

Área Temática: Gestão de Pessoas.

**Análise de Redes Sociais Informais em uma Empresa de Pequeno Porte:
Um Estudo do Segmento de Prestação de Serviços**

AUTORES

SILVIO DE OLIVEIRA MURDOCCO

s.murdocco@imes.edu.br

EDUARDO DE CAMARGO OLIVA

Universidade Municipal de São Caetano do Sul - IMES

eduardo.oliva@imes.edu.br

Resumo

As redes sociais informais estabelecidas numa organização podem desenvolver um importante papel nos resultados auferidos pela mesma. Este artigo buscou identificar e analisar as redes sociais informais de comunicação em uma empresa de pequeno porte. Para tanto, realizou-se uma pesquisa em nível exploratório composta por duas fases. Na primeira fase foi realizado um estudo da organização formal, através da análise do organograma da empresa, levantando-se qual o departamento da empresa com maior fluxo de comunicação formal. Na segunda fase foram aplicados questionários com o objetivo de se identificar as facções existentes, verificando-se a força e densidade dos relacionamentos informais desses departamentos. A partir da coleta de dados foi possível a elaboração da representação gráfica das redes dos sujeitos investigados. Para análise dos dados foram utilizados os conceitos de Nelson e Vasconcelos (2007) sobre densidade e faccionalismo e de Granovetter (1973) para força. Os resultados revelaram que mesmo o grupo pesquisado tendo um número relativamente pequeno de atores, quatro facções foram identificadas, bem como as forças e densidades de seus relacionamentos.

Abstract

The existing informal social communication network can develop an important role in the organization results. This article aimed for identifying and analyzing the informal social communication network in one small enterprise. An exploratory research was made in two different stages. In the first was made a study of the formal organization through one analysis of the company's formal structure and was made a survey about the department that had a more intensive formal communication, so in the second stage could be applied questionnaires with the objective of identifying the factions and verify the relationship's strength and density. With the data it was possible to organize and represent in a graphic the network of the individuals that were the focus of the investigation. To analyze the data was used the concepts of Nelson e Vasconcelos (2007) about density and factions and the concepts of Granovetter (1973) of strength. The result has revealed that that even though the researched group had a small number of actors it was possible identify four factions, as well the strength and density of their relationship.

Palavras-chave: Comunicação empresarial. Comunicação informal. Redes sociais.

1. Introdução

O presente artigo tem como questão central a análise das redes sociais informais de uma pequena empresa prestadora de serviços tendo como referencial teórico, os estudos de Granovetter (1973) e Nelson (2007), sobre as variáveis, Força, Densidade e Faccionalidade das relações informais nos processos de comunicação empresarial. Mais precisamente, buscou-se a partir da estrutura formal da organização, elementos para se estabelecer, ou não, alguma relação com a estrutura informal.

Apesar de o artigo focar as relações informais; o estudo da estrutura formal se justifica na afirmação de Griffim e Moorhead (2006) porque, a partir dos grupos formais, vão surgir os grupos informais instituídos por seus membros e constituindo grupos de amizade. Desta forma para o entendimento e até mesmo para a localização dos grupos informais foi feita uma análise da estrutura formal da organização a partir do seu organograma.

As questões que dizem respeito às relações entre a organização formal e suas dinâmicas informais de comunicação, têm despertado o interesse e desenvolvimento de diferentes enfoques conceituais e teóricos Argyris (1999), Cohn (2001), Putnam, Phillips e Chapman (2004), Cardoso (2006), Nelson e Vasconcelos (2007), principalmente pelo fato de que os modelos administrativos têm evoluído dos sistemas excessivamente hierárquicos em direção à maior flexibilidade e descentralização administrativa, e a comunicação empresarial passou a ser encarada como ferramenta estratégica, como um elemento constitutivo da mudança Reis (2002) e não mais, dentro da antiga visão reducionista, como uma simples forma de confirmação de poder e autoridade.

As transformações estruturais que ocorrem no mundo e na sociedade provocam profundas alterações na forma de relacionamento das organizações: para sobreviverem e tornarem-se competitivas no mundo globalizado, elas necessitam criar mecanismos que auxiliem no processo de transformação e que permitam, em um contexto de redes de informação, maior integração com os diversos agentes com que interagem (CARDOSO, 2006, p. 1128).

Abordar o tema Comunicação Empresarial implica em integrar e relacionar conceitos que passam transversalmente por toda a área do comportamento organizacional, tais como estrutura, cultura, liderança ou mesmo motivação. Neste artigo vai-se focar apenas na sua vertente interna e informal, na qual se inserem as redes informais, o objeto principal de estudo deste trabalho. Várias são as definições de redes Sociais informais:

Marteleto (2001) considera que as redes sociais ou network são representações de um conjunto de participantes autônomos, unindo idéias e recursos em torno de valores e interesses compartilhados.

Para Régis, Dias e Melo (2006) as redes podem ser consideradas como um sistema de atores em que as fronteiras possuem ou não limites. Podem ser consideradas uma comunidade não geográfica; um sistema de apoio ou um sistema físico que se pareça com uma árvore ou uma rede. Ribeiro (2006) define as redes informais de comunicação como sistemas que se auto-constróem e se conectam ou se acoplam estruturalmente, através de pontos comuns com outros sistemas internos e externos e realizam operações de comunicação, no sistema social maior.

Diante deste contexto, onde aparecem vários conceitos de redes sociais informais de comunicação, tomou-se como definição operacional a definição de Newstrom e Davis (1997) enfatizando que as redes sociais informais são grupos de pessoas que desenvolvem e mantêm

contato para se comunicar informalmente, normalmente acerca de algum interesse que partilham.

Ao se observar uma organização, percebe-se que se trata de um ambiente onde os indivíduos (atores organizacionais) interagem, se conectam, vivenciam situações comuns e compartilham interesses. Estas interações e relações entre os atores organizacionais configuram estruturas informais que podem interferir na forma com a qual a organização lida com suas atividades rotineiras como também com os problemas imprevistos

Para Nelson e Vasconcelos (2007) e Krackhardt e Hanson (1993) essa interferência não pode ser observada através da análise simples do organograma que desde sua criação, tornou-se o principal instrumento de análise da estrutura organizacional, um meio de se indicar poder e influência comparativa, identificar as responsabilidades e principalmente de formalizar a visão da estrutura da organização, porém como toda imagem, pode esconder informações importantes para o gerenciamento da organização.

Nelson e Vasconcelos (2007) afirmam que essas limitações do organograma são mais percebidas nas pequenas empresas, devido a sua relativa informalidade e ao número menor de pessoas onde a divisão do trabalho é raramente tão exata de modo que uma pessoa tenha uma só função. Desta forma é importante para o gerente ter uma descrição bem elaborada da organização informal, ter uma idéia de quem se comunica com quem, seja formal ou informalmente, é bom saber também, se os relacionamentos formais de autoridade estão sendo usados e respeitados, e se facções estão se formando com qual densidade e força. Por isto, bem mais do que nas organizações grandes, entender a estrutura de uma organização de pequeno porte depende muito do conhecimento das relações informais.

Para o desenvolvimento da pesquisa foi escolhida, uma empresa de pequeno porte levando-se em consideração o critério mais utilizado e com maior citação na literatura que é o do SEBRAE (2008), que classifica o porte das empresas da seguinte forma:

Conforme o disposto no artigo 3º da Lei Geral considera-se microempresas ou empresas de pequeno porte, a sociedade empresária, a sociedade simples e o empresário individual devidamente registrado na Junta Comercial do Estado ou no Cartório de Registro das Pessoas Jurídicas, conforme o caso, desde que:

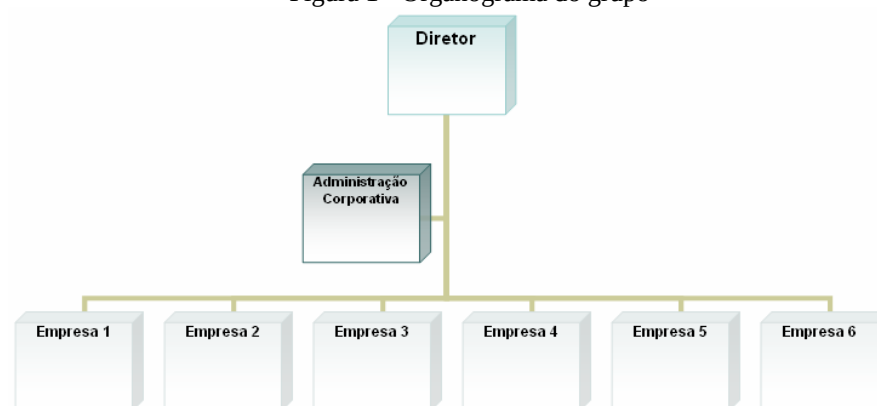
I - Microempresas: aufera, em cada ano-calendário, receita bruta igual ou inferior a R\$ 240.000,00;

II - Empresas de pequeno porte: aufera, em cada ano-calendário, receita bruta superior a R\$ 240.000,00 e igual ou inferior a R\$ 2.400.000,00.

No caso de início de atividade no próprio ano-calendário, o limite previsto será proporcional ao número de meses em que a microempresa ou a empresa de pequeno porte houver exercido atividade, inclusive as frações de meses (SEBRAE, 2008, s. p.).

A organização pesquisada é constituída por seis empresas prestadoras de serviços nas áreas de segurança empresarial, instalação e manutenção de equipamentos de telefonia, instalação e manutenção de equipamentos de segurança patrimonial, serviços de limpeza e manutenção geral, aluguel de automóveis, agência de empregos e recolocação profissional. Este grupo de empresas é gerenciado por meio de um sistema de administração corporativa, como aparece na figura 1.

Figura 1 - Organograma do grupo



Fonte: elaborado pelos autores a partir de dados coletados na empresa pesquisada (2008).

A área de administração corporativa é composta por seis gerências: Gerência jurídica, Gerência de recursos humanos, Gerência do departamento de pessoal, Gerência Financeira, Gerência operacional e Gerência comercial que contam com noventa e oito colaboradores funcionários diretos do Grupo e que têm por função administrar as seis empresas do grupo e os serviços de terceirização que estas empresas prestam através de mais de sete mil empregados alocados em organizações localizadas na Capital, Grande São Paulo e municípios próximos à capital como Jundiaí e região.

2. Referencial Teórico

No desenvolvimento da pesquisa foram encontrados vários trabalhos sobre redes sociais de comunicação: Loiola e Moura (1997) buscaram na análise de redes dar uma contribuição aos estudos organizacionais; Minhoto e Martins (2001) estudaram como as redes de comunicação podem influenciar o desenvolvimento social; Marteleto (2001) investigou as redes formadas pelos movimentos sociais e suas aplicações nos estudos de transferência da informação e conhecimento; Marinho (2004) verificou a participação e influência do “Gatekeeper” ou o elemento que passa a informação e para o qual convergem os contatos em rede de informação; Ribeiro (2006) pesquisou se as redes informais de comunicação e como a participação das mulheres podem contribuir para a melhoria social; Régis, Dias e Melo (2006) analisaram como os empresários conseguem o desenvolvimento de suas carreiras através de redes informais de comunicação; Bastos e Santos (2007) pesquisaram a influência das redes sociais informais no processo de mudança organizacional.

Devido ao grande número de variáveis presentes nos estudos de redes sociais de comunicação e ainda baseado nos trabalhos de Granovetter (1973; 1985); Nelson (2003; 2005); Nelson e Vasconcelos (2007), fez-se necessária a identificação de quais variáveis seriam analisadas. Nelson e Vasconcelos (2007) afirmam que o faccionalismo, a densidade e a força são as que mais aparecem na literatura sobre o assunto e define:

- **Densidade** refere-se ao nível de contatos dentro de uma rede:
Densidade alta - significa altos fluxos comunicação na rede sem intermediários todos os integrantes da rede têm acesso direto a outro.
Densidade Baixa – Significa que há maior probabilidade de que as pessoas não estejam interligadas ou só são alcançáveis através de terceiros.
- **Configuração ou Faccionalidade:** Revela a existência de grupos de afinidade dentro da organização. É determinada pela densidade, ou seja, quanto maior a densidade menor a faccionalidade, quanto mais denso, coeso é o grupo menor

o número de facções, quanto menos coeso ou denso maior a probabilidade de aparecerem vários subgrupos.

Granovetter (1973; 1985) define **Força** como o grau de envolvimento dos contatos, ou seja:

- **Contatos Fortes** - Pressupõem contatos freqüentes, afeto, amizade e reciprocidade.
- **Contatos Fracos** – Pouca freqüência de contatos, pouco afeto e pouca reciprocidade.

Para ele, as pessoas que têm relacionamentos mais distantes (ligações fracas) estão envolvidas em menor grau, enquanto que as mais próximas (ligações fortes) têm um envolvimento maior. As ligações fracas são responsáveis pela baixa densidade em uma rede – em que muitas das possibilidades de relacionamento estão ausentes, enquanto que conjuntos consistentes dos mesmos indivíduos e seus parceiros mais próximos estão densamente ligados – muitas possibilidades de ligações estão presentes.

Na realização deste trabalho foram utilizados os conceitos de Granovetter (1973; 1985) e Nelson e Vasconcelos (2007) sobre grupos informais e a força de seus relacionamentos e ainda de Krackhardt e Hanson (1993) e Nelson e Vasconcelos (2007) sobre as relações entre redes sociais informais e o organograma. Tais conceitos forneceram subsídios para a elaboração dos questionários aplicados, bem como para as respectivas tabulações, análises e conclusões das situações encontradas no campo empírico.

3. Metodologia

A pesquisa foi dividida em duas fases. Na primeira fase, foi realizado um estudo prévio da organização formal, através da análise do organograma da empresa, a fim de se verificar se as afirmações apresentadas por Nelson e Vasconcelos (2007) e Krackhardt e Hanson (1993) que discorriam sobre as diferenças observadas na análise das organizações apenas por meio do organograma poderiam ser confirmadas ou não.

Na segunda fase, para o estudo das redes sociais informais, este trabalho delimitou como unidade de análise, um setor específico da organização estudada, no caso a Gerência de Recursos Humanos.

Para realizar a análise dos dados coletados, montagem e representação gráfica das redes através dos questionários foram utilizados os programas UCINET6.0 for WINDONWS e o NETDRAW. O UCINET6.0 é um programa para análise de redes com o qual é possível montar uma matriz a partir dos códigos relatados pelos atores organizacionais nos formulários de pesquisa, para que se possa estudar estruturalmente as redes informais, o seu tamanho, o papel dos atores dentro das redes, por meio de rotinas e funções de análise de vários atributos de redes pré-definidas e automatizadas baseadas em cálculos matemáticos.

Os dados foram exportados do UCINET6.0 para o NETDRAW para que se pudesse gerar as representações gráficas das redes informais dos atores investigados.

3.1. As fases da pesquisa

Na primeira fase a análise do organograma mostrou como a organização está estruturada e a sua escala hierárquica, mas como ressaltam Nelson e Vasconcelos (2007) e Krackhardt e Hanson (1993) não mostrou os fluxos de comunicação informal, objeto de estudo deste artigo. A primeira fase da pesquisa então, serviu também, para que a escolha da

área onde foram pesquisadas as redes sociais informais não fosse aleatória , o critério utilizado foi o de primeiro conhecer a área com maior fluxo de comunicação formal , representados em pedidos de aprovação, pois segundo Nelson e Vasconcelos (2007), os pedidos de aprovação além de caracterizarem uma rede de comunicação, referem-se à frequência com que uma pessoa exercita a autoridade formal sobre outra, para depois se aplicar a pesquisa das redes de comunicação informal.

Terminada a análise da organização formal deu-se início à segunda fase da pesquisa deste trabalho, onde se levou em consideração apenas os contatos que não seguem o fluxo e principalmente os meios formais de comunicação. O conteúdo que circula nesta rede social informal de comunicação, pode referir-se ao simples “bate papo” sobre o fim de semana, aos fatos do cotidiano, as percepções do ambiente de trabalho, mas pode também referir-se aos aspectos técnicos da função desempenhada na organização ou a algum processo de trabalho.

O questionário aplicado seguiu a técnica do Sociograma. Esta estratégia utilizada pode ser inserida no grupo de pesquisas qualitativas, apesar de permitirem trabalhar indicadores quantitativos a partir do material coletado como na realização deste artigo.

3.2. Sujeitos da pesquisa

Para primeira fase da pesquisa a amostra atingiu o Diretor e os seis gerentes que compõem a área de Administração Corporativa. Na segunda fase, a amostra atingiu os quatorze funcionários da Gerência de Departamento Pessoal, a coleta de dados ocorreu por contatos pessoais com os funcionários da Gerencia de Departamento Pessoal e todos os acessos foram condicionados à autorização da empresa e consentimento dos colaboradores

3.3. Coleta de dados

A coleta de dados na primeira fase, ocorreu por contatos pessoais com os Gerentes e o Diretor da empresa; o quadro 1 mostra o questionário que foi fornecido para cada entrevistado com a lista das pessoas que foram objeto do estudo na primeira fase, juntamente com instruções de preenchimento e a pergunta: “Em um mês normal, quantas vezes você pede para cada pessoa abaixo algum tipo de aprovação oficial?”.

Quadro 1 - Questionário aplicado na primeira fase da pesquisa

QUAL É O SEU CARGO?	_____
<i>Em um mês normal, quantas vezes você pede para cada pessoa abaixo algum tipo de aprovação oficial?</i>	
	↓
1. Diretor	
2. Gerente Jurídico	
3. Gerente de Recursos Humanos	
4. Gerente do Departamento pessoal	
5. Gerente financeiro	
6. Gerente Operacional	
7. Gerente Comercial	

Fonte: elaborado pelos autores.

Na segunda fase, buscou-se analisar as redes sociais informais, através de um questionário que também relacionava todas as pessoas da área delimitada como objeto de estudo, juntamente com instruções de preenchimento e as perguntas:

Em todos os ambientes de trabalho existem colegas que se comunicam de maneira informal (batem papo). Com quais colegas você conversa? Com esta primeira questão pretendeu-se verificar o **Faccionalismo**, que segundo os conceitos de Nelson e Vasconcelos (2007) revela a existência de grupos de afinidade dentro da área da organização pesquisada.

Com a segunda questão: “Com qual frequência?” pretendeu-se verificar a **Força** dos contatos, que segundo Granovetter (1973) se os contatos são frequentes as ligações são fortes, se não são frequentes as ligações são fracas; e finalmente a **Densidade** que segundo Nelson e Vasconcelos (2007) o fato de existirem intermediários entre os contatos diminui a densidade e se os contatos se derem livremente, a densidade é alta.

Na aplicação do questionário os nomes dos colaboradores apareciam completos seguidos do setor representado pelas letras DP e em seguida cinco colunas representando a frequência com que os participantes se comunicam informalmente durante o mês.

O quadro 2 mostra o questionário aplicado e respondido pelas quatorze pessoas que compõem a gerência de Departamento Pessoal onde aparece apenas a primeira letra do nome de cada participante, assim como estarão representados no desenho das redes encontradas.

Quadro 2 - Questionário aplicado na segunda fase da pesquisa

Em todos os ambientes de trabalho existem colegas que se comunicam de maneira informal (batem papo). Com quais colegas você conversa? Com qual frequência?

Assinale com um x a coluna desejada

Seu Nome:

Nome do colega	Setor ou Área	Nunca	Raras vezes	Às vezes	frequentemente	Todos os dias
1 – C	DP					
2 – V	DP					
3 – P	DP					
4 – A E	DP					
5 – H	DP					
6 – T	DP					
7 – M	DP					
8 – I	DP					
9 – F	DP					
10 – K	DP					
11 – L	DP					
12 – A	DP					
13 – B	DP					
14 – S	DP					

Fonte: elaborado pelos autores.

4. Análise dos Resultados

4.1. Tabulação e análise dos dados

Para a tabulação e análise dos dados obtidos com o questionário aplicado na primeira fase da pesquisa (Quadro 1) foi construída uma tabela onde se somou o número de aprovações pedidas em um mês normal para se verificar qual a área que recebe o maior número de pedidos de aprovação.

A tabela 1 mostra a tabulação dos resultados da aplicação dos questionários da primeira fase da pesquisa.

Tabela 1 - Soma dos pedidos de aprovação entre as Gerências

	1. Diretor	2. Gerente Jurídico	3. Gerente de RH	4. Gerente do Dp	5. Gerente Financeiro	6. Gerente Operacional	7. Gerente Comercial
1. Diretor		0	0	0	0	0	0
2. Gerente Jurídico	7		1	8	2	0	0
3. Gerente de RH	4	4		10	1	20	4
4. Gerente do Dp	18	10	2		10	4	0
5. Gerente financeiro	15	2	3	2		2	10
6. Gerente Operacional	10	0	6	18	5		3
7. Gerente Comercial	10	2	1	3	2	2	
TOTAL	64	18	13	41	20	28	17

Fonte: elaborado pelos autores.

Através da análise da tabela 1 verificou-se que a área para qual mais se pede aprovação depois do Diretor é a do Departamento de Pessoal, seguida da Gerência operacional, Financeira, Jurídica, comercial e por fim a Gerência de Recursos Humanos, resultado coerente se levarmos em consideração a área de atuação do grupo, terceirização de serviços.

A área que mais pede aprovação para o Departamento de Pessoal é a Gerência operacional, principalmente nos casos de admissão e desligamento do pessoal contratado, já a área que menos pede aprovação para o Departamento de Pessoal é a área financeira que por sua vez é a que mais recebe pedidos de aprovação da área do Departamento de Pessoal.

No que diz respeito ao elevado número de pedidos de aprovação para o Diretor pode-se notar que é uma empresa de Gestão centralizada, e que apesar do Grupo ter uma estrutura organizada, as decisões tomadas pelo Diretor influenciam diretamente na gestão das outras seis áreas da administração corporativa.

Na análise dos dados obtidos com o formulário aplicado na segunda fase da pesquisa (quadro2) pode-se montar um mapa gráfico da rede na sua forma simétrica, ou seja, só considerando as relações recíprocas, desta forma buscou-se identificar possíveis facções ou cliques. Os cliques são subgrupos coesos com no mínimo, três elementos ou segundo Granovetter (1973) três egos, que fizeram escolhas recíprocas dentro da rede e nos quais se pressupõem laços fortes, diretos, intensos e freqüentes e possivelmente com homogeneidade nas atitudes e comportamento.

A Gerência do Departamento de Pessoal é dividida formalmente em duas áreas, uma delas composta por cinco funcionários que desenvolvem as tarefas relacionadas a cargos e salários, plano de carreira, desligamentos e admissão dos funcionários que eles internamente chamam de “terceirizados” e a outra composta por sete funcionários que desenvolvem as tarefas relacionadas ao controle de cartão de ponto, relatório de faltas e atrasos.

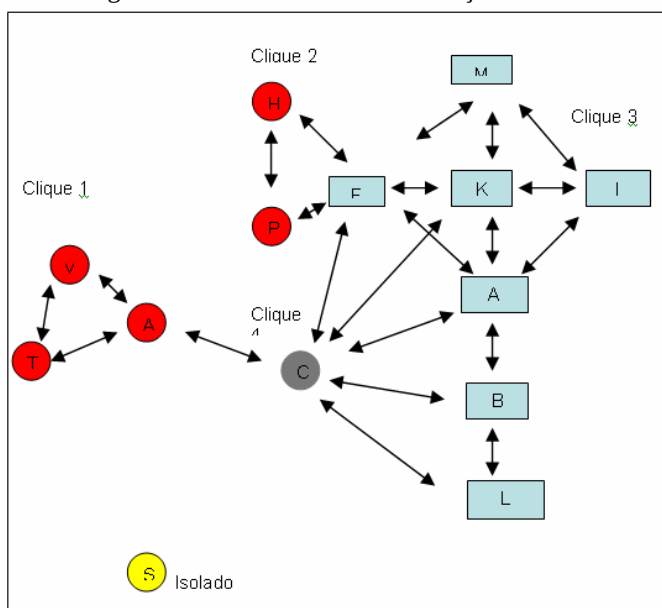
A Gerência ainda conta com uma secretária que atende não só à gerente, mas também aos funcionários; e um funcionário que cuida do arquivo e não está locado fisicamente na Gerência, pois o arquivo fica um andar acima.

Os funcionários são divididos fisicamente nestes dois setores, mas como o salão é pequeno todos ficam bem próximos, separados apenas por pequenas divisórias que permitem que todos se vejam e possam se comunicar sem nenhuma interferência.

Outro dado importante para o entendimento da rede social, objeto de estudo deste trabalho, é que o grupo dispõe de refeitório, e todos têm a possibilidade de almoçarem juntos diariamente.

O ritmo do trabalho na Gerência do Departamento de Pessoal é intenso, principalmente nos períodos de fechamento de folha de pagamento, emissão dos avisos de pagamento e controle dos cartões de ponto dos sete mil funcionários “terceirizados”, e esse foi um dos maiores obstáculos para a aplicação dos questionários da pesquisa.

Figura 2 - Rede social de comunicação informal



Fonte: elaborado pelos autores.

A figura 2 representa graficamente os clusters encontrados na Gerência de Departamento de Pessoal, dentro das figuras a primeira letra do nome de cada ator da pesquisa e as setas representam a o sentido do fluxo de comunicação informal. Cada clique foi representado por uma cor sendo que a cor vermelha nos círculos representa os laços mais fortes ou aqueles que se comunicam informalmente todos os dias, os quadrados de cor azul claro também representam grupos de comunicação informal mas, com densidade menor.

Os resultados da fase dois da pesquisa mostraram que a rede de comunicação informal é constituída por 14 indivíduos, que se organizam em 4 cliques, e um elemento isolado; mostra também, que os cliques 1 e 2 apresentaram relacionamentos com grande frequência de contatos o que significa segundo Granovetter (1973) serem de contatos fortes, o clique 3 apresentou menor frequência de contatos portanto de contatos fracos.

Com relação à densidade, todos os contatos são diretos devido à proximidade física dos atores da rede o que para Nelson e Vasconcelos (2007) significa que os contatos são de alta densidade. Também relativo à proximidade física, o mapeamento da rede mostrou um individuo isolado o (S), este individuo é o único que não trabalha próximo fisicamente do grupo pesquisado, fato que justifica a falta de contatos informais dele com os outros do grupo.

Pode-se constatar também, que a análise simples da estrutura formal esconde o fato de o funcionário (S) que no organograma faz parte da equipe de colaboradores da gerência do Departamento de Pessoal, não mantém nenhum contato com outro membro da equipe, e esta representado como o elemento isolado no desenho da rede de comunicação; seu contato é

formal e restrito à Gerente da área que não aparece na figura pois não foi relacionada no questionário, comprovando a afirmação de Nelson e Vasconcelos (2007) e de Krackhardt e Hanson (1993) que, nas organizações de pequeno porte, as análises dos fatores comportamentais devem ir além do organograma.

Os indivíduos (C) do clique 4 e (F) do clique 2 segundo Conway (1997) encontram-se na categoria de Gatekeepers ou seja, de um elemento que passa a informação e para o qual convergem os contatos, o fato de o indivíduo (C) secretariar o setor e portanto ter contatos diários com todos os atores da pesquisa pode explicar esse fato, outro fato que deve ser considerado é o do elemento (F) ser um dos mais antigos na organização, e dessa forma, sempre fornecer informações da organização ou dos processos de trabalho para os outros atores.

Através deste estudo pode-se perceber que a análise de redes baseia-se no processo de identificação dos seus diferentes componentes e que esses componentes podem ser divididos em três níveis. O grupo ou *clusters* que formam a rede, depois os indivíduos que formam os *clusters* e, por fim, as pessoas que não estão muito envolvidas nas redes e não pertencem a nenhum grupo.

5. Conclusões

A análise das redes sociais pode oferecer ao estudo dos fenômenos organizacionais uma vasta gama de informações, pois mesmo em uma empresa de pequeno porte com um número pequeno de atores organizacionais, quatro facções foram identificadas bem como a força e densidades de seus relacionamentos. O fato de a empresa ter uma estrutura formal com divisões bem definidas revela a importância de a organização ser sempre bem estruturada independentemente do seu porte.

Contudo, pode-se comprovar que a organização formal aqui representada pelo organograma esconde várias situações vividas no dia a dia da uma organização por seus funcionários, mas deve servir como direcionador para estudos e pesquisas na área do comportamento organizacional.

A análise das redes sociais informais de comunicação mostrou, neste trabalho, que o porte da empresa não é fator determinante no estudo das redes e suas influências na organização, outros fatores foram levantados como proximidade física, função dentro da organização, o “layout” dos setores, áreas de convivência e de lazer, tempo de casa, a existência de refeitório e até a idade, sexo, são mais significativos para a formação dos grupos de comunicação informais.

Durante a pesquisa foram encontrados vários trabalhos sobre redes informais de comunicação como ferramenta de entendimento e desenvolvimento de outros fenômenos organizacionais como mudança, desenvolvimento profissional, motivação, fator de aumento da produção e faturamento, e até gerenciamento estratégico das empresas, desta forma os trabalhos que se propõem a conhecer melhor as redes têm aumentado, com o objetivo de dar subsídios ou aumentar o conhecimento desta temática.

Desta forma este estudo pode ser ampliado verificando-se, por exemplo, se existem diferenças entre as redes sociais informais de empresas de pequeno e grande porte do mesmo segmento ou se existem diferenças nas redes sociais informais em empresas com cultura nacional e estrangeira.

6. Referências

ARGYRIS, C. *et al.* **Comunicação eficaz na empresa.** Rio de Janeiro: Campus, 1999.

BASTOS, A. V.; SANTOS, M. V. Redes sociais informais e compartilhamento de significados sobre mudança organizacional. **RAE**, São Paulo, v. 47, n. 3, jul./set. 2007.

CARDOSO, O. Comunicação organizacional: novos desafios teóricos. **RAP**, São Paulo, v. 40, n. 6, p. 1123-44, nov./dez. 2006.

COHN, G. A forma da sociedade da informação. In: DOWBOR, L. *et al.* (Orgs.). **Desafios da comunicação**. Petrópolis: Vozes, 2001, p. 20-7.

CONWAY, S. Strategic personal links in successful innovation: link-pins, bridges and liaison. **Creativity and Innovation Management**, v. 6, n. 4, p. 226-33, 1997.

GRANOVETTER, M. The strength of weak ties. **American Journal of Sociology**, v. 78, n. 6, p. 1360-80, May 1973.

_____. Economic action and social structure: the problem of embeddedness. **American Journal of Sociology**, v. 91, p. 481-510, 1985.

GRIFFIN, Ricky W.; MOORHEAD, Gregory. **Fundamentos do comportamento organizacional**. São Paulo: Ática, 2006.

KRACKHARDT, D.; HANSON, J. R. Informal networks: the company behind the chart. **Harvard Business Review**, v. 71, n. 4, p. 104-11, 1993.

LOIOLA, E.; MOURA, E. Análise de redes: uma contribuição aos estudos organizacionais. In: FISHER T. M. (Org.). **Gestão contemporânea, cidades estratégicas e organizações locais**. 2 ed. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 1997.

MARINHO, S. Comunicação informal nas organizações: um estudo de caso em I&D. ALAIC – Congreso Latinoamericano de Investigadores de la Comunicación, VII. Buenos Aires, 2004. **Anais...** Buenos Aires, 2004.

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

MINHOTO I. D.; MARTINS, C. E. As redes e o desenvolvimento social. **Cadernos Fundap**, Brasília, n. 22, p. 81-101, 2001.

NELSON, R. E.; GOPALAN, S. Do organizational cultures replicate national cultures? **Organization Studies**, v. 24, p. 115-152, 2003.

NELSON, R. E.; HSU, S. Social networks and knowledge management. **The Encyclopedia of Knowledge Management**, Hershey, 2005, p. 826-32.

NELSON, R. E.; VASCONCELOS, E. P. G. O ambiente e o papo: comparações internacionais e tipologia das redes verbais nas organizações. In: EnANPAD, XXXI, Rio de Janeiro, 2007. **Anais...** Rio de Janeiro, ANPAD, 2007.

NEWSTROM, J. W.; DAVIS, K. **Organizational behavior: a management challenge**. 2 ed. Fort Worth: The Dryden Press, 1997.

PUTNAM, L. L.; PHILLIPS, N.; CHAPMAN, P. Metáforas da comunicação e da organização. In: CLEGG, S. R.; HARDY, C.; NORD, W. R. (orgs.). **Handbook de estudos organizacionais: ação e análises organizacionais**. São Paulo: Atlas, 2004, v. 3, p. 77-125.

RÉGIS, H. P.; DIAS, S. M.; MELO, P. T. Redes informais de mentoria no ambiente de incubadoras de base tecnológica: o apoio ao desenvolvimento da carreira empreendedora. **Journal. Technology. Management. Innovation**, v. 1, n. 5, 2006.

REIS, M. C. S. Comunicação e mudança organizacional: da redução conceitual às lições empíricas. In: EnANPAD, XXVI. Salvador, 2002. **Anais...** Rio de Janeiro, ANAPOD, 2002.

RIBEIRO, N. M. B. As redes informais de comunicação: como a participação das mulheres pode contribuir para a melhoria social? **UNIrevista**, v. 1, n. 3, jul. 2006.

SEBRAE - Serviço Brasileiro de Apoio à Micro e Pequena Empresa. **Áreas temáticas**. Brasília: SEBRAE, 2008. Disponível em: <<http://www.biblioteca.sebrae.com.br/>>. Acesso em: 27 abr. 2008.