizes e o segundo o mapeamento das redes sociais (BASTOS e SANTOS, 2007). Quanto às entrevistas, as mesmas foram gravadas (com a autorização do respondente) e/ou transcritas, resultando na qualificação das informações e identificação dos elementos para a análise. Yin (2010) menciona que a utilização de um *software* auxilia na codificação e categorização dos dados, permitindo definir um conjunto de categorias e posteriormente a contagem da incidência ou ocorrência das palavras.

Para este estudo, empregou-se o Nvivo sendo feita a contagem de quantas vezes determinada palavra foi citada nas categorias. Ao final, foi realizada a análise de conteúdo à visão de Bardin (2006). Assim, as entrevistas foram submetidas a sucessivas leituras de modo a identificar a presença de certos conteúdos, cujas características foram organizadas em categorias de respostas.

3 ANÁLISE DOS RESULTADOS

O histórico da Escola Privada, localizada em Ponta Porã, MS, apresenta como data de fundação o dia 21 de setembro de 1978. Atualmente, com 35 anos de existência, oferece Educação Infantil, Fundamental I e II, Ensino Médio e Superior, sendo composta por um total de 96 colaboradores. Todavia, para a pesquisa foram ponderados somente aqueles que exercem funções em período matutino e vespertino, e em mesmo prédio (com exceção do setor de contabilidade). Como resultado, foram entrevistados 71 funcionários e os 2 proprietários, que atuam de na Educação Fundamental I e II e no Ensino Médio.

Sua estrutura organizacional formal catorze setores, em que, há uma chefia em cada setor e algumas funções denotam subordinação a mais de uma liderança. Os departamentos que compõe a escola são: Direção (2), Coordenação (3), Corpo Docente (38), Secretaria (5), Contabilidade (4), Financeiro (2), Gestão de Créditos (1), Manutenção (4), Limpeza (5), Biblioteca (1), Multi-meios (3), Centro de Processamento de Dados - CPD (3), Laboratório (1) e Monitoria (1), totalizando 73 pessoas, conforme ilustra a Figura 3.

A partir dos dados coletados na primeira parte do questionário, o perfil dos setenta e três da Escola é caracterizado pela maioria ser do gênero feminino (58,91%), compõe o departamento do Corpo Docente (52,05%) e não alterou de função (76,72%).

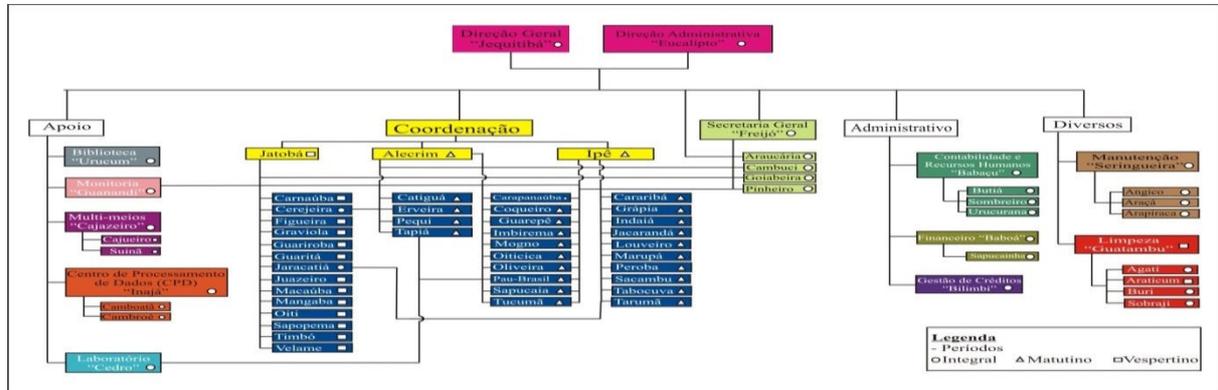


Figura 3: Organograma da Escola.
Fonte: Elaborado pelos autores.

É importante destacar que 52,05% dos colaboradores foram contratados mediante indicação, isto é, já havia um relacionamento informal *a priori* entre alguns membros. Sobre o tempo de serviço, o número de pessoas que entraram até um ano na escola e mais que 15 anos apresentaram a mesma frequência (15,07%), mais de 1 ano até 5 anos 39,73%, mais de 5 até 10 anos 20,55% e mais de 10 até 15 anos 9,58%.

3.1 Rede Social Informal de Informação - RSII

A RSII foi a primeira a ser analisada. As relações informais permaneceram mais nos mesmos departamentos, entre aqueles que possuíam algum nível de subordinação direta e com mesmo período de trabalho. Foram identificados 450 laços, cujos 67,77% foram oriundas da ligação formal existente (305), isto é, no mesmo departamento e/ou vínculos com grau de subordinação e chefia. A Figura 4 ilustra o mapa da rede social informal de informação.

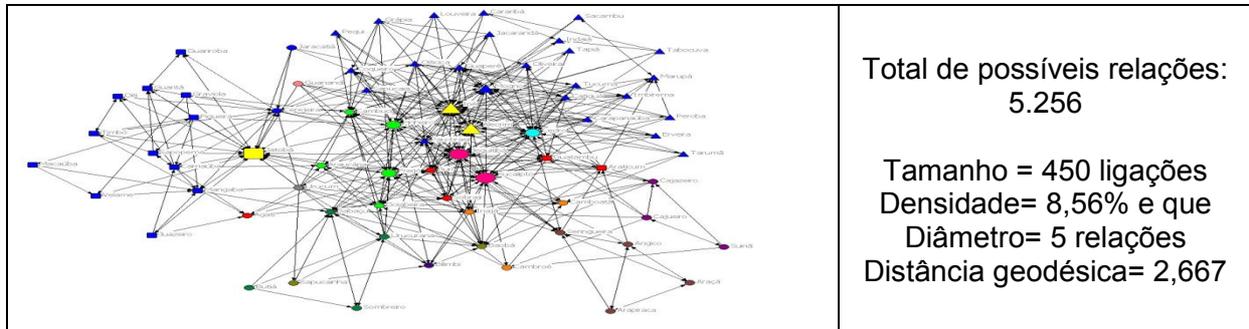


Figura 4: Rede Social Informal de Informação.
Fonte: dados da pesquisa.

Foram identificados os cinco atores mais citados da RSII da Escola, conforme exposto na Figura 5, em que são caracterizados por pertencerem aos departamentos da Direção e Coordenação. Segundo Sozen (2012) é normal esperar que chefes tenham alta posições em redes organizacionais, pois os subordinados podem preferir ter relações sociais intensas com seus gestores por causa de suas bases coercitivas e legítimas.

Ator	Citações recebidas	Recebidas dos departamentos	Tempo de Relacionamento	Frequência Pessoal	Frequência Profissional
Ipê (Coord.) t.s = 33 anos	39	Direção, Coordenação, Corpo Docente, CPD, Limpeza, Laboratório, Contabilidade, Secretaria e Monitoria.	- de 1 ano = 3 + de 1 até 5 anos = 13 + de 5 até 10 anos = 11 + de 10 até 15 anos = 5 + de 15 anos = 7	Algumas x ao mês= 3 Uma x por semana= 10 Algumas x na semana= 6 Uma x ao dia= 5 Várias x ao dia = 15	Algumas x ao mês= 2 Uma x por semana= 12 Algumas x na semana=1 Uma x ao dia= 10 Várias x ao dia = 14
Jequitibá (Direção) t.s = 35 anos	25	Direção, Coordenação, Corpo Docente, CPD, Secretaria, Laboratório e Limpeza.	- de 1 ano = 1 + de 1 até 5 anos = 5 + de 5 até 10 anos = 5 + de 10 até 15 anos = 4 + de 15 anos = 10	Algumas x ao mês= 4 Uma x por semana= 8 Algumas x na semana= 1 Uma x ao dia= 3 Várias x ao dia = 9	Algumas x ao mês= 3 Uma x por semana= 6 Algumas x na semana= 1 Uma x ao dia= 2 Várias x ao dia = 13
Alecrim (Coord.) t.s = 4 anos	24	Direção, Coordenação, Corpo Docente, Multi- médios Limpeza, CPD, Secretaria e Laboratório	- de 1 ano = 3 + de 1 até 5 anos = 20 + de 5 até 10 anos = 1 + de 10 até 15 anos = 0 + de 15 anos = 0	Algumas x ao mês= 1 Uma x por semana= 8 Algumas x na semana= 1 Uma x ao dia= 5 Várias x ao dia = 9	Algumas x ao mês= 0 Uma x por semana= 5 Algumas x na semana= 2 Uma x ao dia= 3 Várias x ao dia = 14
Jatobá (Coord.) t.s = 20 anos	23	Direção, Corpo Docente, Contabilidade, Biblioteca e Monitoria.	- de 1 ano = 4 + de 1 até 5 anos = 7 + de 5 até 10 anos = 7 + de 10 até 15 anos = 2 + de 15 anos = 3	Algumas x ao mês= 4 Uma x por semana= 5 Algumas x na semana= 2 Uma x ao dia= 4 Várias x ao dia = 8	Algumas x ao mês= 2 Uma x por semana= 5 Algumas x na semana= 0 Uma x ao dia= 3 Várias x ao dia = 13
Eucalipto (Direção) t.s = 35 anos	20	Direção, Coordenação, Corpo Docente, CPD, Manutenção, Gestão de Créditos, Financeiro, Contabilidade, Secretaria, e Laboratório.	- de 1 ano = 0 + de 1 até 5 anos = 7 + de 5 até 10 anos = 2 + de 10 até 15 anos = 3 + de 15 anos = 8	Algumas x ao mês= 3 Uma x por semana= 7 Algumas x na semana= 1 Uma x ao dia= 3 Várias x ao dia = 6	Algumas x ao mês= 3 Uma x por semana= 4 Algumas x na semana= 2 Uma x ao dia= 0 Várias x ao dia = 11

Figura 5: Os cinco atores centrais da RSII.
Fonte: Dados da pesquisa. t.s: Tempo de serviço

Os atores centrais, caracterizados pelo alto tempo de serviço, receberam de 20 a 39 citações, cujas relações estavam voltadas a quase todos os departamentos. Os colegas de trabalho que citaram as coordenadoras e diretores alegaram que a interação acontece várias vezes ao dia mais em cunho profissional do que pessoal,

isto é, a frequência de contato para a obtenção e/ou compartilhamento de informação com Ipê, Jequitibá, Alecrim, Jatobá e Eucalipto ocorrem em decorrência da Posição Hierárquica Relativa, Posição Organizacional Relativa, Tempo investido na manutenção de relacionamentos e Tempo de Conhecimento que permitiram a orientação de seus membros no cumprimento de suas responsabilidades.

3.2 Rede Social Informal de Amizade - RSIA

Das 366 relações informais de amizade existentes, 74,31% eram oriundas dos vínculos formais (272 ligações), isto é, surgiram devido à obediência à autoridade e o poder conforme a hierarquia já estabelecida pelo organograma. A Figura 6 ilustra o mapeamento da RSIA.

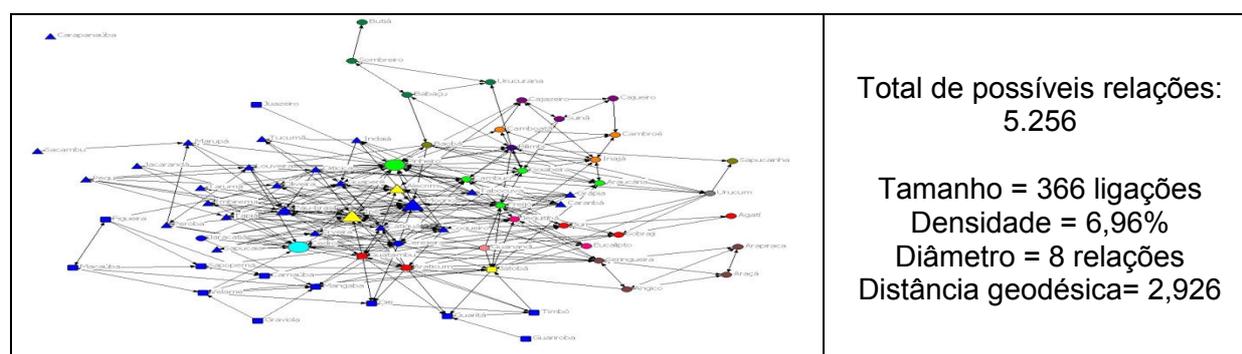


Figura 6: Rede Social Informal de Amizade.
Fonte: dados da pesquisa.

Apesar a escola utilizar pouco o seu verdadeiro potencial da rede (densidade 6,96%), os cinco atores centrais receberam de 14 a 22 citações, sendo eles pertencentes aos departamentos da Coordenação (Coord.), Secretaria (Sec.), Corpo Docente e Laboratório (Lab.). A Figura 7 expõe os cinco atores mais citados na RSIA.

Ator	Citações Recebidas	Recebidas dos departamentos	Tempo de Relacionamento	Frequência Pessoal	Frequência Profissional
Ipê (Coord.) t.s= 33 anos	22	Secretaria, Limpeza, Coordenação, Monitoria, Direção, Laboratório e Corpo Docente.	- de 1 ano = 2 + de 1 até 5 anos = 8 + de 5 até 10 anos = 4 + de 10 até 15 anos = 2 + de 15 anos = 6	Algumas x ao mês = 1 Uma x por semana = 6 Algumas x na semana = 3 Uma x ao dia = 3 Várias x ao dia = 9	Algumas x ao mês = 0 Uma x por semana = 7 Algumas x na semana = 0 Uma x ao dia = 8 Várias x ao dia = 7
Pinheiro (Sec.) t.s= 9 anos	22	CPD, Multi-meios, Financeiro, Secretaria, Coordenação, Corpo Docente, Limpeza, Gestão de Créditos e Manutenção.	- de 1 ano = 1 + de 1 até 5 anos = 14 + de 5 até 10 anos = 7 + de 10 até 15 anos = 0 + de 15 anos = 0	Algumas x ao mês = 0 Uma x por semana = 5 Algumas x na semana = 4 Uma x ao dia = 3 Várias x ao dia = 10	Algumas x ao mês = 0 Uma x por semana = 8 Algumas x na semana = 2 Uma x ao dia = 4 Várias x ao dia = 8
Mogno (Docente) t.s= 25 anos	17	Financeiro, Coordenação e Corpo Docente.	- de 1 ano = 1 + de 1 até 5 anos = 5 + de 5 até 10 anos = 5 + de 10 até 15 anos = 5 + de 15 anos = 1	Algumas x ao mês = 0 Uma x por semana = 3 Algumas x na semana = 0 Uma x ao dia = 5 Várias x ao dia = 9	Algumas x ao mês = 2 Uma x por semana = 4 Algumas x na semana = 2 Uma x ao dia = 5 Várias x ao dia = 4
Cedro (Lab.) t.s= 10 anos	14	Monitoria, Manutenção e Corpo Docente	- de 1 ano = 2 + de 1 até 5 anos = 6 + de 5 até 10 anos = 5 + de 10 até 15 anos = 1 + de 15 anos = 0	Algumas x ao mês = 0 Uma x por semana = 5 Algumas x na semana = 0 Uma x ao dia = 3 Várias x ao dia = 6	Algumas x ao mês = 1 Uma x por semana = 3 Algumas x na semana = 1 Uma x ao dia = 1 Várias x ao dia = 8
Pau-brasil (Docente) t.s= 3 anos	14	Direção, Coordenação, Corpo Docente e Limpeza	- de 1 ano = 1 + de 1 até 5 anos = 12 + de 5 até 10 anos = 1 + de 10 até 15 anos = 0 + de 15 anos = 0	Algumas x ao mês = 0 Uma x por semana = 4 Algumas x na semana = 2 Uma x ao dia = 3 Várias x ao dia = 5	Algumas x ao mês = 1 Uma x por semana = 3 Algumas x na semana = 0 Uma x ao dia = 3 Várias x ao dia = 7

Figura 7: Os cinco atores centrais da RSIA.

Fonte: Dados da pesquisa.

t.s: Tempo de serviço

Pinheiro (Secretaria) e Ipê (Coordenação) expressaram serem os principais atores receptivos nas relações de amizade, cujos laços citados para a secretária surgiram no próprio setor e oito demais departamentos, e para a coordenadora, as relações baseavam-se principalmente na área pedagógica e os setores de apoio (Limpeza, Laboratório e Monitoria). Assim, a proximidade, o habitual contato e os padrões de interação forçadas pela dependência das tarefas tornou-se base para o surgimento da amizade (MCGRAUTH e KRACKHARDT, 2003). Enfatiza-se a ausência dos líderes da organização (diretores) na RSIA. Justifica-se que as igualdades sociais, reais e percebidas criam entendimentos compartilhados, fornecimento de apoio e fortalecimento de laços amigáveis, de modo a encorajar comportamentos que aumentam a aceitação do indivíduo junto ao grupo (RÉGIS, DIAS e BASTOS, 2006).

Destaca-se que os colaboradores que citaram os membros centrais, afirmavam que a frequência de contato, tanto pessoal quanto profissional acontecia várias vezes durante o dia, sendo que em alguns casos, principalmente com os três primeiros atores, a interação acontecia de forma mais regular na pessoal. Outro fator

refere-se ao tempo de serviço desses atores, pois essa característica não influenciou tanto na formação dos laços de amizade, já que as indicações estavam relacionadas a pessoas que estão entre três e 33 anos na organização.

Dessa forma, seguindo as dimensões de Cross e Parker (2004), para a Rede de Amizade constatou-se que a Posição Organizacional Relativa, Proximidade Física, Estrutura de Interações e Tempo investido na manutenção de relacionamentos conduziram o surgimento das redes de amizade.

3.3 Rede Social Informal de Confiança - RSIC

Os dados da escola revelaram que o tamanho da RSIC é de 217 relações, cujos 75,11% foram caracterizadas como sendo provenientes de algum laço formal existente (163). A Figura 8 ilustra o mapa da rede, sendo possível visualizar que as relações de confiança são formadas principalmente entre aqueles de mesmo departamento e/ou período de trabalho. Destaca-se a presença de quatro atores isolados na rede de confiança, isto é, não citaram e tampouco foram citados pelos seus colegas, em razão da recente entrada na organização. Esse fato corrobora com Kuipers (1999) ao afirmar que a formação da confiança requer duração suficiente para haver a aceitação de crenças e valores dos outros indivíduos.

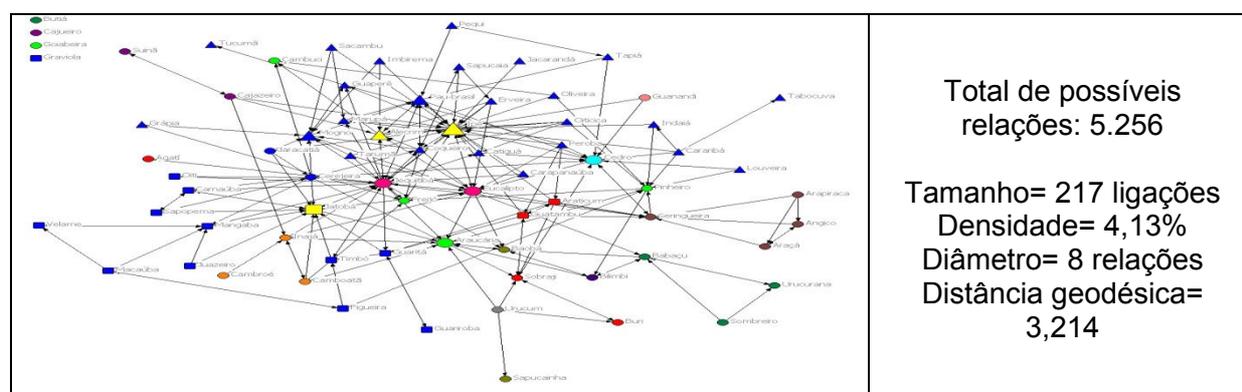


Figura 8: Rede Social Informal de Confiança.
Fonte: dados da pesquisa.

Ainda que o potencial das relações tenha sido pouco utilizado (4,13%), destaca a atriz Ipê (Coordenadora) como aquela que atingiu maior popularidade na RSIC. Sozen (2012) afirma indivíduos que tenham cargos gerenciais podem ter vários contatos com os gestores e funcionários durante a realização de seu trabalho diário, e como a presente atriz está há mais de 30 anos nesta escola, o seu comportamento tornou-se confiável para os demais. A Figura 9 expõe os outros quatro atores mais citados na RSIC.

Ator	Citações Recebidas	Recebidas dos departamentos	Tempo de Relacionamento	Frequência Pessoal	Frequência Profissional
Ipê (Coord.) t.s.= 33 anos	25	Direção, Corpo Docente, <u>M</u> ulti- <u>m</u> eios, Secretaria, Limpeza, Monitoria e Laboratório.	- de 1 ano = 4 + de 1 até 5 anos = 6 + de 5 até 10 anos = 6 + de 10 até 15 anos = 3 + de 15 anos = 6	Algumas x ao mês = 1 Uma x por semana = 8 Algumas x na semana = 3 Uma x ao dia = 4 Várias x ao dia = 9	Algumas x ao mês = 0 Uma x por semana = 9 Algumas x na semana = 0 Uma x ao dia = 8 Várias x ao dia = 8
Jequitibá (Dir.) t.s.= 35 anos	14	Direção, Coordenação, Corpo Docente e CPD.	- de 1 ano = 1 + de 1 até 5 anos = 3 + de 5 até 10 anos = 3 + de 10 até 15 anos = 1 + de 15 anos = 6	Algumas x ao mês = 2 Uma x por semana = 3 Algumas x na semana = 1 Uma x ao dia = 1 Várias x ao dia = 8	Algumas x ao mês = 2 Uma x por semana = 5 Algumas x na semana = 0 Uma x ao dia = 0 Várias x ao dia = 7
Jatobá (Coord.) t.s.= 20 anos	11	Direção, Corpo Docente e CPD.	- de 1 ano = 2 + de 1 até 5 anos = 2 + de 5 até 10 anos = 3 + de 10 até 15 anos = 0 + de 15 anos = 4	Algumas x ao mês = 1 Uma x por semana = 3 Algumas x na semana = 1 Uma x ao dia = 2 Várias x ao dia = 4	Algumas x ao mês = 0 Uma x por semana = 2 Algumas x na semana = 0 Uma x ao dia = 1 Várias x ao dia = 8
Cedro (Lab.) t.s.= 10 anos	10	Corpo Docente, Limpeza, Monitoria e <u>M</u> anutenção.	- de 1 ano = 2 + de 1 até 5 anos = 3 + de 5 até 10 anos = 4 + de 10 até 15 anos = 1 + de 15 anos = 0	Algumas x ao mês = 0 Uma x por semana = 2 Algumas x na semana = 0 Uma x ao dia = 3 Várias x ao dia = 5	Algumas x ao mês = 0 Uma x por semana = 2 Algumas x na semana = 0 Uma x ao dia = 0 Várias x ao dia = 8
Eucalipto (Dir.) t.s.= 35 anos	10	Direção, Coordenação, Corpo Docente, CPD e Laboratório.	- de 1 ano = 1 + de 1 até 5 anos = 1 + de 5 até 10 anos = 1 + de 10 até 15 anos = 2 + de 15 anos = 5	Algumas x ao mês = 1 Uma x por semana = 4 Algumas x na semana = 1 Uma x ao dia = 1 Várias x ao dia = 3	Algumas x ao mês = 2 Uma x por semana = 3 Algumas x na semana = 2 Uma x ao dia = 0 Várias x ao dia = 3

Figura 9: Os cinco atores centrais da RSIC

Fonte: Dados da pesquisa.

t.s: Tempo de serviço

Aponta-se a presença da Direção (Jequitibá e Eucalipto) entre os atores centrais, corroborando com Brei e Rossi (2005) quando mencionam que a confiança pode estar relacionada na crença da ação responsável e esperada. Os dados da frequência de contatos foram similares em nível pessoal e profissional, ocorrendo mais várias vezes ao dia e uma vez na semana. Deste modo, adotando as dimensões de Cross e Parker (2004), para a Rede de Confiança constatou-se que a Posição Hierárquica Relativa, Posição Organizacional Relativa, Proximidade Física, Estrutura de Interações e Tempo investido na manutenção de relacionamentos coordenaram a formação de laços de confiança entre os membros da escola.

3.4 Motivos da formação

A terceira etapa da pesquisa era identificar os motivos das citações. Assim, foram identificados os atores mais citados pelos 73 respondentes, variando de pessoa a pessoa. Foram encontradas 245 palavras, gerando treze categorias. Quatro motivos estavam relacionados à formalidade do laço: função (26), tempo de serviço (4) proximidade física (15) e trabalho em outra escola (2). Situações como relatadas pelos entrevistados “É só por causa da função mesmo” (**função**); “Ela tá mais tempo na escola do que eu” (**tempo de serviço**), “Ela é a pessoa mais próxima, tenho mais contato com ela” (**proximidade física**); “Porque trabalhamos juntos em outras escolas” (**trabalho em outra escola**).

Destaca-se que os predicados pessoais e profissionais foram mais ressaltados entre os motivos, tais como, as **qualidades pessoais** (43) “Ele possui boas qualidades pessoais, apesar de possuir um temperamento muito difícil, ele é uma pessoa que quando você conversa com ele, ele diz “Vai e faz! Você pode acreditar e ir e fazer que ele vai assumir os mesmos riscos, com as mesmas responsabilidades que você”; **qualidades profissionais** (33) “Ela é comprometida com a escola, veste a camisa da escola e eu amo essa escola de paixão, e eu acho que eu devo trabalhar com pessoas que vestem a camisa da escola”; **confiança** (28) “Confiança que eu tenho nela e ela em mim, ela me dá liberdade de trabalhar, eu tenho a ideia, eu chego nela e ela fala que não vai dar certo assim, vamos fazer de outro jeito, então ela tem esse lado de sentar e conversar e sabe o que vai ficar melhor para mim e que não vai me prejudicar”; **amizade** (27) “Pela nossa amizade, dentro e fora da instituição”, **apoio** (22) “Ela me orienta muito, porque ela tem me ajudado muito com as minhas orientações com a sala”, **informação e conhecimento** (16) “Ela entende tudo de legislação, eu falo com ela, ela me entende, super inteligente, ela me auxilia, desde que eu comecei aqui ela vem me ensinando”; **experiência** (14) “A experiência dela dentro da área é fantástica”, **afinidades** (12) “Falamos a mesma linguagem, estudamos as mesmas coisas, os

mesmos teóricos, são afinidades pessoais e profissionais”, e **parentesco** (3) “Porque ela é minha tia”.

Corroborando com o questionário de Kuipers (1999), a frequência dos contatos, tanto pessoais como profissionais, pode estar relacionada ao poder que determinada pessoa exerce sobre a outra. Assim, a fim de compreender o que abarcaram essas relações foi questionada anteriormente a frequência de contato pessoal e profissional que o indivíduo tinha com cada pessoa citada por ele. Como resultado, todas as interações sejam subjetivas ou de trabalho ocorria com frequência de “várias vezes ao dia” nas três redes. Cross e Parker (2004) afirmam que uma das dimensões que podem afetar os relacionamentos entre os envolvidos refere-se ao tempo investido na manutenção dos laços.

A última etapa do estudo está baseada em verificar os motivos pelos quais os atores centrais acreditam serem os mais citados nas redes. O Quadro 1 expõe as razões.

Ator	RSII	RSIA	RSIC	Motivos
Jequitibá (Dir.)	X	-	X	“Eu sinto que eles acreditam na minha proposta pedagógica, é porque eu não me fechei na função de diretora, porque eu vou sempre estudar e até hoje eu estudo. Eu sinto que eu sou um exemplo para eles. Eu fui a primeira a fazer mestrado aqui, eu incentivei vários. Então eu vejo que eles me veem como uma referência na educação. Mas eu também acredito que com certeza foi por causa da minha função que eles me citaram, mas não vejo isso como um problema, vejo como uma aceitação do cargo, porque eles poderiam omitir a direção”.
Eucalipto (Dir.)	X	-	X	“Eu procuro ter uma relação de confiança, procurando cobrar com bastante intensidade as funções de cada colaborador, mas procurando ajuda-los a desempenhar a tarefa funcionalmente e ajudando na sua vida particular, procurando saber as suas necessidades e ajudando dentro as nossas possibilidades.. mas eu acredito que é devido ao fato de eu ser dono da escola que me citaram, talvez se eu exercesse outra função também seria citado, mas um pouco menos”.
Ipê (Coord.)	X	X	X	“Eu não sei te dizer o porquê, se é pelo fato de eu ter mudado várias vezes de função, por eu ser antiga aqui na escola. Mas uma coisa eu te falo, eu trabalho com a teoria do amor, que faz a gente trabalhar em equipe, e conhecer também a escola. Eu conheço cada pedacinho da escola, cada parte da escola eu conheço. Mas com certeza quem citou foi o pessoal da manhã. Eu tenho um relacionamento muito bom com todos”.

Alecrim (Coord.)	X	-	-	“Eu acho que eu sou uma pessoa muito amiga, eu tento sempre me colocar no lugar do outro. Eu escuto muito. E eu tento ser uma líder e é difícil ser, é fácil você ter o cargo, é mais difícil você ser líder, você conquistar por aquilo que você é. E eu acho que a minha função influenciou sim a citação do meu nome, porque o coordenador é o ponto chave da direção, talvez se eu fosse de outro setor não seria tão citada porque eu to todo dia aqui presente com o professor, então eu acho que a coordenação é um ponto que influencia sim”.
Jatobá (Coord.)	X	-	X	“A gente sempre ajuda, conversa, dá a mão, procura fazer, se a gente tem alguma divergência a gente conversa. E a gente acaba se tornando amiga deles, to aqui há 20 anos, não tem como eu não ter uma relação boa com eles”
Pinheiro (Secret.)	-	X	-	“Sou super disponível e prestativa, mas eu acredito que a minha função e o tempo de serviço ajudaram muito também na citação, porque na escola o pessoal tem mais contato com a secretaria diretamente, mas além de você ser secretária você procura ser amiga, perguntar se está bem hoje. Não tem como ser somente colega de serviço”.
Mogno (Docente)	-	X	-	“Eu tenho cargos de liderança em vários projetos aqui na escola, e isso agrega pessoas da escola. Isso é uma coisa que ajuda. Mas acredito que seja também pela disponibilidade, eu sou uma pessoa de acesso fácil e eu passo muito tempo dentro da escola. E como eu to aqui há 25 anos, ajudou muito a entender como os patrões pensam, já tenho um jeito de saber como proceder, de conhecer as regras da escola, as normas, de conhecer a coordenação e direção”.
Pau-brasil (Docente)	-	X	-	“Eu faço muitas brincadeiras, mas na hora de falar sério eu falo, eu sempre estou aberto. Acredito que não tem nada a ver com a minha função, eu sempre procuro ouvir as pessoas, ser amigo”.
Cedro (Lab.)	-	X	X	“Deve ser a palhaçada que eu faço. Eu brinco com todo mundo. Eu aceito também que eles façam isso comigo. Eu acho que é isso, o meu humor que deve ter conquistado. Mas quando eles me pedem alguma coisa, eu procuro atender. Se não estiver ao meu alcance eu corro atrás. Vou atrás da pessoa que pode atender. Eu faço o que eu puder. Desde que eu esteja disponível”.

Quadro 1: Motivos de acordo com os atores centrais.

Fonte: Dados da pesquisa.

Assim, conforme visualizado no Quadro 1, os atores centrais das redes estudadas mencionam suas qualidades pessoais, bem como devido a função que a pessoa ocupa. A maioria é caracterizada por cargos de gerência e direção, isto é, além do cargo dar o direito de usar o poder, eles possuem a habilidade em conseguir influenciar seus subordinados.

CONCLUSÃO

O presente estudo almejou investigar os motivos que influenciam as redes sociais informais de informação, amizade e confiança em uma organização. Optou-se pela escolha da pesquisa ser realizada em escola, pois a educação deve ser constantemente repensada, principalmente em relação à maneira de como administrá-la eficientemente, cujas estratégias voltadas à coesão e qualidade dependem das estratégias que estimulem o empenho individual e coletivo para a realização de projetos e objetivos (TAKAHASHI e SARSUR, 2012).

Para tanto, foi aplicado um questionário para o mapeamento das Redes Sociais de Informação, Amizade e Confiança (KUIPERS, 1999; SILVA, 2003) a todos os colaboradores da escola, totalizando 73 indivíduos; e a fim de caracterizar os motivos da formação dos laços, foi realizada entrevista semi-estruturada com todos os participantes e posteriormente com os atores centrais das redes. Como resultado, a maioria dos laços aconteceu de cunho formal, seja por vínculo de subordinação ou chefia, ou por estar no mesmo departamento. Destaca a coordenadora Ipê como atriz central nas três redes estudadas.

Ao analisar os motivos para a formação dos laços estavam relacionados a diversos fatores, sendo eles justificados ou não pela formalidade das relações, isto é, foram identificados fatores como a função, tempo de serviço, proximidade física, trabalho em outra escola, qualidades pessoais, qualidades profissionais, confiança, amizade, apoio, informação e conhecimento, experiência, afinidades e parentesco. Todavia, as entrevistas cedidas pelos atores centrais há o reconhecimento por partes de alguns sobre a influência do seu cargo e tempo de serviço na quantidade de citações, bem como suas qualidades reforçam a razão de suas posições nas redes.

Cross e Parker (2004) citam seis dimensões que podem afetar os relacionamentos entre os envolvidos: a Posição Hierárquica Relativa, Posição Organizacional Relativa, Proximidade Física, Estrutura de Interações, Tempo investido na manutenção de relacionamentos e Tempo de Conhecimento. De acordo

com o presente artigo, sugere-se a sétima dimensão caracterizada pelas “**Qualidades pessoais e profissionais**” que envolvem todos os aspectos desde a amizade, confiança, disponibilidade, comprometimento, agilidade, grau de parentesco, humor, afinidades entre outros que influenciam diretamente na formação do laço seja *a priori* ou *a posteriori*.

As limitações do estudo referem-se aos fatos de ser delimitada apenas em redes intra-organizacionais, e de ser pesquisada em um corte transversal, ou seja, as pessoas citaram os nomes com base no relacionamento de seis meses antes da aplicação do questionário e assim se aplicado posteriormente nas mesmas organizações, não significa que serão as mesmas respostas, pois sentimentos e comportamentos das pessoas podem ter modificados. Além disso, as conclusões deste trabalho exigem aplicações em outros contextos para que sejam comprovados, constituindo em restrições para uma generalização. Dessa forma, o presente artigo não tem por finalidade exaurir as outras possibilidades de análises, ao contrário, outros estudos poderão surgir, objetivando o maior conhecimento sobre o tema tratado, pois trata-se de um tema muito complexo e abrangente.

Abstract

THE REASONS OF INFORMAL NETWORK ESTABLISHMENT: AN EXPLORATORY STUDY IN A SCHOOL

This case study, exploratory and qualitative aims to investigate the reasons that influence the formation of informal social networks of information, friendship and trust in an organization. A private school was chosen located in Ponta Pora, MS. For mapping and characterization of networks we applied the questionnaire Kuipers (1999) and Silva (2003) to seventy-three employees. For the treatment of data were used the softwares Ucinet 6.0 in parallel with the NetDraw, whose interpretations of the

interviews we used NVivo and content analysis. As a result, it demonstrated that relationships take place in more formal level, either with the boss, subordinate or even department, confirming Cross and Parker (2004) on the six dimensions as main reasons for the emergence of bonds. However, the study showed that formed bonds are also born from the personal and professional qualities of individuals.

KEYWORDS: SOCIAL NETWORKS, PERSONAL AND PROFESSIONAL QUALITIES, REASONS.

REFERÊNCIAS

ANDERSON, M. A. Social networks and the cognitive motivation to realize network opportunities: a study of managers' information gathering behaviors. **Journal of Organizational Behavior**. v. 29, p. 51–78, 2008.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 2006.

BASTOS, A. V. B.; SANTOS, M. V. Redes Sociais Informais e Compartilhamento de significados sobre mudança organizacional. **Revista de Administração de Empresas**, v. 47, n. 3, p. 27-39, jul./set., 2007.

BORGATTI, S. P. et al. Network Analysis in the Social Sciences. **Science**, v. 323, n. 5.916, p. 892-895, 2009.

BREI, V. A.; ROSSI, C. A. V. Confiança, Valor Percebido e Lealdade em Trocas Relacionais de Serviço: Um Estudo com Usuários de Internet Banking no Brasil. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 9, n. 2, p. 145-168, abr./jun., 2005.

CROSS, R.; BORGATTI, S. P.; PARKER, A. Beyond answers: Dimensions of the advice network. **Social Networks**, v.23, n.3, p.215–235, 2001.

CROSS, R.; PARKER, A. **The hidden power of social networks** – understanding how work really gets done in organizations. 1 ed. Boston, Massachusetts: Harvard Business School Press, 2004.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

GRANOVETTER, M. The Strength of weak ties. *American Journal of Sociology*. v. 78, p. 1360-1380, 1973.

HARTMAN, R. L.; JOHNSON, J. D. Formal and informal group communication structures: an examination of their relationship to role ambiguity. **Social Networks**, v.12, 1990.

KUIPERS, K. J. **Formal and informal networks in the workplace**. Dissertation (Doctor of Philosophy). Stanford University, California, USA, 1999.

LAGO JUNIOR, M. W. **Redes sociais informais intraorganizacionais e os processos e mudanças organizacionais**: estudo em uma empresa de tecnologia da informação. 2005. 250f. Dissertação (Mestrado Profissional em Administração). Universidade Federal da Bahia, Salvador, BA, 2005.

MACAMBIRA, M. O. **Comprometimento organizacional e Redes Sociais Informais**: a estrutura das relações interpessoais e o vínculo com a organização. 2009. 118f. Dissertação (Mestrado em Psicologia). Universidade Federal da Bahia. Salvador, BA, 2009.

MARTELETO, M. R. Análise de Redes Sociais: Aplicação nos estudos de transferência de informação. **Ciência da Informação**: Brasília, v. 30, n. 1, p. 71-81, jan./abr., 2001.

MCGRAUTH, C.; KRACKHARDT, D. Network Conditions for Organizational Change. **Journal of Applied Behavioral Science**, v. 39, n. 3, p. 324-336, 2003.

MÜLBERT, A. L.; MUSSI, C. C.; ANGELONI, M. T. Estrutura: o desenho e o espírito das organizações. In: ANGELONI, M. T. **Organizações do conhecimento**: infraestrutura, pessoas e tecnologia. São Paulo: Saraiva, 2003.

NEVES, J. L. Pesquisa Qualitativa – Características, usos e possibilidades. **Caderno de pesquisa em Administração**, São Paulo, v. 1, n. 3, 2º sem., 1996.

RÉGIS, H. P.; DIAS, S. M. R. C; BASTOS, A. V. B. Articulando Cognição, Redes e Capital Social: um estudo entre empresários participantes de incubadoras de empresas. In: **Anais... XXX Encontro da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração**, Salvador-BA, 2006.

RICHARDSON, R. J. Pesquisa Social: Métodos e Técnicas. São Paulo: Atlas, 1999.

SCOTT, J. *Social Networks Analysis: a handbook*. 2.ed.ed. London: Thousands Oaks, 2000. Calif.: SagePublications. 208p.

SILVA, M. C. M. da. **Redes Sociais intraorganizacionais informais e gestão**: um estudos nas áreas de manutenção e operação da planta hyco-8, Camaçari, Ba. 2003. 223f. Dissertação (Mestrado em Administração). Universidade Federal da Bahia. Salvador, BA, 2003.

SOZEN, H. C. Social networks and power in organizations: A research on the roles and positions of the junior level secretaries in an organizational network. **PersonnelReview**, v. 41, n. 4, p. 487 – 512, 2012.

TAKAHASHI, A. R. W.; SARSUR, A. M. A Liderança em Organizações Educacionais: Jogando Luz sobre a Administração em “Empresas do Ensino”. **Teoria e Prática em Administração**, v. 2, n. 2, p.1-26, 2012.

TOMAÉL, M. I.; MARTELETO, M. R. Redes Sociais: posições dos atores no fluxo da informação. Enc. Bibli: R. Eletr. Bibliotecon. **Ciência da Informação**, Florianópolis, n. esp., 1º sem. 2006.

YIN, R. K. **Estudo de caso**: planejamento e métodos. Tradução de Daniel Grassi. Porto Alegre: Bookman, 2010.