

**UNIVERSIDADE MUNICIPAL DE SÃO CAETANO DO SUL-USCS
PRÓ-REITORIA DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA
PROGRAMA DE MESTRADO EM ADMINISTRAÇÃO**

SILVIO DE OLIVEIRA MURDOCCO

**A CULTURA ORGANIZACIONAL E AS REDES SOCIAIS: UM ESTUDO
EXPLORATÓRIO EM UMA EMPRESA DE SERVIÇOS**

**São Caetano do Sul
2009**

SILVIO DE OLIVEIRA MURDOCCO

**A CULTURA ORGANIZACIONAL E AS REDES SOCIAIS: UM ESTUDO
EXPLORATÓRIO EM UMA EMPRESA DE SERVIÇOS**

Dissertação de Mestrado apresentada ao Programa de Mestrado em Administração da Universidade Municipal de São Caetano do Sul, como requisito parcial para a obtenção do título de Mestre em Administração.

Área de Concentração: Gestão e Inovação Organizacional

Orientador: Professor Doutor Eduardo de Camargo Oliva

**São Caetano do Sul
2009**

UNIVERSIDADE MUNICIPAL DE SÃO CAETANO DO SUL - USCS
Campus II - R. Santo Antônio, 50 – Centro - São Caetano do Sul (SP)

REITOR

Prof. Dr. Silvio Augusto Minciotti

PRÓ-REITOR DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA

Prof. Dr. Eduardo de Camargo Oliva

COORDENADOR DO PROGRAMA DE MESTRADO EM ADMINISTRAÇÃO

Prof. Dr. Mauro Neves Garcia

Dissertação defendida e aprovada em _13_/_11____/_2009___ pela Banca Examinadora constituída pelos professores:

Prof. Dr. Eduardo de Camargo Oliva
(orientador)

Prof^a Dra. Arilda Schmidt Godoy
Prof. Dr. Roberto Coda

DEDICATÓRIA

Dedico este trabalho à minha família:

À minha esposa, linda e forte, companheira até o fim.

Às minhas filhas Giuliana, Carolina e Fernanda que são a razão do meu viver.

E a meus pais, meus eternos Mestres.

AGRADECIMENTOS

Primeiramente, agradeço ao Professor Dr. Eduardo de Camargo Oliva que mostrou o caminho com firmeza e sabedoria e soube orientar e incentivar como fazem os grandes mestres.

Ao Professor Dr. Reed Nelson, que do alto da sua sabedoria foi mestre e amigo. Tem tudo de bom do americano e mais tudo de bom do brasileiro.

Ao professor Dr. Antônio Salvador Morante, amigo de pai para filho, que sempre me recebeu, me apoiou e me incentivou em todos estes trabalhos.

Ao professor Dr. Roberto Coda que com sua clareza de idéias e franqueza contribuiu não só na elaboração deste trabalho, mas com lições para a minha carreira acadêmica.

Ao professor Dr. Leandro Campi Prearo que brilhantemente contribuiu para que eu entendesse um pouquinho da difícil arte das análises estatísticas.

Ao Professor Ms. Sidarta Martins que sempre colaborou com ótimas sugestões e incentivo permanente.

E a todos aqueles que contribuíram direta e indiretamente para a realização deste trabalho.

Cada qual vê o que quer, pode ou consegue enxergar.
"Porque eu sou do tamanho do que vejo
e não do tamanho da minha altura."

Fernando Pessoa

RESUMO

A presente dissertação apresenta a revisão da literatura e a pesquisa de campo sobre cultura organizacional e redes sociais que foi realizada junto a uma empresa prestadora de serviços, o Grupo FB. O objetivo foi dar seqüência às pesquisas de Nelson (2003, 2005, 2006 e 2007) e, verificar se existe a influência da cultura da organização nas características dos grupos sociais. Trata-se de um estudo exploratório de natureza quantitativo; o levantamento feito através de dois questionários elaborados por Nelson(2006 e 2007).Utilizou-se uma amostra de 58 respondentes. Os dados foram tratados pela técnica estatística não-paramétrica Mann Whitney para os valores da cultura e para os dados das redes Sociais os índices foram apurados por meio do software Ucinet 6.0 de Borgatti, Everett, e Freeman (2002). Os resultados mostraram redes de comunicação de baixa densidade,com contatos fortes e alto faccionalismo,e que os elementos centrais, ou seja, aqueles que têm o maior número do contatos na rede têm um maior alinhamento dos seus valores com os valores presentes na cultura organizacional do grupo FB e se concluiu que estes desempenham funções gerenciais, tendo assim, poder de influenciar e participar na disseminação dos valores presentes na cultura organizacional.

PALAVRAS-CHAVE: Cultura Organizacional - Valores e Redes Sociais

ABSTRACT

This dissertation presents the revision of literature and field research about organizational culture and social networks that was carried out in a service enterprise, the FB GROUP. The research aimed to continue Nelson's research (2003, 2005, 2006, 2007) and verify if there is an influence from organizational culture on characteristics of social groups. It is an exploratory study which nature is quantitative. The research was carried out using two questionnaires elaborated by Nelson (2006, 2007). The samples were from 58 people that answered the questionnaires. The data were processed using statistical techniques like the analyses by non-parametrical test from Man Whitney to the organizational culture values, and UCINET 6.0, from Bogatti, Everett and Freeman (2002), to the data from social network. The results could show communication network with low density, with strong contact and higher factionalism and that central players, which means, those that have the higher number of contact in the network, have a higher alignment of their values with the values that are found in the organizational culture of FB GROUP, and it was concluded that they fulfill managerial functions having, then, the power to influence and spread the values that are found in the organizational culture.

Key Words: Organizational Culture, Values, Social Network.

SUMÁRIO

DEDICATÓRIA.....	IV
AGRADECIMENTOS.....	V
RESUMO.....	VII
ABSTRACT.....	VIII
LISTA DE FIGURAS.....	XII
LISTA DE QUADROS.....	XIII
LISTA DE TABELAS.....	XIV
1. INTRODUÇÃO.....	1
1.1 Problematização.....	3
1.2 Objetivos da pesquisa.....	4
1.3 Questões de estudo.....	4
1.4 Contribuições do trabalho.....	5
1.5 Justificativa do estudo.....	6
1.6 Campo Empírico da Pesquisa.....	6
1.7 Delimitação do estudo.....	8
1.8 Vinculação à linha de pesquisa.....	9
2. REFERENCIAL CONCEITUAL.....	10
2.1 O conceito de cultura.....	10
2.1.2 Cultura Organizacional.....	11
2.2 Valores.....	19
2.2.1 Perfil dos valores agregados.....	20
2.2.1.1 Tema trabalho.....	21
2.2.1.2 Tema das Relações.....	22
2.2.1.3 Tema do controle.....	22
2.2.1.4 Tema do Pensamento.....	22
2.3 Redes Sociais.....	23
2.3.1 Comunicação e a Cultura Organizacional.....	24

3. METODOLOGIA.....	31
3.1 População.....	31
3.2 Instrumentos de coleta de dados.....	32
3.2.1 Instrumento do perfil de valores agregados.....	32
3.2.2 Instrumento de coleta de dados das redes sociais.....	34
3.3 Procedimento para Coleta de dados.....	34
3.4 Questionários válidos.....	35
3.5 Procedimento para análise dos dados.....	35
4. ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS.....	40
4.1 Perfis das Gerências Pesquisadas.....	40
4.2 Número de respondentes por Gerência.....	41
4.2.1 Gerência jurídica.....	41
4.2.2 Gerência Recursos Humanos.....	42
4.2.3 Gerência Departamento de Pessoal.....	43
4.2.4 Gerência Financeira.....	43
4.2.5 Gerência Comercial.....	44
4.2.6 Gerência Operacional.....	44
4.3 Análise dos resultados do questionário PVA.....	46
4.4 Análise dos resultados do questionário de redes sociais.....	55
4.4.1 Resultados da Densidade do Grupo FB.....	55
4.4.1.1 Resultados da Densidade do Grupo Não Operacionais....	57
4.4.1.2 Resultados da Densidade do Grupo Operacionais.....	59
4.4.2 Resultados da Força de contatos do Grupo FB.....	60
4.4.2.1 Resultados da Força de contatos do Grupo Não Operacionais.....	61
4.4.2.2 Resultados da Força de contatos do Grupo Operacionais.....	62
4.4.3 Resultados do Faccionalismo das redes do Grupo FB.....	64
4.4.3.1 Resultados do Faccionalismo do Grupo Operacionais.....	66
4.4.3.2 Resultados do Faccionalismo do Grupo Não Operacionais.....	67
4.4.4 Resultados da Centralidade da rede do Grupo FB.....	68

4.4.4.1 Resultados da Centralidade da rede Grupo Operacionais.	70
4.4.4.2 Resultados da Centralidade da rede do Grupo Não Operacionais.....	72
4.5 Relacionando os resultados de Cultura Organizacional e Redes Sociais.....	75
5.CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	79
5.1 Conclusões.....	80
5.2 Limitações da pesquisa.....	83
5.3 Recomendações para futuras pesquisas.....	84
REFERÊNCIAS.....	85
ANEXOS.....	91
APÊNDICES.....	95

LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Organograma do Grupo FB	7
Figura 2: Organograma divisão da área de gestão corporativa.....	8
Figura 3: Camadas da cultura organizacional por Schein.....	13
Figura 4: Camadas da cultura organizacional por Hofstede.....	16
Figura 5: Desenho da rede do Grupo FB.....	70
Figura 6: Desenho da rede do Grupo dos Operacionais	72
Figura 7: Desenho da rede do Grupo dos Não Operacionais	74

LISTA DE QUADROS

Quadro 1: Resumo das abordagens sobre cultura organizacional.....	18
Quadro 2: Temas e Subtemas do Perfil de valores agregados (PVA).....	21
Quadro 3:Dimensões, categorias e indicadores para análise de redes sociais.....	26
Quadro 4: Temas, subtemas e Assertivas do Perfil de Valores Agregados..	33
Quadro 5: Diferença entre Cultura Ideal e Real percebida.....	37

LISTA DE TABELAS

Tabela 1: Número de colaboradores respondentes dos questionários.....	41
Tabela 2: números de respondentes da Gerência Jurídica.....	42
Tabela 3: Números de respondentes da Gerência de Recursos Humanos.....	42
Tabela 4: Números de respondentes da Gerência Departamento de Pessoal.....	43
Tabela 5: Números de respondentes da Gerência Financeira.....	43
Tabela 6: Números de respondentes da Gerência Comercial.....	44
Tabela 7: Números de respondentes da Gerência Operacional.....	45
Tabela 8: Número total de questionários tabulados.....	45
Tabela 9: Comparação dos resultados dos Grupos Operacional e Não Operacional do tema Trabalho e seus quatro Subtemas.....	46
Tabela 10: Comparação dos resultados dos Grupos Operacional e Não Operacional do tema Relações e seus quatro subtemas.....	48
Tabela 11: Comparação dos resultados dos Grupos Operacional e Não Operacional do tema Controle e seus quatro subtemas	51
Tabela 12: Comparação dos resultados dos Grupos Operacional e Não Operacional do tema Pensamento e seus quatro subtemas.....	53
Tabela 13: Densidade da rede do Grupo FB.....	56
Tabela 14: Densidade da rede do Grupo dos Não Operacionais.....	57
Tabela 15: Densidade por Gerência.....	58
Tabela 16: Densidade da rede do Grupo dos Operacionais.....	59
Tabela 17: Comparativo dos dados binarizados dos Valores da Densidade do grupo FB.....	60
Tabela 18: Força dos Contatos da rede do Grupo FB.....	61
Tabela 19: Força dos Contatos da rede do Grupo dos Não Operacionais....	62
Tabela 20: Força dos Contatos da rede do Grupo dos Operacionais.....	63

Tabela 21: Número de contatos das redes do Grupo FB.....	63
Tabela 22: As seis Facções formadas e seus respectivos componentes.....	65
Tabela 23: As três Facções formadas e seus respectivos componentes.....	66
Tabela 24: As Cinco Facções formadas e seus respectivos componentes...	67
Tabela 25: Resultado da Centralidade Grupo FB.....	69
Tabela 26: Resultado da Centralidade Grupo dos Operacionais.....	71
Tabela 27: Resultado da Centralidade Grupo dos Não Operacionais.....	73
Tabela 28: Resultados do PVA para centralidade da rede dos Operacionais.....	76

1.INTRODUÇÃO

O trabalho de pesquisa realizado para a elaboração desta dissertação teve origem nas observações empíricas do pesquisador quanto aos modelos de governança baseados em inovação e criatividade e da valorização das práticas de gestão de pessoas como uma das formas de as empresas construírem e manterem a vantagem competitiva. Buscou-se modelos de gestão que não se baseavam apenas em cálculos financeiros, mas que, também, contemplavam os fatores humanos e que valorizavam as pessoas tanto individualmente como em equipe.

Dadas essas questões, encontraram-se alguns autores, como Albuquerque (2002) que discute como a área de Recursos Humanos é percebida, tradicionalmente, como uma área dedicada às atividades administrativas, relacionadas com a gestão de benefícios, folha de pagamento, e outras tarefas rotineiras mas que, na década de 90, enfrentou o desafio de se modernizar contribuindo com as mudanças organizacionais.

Tal afirmação corrobora com a citação de Oliva (1999) que destaca que as mudanças nos contextos político, econômico e social, enfrentadas pelas empresas na década de 90, têm grande impacto na vida das organizações e conseqüentemente, para a área de Recursos Humanos.

Fischer (2002) diz que gestão de pessoas constitui-se de um conjunto de práticas que permitem administrar as relações interpessoais para concretizar os objetivos organizacionais, e que o conceito de Gestão de Pessoas tem como missão principal identificar padrões de comportamento coerentes com o negócio da empresa.

Este padrão de comportamento, os valores, as crenças, a cultura organizacional, têm sido objeto de estudo de autores, como Hofstede (1991 e 1994), Schein (1992 e 2001), Fleury (1991, 1996, 1997 e 1999), Freitas (1991) Rodrigues (1997) , Santos (1998), Nelson (2001, 2003, 2005, 2006 e 2007), Castor e Fonseca (2005), Marchiori (2006), entre outros.

Para Barret (2000), o que tem enfatizado o estudo da cultura organizacional e dos valores nas organizações é a mudança global nas suposições da sociedade, com a crescente consciência do elo entre as questões socioambientais e a filosofia empresarial.

Porém, neste contexto, nas organizações, principalmente, àquelas que se estabeleceram em ambientes cheios de turbulências ou que cresceram e se diversificaram como é o caso do Grupo FB, a empresa objeto desta pesquisa, Nelson e Gopalan (2003) afirmam que, pode-se observar a presença de subculturas formadas por pessoas que se assemelham ou se diferenciam por diversas razões, tais como experiência e formação profissional, tempo de casa, idade, visão de mundo, gerando mesmo que não explicitamente, uma diversidade de valores, crenças comportamentos e atitudes que podem prejudicar o alcance das metas e objetivos traçados pelas organizações, por falta de foco ou integração de ideias e ações.

Desta forma, a figura do líder e uma forma eficiente de comunicação são fundamentais para a disseminação não só dos objetivos estratégicos, como também da cultura, valores e comportamentos desejados pela organização, segundo Marchiori, (2006), a comunicação é um dos instrumentos que possibilitam e dão continuidade ao processo de formação e manutenção da cultura de uma organização a partir da formação de grupos sociais, pois é através dos relacionamentos interpessoais que se disseminam os valores, as crenças, e atitudes; portanto, cultura e comunicação organizacional são aspectos indissociáveis em uma organização, ora a cultura influencia as redes sociais, ora as redes influenciam a cultura.

Na literatura foram encontrados trabalhos que relacionam cultura organizacional a grupos sociais, Granovetter (1973 - 1985); Loiola e Moura (1997), Marteleto (2001), Minhoto e Martins (2001), Regis, Dias e Melo (2006), Ribeiro (2006), Bastos e Santos (2007) Nelson e Gopalan (2003) e Nelson e Vasconcelos (2007).

Em função de todos os aspectos, anteriormente listados, verificou-se a importância de se estudar os valores pessoais e organizacionais, e se eles influenciam as características dos grupos sociais em uma empresa prestadora de serviços, o Grupo FB; para tanto, foram escolhidos como base para a realização da pesquisa os trabalhos de Nelson (2001, 2003, 2005, 2006 e 2007) que vêm pesquisando cultura organizacional, valores e os grupos sociais e desenvolveu um instrumento de coleta de dados baseado na premissa de que, se todos os sistemas

humanos compartilham certas funções comuns poder-se-ia encontrar temas relativos à cultura, presentes na maioria das organizações. (NELSON e GOPALAN, 2003).

Segundo Nelson (2006) este instrumento foi elaborado a partir de uma matriz Cultural que faz parte de uma metodologia quantitativa chamada C-VAT (sigla em Inglês para *Culture and Value analysis Tool*) para se detectar e analisar a cultura organizacional de uma empresa. Com o avanço das suas pesquisas Nelson percebeu que esta matriz apresentava algumas fraquezas e criou um instrumento mais completo, o Perfil de Valores Agregados (PVA) que contempla as mesmas dimensões e interpretações estatísticas, mas, por meio de uma alteração nas escalas confere mais precisão na mensuração de valores organizacionais percebidos e desejados pelo colaborador.

Para o estudo das redes sociais foi utilizado o método de se elaborar uma lista de nomes e se perguntar quem fala com quem em um determinado período, a partir desta informação foi construída uma sociomatriz na qual a célula *i,j* continha a avaliação de *i* sobre sua frequência de contatos com *j* e vice-versa, a fim de se levantar quais as características das redes sociais dos grupos da empresa pesquisada tendo como base as variáveis, densidade, força, faccionalismo e centralidade.

1.1 Problematização

As empresas se diferem umas das outras não simplesmente por produzirem produtos distintos e por consequência se estabelecerem em segmentos ou mercados diferentes, mesmo aquelas que têm similaridade de produtos, processos e mercados, são diferentes. Elas podem diferir em desempenho econômico, estratégias competitivas, formas de gestão; Fleury, Shinyashiki e Stevanato (1997), salientam que a cultura organizacional é um dos elementos que mais diferenciam as organizações.

Nelson (2001, 2003, 2005, 2006 e 2007) em seus trabalhos procura discorrer sobre cultura organizacional e redes sociais a fim de oferecer contribuições específicas tanto para a compreensão da cultura organizacional como para a teoria das redes sociais e salienta que há uma falta geral de informação sobre a dinâmica das redes nas organizações, desta forma uma questão que pode ser

trabalhada ao se aplicar esta pesquisa em uma empresa prestadora de serviços é: Como os temas Trabalho – Relações – Controle – e Pensamento presentes no instrumento de mensuração da cultura de uma organização (PVA) de Nelson , podem ou vão se inter-relacionar com as variáveis Densidade – Força, Faccionalismo e Centralidade das redes.

Diante do exposto podemos formular a seguinte pergunta problema:

Quais as características da Cultura Organizacional e das Redes Sociais de uma empresa prestadora de serviços?

1.2 Objetivos da pesquisa

Objetivo 1 – Identificar e analisar qual a visão dos colaboradores da organização pesquisada sobre a cultura organizacional real e a cultura organizacional ideal

Objetivo 2 – Comparar as características das Redes Sociais dos grupos Operacionais e Não Operacionais

Objetivo 3. – Analisar as possíveis relações entre os resultados obtidos com a aplicação dos dois questionários - o Perfil dos Valores Agregados PVA e o das Redes Sociais

1.3 Questões de estudo

Para facilitar o aprofundamento do estudo, foram propostas algumas questões que, ao serem respondidas, detalharão e clarificarão o conteúdo dos objetivos específicos, o que facilitará a resposta à questão problema:

- Os grupos pesquisados apresentarão diferenças significativas de percepção da cultura organizacional da empresa estudada?

- Como se configuraram as redes sociais dos grupos pesquisados, analisando-se as variáveis - Densidade, Força, Faccionalismo e Centralidade?
- E, finalmente, é possível, através dos resultados obtidos se estabelecer relação entre cultura organizacional e redes sociais de comunicação no estudo do grupo FB?

1.4 Contribuições do trabalho

O estudo da cultura de uma organização permite mapear campos de relações sociais, definir modelos de atitudes e regras sociais e, também, avaliar a interferência das subjetividades nessas relações (BARICHELLO, POZZOBON e RIBEIRO, 2003).

A pesquisa pretende contribuir para a ampliação do conhecimento no que tange aos aspectos relacionados à cultura organizacional, à percepção de valores e aos estudos das redes sociais, ou seja, pretende-se confirmar a estreita relação entre Cultura Organizacional, valores e redes sociais na medida em que a cultura organizacional impacta as redes sociais quando essas incorporam ou não os valores organizacionais.

Identifica-se a relevância da pesquisa para todas as organizações, pois a cultura de uma empresa é sempre dinâmica e se renova cada vez que o seu sistema simbólico dá lugar a novos valores, crenças e significados, o conhecimento dos valores presentes na organização, o entendimento dos seus grupos sociais é relevante para que a empresa possa tomar ações preventivas e eficazes no sentido de diminuir a distância entre o que existe hoje e o que deve existir para que se tenha êxito.

Dentro deste contexto, identificar os valores que devam ser reforçados ou alinhados aos valores declarados pela organização torna-se fundamental para que se atinjam os objetivos e o sucesso do negócio.

1.5 Justificativa do estudo

As redes sociais de comunicação são um importante meio de exteriorização das percepções individuais e das formas de interação existentes entre os grupos que compõem a cultura de uma organização, sendo assim, espera-se através deste estudo contribuir para o entendimento do comportamento organizacional através da análise da cultura organizacional e das redes sociais.

Nelson e Vasconcelos (2007) afirmam que há uma falta geral de informações sobre a dinâmica das redes sociais de uma organização, fato que pode validar a pesquisa da influência da cultura organizacional sobre as de redes sociais, desta forma, este estudo pretende oferecer contribuições tanto na área de pesquisa de redes sociais como também para a cultura organizacional.

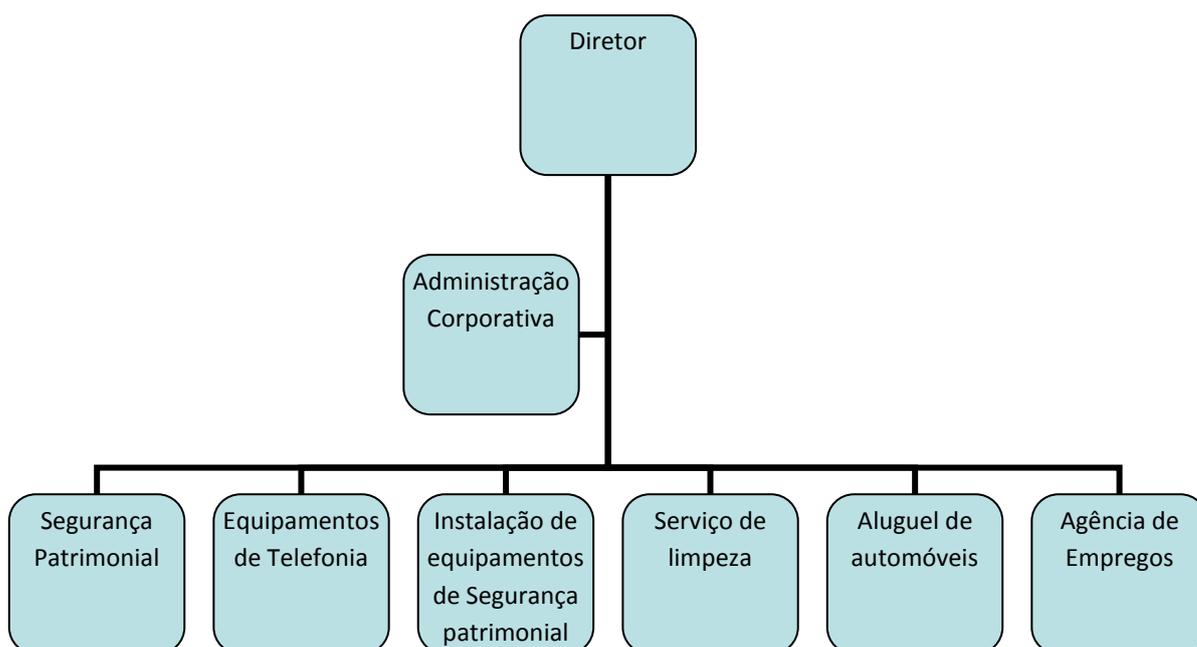
1.6 Campo Empírico da Pesquisa

A primeira ideia para realização desta dissertação era replicar os trabalhos de Nelson (2003 e 2007) e realizar uma pesquisa cruzando dados da cultura nacional, cultura organizacional, e a configuração das redes sociais de indústrias de várias nacionalidades, mas em entrevista realizada pelo pesquisador com o Professor Doutor Reed Nelson, verificou-se que o tempo que o pesquisador dispunha para a realização de uma pesquisa deste porte não era suficiente, sendo assim, foi sugerido que se realizasse a pesquisa em uma empresa prestadora de serviços, devido a relação serviços-pessoas-cultura e redes de comunicação, pois segundo Nelson(2006), cultura organizacional tende a influenciar na norma de comportamento ou no conjunto de valores que guiam a tomada de decisão do colaborador da empresa prestadora de serviços frente aos seus clientes. Desta forma, a participação das pessoas pode ser fundamental para que a empresa preste um serviço de qualidade ou não.

Definido o segmento onde seria realizada a pesquisa, ou seja, uma empresa prestadora de serviços, o Grupo FB foi escolhido por atuar há mais de vinte e cinco anos no segmento de terceirização de serviços e ter uma administração corporativa composta por seis gerências bem definidas, estruturadas em espaços físicos distintos, com gerentes especializados em suas áreas de atuação. No período de realização da pesquisa o Grupo FB administrava mais de sete mil empregados terceirizados em empresas localizadas na capital e grande São Paulo.

O Grupo FB, contava na época da realização da pesquisa com 140 colaboradores diretos e seu organograma está representado pela figura 1.

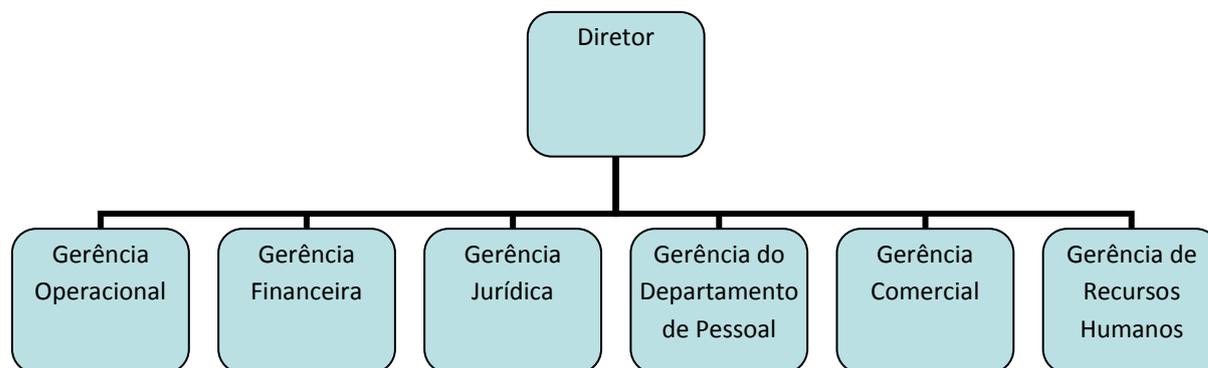
Figura 1: Organograma do Grupo FB



Fonte: dados da pesquisa

A figura 1 mostra o organograma da empresa e apresenta as seis empresas prestadoras de serviços, que compunham o Grupo na época da realização da pesquisa, de 5 a 12 de agosto de 2009. Este grupo de empresas é gerenciado por meio de um sistema de administração corporativa, como aparece na figura 2.

Figura 2: Organograma divisão da área de gestão corporativa.



Fonte: dados da pesquisa

A figura 2 mostra que a área de administração corporativa é composta por seis gerências a saber : Gerência Operacional que contava com 93 colaboradores durante a aplicação dos questionários de pesquisa, a Gerência Financeira com 9 colaboradores, a Gerência Jurídica 5 colaboradores, a Gerência do departamento de pessoal com 14 colaboradores, a Gerência Comercial com 8 colaboradores, a Gerência de Recursos Humanos com 11 colaboradores.

1.7 Delimitações do estudo

A pesquisa busca identificar os níveis de consciência de valores atual e ideal presentes em dois grupos de colaboradores da organização, os Operacionais composto pelos colaboradores da Gerência Operacional e os Não Operacionais composto pelos colaboradores das outras cinco Gerências, utilizando-se o modelo (PVA) de Nelson (2006) através dos temas trabalho – relações – controle e tarefas dos grupos. Em seguida buscou-se verificar as características das redes sociais destes dois grupos observando-se as variáveis força, densidade, faccionalismo.e centralidade.

Não se pretende esgotar a discussão sobre o tema cultura organizacional, pois é bastante vasto e discutido na literatura, da mesma forma, não se pretende esgotar os temas valores e redes sociais.

Este estudo considerará apenas conceitos e variáveis evidenciadas pelos autores que foram adotados como principais bases referenciais.

A pesquisa é aplicada, exclusivamente, a uma empresa prestadora de serviços, brasileira de médio porte com características muito específicas, tanto por sua história e estrutura de capital, quanto por seu tamanho e diversidade de negócios.

Dessa forma, esta pesquisa não possui o objetivo de generalizar os resultados obtidos deste estudo para o segmento de prestação de serviços e outras organizações.

O universo considerado para a aplicação da pesquisa de campo foi circunscrito à população de empregados próprios da empresa, não considerando, portanto, colaboradores vinculados às empresas para as quais ela é prestadora de serviços.

1.8 Vinculação à linha de pesquisa

A linha de pesquisa deste projeto está inserida na área de Gestão e Inovação Organizacional do Programa de Mestrado em Administração da Universidade de São Caetano do Sul – USCS.

2. REFERENCIAL CONCEITUAL

Este capítulo tem como objetivo abordar conceitos e prover sustentação teórica para os principais assuntos relacionados à pergunta desta dissertação. Para tanto, o capítulo está dividido em três itens: Cultura, Valores e Redes Sociais.

2.1 O conceito de cultura

O conceito de Cultura, como é utilizado atualmente, foi definido pela primeira vez por Edward Tylor (1871 apud LARAIA, 2006 p.25), quando sintetizou no vocábulo inglês *Culture* o termo germânico *kultur* - utilizado para simbolizar os aspectos espirituais de uma comunidade, com o termo francês *civilisation* – referia-se às realizações materiais de um povo. Para Tylor (1871 apud LARAIA, 2006,p.25), o termo cultura, tomado em seu amplo sentido etnográfico, é: “todo complexo que inclui conhecimentos, crenças, arte, moral, leis, costumes ou qualquer outra capacidade ou hábitos adquiridos pelo homem como membro de uma sociedade”.

Segundo Fleury (1996), partindo de várias teorias e diferentes posicionamentos epistemológicos e metodológicos, pode-se organizar a abordagem de cultura em duas principais vertentes: as raízes antropológicas e as raízes sociológicas do tema.

Na perspectiva antropológica, a dimensão simbólica é concebida como capaz de integrar todos os aspectos da prática social. Os padrões culturais funcionariam como regras de um jogo, isto é, uma estrutura que permite atribuir significado a certas ações e em função da qual se jogam infinitas partidas. Pode-se dizer, portanto, que os antropólogos estudam a cultura como variável única, cujo significado emerge das relações simbólicas e dos significados de suas relações sociais.

Na abordagem dos sociólogos, destaca-se a corrente do interacionismo, que procura explorar o processo de elaboração do universo simbólico. Para os estudiosos desta linha, a vida cotidiana é uma realidade ordenada e constituída por uma série de objetivos que foram designados enquanto objetos. Neste processo, apesar dos fenômenos estarem pré-arranjados em padrões aparentemente

independentes da apreensão que cada pessoa faz deles, o indivíduo percebe que existe um compartilhamento de um senso comum sobre a realidade com os demais.

Existe ainda, entre os sociólogos, a discussão dos processos de socialização vivenciados pelos indivíduos como: socialização primária e secundária conforme relata Fleury (1996):

A socialização primária ocorre quando o indivíduo se torna membro da sociedade, há grande identificação emocional com os valores familiares e a linguagem é o seu mais importante instrumento.

Já na socialização secundária, o indivíduo já socializado é introduzido a novos setores no mundo, sendo necessário adquirir novos conhecimentos numa sequência de aprendizagem.

Assim, a extensão da socialização secundária é determinada pela complexidade da divisão do trabalho e as ideias sobre esse processo são fundamentais para a análise do fenômeno de integração dos indivíduos à organização.

2.1.2 Cultura Organizacional

A cultura organizacional tem sido estudada e sugerida como objeto de estudo por inúmeros autores como Schein (1984, 1992 e 2001), Hofstede (1991, 1994, 1995 e 2001), Thévenet (1985 e 2001), Nelson (2003 e 2007), no Brasil por Fleury (1991, 1996, 1997, 1999), Freitas (1991), Rodrigues (1997), Santos (1998), Barichello; Pozzobon, e Ribeiro (2003), Marchiori (2006) e Silva, Medeiros e Albuquerque (2008).

Freitas (1999) afirma que, as definições de cultura organizacional surgiram na década de 60, com os conceitos de Desenvolvimento Organizacional (DO) que buscavam construir ou mudar organizações baseados na modificação das relações internas e implantação de valores compartilhados, no sentido moral e ético, o que estimularia o compromisso dos funcionários com a organização, substituindo a submissão e os controles burocráticos; na década de 1980, vários estudos foram realizados associados de um lado, à qualidade declinante da indústria americana e, de outro, ao culto às empresas japonesas como exemplo marcante de organização e produtividade baseadas na sua cultura nacional (RODRIGUES, 1997).

De acordo com Mattelart (1994) a comunicação organizacional é também entendida como uma questão de cultura, e essa afirmação só adquiriu legitimidade, no decorrer dos anos 80, à medida que o mercado global se tornava um espaço de regulação transnacional das relações entre as nações e os povos e a diversidade de culturas existentes entre elas, sendo assim, a cultura passou a fazer parte das organizações, sendo conhecida como cultura organizacional.

Complementando, Barbosa (2002) salienta que, no período de 1980 a 1990 o conceito é reforçado devido à intensa competitividade entre as empresas norte americanas, européias e japonesas, sendo o sucesso dessas últimas atribuído à sua cultura. O reconhecimento da incerteza como variável da sociedade contemporânea, também contribuiu para a valorização da cultura organizacional como forma de oferecer estrutura, padrões e valores para as empresas operarem num ambiente adverso.

Dos anos 90 até o momento atual, a autora caracteriza como sendo o momento histórico do conceito de cultura organizacional, pois a percepção da cultura aparece como sendo uma variável capaz de intervir na dinâmica dos negócios, dando-lhes valor e diferencial competitivo, sendo, portanto, vista como ativo estratégico.

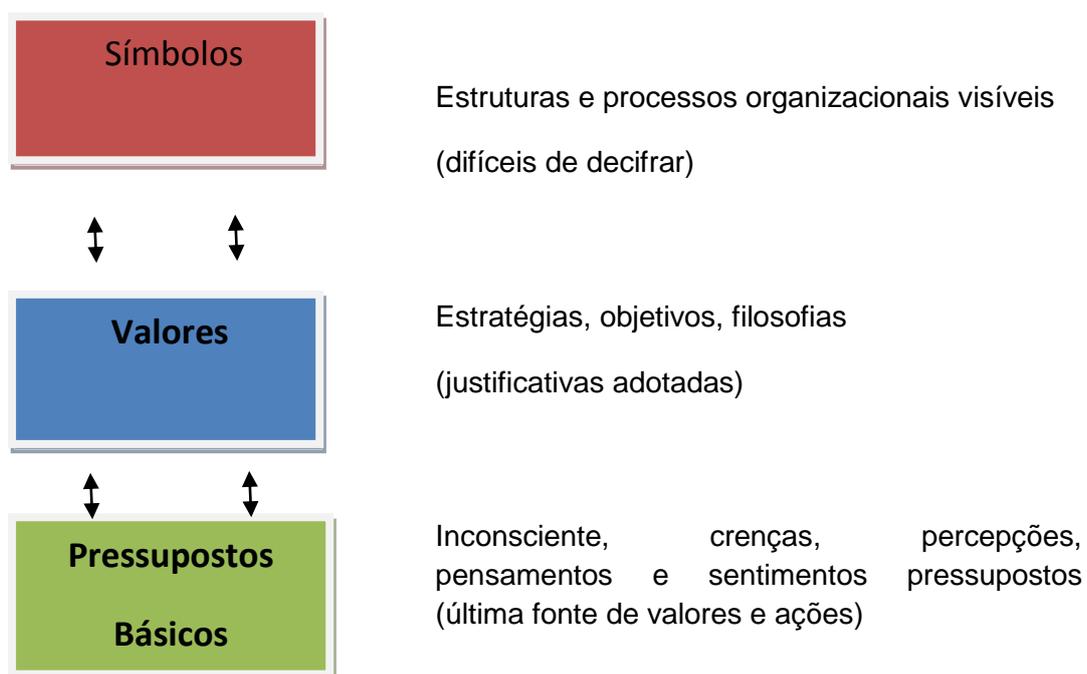
Apesar de definir cultura organizacional como o conjunto de pressupostos básicos que um grupo inventou, descobriu ou desenvolveu ao aprender como lidar com os problemas de adaptação externa e integração interna e que funcionam bem o suficiente para serem considerados válidos e ensinados a novos membros como a forma de perceber, pensar e sentir em relação a esses problemas como um padrão de pressupostos básicos compartilhados que o grupo aprendeu a partir da resolução de problemas. Schein (2001) defende a elaboração de conceitos mais profundos e complexos, argumentando que a cultura organizacional como conceito será mais útil se contribuir para a compreensão dos aspectos mais complexos e obscuros da vida organizacional e que esse entendimento não pode ser obtido através de definições superficiais.

Desta forma, Schein (1992) entende cultura organizacional seguindo a linha de aprendizagem do grupo diante das realidades percebidas. São as explicações compartilhadas pelo grupo diante da sua experiência vivida que formarão os laços entre as pessoas. As respostas aprendidas levarão, obrigatoriamente, a valores, e

esses a comportamentos, sem que seja possível uma avaliação consciente de sua origem, sendo assim, o grupo é ensinado sobre o que é ou não correto, e dará o rumo de sua ação a partir daí.

Para o autor, existem três formas diferentes de o grupo desenvolver, aprender e expressar sua cultura conforme a figura 3:

Figura 3 - Camadas da cultura organizacional por Schein



Fonte: SCHEIN, 2001,p.32

Ao se observar a figura 3, pode-se encontrar as três camadas, na camada dos símbolos, a cultura é vista e sentida muito claramente, mas não se sabe porque as pessoas se comportam de determinada maneira e porque a organização é assim, sem que haja profunda reflexão sobre os pressupostos implícitos. São consideradas as estruturas organizacionais, processos, ambiente físico, linguagem, tecnologia, produtos, emoções facilmente expostas, vestimentas, rituais.

Na camada Valores, começa-se a verificar uma percepção e reflexão mais profundas orientando o comportamento das pessoas. Essa profundidade pode ou não ser coerente com os valores e princípios formalmente estabelecidos pela organização. Novamente verifica-se então, a necessidade de se identificar e avaliar a cultura no nível dos pressupostos básicos.

E, finalmente, na camada de Pressupostos Básicos, observa-se a história da organização para identificar quais foram os valores, crenças e certezas dos fundadores e líderes que a tornaram bem sucedida. Na medida em que eles têm sucesso criando produtos e serviços apreciados pelo mercado, repetidas vezes, usando determinadas soluções, essas crenças e valores acabam sendo compartilhadas e tidas como corretas, se tornando certezas tácitas sobre a natureza do mundo e sobre como sair-se bem nele, através de um processo de aprendizado em conjunto.

Para o autor, esta estrutura em níveis possui ainda, dimensões inter-relacionadas, que formam o núcleo fundamental do conceito de cultura organizacional. Através da identificação dos valores da organização em suas dimensões, compreende-se seus pressupostos básicos. Essas certezas mais profundas, muitas vezes, são difíceis de decifrar, porém, elas realmente conduzem à forma como a cultura funciona em um nível operacional, em termos de missão, objetivos e estratégias escolhidas.

Uma dimensão é baseada na crença sobre a qualidade do relacionamento que os seres humanos devem ter com o meio ambiente natural: de dominação, simbiótico ou passivo. Na arena organizacional, essas certezas têm sua contrapartida na suposição de que algumas empresas assumem uma posição dominante e definem o mercado, enquanto outras procuram um nicho de mercado e tentam se adaptar a ele da melhor maneira possível, essa dimensão foi denominada pelo autor como “Certezas sobre os relacionamentos dos seres humanos com a natureza”

Outra dimensão que o autor chamou de “Certezas sobre a natureza humana” fala que as culturas diferem no grau em que acreditam que a natureza humana é essencialmente boa ou má, no grau em que supõem que ela pode ou não mudar, que gosta ou não de trabalhar, se são ou não flexíveis, etc.

A dimensão que o autor chamou de “Certezas sobre os relacionamentos humanos” versa sobre como a sociedade organiza-se sobretudo em torno do grupo ou comunidade ou em torno do indivíduo. Se os interesses individuais e os da comunidade entram em conflito, quem deve se sacrificar? As organizações espelham essa dimensão à medida que enfatizam a lealdade à empresa ou o compromisso com a liberdade individual e a autonomia.

Em outra dimensão o autor diz que - em toda cultura crescemos com crenças e certezas sobre quando assumir que algo é real e verdadeiro. No ocidente, acredita-se no início, que verdade é tudo aquilo que os pais, professores e autoridades dizem, e gradualmente aprende-se a acreditar naquilo que funciona. Em outras culturas, os princípios morais, a religião e outras autoridades definem mais claramente o que deve ser visto como real e verdadeiro. Por vezes, princípios morais e religiosos passam a dominar as decisões em algumas organizações, como quando, a empresa se recusa a ficar devedora. Dessa forma, enquanto em uma empresa a mentira é aceita como uma consequência inevitável da política, em outra, o mesmo comportamento é severamente punido com fundamento em bases morais, esta dimensão o autor relacionou as “Certezas sobre a natureza da realidade e da verdade”

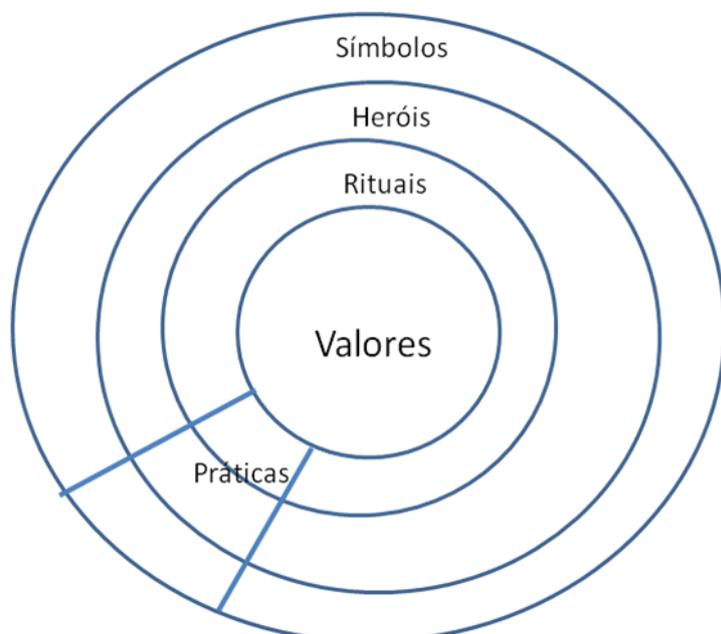
Para as Certezas sobre o tempo e o espaço o autor diz, nesta dimensão, que as culturas diferem no grau em que veem o tempo como um recurso linear que, uma vez gasto, não pode ser recuperado. Para algumas, tempo é dinheiro, e deve ser usado com cuidado. O espaço, assim como o tempo, tem importantes significados simbólicos. Um escritório aberto implica que as pessoas devem ser capazes de se comunicar facilmente, enquanto escritórios privativos e portas fechadas simbolizam a necessidade de pensar por si mesmo. A distância normal que separa uma pessoa de outra simboliza a formalidade dos relacionamentos: Quanto mais perto elas estão, maior a intimidade.

Na concepção de Hofstede (1991), cultura é sempre fenômeno coletivo, que distingue os membros de um grupo (ou categorias de pessoas) uns dos outros, e pode ser aplicada a nações, organizações, profissões, grupos religiosos ou étnicos porque é, pelo menos, parcialmente, compartilhada com pessoas que vivem ou viveram no mesmo ambiente social onde ela foi assimilada.

Em seu estudo, Hofstede (1980) analisou grande quantidade de dados sobre valores de pessoas em mais de 50 países ao redor do mundo, partindo da suposição levantada por vários antropólogos americanos da primeira metade do século 20: todas as sociedades enfrentam os mesmos problemas, só variando as respostas. O projeto foi realizado entre 1967 e 1973, e contou com 116 respondentes, que trabalhavam em subsidiárias de uma multinacional, a IBM.

O modelo de cultura proposto por esse autor divide a cultura em níveis ou camadas, como indica a figura a seguir:

Figura 4- Camadas da cultura organizacional por Hofstede



Fonte: Hofstede (1991p.24)

A figura 4 mostra como Hofstede (1991) divide os níveis da cultura organizacional em símbolos, heróis, rituais e valores e a visualização parte da camada mais superficial – símbolos, para a camada mais profunda – valores, formando o cerne da cultura

O autor analisa a cultura, também, através de camadas, afirmando que os diferentes grupos e categorias a que as pessoas pertencem, as fazem carregar programações mentais que correspondem a diferentes camadas de cultura, tais como:

- Seu país;
- Se pertence a um grupo étnico, religioso, etc;
- Se é do sexo feminino ou masculino;
- A que geração pertence (avós, pais e filhos);
- Nível educacional e da profissão exercida;
- Empresa ou nível funcional (para os que são empregados).

A partir de sua ampla pesquisa, Hofstede (1991) classifica a cultura organizacional em tipologias, e os colaboradores das empresas em qualquer nível hierárquico, a partir de quatro dimensões.

A primeira é o Individualismo versus o Coletivismo onde o individualismo é o grau com que a pessoa prefere atuar sozinha ao invés de junto, sendo membro de um grupo. Nessa sociedade, aprende-se na tenra idade a pensar em si mesmo ao invés de no grupo, prefere-se um trabalho que dê liberdade e desafios. Nas sociedades onde o coletivismo é alto, respeita-se muito o grupo a que se pertence, diferenciando-o dos demais. Valores como não ter do que se envergonhar possuem grande força. Há grande preocupação com a formação, utilização das capacidades e condições de trabalho.

A segunda dimensão fala sobre a Distância de poder que o autor diz ser é a aceitação ou não da distribuição desigual de poder. Ou seja, como é interpretado passar por cima de um nível hierárquico para realizar melhor uma tarefa, em qualquer nível funcional da empresa? Onde a distância não é grande, normalmente existe tolerância a isso, onde é grande, este tipo de atitude é considerada insubordinação.

A terceira dimensão versa sobre a Aversão à incerteza que indica a medida pela qual as pessoas se sentem ameaçadas pelas situações ambíguas, e preferem regras, situações estruturadas e carreiras estáveis. Segundo o autor, nas sociedades onde há aversão à incerteza existe muita ansiedade e agressividade, fazendo com que se deseje trabalhar muito. Na esfera das empresas, ela é percebida quando as pessoas acham que há perigo em mudanças. Quando não há esta aversão, as mudanças despertam a curiosidade.

E a quarta que fala sobre a questão de gênero ou a Masculinidade versus Feminilidade - para Hofstede (1991), valores como presunção, sucesso, ser reconhecido, promovido, ter desafios, competição, iniciativa, e o gosto pelo dinheiro estão ligados à masculinidade. Valores ligados ao relacionamento entre as pessoas, preocupação com o próximo, ambiente agradável, cooperação, segurança e qualidade de vida, são ligados à feminilidade. Desta forma, o autor relaciona os diversos fatores que caracterizam uma determinada sociedade ou grupo onde predominam aspectos referentes à feminilidade ou à masculinidade, ressaltando que

ambos, homem e mulher, podem ter características típicas um do outro e que as culturas podem mudar de um pólo a outro.

Fleury (1996) argumenta que, para desvendar a cultura de uma organização, é preciso mapear as relações de poder nela presentes, sendo necessário considerar os processos de trabalho e as práticas administrativas, entre elas as de recursos humanos e de comunicação. Segundo a autora, é importante construir uma biografia organizacional, com a história da organização, seus elementos essenciais e seus incidentes críticos, que influenciaram na identidade da organização. A partir desses elementos, a instância do simbólico presente no ambiente se revela, facilitando a compreensão dos padrões de relações de trabalho.

Dessa forma, para conceituar cultura organizacional, a autora parte da concepção de Schein (2001), porém busca politizar a definição de cultura e fala que a cultura organizacional é concebida como um conjunto de valores e pressupostos básicos expressos em elementos simbólicos, que em sua capacidade de ordenar, atribuir significações, construir a identidade organizacional, tanto age como elemento de comunicação e consenso, como resulta e instrumentaliza as relações de dominação. (FLEURY; FISCHER, 1996, p. 22).

Pode-se perceber que os valores constituem o cerne da cultura, sendo um dos elementos menos aparentes, as diferentes formas de citação dos valores e as diferentes abordagens de cultura organizacional podem ser sintetizadas pelo quadro 1 a seguir.

Quadro 1: resumo das abordagens sobre cultura organizacional

	Schein	Hofstede	Fleury
Elementos da cultura organizacional	Símbolos	Símbolos	Identidade e significações
	Valores	Heróis e rituais	Elementos simbólicos
	Pressupostos básicos	Valores – Cerne da cultura	Pressupostos básicos

Fonte: elaborado pelo autor 2009

Nelson (2006) define cultura organizacional como um mecanismo ou fronteira organizacional que determina o que será valorizado pela empresa ou seja o autor classifica a cultura como uma fronteira organizacional que ajuda a determinar quais as ideias e valores serão aceitos dentro da organização e quais serão excluídos, o autor segue dizendo que existe diferença entre valores organizacionais e cultura organizacional, apesar de toda organização possuir um conjunto de valores predominantes, a cultura é mais forte quando os valores da organização são adotados pessoalmente por uma maioria dos seus membros

2.2 Valores

Segundo Nelson (2006), valores são convicções básicas que indicam a preferência por determinados estados e comportamentos, tais preferências possuem intensidades e interferem na disposição favorável ou desfavorável que temos em relação às coisas do mundo. Os valores são derivados da interação com os grupos sociais de referência do indivíduo, por tal razão, são internalizados com forte carga afetiva e passam a fazer parte do repertório da pessoa. A identificação dos valores individuais para o alinhamento aos valores organizacionais, portanto, pode prevenir eventuais conflitos decorrentes da ocorrência de discrepâncias entre os valores organizacionais (ou grupais) e valores dos indivíduos.

Hofstede (1991) defende que entre os elementos que formam a cultura, os valores são os mais afastados da observação direta, formando um núcleo de significados. Estes seriam transmitidos cedo na vida das pessoas, pelo convívio com a família, nas relações próximas de amigos de infância e na escola, fato que os tornam inconscientes, só podendo ser inferidos no comportamento observado.

Para Freitas (2000) a organização é uma extensão da personalidade dos seres humanos, sendo seus diferentes valores e significados provenientes das pessoas ou grupos que a constituem, pode-se dizer que parte da personalidade dos indivíduos se acha nelas representadas

Neste contexto, para Tamayo e Gondim (1996), a fonte dos valores organizacionais é constituída por exigências da organização e dos indivíduos que a compõem, e que vão desde as necessidades biológicas dos indivíduos até aquelas referentes à sobrevivência e ao bem estar da própria organização. Os autores

observaram também que os valores organizacionais contribuem para reflexões em três questões: a relação entre o indivíduo e o grupo; a necessidade da organização de elaborar uma estrutura que contemple a definição de papéis, normas, regras e estratégias de trabalho; e a relação da organização com o meio ambiente natural e social. Em última instância, os autores ressaltam que o comportamento dos empregados na organização e seu comprometimento são determinados pela percepção que eles têm dos valores organizacionais.

Sendo assim, os autores reforçam que torna-se fundamental a busca pelo alinhamento consistente e explícito entre a ideologia da empresa e seus elementos, onde a empresa se esforça para criar um conjunto de sinais, valores e crenças que fortaleçam uns aos outros, clarificando para o colaborador, sua ideologia e suas ambições

2.2.1 Perfil dos valores agregados

Nelson (2006) fala que as pessoas não podem lidar com mais de um pensamento ao mesmo tempo e que nossa capacidade de memória também é limitada. Quando a informação entra na nossa cabeça escolhemos, do imenso número de estímulos que nos bombardeiam constantemente, um número relativamente pequeno de interesses e preocupações para atendermos.

Desta forma a cultura ajuda a determinar quais coisas vão atrair a nossa atenção e interesse, e por um processo eliminatório, a cultura também nos diz o que ignorar, em outras palavras, a cultura nos norteia sobre o que vale a pena e o que não vale a pena se preocupar.

Sendo assim, Nelson (2006) diz ser simples, descrever uma cultura; precisa-se identificar as coisas que as culturas têm de priorizar e pedir aos membros da organização para identificar o que recebe prioridade, mas devido à grande variabilidade nas culturas qualquer instrumento “fechado” vai deixar alguma coisa de fora.

Contudo, Nelson (2006) explica que se pode encontrar temas que estejam presentes em todas as organizações, como por exemplo: Trabalho (também conhecido como “tarefa”), Relações e Controle (que frequentemente é associado ao poder ou a política) e conclui que, além desses temas bastante básicos, deve-se

incluir uma quarta categoria: a da Cognição, ou Pensamento, pois sempre pareceu para ele que a reflexão ou a racionalidade são temas importantes e que se chocam frequentemente com outros valores, especialmente, nas organizações empresariais. O quadro 2 representa os temas e os subtemas do Perfil de Valor agregado de Nelson(2006).

Quadro 2 - Temas e Subtemas do Perfil de valores agregados (PVA)

Temas	Trabalho	Relações	Controle	Pensamento
Subtemas	<i>Esforço</i>	<i>Afeto</i>	<i>Dominância</i>	<i>Abstração</i>
	<i>Prazo</i>	<i>Empatia</i>	<i>Status</i>	<i>Planejamento/Organização</i>
	<i>Terminar Tarefa</i>	<i>Sociabilidade</i>	<i>Politicagem</i>	<i>Exposição</i>
	<i>Qualidade.</i>	<i>Lealdade.</i>	<i>Liderança</i>	<i>Flexibilidade</i>

Fonte: Adaptado de Nelson (2006)

O Quadro 2 apresenta os quatro temas definidos por Nelson (2006) e seus respectivos subtemas, gerando um total de 16 subtemas; abaixo segue uma definição do que se trata em cada um dos subtemas.

2.2.1.1- Tema do Trabalho

Esforço: trata do trabalho árduo ou do esforço constante.

Prazo: lida com prazos, horários e velocidade

Terminar Tarefa: trata da ênfase em concluir um projeto ou serviço apesar das outras pressões de Tempo e Qualidade tendo como aliado o Esforço para vencer interrupções e distrações.

Qualidade: lida com a qualidade do produto do trabalho.

2.2.1.2 - Tema das Relações

Afeto: nos aproxima dos outros para podermos receber o calor humano, sendo uma emoção relativamente primitiva.

Empatia: nos coloca psicologicamente na situação do outro para poder dar o calor humano e já é uma emoção mais efêmera.

Sociabilidade: focaliza a interação e a atividade em grupos em vez de pares de indivíduos e poderia, também, ser chamada de orientação para grupos ou equipes.

Lealdade: enfatiza as relações duráveis com obrigações recíprocas entre as pessoas ou coletivos.

2.2.1.3 – Tema do Controle

Dominância: envolve a imposição da vontade abertamente, sem muita justificativa ou pretexto.

Status: favorece o indivíduo por criar ou frisar desigualdades simbólicas entre as pessoas e é um modo de influência bem menos direto.

Politicagem: envolve conseguir os objetivos pela manipulação e negociação

Liderança: atinge os objetivos indo à frente, inspirando ou persuadindo aos outros. A Liderança se apóia no chamado poder de referência (ou exemplo), enquanto a Dominância se apóia mais no poder coercivo.

2.2.1.4- Tema do Pensamento

Abstração: tende a lidar com conceitos intangíveis e generalidades

Planejamento/Organização: se focalizam em detalhes.

Exposição: é ainda outra área que lida não com a produção das ideias, porém, com a sua transmissão e apresentação.

Flexibilidade: Flexibilidade é uma dimensão pouco relacionada com as outras, mas é algo que surge consistentemente nas discussões sobre criatividade, adaptabilidade e capacidade de mudança.

Nelson (2006) explica que são as configurações dos níveis desses subtemas que dizem muito mais sobre a pessoa ou o sistema do que os subtemas considerados isoladamente. Por exemplo, uma pessoa ou organização com alta Flexibilidade e alta Abstração é bem diferente de uma pessoa ou organização com alta Flexibilidade e alto Planejamento.

2.3 Redes Sociais

Abordar o tema redes sociais implica em integrar e relacionar conceitos que passam transversalmente por toda a área do comportamento organizacional, tais como, cultura, comunicação, estrutura, liderança ou mesmo motivação. Neste trabalho vai-se focar apenas na sua vertente interna, na qual se inserem as redes sociais da organização, um dos objetos de estudo deste trabalho.

Diferente das abordagens tradicionais, segundo Nelson(2007) a análise de redes é bem adequada para capturar tanto a organização formal quanto a informal e para revelar as interações entre elas. A sociomatrix não só indica onde existem relacionamentos, como indica a intensidade ou frequência dos relacionamentos. O organograma não nos dirá qual dos vice-presidentes de uma firma tem laços mais próximos com o presidente, ou quais gerentes mantém o maior número e intensidade de relações de dependência.

Segundo MARINEAU (1992), a base para entendimento de redes sociais está na teoria de Moreno, que trabalhou com sociogramas e matrizes sociais em 1934. Embora tenha orientado sua pesquisa para métodos psicoterapêuticos e clínicos, Moreno desenvolveu uma forma de representar as propriedades formais das configurações sociais e métodos de medição de papéis e análise de diagramas e sociogramas de indivíduos e grupos, do ponto de vista da interação de papéis, do conglomerado de papéis e da predição do comportamento futuro, o sociograma é um diagrama que representa as forças de atração, repulsão e indiferença que operam nos grupos, para Nelson (2007) mapear as estruturas no sociograma permite ao pesquisador visualizar os canais de comunicação, identificar líderes e conexões entre as pessoas.

Nelson (2007) ainda afirma que, embora as matrizes possam ser permutadas de acordo com critérios hierárquicos, não são limitados a qualquer permutação a priori. De fato o número grande de permutações interessantes que uma matriz de proximidade pode gerar é um indicador do potencial diagnóstico da análise de redes. A mesma matriz pode ser permutada por departamento, indicando a coesão interna e descrevendo as relações entre unidades. Pode ser permutada por especialização ou função, indicando o status comparativo ou o grau de integração entre categorias, podem ser permutadas por local físico, refletindo a influência de fatores arquitetônicos no tecido social. Podem ser permutadas por tempo de casa, etnicidade, idade, fluxo de trabalho, e muitos outros critérios.

2.3.1 Comunicação e cultura organizacional

Além da Cultura Organizacional, outro foco do trabalho é o estudo da comunicação ou mais especificamente as redes sociais como elemento integrante da cultura, pois segundo Mattelart (1994), a comunicação organizacional é também entendida como uma questão de cultura; e essa afirmação tornou-se mais presente, no fim da década de 80 e principalmente no decorrer dos anos 90, à medida que o mercado global se tornou um espaço de regulação transnacional das relações entre as nações e os povos e a diversidade de culturas existentes entre elas.

Ribeiro (2006) define as redes sociais de comunicação como sistemas que se autoconstroem 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

Baldissera (2006) menciona que a comunicação organizacional é utilizada para preservar a identidade gerada pela cultura organizacional e impulsionar as transformações desejadas, uma vez que, compreende todo o fluxo de mensagens que compõem a rede de relações da organização.

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

Para Regis, 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.

Diante deste contexto, onde aparecem vários conceitos de redes sociais de comunicação, tomou-se como definição operacional a definição de Nelson e Vasconcelos (2007) enfatizando que as redes sociais são constituídas de uma série de elos que conectam agentes, neste caso, são grupos de pessoas que desenvolvem e mantêm contato para se comunicarem, normalmente acerca de algum interesse que partilham.

As questões que dizem respeito às redes sociais, têm despertado o interesse e desenvolvimento de diferentes enfoques conceituais e teóricos desde Jacob Levy Moreno, passando por Granovetter (1973 - 1985); Krackhardt e Hanson (1993) Argyris (1999), Cohn (2001), Reis (2002), Putnam (2004), Hanneman e Riddle (2005) Cardoso (2006), Nelson (2007), mais recentemente, pelo fato de que os modelos administrativos têm evoluído dos sistemas excessivamente hierárquicos em direção à maior flexibilidade e descentralização administrativa, e a comunicação passou a ser encarada como ferramenta estratégica e como um elemento constitutivo da mudança 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.128)

No desenvolvimento desta pesquisa foram encontrados vários trabalhos sobre redes sociais; Hanneman (2005) que escreveu sobre princípios de abordagens formais para a análise de redes sociais, 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; Borgatti, Everett, e Freeman (2002) que criaram um Software para a análise matemática dos dados das redes sociais o Ucinet, 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 e como as redes informais de comunicação com a participação das mulheres podem contribuir para a melhoria social; Regis, Dias e Melo (2006) analisaram como os empresários conseguem o desenvolvimento de suas carreiras através de redes sociais; Bastos e Santos (2007) pesquisaram a influência das redes sociais no processo de mudança organizacional.

O que se pode perceber é que em cada um dos trabalhos, os autores definem quais das várias dimensões, componentes ou categoria de redes sociais serão analisadas; Conway (1997) com o objetivo de organizar e simplificar o entendimento destas dimensões divide as redes sociais em cinco dimensões, cada dimensão com seus respectivos componentes e categorias e em seguida, quais os indicadores de cada categoria, como mostra o quadro 3:

Quadro 3: Dimensões, categorias e indicadores para análise de redes sociais.

Dimensões	Componentes e Categorias	Indicadores
1. Natureza do grupo	1.1 Grupo natural 1.2 Grupo familiar 1.3 Grupo organizado	Número de elementos que constituem as redes. Condições de formação (espontânea ou por decisão da gestão).
2. Medidas da rede	2.1 Níveis de análise da rede 2.1.1 Rede do sistema total 2.1.2 Rede de grupos (<i>cliques</i>) 2.1.3 Rede pessoal 2.2 Interconexão ou densidade da rede 2.3 Centralidade 2.3.1 Proximidade ou acessibilidade	Mapa dos modelos de comunicação do conjunto da organização. Grupos de indivíduos que comunicam mais intensamente entre si do que com os restantes elementos da organização. Indivíduos que interagem frequentemente com um elemento da organização <i>Razão</i> entre contatos reais e potenciais na totalidade da rede. Proporção dos elementos da rede com os quais um indivíduo está conectado (nível individual). Caminho mais curto (n.º de ligações) para alcançar cada um dos elementos da rede (valor médio).

	2.4 Abertura ou integração da rede	Caminho mais curto para que determinado indivíduo entre em contacto com os outros elementos da rede (nível individual).
	2.5 Dimensão da rede	Força dos laços entre os componentes da rede.
3. Componentes da rede ou posição na rede	3.1 Facções, Clusters ou cliques	
	3.2 Ligações	Número total de ligações na rede. Número de pessoas com as quais um indivíduo está ligado (nível individual). Existência de grupos de afinidade ou coligações dentro da organização.
	3.2.1 Gatekeeper (interno, externo; ativo, passivo)	Existência de um elemento que passa a informação e para o qual convergem os contactos.
	3.3 Isolados	Indivíduos que não estabelecem contactos comunicativos na rede.
4. Tipos de redes (definidas pelo tipo de relação que os indivíduos estabelecem entre si)	4.1 Redes expressivas, afetivas ou de amizade.	Relacionamentos de âmbito pessoal.
	4.2 Redes cognitivas ou de tarefas	Relacionamentos de trabalho e sobre as tarefas organizacionais.
	4.3 Redes de troca de bens e serviços ou periciais	Relacionamentos baseados nas tarefas, mas que envolvem competências específicas
	4.4 Redes de apoio social (aconselhamento).	Relações baseadas em aconselhamento sobre questões profissionais ou pessoais.
	4.5 Rede atitudinal	Partilha de atitudes e valores, sem que haja contacto efetivo
5 Medidas da relação	5.1 Multiplicidade	Relações que abrangem mais do que um domínio.
	5.2 Reciprocidade	Concordância sobre a existência ou força da relação (frequência e importância).
	5.3 Força ou intensidade	Frequência e importância dos contactos.

Fonte : Quadro de Análise de redes sociais de Conway (1997 p,230).

Portanto, ao se caracterizar uma rede social deve-se identificar algumas das várias dimensões que a definem e quais são seus principais componentes e indicadores, porém, devido ao grande número de variáveis presentes nos estudos de redes sociais e ainda nos trabalhos de Granovetter (1973 - 1985); Nelson (2003 – 2005 – 2007) e Hanneman (1988 -2005) foi necessário, para a elaboração desta pesquisa, a identificação de quais variáveis seriam analisadas.

Desta forma, para a realização deste trabalho serão utilizados os conceitos de Granovetter (1973 – 1985) e Nelson (2007) sobre a força dos relacionamentos Krackhardt e Hanson (1993) e Nelson (2007) sobre a densidade e faccionalismo e Hanneman e Riddle (2005) sobre Centralidade; estes conceitos deram subsídios para a elaboração dos questionários a serem aplicados, e para as respectivas tabulações, análise e conclusões das situações encontradas no campo empírico.

Nelson (2007) afirma 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, em um determinado período de tempo e normalmente é definida pela expressão matemática $\frac{A}{N^2 - N}$ (A dividido por N ao quadrado menos N), sendo A o número total de contatos entre N pessoas. O denominador ($N^2 - N$) corresponde ao número de contatos possíveis entre as pessoas na rede. Se todos os membros da rede têm contatos recíprocos entre si, a densidade é igual a 1. Se ninguém tem contato é 0. A *densidade alta* normalmente significa altos fluxos de comunicação na rede, bem como tende a significar que a comunicação é generalizada e que é feita diretamente sem intermediação de terceiros. Isto porque Densidade 1 significa que todos os integrantes da rede têm acesso direto a um a outro. *Densidade Baixa* – Significa que há maior probabilidade de que as pessoas não estejam interligadas ou só são alcançáveis através de terceiros.

(Granovetter:1973- 1985)¹ Define **Força** como o grau de envolvimento dos contatos, ou seja:

- **Contatos Fortes** - Pressupõem maior número de contatos ou frequentes e, afeto, amizade e reciprocidade.
- **Contatos Fracos** – Pouca frequência de contatos, pouco afeto e pouca reciprocidade.

Para Granovetter (1973- 1985), 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

¹ O conceito de ligações fortes e ligações fracas (weak ties; strong ties) foi abordado inicialmente por Granovetter em 1973.

consistentes dos mesmos indivíduos e seus parceiros mais próximos estão densamente ligados – muitas possibilidades de ligações estão presentes.

- **Configuração ou Faccionalismo:** Revela a existência de grupos de afinidade dentro da organização. É determinada pela força e 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.

- **Centralidade de redes.** Segundo Hanneman e Riddle (2005) é a posição de um indivíduo em relação aos outros, considerando-se como medida a quantidade de elos que se colocam entre eles, esta é uma das medidas mais utilizadas e é geralmente identificada com situações de concentração de poder, decisão e controle dos recursos num só segmento da organização, podendo referir-se a um indivíduo ou à rede na sua totalidade.

Para Marteletto (2001) calcular a centralidade de um ator significa identificar a posição em que ele se encontra em relação às trocas e à comunicação na rede a autora afirma que embora não se trate de uma posição fixa, hierarquicamente determinada, a centralidade em uma rede traz a ideia de poder, isto é, quanto mais central é o indivíduo, mais bem posicionado ele está em relação às trocas e a comunicação, o que aumenta seu poder na rede.

Hanneman e Riddle (2005) apresentam três medidas de centralidade:

Centralidade de Grau (degree centrality); que é o recurso que identifica o número de contatos diretos que um ator mantém em uma rede; é o que mede o nível de comunicação de um ator. Se um ator recebe muita informação – ligações direcionadas a ele – diz-se que ele é proeminente ou tem prestígio na rede, ou seja, muitos outros atores buscam compartilhar informações com ele e isso pode indicar sua importância. Os atores que procuram outros – os que têm alto grau de saída de ligações – normalmente são atores influentes.

A Centralidade de Intermediação (betweenness centrality); considera um ator como meio para alcançar outros atores, visto que ele está posicionado nos caminhos geodésicos entre outros pares de atores na rede.

E finalmente a Centralidade de Proximidade (closeness centrality). Que é a medida de centralidade de fluxo que analisa todos os caminhos possíveis para o contato entre os atores, ampliando a medida de centralidade de intermediação, que analisa apenas o menor caminho (geodésico) entre atores.

Atores que estão localizados entre outros atores controlam e fazem, entre estes, a mediação da informação; deles depende a troca indireta de informação, quando os intermediários bloqueiam a comunicação, por serem indiferentes à temática tratada, se existirem outros caminhos, Hanneman e Riddle (2005) afirmam que os atores provavelmente os usarão, mesmo que sejam mais longos ou menos eficientes. Os atores podem usar todas as ligações que os conectam à rede, não apenas os geodésicos. Na centralidade de fluxo, continuam Hanneman e Riddle (2005), a intermediação mede-se pelo volume de fluxo entre os atores, o qual passa por caminhos em que o ator esteja inserido.

3.METODOLOGIA

Quanto a seu objetivo a pesquisa pode ser definida, segundo Gil (2007) como Exploratória, pois visa conhecer os fatos e fenômenos relacionados ao tema, recuperar as informações disponíveis e descobrir os principais pesquisadores sobre o tema e é uma primeira aproximação do pesquisador com o tema. Foi feita através de levantamentos bibliográficos, entrevistas e visitas à instituições e empresas.

No que diz respeito à fonte de dados pode-se defini-la como sendo de Campo, pois a coleta de dados foi realizada aonde o fato, fenômeno ou processo acontecem; é por natureza quantitativa pois pretende descobrir quantas pessoas da população a ser pesquisada compartilham de uma determinada característica, tem como vantagens o conhecimento direto da realidade, quantificação, economia e rapidez, mas pode ter pouca profundidade, fato que vai ser observado pelo pesquisador.

3.1 População

A pesquisa foi realizada em uma organização prestadora de serviços que é constituída por seis empresas; este grupo de empresas é gerenciado por meio de um sistema de administração corporativa que é composto por seis gerências: Gerência Jurídica, Gerência de Recursos Humanos, Gerência do Departamento de Pessoal, Gerência Financeira, Gerência Operacional e Gerência Comercial que contam no total com 140 colaboradores funcionários diretos do Grupo; estes funcionários diretos compõem a população da pesquisa.

As gerências estudadas variam de tamanho e de localização física já que a organização está alocada em dois edifícios; durante a aplicação da pesquisa foram levantados os dados referentes ao número de colaboradores por gerência, para que se pudesse verificar de que forma estavam divididos os participantes.

O que se constatou é que a Gerência Operacional é composta por mais da metade dos colaboradores da área de administração corporativa do Grupo FB, fato que poderia invalidar ou pelo menos deixar tendenciosos os resultados dos testes

estatísticos caso as seis gerências fossem comparadas, desta forma, o Grupo foi dividido da seguinte forma: Operacionais - composto pelos colaboradores da Gerência Operacional - Não Operacionais - composto pelos colaboradores das outras cinco Gerências.

3.2 Instrumentos de Coleta de Dados

Foram utilizados dois instrumentos para a coleta de dados, um relativo a cultura organizacional denominado Perfil de Valores Agregados (PVA),(anexo1), e o segundo relativo às redes formadas a partir da aplicação do primeiro.

Os questionários são autoexplicativos e trazem orientações sobre o tempo e formas de preenchimento.

3.2.1 Perfil de Valor Agregado

O instrumento utilizado para a coleta de dados a fim de se verificar percepção da cultura organizacional, o questionário em, é o Perfil de Valor Agregado de Nelson e Gopalan (2003),(apêndice1), como mostra o quadro 4

Quadro 4: Temas, subtemas e Assertivas do Perfil de Valores Agregados

TEMA	SUBTEMA	ASSERTIVAS
Trabalho	Esforço	A2-B2- C2-D2
	Tempo	E2-F2-G2-H2
	Finalizar Trabalho	I2-J2 K2-L2
	Qualidade	M2-N2-O2- P2
Relações	Afeto	A1- B1-C1-D1
	Empatia	E1-F1-G1-H1
	Preocupação com o grupo	I1-J1-K1-L1
	Lealdade	M1-N1-O1-P1
Controle	Dominância	A3-B3-C3-D3
	Status	E3-F3-G3-H3
	Política	I3-J3-K3-L3
	Liderança	M3-N3-O3-P3
Pensamento	Abstração	A4-B4-C4-D4
	Planejamento e Organização	E4-F4-G4-H4
	Exposição	I4-J4-K4-L4
	Flexibilidade.	M4-N4-O4-P4

Fonte:elaborado pelo autor 2009

Como mostra o quadro 4 o instrumento contém quatro temas culturais genéricos: Trabalho, Relações, Controle e Pensamento, para cada Tema existem quatro Subtemas, para cada Subtema foram elaboradas quatro assertivas que foram numeradas e distribuídas pelo questionário todas as assertivas que dizem respeito ao tema Trabalho levam o número dois, todas que dizem respeito ao tema Relações levam o número um, as do tema Controle três, e Pensamento o número quatro.

3.2.2 Instrumento de coleta de dados sobre Redes Sociais

Para a formatação do questionário sobre as redes sociais ou contatos foi feita uma lista de nomes e cargos dos funcionários de cada gerência que foram distribuídos pelo formulário em ordem alfabética para facilitar o preenchimento.

O questionário é composto pelos campos Nome - Cargo – Aprovações – Dependência e Número de E-Mails enviados. Os campos Nome e Cargo já foram entregues pré-preenchidos pelo pesquisador, os campos Aprovações e Número de E-mails foram preenchidos por meio de estimativa do respondente e o campo Dependência foi respondido respeitando-se uma escala de 1 a 6, onde 1 representa pouca e 6 muita dependência da outra pessoa.

O respondente fez um “x” nos campos onde está o seu nome para que possa ser identificado e excluído das estatísticas de relacionamento.

3.3 Procedimento para Coleta de dados

Todo o processo de aplicação, ou seja, entrega e recolhimento dos questionários teve a duração de uma semana de 5 a 12 de agosto de 2009, os questionários foram entregues durante o horário de trabalho no mesmo dia.

Foi combinado previamente com cada uma das gerências a realização de reuniões com os colaboradores que estavam presentes para a apresentação e instrução de preenchimento dos dois questionários, exceção feita a Gerência de Recursos Humanos onde o pesquisador deixou de realizar a reunião por supor que devido a formação de seus colaboradores e características das tarefas realizadas no dia a dia da empresa não fosse necessário.

Foram entregues 140 envelopes com os dois questionários e uma carta de apresentação (apêndice1) que apresentava o pesquisador, agradecia a atenção dos respondentes, informava os objetivos da pesquisa, e reforçava a autorização dada pelo diretor do Grupo para a aplicação dos questionários.

No primeiro questionário foram levantadas as percepções de valores corporativos atuais (real) e desejados (ideal),(anexo 1), em seguida, no segundo questionário foi solicitado de cada um dos participantes da pesquisa em relação a

cada membro pesquisado na coletividade, que apresentasse os contatos semanais face a face, e-mails, pedidos de aprovação formal e dependência (apêndice 1).

3.4 Questionários Válidos

Apesar de os questionários serem auto-explicativos e trazerem orientações sobre o tempo e formas de preenchimento eles são extensos e não se mostraram de fácil compreensão por parte dos respondentes. Apesar de o pesquisador ter deixado telefone de contato e e-mail para qualquer dúvida que se apresentasse, nenhum respondente entrou em contato ou solicitou nenhum tipo de informação adicional àquelas apresentadas nas reuniões de entrega dos questionários; dos 140 questionários entregues 109 foram respondidos.

Foram utilizados os jogos de questionários que estavam preenchidos corretamente, quando um questionário de redes estava preenchido corretamente, mas o do Perfil de Valores Agregados não, ambos foram descartados, pois o objetivo do trabalho é tentar perceber se um pode ou não ter influência sobre o outro, sendo assim, foram tabulados 58 questionários representando 53% dos questionários aplicados.

3.5. Procedimento para análise dos dados

Os dados coletados foram digitados em planilhas utilizando o software Excel for Windows da Microsoft (pacote Office) para depois serem exportados e analisados através do SPSS(Statistical Package for Social Science) para o questionário de Valores (PVA) e para o questionário de redes o Ucinet 6.0 de Borgatti, Everett, e Freeman (2002).

Para análise e tabulação dos dados obtidos com o questionário de percepção de cultura e valores, o Perfil de Valores Agregados (PVA) de Nelson (2006) foi realizado um teste estatístico não-paramétrico, pois segundo Siegel e Castellan (2006) os testes estatísticos não-paramétricos podem ser utilizados para analisar dados que estejam inerentemente classificados em ordem, bem como aqueles escores aparentemente numéricos, mas que tenham a força de ordem. Isto é, o pesquisador pode ser capaz de dizer, sobre os seus dados ou objetos, somente que

um deles tem mais ou menos quantidade de certa característica do que outro, sem ser capaz de dizer quanto mais ou menos. No caso em questão, estudando o subtema lealdade, podemos ser capazes de estabelecer que o sujeito *A* dá mais valor para o subtema lealdade que o sujeito *B*. Se os dados estão inerentes em ordem, ou mesmo, se eles podem ser categorizados somente com sinal de mais ou de menos (mais ou menos, melhor e pior), eles podem ser tratados por métodos não-paramétricos.

Siegel e Castellan (2006), afirmam que um dos testes não-paramétricos é o teste de Mann Whitney, que pode ser usado para testar se dois grupos independentes foram extraídos de uma mesma população, este teste é uma alternativa muito útil para o teste paramétrico *t* quando o pesquisador deseja evitar as suposições do teste *t* ou quando a mensuração na pesquisa é mais fraca do que a dada em escala intervalar. Desta forma, para análise dos dados foi utilizado o teste estatístico não-paramétrico Mann Whitney.

Primeiramente foi verificada a significância do teste para em seguida serem utilizadas as estatísticas (média – mediana e desvio padrão) encontradas nas respostas das assertivas dos temas e subtemas estudados; o Nível de Significância de um teste segundo Siegel e Castellan (2006) é a probabilidade de uma hipótese nula ser rejeitada, quando verdadeira, para este teste foi adotado como nível de significância 0.05 ($p < 0.05$).

Sendo assim, temos a *Hipótese nula*. H_0 : Não há diferença entre as distribuições da variável “i” entre os grupos Operacional e Não-Operacional, onde o nível de significância é $\alpha = 0,05$, portanto quando $p < 0,05$ rejeita-se a hipótese nula e pode-se dizer que há diferenças entre os grupos e quando $p > 0,05$ a hipótese nula não é rejeitada e não existe diferença significativa entre os grupos.

Encontrou-se a Média dividindo-se a soma dos resultados obtidos através da diferença entre cultura organizacional Ideal e Real pelo número de respondentes, também foi calculada a Mediana que segundo Siegel e Castellan (2006) é medida da tendência central, um número que caracteriza as observações de uma determinada variável de tal forma que este número (a Mediana) de um grupo de dados ordenados separa a metade inferior da amostra, população ou distribuição de probabilidade, da metade superior. Mais concretamente, 1/2 da população terá valores inferiores ou iguais à mediana e 1/2 da população terá valores superiores ou

iguais à mediana. O desvio padrão é um valor que quantifica a dispersão dos eventos sob distribuição normal, ou seja, a média das diferenças entre o valor de cada evento e a média central; para a análise dos resultados foram utilizados os valores das Médias.

Cada tema, Trabalho – Relações –Pensamento e Controle - recebeu uma pontuação que variou de (-48) a 48 de acordo com a somatória dos pontos atribuídos pelos respondentes em cada uma das assertivas que representam os temas, da mesma forma cada sub-tema variou de (-12) a 12 de acordo com a somatória dos pontos atribuídos nas assertivas que representam os sub-temas.

A pontuação foi obtida através da diferença entre a cultura organizacional ideal e a cultura organizacional percebidas pelo colaborador, pois, segundo Nelson (2006), são os valores pessoais que determinam a percepção da cultura. O quadro 5 mostra as pontuações possíveis em um sub-tema e em quais pontuações as expectativas do colaborador estão mais ou menos atendidas e ainda o zero onde existe o alinhamento dos valores pessoais e organizacionais.

Quadro 5: Diferença entre Cultura Ideal e Real percebida

(-12) (-11) (-10) (-9) (-8) (-7) (-6) (-5) (-4) (-3) (-2) (-1)	0	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 11 12
Expectativas além das esperadas	Alinhamento dos valores	Expectativas aquém das esperadas

Fonte: elaborado pelo pesquisador

Através do quadro 5 pode-se perceber que o resultado obtido através da diferença entre cultura organizacional Ideal e Real, quanto mais próximo de zero mais alinhados estarão os valores pessoais e os organizacionais, ou seja, as expectativas dos colaboradores estão atendidas e em sintonia com a ênfase que a cultura organizacional dá para o Tema ou o Subtema analisado.

Quando o resultado da diferença entre cultura organizacional Ideal e Real é um valor negativo, dentro dos limites de mais ou menos 48 para os Temas e mais ou menos 12 para os subtemas, significa segundo Nelson(2006), que as expectativas do colaborador sobre o Tema ou Subtema estão além das esperadas,

ou seja, a cultura organizacional dá mais ênfase para este Tema ou Subtema do que o colaborador valoriza como ideal

Para quando o resultado da diferença entre cultura organizacional Ideal e Real é um valor positivo, significa segundo Nelson (2006), que as expectativas do colaborador sobre o Tema ou Subtema estão aquém das esperadas, ou seja, a cultura organizacional dá menos ênfase para este Tema ou Subtema do que o colaborador valoriza como ideal

Para que a relação expectativas, mais ou menos atendidas, fiquem mais claras, os números foram transformados em porcentagens, assim, um resultado de (-12) passa a ser entendido como a expectativa 100% além da desejada e um resultado 12 passa a ser entendido como 100% aquém da desejada, quanto mais próximo do zero mais alinhados os valores pessoais e organizacionais.

Já os dados das Redes Sociais, seguindo os trabalhos de Nelson (2006, 2007), foram coletados utilizando-se o método ortodoxo de apresentar uma lista com todos os participantes do estudo aos participantes da pesquisa e solicitar informações sobre a natureza dos contatos adjacentes a cada nome.

As respostas foram então alocadas N por N por adjacência ou matrizes sociais, em que as linhas horizontais representam descrições do ego dos contatos com outros participantes da pesquisa e as colunas representam as descrições dos participantes da pesquisa sobre seus contatos com ego. Uma vez inseridas nas matrizes sociais, é possível fazer diversas análises.

A Densidade geral da rede foi obtida ao dividir-se o número total de elos pela área da matriz (mensurada pelo quadrado do número de participantes da pesquisa, menos N para remover a diagonal da matriz). O número total de elos pode ser computado como o número total de contatos semanais estimados, ou este cálculo básico pode ser binarizado para sinalizar apenas a existência de um elo sem fazer atribuições quanto a sua intensidade.

Outra alternativa, foi estabelecer um número mínimo de elos semanais como um corte para servir como base para binarizar a matriz. Assim, os contatos que ocorrem mais de cinco vezes por semana foram considerados fortes, pois envolvem contato pessoal diário. Outro índice é obtido através da comparação do número de contatos verbais que são menos frequentes do que diários (1-4 contatos por semana) com o número de contatos diários e mais frequentes. Estas informações

ofereceram uma ideia da proporção de todos os elos da rede que são relativamente “fortes” ante o número de elos que são relativamente “fracos”.

Além da Densidade geral das diferentes expressões de frequência de elos, a matriz de adjacência pode fornecer vários índices de heterogeneidade ou desigualdade na distribuição de elos. A matriz também pode ser subdividida em regiões para serem então comparadas umas às outras. Ao aplicar algoritmos agrupados especializados nas matrizes sociais, ‘panelas’ ou subgrupos “estruturalmente equivalentes” puderam ser descobertos seus atributos e relações com outros grupos.

Ainda segundo Nelson (2007) um dos índices mais úteis neste sentido é a medida de faccionalismo de Krackhardt. O faccionalismo é definido como a soma de todos os elos dentro dos agrupamentos de uma rede dividida pela soma de todos os elos de uma rede. Em outras palavras, trata-se da medida de qual proporção da interação de uma rede acontece dentro de unidades sociais e em comparação às que se processam entre unidades sociais.

Para realizar a análise dos dados coletados e montagem das redes através dos questionários foi utilizado o programa Ucinet 6.0 de Borgatti, Everett, e Freeman (2002) , que 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 sociais, o seu tamanho, o papel dos atores dentro das redes e a centralidade dos atores por meio de rotinas e funções de análise de vários atributos de redes pré-definidas e automatizadas baseadas em cálculos matemáticos.

4. ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS.

Para a elaboração da análise dos resultados, primeiramente, foram consideradas as respostas obtidas através dos questionários relativos à percepção da cultura organizacional o perfil dos Valores Agregados (PVA) de Nelson e Gopalan (2003),(anexo1), distribuídos para todos os colaboradores funcionários diretos do Grupo que fazem parte da área de administração corporativa, em seguida foram analisados os dados relativos ao questionário de redes sociais, também distribuídos para todos os colaboradores diretos da área de administração corporativa e ambos estarão ilustrados através de tabelas e quadros. Após a ilustração, são detalhadas as análises de cada tema e sub-tema de forma a demonstrar os resultados.

4.1 Perfis das Gerências Pesquisadas

A área de administração corporativa do grupo pesquisado, contava na época do levantamento preliminar para a elaboração dos questionários com 140 (cento e quarenta) colaboradores divididos em seis gerências, a saber: Gerência jurídica, Gerência de recursos humanos, Gerência do departamento de pessoal, Gerência Financeira, Gerência operacional e Gerência comercial

Porém, é comum que exista uma movimentação de pessoal em toda a organização, neste caso não foi diferente, e do período de elaboração dos questionários até a aplicação das pesquisas oito colaboradores foram desligados e não fizeram parte da tabulação dos dados.

Outro fato que deve ser levado em consideração é o número de colaboradores que gozavam suas férias e estavam à serviço do grupo em outras localidades no período em que a pesquisa foi aplicada, e, conseqüentemente, também serão descartados da tabulação e análise dos dados, pois não responderam aos questionários, a tabela 1 mostra o número total de colaboradores da área de administração corporativa do grupo que participaram da pesquisa na semana de 5 a 12 de agosto de 2009.

Tabela 1: Número de colaboradores respondentes dos questionários.

Área de administração corporativa	Colaboradores
Total de colaboradores	140
Colaboradores desligados	8
Colaboradores em férias	15
Colaboradores em serviço externo	8
Total de respondentes	109

Fonte dados da pesquisa

A tabela 1 mostra que do total de 140 colaboradores que estavam presentes, na lista de colaboradores fornecida pela gerência de RH do grupo, apenas 109 receberam e tiveram a oportunidade de responder aos dois questionários. Esta diferença é significativa principalmente para quando os dois questionários forem cruzados, fato que será discutido mais adiante na análise dos resultados.

4.2 Número de respondentes por Gerência

A seguir serão descritas cada uma das seis gerências no que diz respeito ao tipo de profissional que atua em cada uma delas, suas principais tarefas e em seguida uma tabela com o número de respondentes e questionários tabulados e descartados por falta de preenchimento ou por preenchimento incorreto dos questionários.

4.2.1 Gerência Jurídica

É composta por profissionais com formação em Direito e cuidam dos aspectos legais e jurídicos dos contratos de trabalho dos empregados terceirizados, ações trabalhistas entre outras funções.

A tabela 2 a seguir mostra o número de colaboradores da gerência jurídica informado antes da realização da pesquisa, quantos foram desligados no período entre a preparação dos questionários e a aplicação da pesquisa, os colaboradores em férias, o número de pesquisas tabuladas e descartadas

Tabela 2: números de respondentes da Gerência Jurídica.

Colaboradores	Números
Total Informado	5
Desligados	0
Férias	0
Questionários Descartados	2
Total Tabulados	3

Fonte: dados da pesquisa

A tabela 2 mostrou que não houve nenhum desligamento no período da aplicação dos questionários e que o número de questionários rejeitados representa 40% do total de respondentes válidos

4.2.2 Gerência de Recursos Humanos

É composta por profissionais com formação em Administração de Empresas, Psicólogos e técnicos em gestão de recursos humanos, esta gerência cuida de contratação e treinamento tanto dos colaboradores do Grupo como dos empregados terceirizados.

Tabela 3: Números de respondentes da Gerência de Recursos Humanos

Colaboradores	Números
Total Informado	11
Desligados	1
Férias	3
Questionários Descartados	5
Total Tabulados	2

Fonte dados da pesquisa

A tabela 3 mostrou que houve um desligamento no período da aplicação dos questionários e que três colaboradores estavam no seu período de férias; o que mais chamou a atenção é que numa gerência que deveria estar acostumada a aplicar questionários houve o maior descarte de questionários apenas 28,5% dos questionários puderam ser aproveitados, ou seja, quase 72% de descarte.

4.2.3 Gerência do Departamento de Pessoal

É composta por profissionais com formação em Administração de Empresas e técnicos em departamento pessoal e recursos humanos e cuida de práticas voltadas ao controle dos cartões de ponto, horas extras, férias, tanto do Grupo como dos empregados terceirizados.

Tabela 4: Números de respondentes da Gerência Departamento de Pessoal.

Colaboradores	Números
Total Informado	14
Desligados	1
Férias	2
Questionários Descartados	2
Total Tabulados	9

Fonte dados da pesquisa

Tabela 4 mostrou que houve um desligamento no período da aplicação dos questionários e que dois colaboradores estavam no seu período de férias e que o número de questionários rejeitados representa 18% do total de respondentes válidos.

4.2.4 Gerência Financeira

É composta por profissionais com formação em Administração de Empresas bacharéis e técnicos em Ciências Contábeis que fazem o controle contábil-financeiro da organização

Tabela 5: Números de respondentes da Gerência Financeira

Colaboradores	Números
Total Informado	9
Desligados	0
Férias	1
Questionários Descartados	2
Total Tabulados	6

Fonte dados da pesquisa

A tabela 5 mostrou que não houve desligamento no período da aplicação dos questionários e que um colaborador estava no seu período de férias, mostrou também que o número de questionários rejeitados representa 25% do total de respondentes válidos.

4.2.5 Gerência Comercial

É composta por profissionais com formação variada e conta com profissionais especializados em vendas que divulgam e oferecem os serviços prestados nas empresas.

Tabela 6: Números de respondentes da Gerência Comercial

Colaboradores	Números
Total Informado	8
Desligados	0
Férias	1
Questionários Descartados	3
Total Tabulados	4

Fonte dados da pesquisa

A tabela 6 mostrou que não houve desligamento no período da aplicação dos questionários e que um colaborador estava no seu período de férias, mostrou também que o número de questionários rejeitados representa 43% do total de respondentes válidos.

4.2.6 Gerência Operacional

A gerência operacional é a que dá suporte - faz o controle dos empregados terceirizados verifica e acompanha a execução dos serviços, solicita a troca de algum funcionário que não está desempenhando as suas funções de acordo com o solicitado pelos clientes, além de realizarem todas as atividades administrativas relativas aos dois prédios da sede do grupo em São Paulo, desta forma é composta por profissionais de várias áreas e é a gerência com o maior número de colaboradores.

Tabela 7: Números de respondentes da Gerência Operacional.

Colaboradores	Números
Total Informado	93
Desligados	6
Férias	8
Em serviço externo	8
Questionários Descartados	38
Total Tabulados	33

Fonte: dados da pesquisa

A tabela 7 mostra a gerência operacional foi a que apresentou maior diferença entre o total de colaboradores informado 93 e o número de respondentes 71, a tabela 8 mostra o número de questionários respondidos, os descartados e tabulados divididos por gerência.

Tabela 8: Número total de questionários tabulados

Gerência	Número de questionários respondidos	Número de questionários descartados	Número de questionários tabulados
Jurídico	5	2	3
Rec. Humanos	7	5	2
Dep. Pessoal	11	2	9
Financeiro	8	2	6
Comercial	7	2	5
Operacional	71	38	33
Total	109	51	58

Fonte: dados de pesquisa.

A tabela 8 mostra o número de questionários distribuídos por gerência, e destes, quantos foram descartados por preenchimento incorreto e quantos estavam corretamente preenchidos e os seus dados foram tabulados.

Pela análise da tabela 8, observa-se que houve um número muito grande de formulários descartados - 46% do total de questionários distribuídos, sendo 40% na

gerência jurídica - 70% na gerência de Recursos Humanos - 18% na gerência de Departamento de Pessoal - 25% na Gerência do Financeiro e - 28% na gerência Comercial e 53% na gerencial Operacional.

O que mais chama a atenção nestes dados é que a gerência onde mais questionários foram descartados foi na de Recursos Humanos, este fato pode ser explicado pela não realização da reunião entre o pesquisador e os colaboradores, lotados no RH, pois o pesquisador supôs que os profissionais desta gerência estivessem habituados a elaborar e responder questionários e pesquisas e não encontrariam dificuldades no seu preenchimento.

4.3 Análise dos resultados do questionário Perfil dos Valores Agregados

Para análise e tabulação dos dados obtidos com o questionário de percepção de cultura e valores o Perfil de Valores Agregados (PVA) de Nelson (2006) foram extraídos dois grupos, a saber: o grupo dos colaboradores da gerência Operacional, com 33 respondentes e de 25 respondentes das outras cinco gerências o grupo Não-Operacional como mostra a tabela 9.

Tabela 9: Comparação dos resultados dos Grupos Operacional e Não Operacional do tema Trabalho e seus quatro Subtemas.

	Operacional			Não Operacional			Significância do Teste ₁
	Média	Mediana	Desvio Padrão	Média	Mediana	Desvio Padrão	
Trabalho (-48 a 48 pontos)	3,6	3,0	6,3	10,1	8,0	7,5	p<0,05
Esforço (-12 a 12 pontos)	0,7	2,0	3,1	4,6	5,0	2,8	p<0,05
Tempo (-12 a 12 pontos)	1,2	1,0	2,4	1,4	1,0	3,3	p>0,05
Finalizar Trabalho (-12 a 12 pontos)	0,8	1,0	2,3	3,0	2,0	3,8	p<0,05
Qualidade (-12 a 12 pontos)	0,9	0,0	2,6	1,0	0,0	2,7	p>0,05

Fonte: dados da pesquisa.

Como mostra a tabela 9, o tema Trabalho apresenta um nível de significância $p < 0,05$ e, portanto se pode rejeitar a hipótese nula H_0 , o quer dizer que existe uma diferença significativa entre os dois grupos; a Média do grupo Operacionais para o tema Trabalho é 3,6, o que significa que neste tema as expectativas do grupo estão 7,5% aquém da desejada, ou seja, a cultura organizacional percebida está bem próxima da desejada pelos colaboradores, fato que para Nelson (2006) representa que a cultura organizacional enfatiza o Trabalho e o Grupo dos colaboradores Operacionais percebe esta ênfase, mas gostaria que ela fosse um pouco maior.

Já o grupo dos Não Operacionais, a Média para o tema Trabalho é 10,1 o que significa que neste tema as expectativas do grupo estão 21 % aquém da desejada, é quase três vezes a Média do grupo dos Operacionais, ou seja, a cultura organizacional percebida está significativamente distanciada da desejada pelos colaboradores.

Esta diferença entre os dois grupos é bastante interessante, na medida em que o grupo dos Operacionais se sente mais atendido no tema Trabalho que o grupo dos Não Operacionais, fato que pode denotar uma maior preocupação da organização em proporcionar melhores condições de Trabalho para o grupo dos Operacionais pela característica das suas tarefas voltadas a operacionalização e deixa um pouco de lado este tema para os Não Operacionais, que se mostraram insatisfeitos, ou não atendidos neste tema.

Analisando os subtemas dentro do tema Trabalho, pode-se perceber uma diferença significativa no subtema que diz respeito ao trabalho árduo ou do esforço constante; para o grupo Operacional a Média é 0,7, o que representa que no subtema Esforço as expectativas do grupo estão apenas 5,8 % aquém da desejada e para o grupo dos Não Operacionais a Média é 4,6, o que representa 38,5% aquém Cultura Organizacional desejada, fato que pode representar que a cultura da organização valoriza mais o esforço dos colaboradores Operacionais do que no outro grupo.

Para o subtema Tempo a diferença não é significante sendo $p > 0,05$, isto é, os grupos têm percepções bem próximas da Cultura da Organização com relação à este subtema que trata de prazos, horários e velocidade na entrega das tarefas, no grupo dos Operacionais a Média foi 1,2, o que representa que a cultura organizacional está apenas 10% aquém da desejada, e para o grupo dos Não

Operacionais a Média é 1,4, o que significa que a cultura organizacional está 11,6% aquém da desejada, esta percepção bastante similar de ambos os grupos mostra que a cultura organizacional enfatiza o Tempo na execução das tarefas e esse fato é percebido pelos colaboradores.

No que tange ao subtema Finalizar Trabalho que trata da ênfase em concluir um projeto ou serviço apesar das outras pressões de Tempo e Qualidade e tendo como aliado o Esforço para vencer interrupções e distrações, as diferenças entre as percepções dos grupos também foram bastante significativas, a Média para o grupo dos Operacionais foi 0,8, o que representa que a cultura organizacional está apenas 6,6% aquém da desejada, já para o grupo dos Não Operacionais a Média foi de 3,0 o que representa que a cultura organizacional está 25% aquém da desejada, quase cinco vezes maior que a do outro grupo, este fato mostra que a cultura organizacional do grupo pesquisado enfatiza muito mais a finalização do trabalho para o grupo Operacional do que para o outro grupo.

No subtema Qualidade que lida com a qualidade do produto do trabalho as Médias dos dois grupos são muito próximas, 0,9 para os Operacionais e 1,0 para os Não Operacionais, para o primeiro grupo a Média representa que a cultura organizacional está 7,5% aquém da desejada e para o segundo grupo a Média representa que a cultura organizacional está 8,3% aquém da desejada, esta percepção semelhante dos dois grupos e ambas bem próximas da situação ideal, ou seja, o alinhamento dos valores, mostra que para os colaboradores a qualidade é bem valorizada pela cultura organizacional, mas poderia melhorar.

Tabela 10: Comparação dos resultados dos Grupos Operacional e Não Operacional do tema Relações e seus quatro subtemas

	Operacional			Não Operacional			Significância do Teste ₁
	Média	Mediana	Desvio Padrão	Média	Mediana	Desvio Padrão	
Relações (-48 a 48 pontos)	5.8	6.0	9.7	6.7	6.0	9.2	p>0,05
Afeto (-12 a 12 pontos)	2.7	3.0	3.6	3.1	2.0	2.8	p>0,05
Empatia (-12 a 12 pontos)	1.1	1.0	2.8	0.1	0.0	3.7	p>0,05
Sociabilidade (-12 a 12 pontos)	1.1	1.0	2.0	2.2	2.0	3.0	p>0,05
Lealdade (-12 a 12 pontos)	0.9	0.0	3.1	1.3	1.0	3.9	p>0,05

Fonte: dados da pesquisa.

A tabela 10, do tema Relações apresenta um nível de significância $p > 0,05$ e, portanto não se pode rejeitar a hipótese nula H_0 , o que quer dizer que não existe uma diferença significativa entre os dois grupos; a Média do grupo Operacionais para o tema Relações é 5,8, o que significa que neste tema as expectativas do grupo estão 12% aquém da desejada. Já o grupo dos Não Operacionais, a Média para o tema Relações é 6,7, o que significa que neste tema as expectativas do grupo estão 13,9% aquém da desejada, ou seja, a cultura organizacional percebida está relativamente próxima da desejada pelos colaboradores.

Para o Subtema Afeto a diferença não é significativa sendo $p > 0,05$, isto é, os grupos têm percepções bem próximas com relação à este subtema que trata daquilo que nos aproxima dos outros para podermos receber o calor humano, no grupo dos Operacionais a Média foi 2,7, o que representa que a cultura organizacional está apenas 22,5% aquém da desejada, e para o grupo dos Não Operacionais a Média é 3,1, o que significa que a cultura organizacional está 25,8% aquém da desejada, esta percepção similar de ambos os grupos mostra que a cultura organizacional não dá a ênfase esperada pelos colaboradores ao Afeto.

No período da aplicação da pesquisa, o pesquisador pode observar empiricamente que o Grupo FB pode ser considerado uma empresa familiar, pois além de dois dos seis gerentes serem filhos do Diretor, as relações, mesmo aquelas entre pessoas sem nenhum tipo de parentesco, são de amizade, desta forma, o Afeto e os demais Subtemas deste Tema, podem ter uma valorização excessiva por parte dos colaboradores, ou seja, como as relações são significativamente suportadas por relacionamentos com afeto, empatia, preocupação com outro e lealdade.

Para o subtema Empatia que através das assertivas representou colocar o respondente psicologicamente na situação do outro para poder dar o calor humano, a diferença não é significativa sendo $p > 0,05$, isto é, os grupos têm percepções próximas da Cultura da Organização; com relação a este Subtema, no grupo dos Operacionais a Média foi 1,1, o que representa que a cultura organizacional está apenas 9% aquém da desejada, e para o grupo dos Não Operacionais a Média é 0,1, o que significa que a cultura organizacional está 0,8% aquém da desejada; esta percepção bem próxima do zero e similar em ambos os grupos mostra que a forma

como a Cultura Organizacional valoriza este Subtema praticamente atende às expectativas dos colaboradores dos dois grupos.

O Subtema Sociabilidade representa nas assertivas a interação e a atividade em grupos em vez de pares de indivíduos e poderia, também, ser chamada de orientação para grupos ou equipes, também não apresentou diferenças significantes, o sendo $p > 0,05$, isto é, os grupos têm percepções bem próximas da Cultura da Organização; com relação a este Subtema, no grupo dos Operacionais a Média foi 1,1, o que representa que a cultura organizacional está apenas 9,1% aquém da desejada, e para o grupo dos Não Operacionais a Média é 2,2, o que significa que a cultura organizacional está 18% aquém da desejada; esta percepção não é tão próxima do zero quanto a do Subtema Empatia, mas também, é similar em ambos os grupos e mostra que a forma como a Cultura Organizacional valoriza este Subtema praticamente atende às expectativas dos colaboradores dos dois grupos.

Para o Subtema Lealdade que enfatiza as relações duráveis com obrigações recíprocas entre as pessoas ou coletivos, também não foi encontrada diferença significativa $p > 0,05$ com resultados bem parecidos com os dos outros três Subtemas, no grupo dos Operacionais a Média foi 0,9, o que representa que a cultura organizacional está apenas 7,5% aquém da desejada, e para o grupo dos Não Operacionais a Média é 1,3, o que significa que a cultura organizacional está 10,9% aquém da desejada, ambos relativamente próximos do zero, o que significa, Segundo Nelson (2006) que neste Subtema os valores pessoais e as expectativas dos colaboradores estão relativamente alinhados com a ênfase que a Cultura Organizacional dá para as relações dentro do ambiente de trabalho.

Tabela 11: Comparação dos resultados dos Grupos Operacional e Não Operacional do tema Controle e seus quatro subtemas

	Operacional			Não Operacional			Significância do Teste ₁
	Média	Mediana	Desvio Padrão	Média	Mediana	Desvio Padrão	
Controle (-48 a 48 pontos)	-5.1	-4.0	11.4	-12.0	-14.0	12.3	p<0,05
Dominância (-12 a 12 pontos)	-1.9	-2.0	3.9	-4.6	-6.0	3.9	p<0,05
Status (-12 a 12 pontos)	-1.4	-1.0	3.2	-3.1	-2.0	3.9	p>0,05
Politicagem (-12 a 12 pontos)	0.8	-1.0	3.4	-3.0	-4.0	4.0	p<0,05
Liderança (-12 a 12 pontos)	-0.9	0.0	3.0	-1.2	-1.0	2.9	p>0,05

Fonte: dados da pesquisa.

Ao observarmos a tabela 11 podemos perceber que, assim como o Tema Trabalho o Tema Controle apresenta um nível de significância $p<0,05$ e, portanto se pode rejeitar a hipótese nula H_0 , o que quer dizer que existe diferença significativa entre os dois grupos, outro fato a se destacar é que neste Tema aparecem resultados negativos, não só para o Tema mas também para quase todos os Subtemas e em ambos os grupos.

Este fato pode representar segundo Nelson (2006) que os colaboradores percebem que existe uma maior ênfase da Cultura Organizacional no Controle do que os colaboradores gostariam, além de negativos os resultados apresentam valores significativamente altos, a Média do grupo dos Não Operacionais é a mais alta de todos os outros resultados (-12) o que significa que para este grupo a cultura organizacional dá uma ênfase para o controle 25% além da desejada, e para o grupo dos Operacionais a Média é 5,1, o que significa que a cultura organizacional dá uma ênfase 10% além da desejada.

Pode parecer normal o fato de os colaboradores acharem que a Cultura da empresa dá mais ênfase ao controle do que eles gostariam, mas o que chama a atenção nestes dados é que o grupo dos Não Operacionais percebem muito mais o controle do que os Operacionais, diferença de 25% para 10%.

O Subtema Dominância que envolve nas assertivas a imposição da vontade abertamente, sem muita justificativa ou pretexto, assim como o Tema Controle apresentou uma diferença de respostas significativa $p<0,05$ e juntamente com o

Subtema esforço apresentou o maior resultado só que negativo, Média de (-4,6) para o grupo dos Não Operacionais o que significa que a cultura organizacional dá uma ênfase para a Dominância de 38% além da desejada, já para o grupo dos Operacionais a Média foi de (-1,9), o que significa que a cultura organizacional dá uma ênfase para a Dominância de 15% além da desejada, menos da metade da do outro grupo.

No Subtema Status, que em suas assertivas contempla a percepção do favorecimento de algum indivíduo por criar ou frisar desigualdades simbólicas entre as pessoas, não houve diferenças significativas entre os grupos $p > 0,05$ e o resultado da Média do grupo dos Operacionais foi (-1,4), o que significa que a cultura organizacional dá uma ênfase para o Status de 11,6 % além da desejada, já para o grupo dos Não Operacionais a Média foi de (-3,1), o que significa que a cultura organizacional dá uma ênfase para o Status de 25% além da desejada,

O Subtema Politicagem que envolve nas assertivas envolve conseguir os objetivos pela manipulação e negociação, assim como o Tema Controle e o Subtema Dominância apresentou uma diferença de respostas entre os dois grupos significativa $p < 0,05$ e apresentou a Média de 0,8 para o grupo dos Operacionais o que significa que a cultura organizacional dá uma ênfase para a Politicagem de 6,6% aquém da desejada, para o grupo dos Não Operacionais a Média foi de (-3,0), o que significa que a cultura organizacional dá uma ênfase para a Politicagem de 25% além da desejada, vale ressaltar que aparece neste Subtema uma diferença não só numérica mas também de percepção positiva e negativa sobre o Subtema.

O grupo dos Não Operacionais percebe a ênfase na Politicagem na cultura organizacional como muito forte, ou além do que os seus valores percebem como necessários e o grupo dos Operacionais, talvez pelo dinamismo característico da execução das suas tarefas, não tenha tempo ou não dê tanta importância para a politicagem mostrando-se que seus valores estão praticamente alinhados com os da cultura organizacional neste Subtema.

Assim como o Subtema Status, o Subtema Liderança que em suas assertivas envolve o chamado poder de referência (ou exemplo), como forma de atingir os objetivos, indo à frente, inspirando ou persuadindo aos outros, também não apresentou diferenças significativas entre os grupos $p > 0,05$ e o resultado da Média do grupo dos Operacionais foi (-0,9), o que significa que a cultura organizacional dá

uma ênfase para a Liderança de 7,5 % além da desejada, e para o grupo dos Não Operacionais a Média foi de (-1,2) o que significa que a cultura organizacional dá uma ênfase para a Liderança de 10% além da desejada, ambos os grupos têm percepções similares e bem próximas do alinhamento com a cultura organizacional.

Tabela 12: Comparação dos resultados dos Grupos Operacional e Não Operacional do tema Pensamento e seus quatro subtemas.

	Operacional			Não operacional			Significância do Teste _t
	Média	Mediana	Desvio Padrão	Média	Mediana	Desvio Padrão	
Pensamento (-48 a 48 pontos)	-1.2	2.0	9.3	1.0	-1.5	10.0	p>0,05
Abstração (-12 a 12 pontos)	-0.7	-1.0	3.6	-1.2	-2.0	3.3	p>0,05
Planej e Organiz (-12 a 12 pontos)	-0.2	0.0	3.5	2.0	2.0	4.3	p<0,05
Exposição (-12 a 12 pontos)	-0.6	-1.0	2.6	0.0	0.0	3.8	p>0,05
Flexibilidade (-12 a 12 pontos)	0.2	0.0	2.8	0.0	0.5	3.4	p>0,05

Fonte: dados da pesquisa.

A tabela 12 que representa os dados relativos ao Tema Pensamento apresenta um nível de significância $p>0,05$ e, portanto não se pode rejeitar a hipótese nula H_0 , quer dizer que não existe uma diferença significativa entre os dois grupos; a Média do grupo Operacionais para o Tema Pensamento é (-1,2) o que significa que neste tema as expectativas do grupo estão 2,5 % além da desejada. Já o grupo dos Não Operacionais, a Média para o tema Pensamento é 1,0, o que significa que neste tema as expectativas do grupo estão 2% aquém da desejada, ou seja, a cultura organizacional percebida está relativamente próxima da desejada pelos colaboradores.

No Subtema Abstração, as assertivas lidaram com conceitos intangíveis e generalidades, não se observou diferenças significativas entre os resultados dos dois grupos - $p>0,05$, a Média do grupo Operacionais para o Subtema Abstração é (-0,7) o que significa que neste Subtema as expectativas do grupo estão 5,8 % além da desejada. Já o grupo dos Não Operacionais, a Média para o Subtema Abstração é (-1,2), o que significa que neste tema as expectativas do grupo estão 10% além

da desejada, ou seja, a cultura organizacional percebida está relativamente próxima da desejada pelos colaboradores

Já nos resultados do Subtema Planejamento e Organização aparecem diferenças significativas entre os dois grupos ou $p < 0,05$, a primeira diferença é verificada nos valores positivos para o grupo dos Não Operacionais e positivos para os Operacionais, a segunda os valores das Médias variam de (-0,2) para os Operacionais e 2,0 para os Não Operacionais.

Assim, como a Média do grupo Operacionais para o Subtema Planejamento e Organização é (-0,2) significa que neste Subtema as expectativas do grupo estão 1,6 % além da desejada. Já o grupo dos Não Operacionais, a Média para o Subtema Planejamento e Organização é 2,0 o que significa que neste tema as expectativas do grupo estão 16,6% aquém da desejada, ou seja o grupo dos Operacionais estão praticamente alinhados com a cultura organizacional neste Subtema, e o grupo dos Não Operacionais acham que a cultura organizacional deveria dar mais ênfase ao planejamento e a organização

O Subtema Exposição que trata da transmissão e apresentação das ideias, não apresenta diferença significativa entre os resultados dos grupos e mostra o segundo maior alinhamento de valores entre os colaboradores e a cultura organizacional, pois a Média do grupo Operacionais para o Subtema Exposição é (-0,6) significa que neste Subtema as expectativas do grupo estão 5,0 % além da desejada. Já o grupo dos Não Operacionais, a Média para o Subtema Exposição é 0,0, o que significa que neste tema as expectativas do grupo estão 100% alinhadas a cultura organizacional.

O Subtema Flexibilidade que trata nas assertivas da criatividade, adaptabilidade e capacidade de mudança, também não apresenta diferença significativa entre os resultados dos grupos e mostra o maior alinhamento de valores entre os colaboradores e a cultura organizacional, a Média do grupo Operacionais para o Subtema Flexibilidade é 0,2 significa que neste Subtema as expectativas do grupo estão 1,6 % aquém da desejada. Já o grupo dos Não Operacionais, a Média para o Subtema Exposição é 0,0, o que significa que neste tema as expectativas do grupo estão 100% alinhadas a cultura organizacional.

4.4 Análise dos resultados do questionário de redes sociais

Como a proposta da pesquisa é verificar se existe relação entre a cultura organizacional, os valores pessoais e as redes sociais, foram tabulados apenas os questionários de redes sociais dos colaboradores que responderam corretamente o questionário dos valores percebidos, ou seja, todos que não responderam corretamente os questionários de valores o PVA tiveram seus questionários de redes descartados mesmo que estivessem preenchidos corretamente

4.4.1 Resultados da Densidade do Grupo FB.

Para a apuração dos valores da variável Densidade, os dados foram binarizados, ou seja, zero na célula onde não há comunicação e 1 onde há uma conexão, independentemente do número de vezes, desta forma não se levou em conta o número de contatos, mas sim, quem tem contato com quem; no software Ucinet 6.0 foi escolhida no “menu principal ” a opção Network ou redes, em seguida a opção Cohesion, ou coesão e a seguir a opção Density ou Densidade, a seguir Density Overall ou a Densidade de toda a Matriz, os resultados encontrados para todo o Grupo FB, para o grupo Não Operacional e para o grupo Operacional estão a seguir.

Segundo Nelson (2007) se todos os membros da rede têm contatos recíprocos entre si, a densidade é igual a 1, se ninguém tem contato é 0. A densidade alta normalmente significa altos fluxos de comunicação na rede, bem como tende a significar que a comunicação é generalizada e que é feita diretamente sem intermediação de terceiros, desta forma Densidade 1 significa que todos os integrantes da rede têm acesso direto a um a outro.

No caso do Grupo BF a densidade é inferior a 1 e bem baixa 0.34 este número apesar de ter sido processado pelo software, pode ser encontrado segundo Nelson (2007) pela expressão matemática $\frac{A}{N^2 - N}$ (A dividido por N ao quadrado menos N), sendo A o número total de contatos entre N pessoas. O denominador (N²-N) corresponde ao número de contatos possíveis entre as 58 pessoas que compõem a rede, desta forma o número de contatos 1127 dividido pelo número de contatos possíveis 3306 chegou-se a 0.34 de densidade, como mostra a tabela 13.

Tabela 13: Densidade da rede do Grupo FB

Densidade Grupo FB	
Densidade	0.3419
Número de Ligações	1127

Fonte: dados da pesquisa

Quando a Densidade é menor do que 1, segundo Nelson (2007) há maior probabilidade de que as pessoas não estejam interligadas ou que somente sejam alcançáveis através de intermediações do tipo: “o Fulano disse que Beltrano disse que Sicrano... A densidade menor do que 1 também segundo Nelson (2007), gera diferentes configurações ou estruturas dentro da rede, uma rede de Densidade 1, por definição, não contém partes diferenciadas, enquanto uma densidade menor do que 1 pode manifestar várias estruturas diferentes, isto é, pode haver múltiplas facções sem contato entre si, ou pode haver uma facção dominante ligada a vários grupos isolados, assim como pode haver um grupo central que tenha contatos com uma periferia de pouca integração interna.

No caso do Grupo FB a baixa densidade pode ser explicada por algumas características da empresa; uma delas que pode diminuir a densidade da rede são suas instalações, ou o espaço físico; a área de administração corporativa é dividida em dois prédios que ficam a certa distância um do outro, na sede encontram-se a Diretoria, Gerência Jurídica, Gerência Financeira, Gerência Comercial e a maior parte da Gerência Operacional incluindo a sua Gerente.

No outro prédio, não ocasionalmente, encontram-se as Gerência de Recursos Humanos e o Departamento de Pessoal, esta separação deve-se ao fato de ambas estarem mais diretamente ligadas aos empregados terceirizados e o fluxo de pessoas que passam pelos processos de seleção e contratação é muito grande, vale ressaltar que ambas também estão separadas fisicamente, pois os colaboradores da Gerência do Departamento de Pessoal ficam restritos a um salão sem muita conexão com os colaboradores da outra Gerência que ocupa o mesmo prédio.

Durante a aplicação dos questionários o pesquisador pode perceber que a demanda destas duas Gerências é muito grande em vista de o Grupo FB contar com

mais de sete mil empregados terceirizados, desta forma a carga de tarefas pode ser outro fator que diminua a densidade da rede.

No prédio Sede a movimentação de pessoas é bem menor, mas as Gerências também estão divididas por andares e salas, a Gerência do Jurídico, por exemplo, fica no terceiro andar em uma sala pequena devido ao número de colaboradores, 5; já uma parte da Gerência Operacional fica em um salão amplo com 20 atendentes, no primeiro andar.

O contato das atendentes com as pessoas do Jurídico é bem pequeno, quando existe a necessidade de alguma informação sobre a legislação, o processo tem que passar pela supervisora, que dependendo do assunto passa para a Gerente que encaminha para algum dos advogados da Gerência Jurídica, este processo de comunicação onde Nelson (2007) diz o que Fulano disse que Beltrano disse que Sicrano falou ..., pode ser mais uma justificativa para a Densidade do Grupo FB ser bem menor que 1.

4.4.1.1 Resultados da Densidade do Grupo Não Operacionais

A Densidade do Grupo dos Não operacionais apesar de ser um pouco maior que a do grupo como um todo, também é menor do que 1 e mostrou-se baixa, o cálculo feito foi o seguinte: número de contatos da rede 251 - dividido pelo número de contatos possíveis dos 25 componentes da rede, ou seja, 600. A densidade obtida foi 0.41, como mostra a tabela 14.

Tabela 14: Densidade da rede do Grupo dos Não Operacionais.

Densidade Grupo Não Operacionais	
Densidade	0.4190
Número de Ligações	251

Fonte: dados da pesquisa

A tabela 14 mostra que também na rede do grupo dos Não Operacionais a Densidade é menor que 1, Nelson (2007) fala que uma densidade menor do que 1

pode manifestar várias estruturas diferentes, isto é, pode haver múltiplas facções sem contato entre si, o que é o caso desta rede que foi formada com cinco Gerências diferentes, ou seja, cinco grupos independentes, com características de tarefas, formação de profissionais, alocação física, entre outras completamente diferentes entre si.

Foram levantados também os dados relativos à Densidade de cada Gerência seguindo-se o mesmo procedimento no software Ucinet, a tabela 15 mostra os resultados obtidos.

Tabela 15: Densidade por Gerência.

Densidade				
Gerência	Número de Pessoas	Contatos Possíveis	Contatos Tabulados	Densidade
Rec Humanos	2	2	2	1.0
Jurídico	3	6	6	1.0
Dep Pessoal	9	72	59	0.81
Financeiro	7	42	32	0.72
Comercial	4	12	6	0.50

Fonte: dados da Pesquisa

A tabela 15 mostra que neste caso em que as pessoas estão locadas na mesma área, o número de pessoas que compõe a rede é fator determinante para a densidade, pois quanto menor é o número de pessoas mais o valor da Densidade tende a 1.

Um dado que chama a atenção é que mesmo com um pequeno número de atores a densidade da rede da Gerência Comercial, não é igual a 1; este resultado pode ser justificado pelo fato de um dos atores ser um Representante Comercial e ficar muito mais tempo em visitas externas.

Outro dado relevante é a Densidade da Gerência do Departamento de Pessoal ser 0.81 a mais próxima de 1 e com um número maior de atores 9, este resultado pode ser justificado pelo fato de todos desta Gerência trabalharem

fisicamente no mesmo local e muito próximos uns dos outros, provavelmente a densidade não é 1 nesta Gerência pelo volume e intensidade do trabalho realizado.

4.4.1.2 Resultados da Densidade do Grupo Operacionais.

A Densidade do Grupo dos Operacionais mostrou ser um pouco maior que a do Grupo como um todo, mas menor que a dos Não Operacionais e também menor do que 1, o cálculo feito foi o seguinte: número de contatos da rede 428 - dividido pelo número de contatos possíveis dos 33 componentes da rede ou seja, 1056. A densidade obtida foi 0.40, como mostra a tabela 16

Tabela 16: Densidade da rede do Grupo dos Operacionais.

Densidade Grupo Operacionais	
Densidade	0.4061
Número de Ligações	428

Fonte:dados da pesquisa

A tabela 16 mostra que o valor da Densidade do grupo dos Operacionais é menor que 1 pode ser explicado pela característica do trabalho realizado por seus colaboradores, o ritmo acelerado das tarefas, pode deixar menos tempo para o “bate papo” e como consequência os contatos são mais voltados a resolver os problemas que aparecem com mais intensidade para aqueles que têm que fazer as coisas acontecerem.

Outro dado a ser comentado, é o fato de que a Gerência operacional está localizada fisicamente no prédio Sede, onde fica a Gerente e os atendentes, mas a maioria dos colaboradores está espalhada não só pelo prédio sede, mas também no outro prédio, além supervisores operacionais que ficam mais tempo fora da empresa, supervisionando os empregados terceirizados e dando suporte para as empresas que contratam os serviços do grupo, Nelson (2007) afirma que quando a densidade é baixa pode haver um grupo central que tenha contatos com uma periferia de pouca integração interna, ou ainda que pode haver uma facção

dominante ligada a vários grupos isolados, que é pela observação do pesquisador o caso do Grupo dos Operacionais da empresa pesquisada.

A seguir a tabela 17 mostra os contatos possíveis, os contatos reais obtidos através da aplicação dos questionários de rede e o valor da Densidade obtido através do Ucinet 6.0, para o grupo como um todo, para o grupo dos Não Operacionais e para o Grupo dos Operacionais.

Tabela 17: Comparativo dos dados binarizados dos Valores da Densidade do grupo FB

Densidade			
Binarizado	Contatos Possíveis	Contatos Tabulados	Densidade
Grupo FB	3.306	1.128	0.3419
Não Operacional	600	251	0.4190
Operacional	1.056	428	0.4061

Fonte: dados da pesquisa

A tabela 17 mostra que o grupo todo é o que tem o menor valor de Densidade e que mesmo sendo uma única gerência a rede do grupo dos Operacionais é maior que a rede total, mas é menor do que o valor da Densidade do grupo dos Não Operacionais que é composto por várias Gerências.

Pode-se concluir, no que diz respeito a variável Densidade, que o Grupo como um todo, a Gerência Operacional e o Grupo dos Não Operacionais têm valores baixos, portanto as redes de comunicação dos grupos têm Baixa Densidade.

4.4.2 Resultados da Força de contatos do Grupo FB.

Se a Densidade é relativa ao número de pessoas com quem se fala na rede, segundo Nelson (2007) a Força é relativa a frequência, ou ao número de vezes que se fala com cada pessoa, Granovetter (1973) classificou através de suas pesquisas os laços fortes como aqueles que envolvem contatos frequentes, afeto, amizade e reciprocidade ou troca de favores e o contrário ou pouca frequência de contato, pouco afeto e pouca reciprocidade – foi chamado de elo “fraco”.

Desta forma para se chegar a frequência de contatos foi utilizada a matriz das redes computando-se o número real de contatos, e não mais a forma binarizada utilizada para a apuração dos dados sobre a Densidade das redes.

Quando utilizamos uma matriz com dados binarizados ou número 1 quando se tem um elo e o 0 para quando não se tem o software dá o resultado da Densidade da rede, executando-se o mesmo procedimento, mas em uma matriz que contenha o número real de contatos entre os atores, o software dá o resultado da Força dos relacionamentos, ou seja, leva em consideração a Frequência dos contatos, assim para se obter a Força dos contatos seguiu-se o mesmo procedimento para se obter a Densidade, no menu principal do software Ucinet 6.0 foi selecionada” a opção Network ou redes, em seguida a opção Cohesion, ou coesão e a seguir a opção Density ou Densidade, a seguir Density Overall ou a Densidade de toda a Matriz, como mostra a tabela 18.

Tabela 18: Força dos Contatos da rede do Grupo FB

Força dos Contatos do Grupo FB	
Média de Contatos/semana	7.7210
Desvio Padrão	14.2998

Fonte:dados da pesquisa

Nelson (2007) para a análise da força dos elos em seus trabalhos convencionou que contatos acima de cinco vezes por semana, ou seja, pelo menos uma vez ao dia nos cinco dias úteis da semana, são contatos “fortes” e abaixo de cinco são contatos fracos pois pressupõem menos de um contato por dia. Os mesmos procedimentos foram adotados e pode-se perceber através dos resultados obtidos pelo software Ucinet 6.0 e mostrados na tabela 18, que a média de contatos na rede do Grupo FB é de 7,72 ou 1,5 contatos por dia. Foram encontrados nos questionários contatos que variaram de 0 até 99 vezes por semana.

4.4.2.1 Resultados da Força de contatos do Grupo dos Não Operacionais

Os resultados obtidos pelo software Ucinet 6.0 mostraram que a média de contatos na rede do Grupo dos Não operacionais é de 7,45 ou 1,49 contatos por dia.

Foram encontrados nos questionários contatos que variaram de 0 até 99 vezes por semana, mas como o Grupo dos Não Operacionais é composto por cinco Gerências, foram processados os resultados de cada uma delas.

Tabela 19: Força dos Contatos da rede do Grupo dos Não Operacionais

Força dos Contatos Grupo Não Operacionais	
Média de Contatos/semana	7.4563
Desvio Padrão	7.1449

Fonte:dados da pesquisa

A tabela 19 mostra que a média de contatos do grupo dos Não Operacionais é 7,4 e representa a média de contatos das cinco gerências; a Gerência Jurídica foi 6,6 por semana, já média de contatos da Gerência do Departamento de Pessoal foi 9,6, a média de contatos da Gerência Comercial foi 10,1 por semana, da Financeira 11,4 e do Recursos Humanos foi 27,5, lembrando que nesta última Gerência apenas dois questionários estavam corretamente preenchidos e foram tabulados com um número muito alto de contatos semanais entre as duas colaboradoras.

4.4.2.2 Resultados da Força de contatos do Grupo dos Operacionais

O grupo dos Operacionais apresentou maior força nos contatos do que o grupo como um todo e do que o Grupo dos Não Operacionais, Nelson (2007) fala que os contatos fortes facilitam as negociações, a coordenação e a cooperação de equipes que enfrentam projetos complexos, ações estas encontradas nas atribuições dos colaboradores Operacionais, desta forma pode se justificar a maior força dos relacionamentos, a tabela 20 mostra o resultado da Força das ligações do Grupo dos Operacionais.

Tabela 20: Força dos Contatos da rede do Grupo dos Operacionais

Força dos Contatos Grupo Operacionais	
Média de Contatos/semana	10.5000
Desvio Padrão	20.3119

Fonte:dados da pesquisa

Como mostra a tabela 20, para o grupo dos Operacionais os resultados obtidos pelo software Ucinet 6.0 mostraram que a média de contatos na rede é de 10,5 ou 2,1 contatos por dia e foram encontrados nos questionários contatos que variaram de 0 até 99 vezes por semana.

O grupo dos Operacionais apresentou maior força nos contatos do que o grupo como um todo e do que o Grupo dos Não Operacionais, Nelson (2007) fala que os contatos fortes facilitam as negociações, a coordenação e a cooperação de equipes que enfrentam projetos complexos, ações estas encontradas nas atribuições dos colaboradores Operacionais, desta forma pode se justificar a maior força dos relacionamentos. A seguir a tabela 21 mostra a média de contatos dos grupos pesquisados.

Tabela 21: Número de contatos das redes do Grupo FB

Força		
n° de contatos da rede	Média de contatos	Desvio padrão
Grupo FB	7,7	14 . 2
Não operacional	7,4	7,1
Operacional	10,5	20,3

Fonte:Dados da pesquisa

A tabela 21 mostra que a média de contatos do grupo Não Operacional é bem próxima da média do Grupo FB, já a média do Grupo dos Operacionais é maior que as duas Nelson (2007) fala que a tendência de nos ligarmos de maneira mais forte a pessoas semelhantes faz os grupos com elos fortes mais coesos e harmoniosos,

porém intolerantes em relação à diversidade e a e resistentes a mudanças. Nelson (2007) prossegue dizendo que este é o dilema da flexibilidade contra a harmonia que está presente e aflige os sistemas sociais: a mesma solidariedade que facilita a construção de unidades sociais restringe a sua adaptação às mudanças no ambiente e complica as suas relações com outras unidades. Quando ocorrem elos fortes nos grupos dentro de uma organização, há uma tendência à faccionalização, polarização e conflito, especialmente se tais contatos são concentrados dentro de grupos separados entre si.

4.4.3 Resultados do Faccionalismo das redes do Grupo FB.

Se a densidade refere-se ao grau geral de interação ou conexão, a Força é relativa à frequência, ou ao número de vezes que se fala com cada pessoa, o faccionalismo segundo Krackhardt e Hanson (1993) é uma importante expressão da distribuição dos contatos dentro da rede. Configuração ou Faccionalidade segundo Nelson (2007), 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.

Para se obter o resultado do faccionalismo, ou o número de facções presentes nos grupo, no Software Ucinet 6.0 foi selecionada a opção Network ou redes no menu principal, em seguida a opção Subgroups ou Subgrupos e a seguir a opção Factions ou Facções.

Segundo Hanneman e Riddle (2005) o software encontra os grupos, partindo do tipo ideal de ligações, ou seja, onde todas as conexões entre os atores dentro de uma facção estariam presentes e todas as conexões entre os atores em diferentes facções estariam ausentes. A partir desta análise, o software apresenta um algoritmo que encontra o melhor arranjo possível dos atores em facções, e mede o quanto realmente os dados se aproximam do tipo ideal mostrando o número de erros ou a falta de contatos que são provenientes daquela configuração dos subgrupos.

O software solicita que se especifique o número de facções ou blocos que se pretende encontrar, partindo-se de alguma suposição de como uma população foi

divida; caso tenha-se uma hipótese prévia de que uma determinada população foi dividida em duas facções, pode-se "testar" a hipótese e ver o quanto de erro permaneceu após a definição de duas facções, Hanneman e Riddle(2005) dizem que se pode utilizar o "número final de erros" como uma medida de ajuste do teste.

Sendo assim, partindo-se de informação de que o grupo FB é composto por seis gerências, foi verificado o valor do teste para seis gerências e foram encontrados os seguintes valores: 811 erros em 1306, isto significa dizer que este é o melhor arranjo para 6 facções neste Grupo.

Os nomes dos funcionários foram preservados utilizando-se apenas as suas iniciais como mostra a tabela 22.

A tabela 22: As seis Facções formadas e seus respectivos componentes

Facções Grupo FB	Atores das Facções
1	FV APS ACS FDM FC MC RP RDC
2	PB MDS OC RDS
3	CA HZ ID KD LB TC VS AE ADS ADC APO AC AP ANDS CM DP EE FF GDA IM JJ JQ MLA MD MG RDP SM TT
4	BM JM NR SR TS
5	AL CE IE PT
6	KR MM RB RC NJ PR RM NA NS

A tabela 22 mostra que a primeira facção é formada por 8 atores sendo 6 do Financeiro, 1 do Departamento de Pessoal e 1 do Operacional, a segunda facção é formada por 4 atores, Dois Operacionais um do Departamento de Pessoal e um do Recursos Humanos o terceiro é composto por 28 atores sendo 18 operacionais, 7 do Departamento Pessoal, um do Comercial e 1 do Recursos Humanos; o quarto é composto por 5 atores sendo os 5 da Gerência Operacional; a quinta facção é composta por 4 atores sendo, os 4 da Gerência Operacional e finalmente a sexta facção que é composta por 9 atores sendo 4 da Gerência Comercial, 3 do Jurídico e 2 do Operacional.

O que se pode perceber é que em todas as facções aparecem atores da Gerência Operacional, este fato pode ser justificado pelo número de colaboradores da Gerência e pela característica das suas funções, outro fato relevante é que aparecem duas facções independentes compostas somente por Operacionais o que mostra que a Gerência Operacional tem um alto faccionalismo.

4.4.3.1 Resultados do Faccionalismo das redes do Grupo dos Operacionais.

Devido ao resultado obtido no faccionalismo do Grupo FB, foi verificado o valor do teste para quatro facções e foram encontrados os seguintes valores: 309 erros em 423 possíveis, isto significa dizer que este é o melhor arranjo para 4 facções neste Grupo dos Operacionais, a tabela 23 mostra o número de atores por facção.

Tabela 23: As três Facções formadas e seus respectivos componentes.

Facções Grupo FB	Atores das Facções
1	ADC APO AC AP AL CE CM DP GDA IE JQ MD MG PT SM TT
2	ADS ANDS FF IM JJ MLA RDP
3	NA NS OC RDS
4	BM EE JM NR SR TS

Fonte: dados da pesquisa

A tabela 23 mostra que os atores que formavam as facções 4 e 5 na divisão do grupo FB permanecem unidos nas facções formadas pelos atores do grupo dos Operacionais, o que mostra a força nas ligações e a alto faccionalismo do Grupo dos Operacionais.

Outro fato que pode justificar o alto faccionalismo encontrado no Grupo Operacional é que ele tem sua gerência localizada no prédio sede, onde também se encontram a Gerente e o maior grupo de colaboradores, os atendentes. Krackhardt e Hanson(1993) afirmam que se pertença a um grupo de pessoas que interagem muito uma com as outras e pouco com as pessoas fora do grupo, faço parte de uma facção, é o que acontece no Grupo dos Operacionais pois o Grupo de colaboradores

que está presente no prédio sede formam um grupo de elos fortes com muita interação entre si, deixando o restante do grupo que não está próximo fisicamente da Gerência afastado, formando uma facção dentro do grupo.

4.4.3.2 Resultados do Faccionalismo das redes do Grupo dos Não Operacionais

Para o grupo dos não Operacionais foi verificado o valor do teste para cinco facções já que o grupo dos Não Operacionais é composto por cinco Gerências, foram encontrados os seguintes valores: 143 erros em 179 possíveis, isto significa dizer que este é o melhor arranjo para 5 facções neste Grupo dos Não Operacionais, a tabela 24 mostra o número de atores por facção.

Tabela 24: As Cinco Facções formadas e seus respectivos componentes.

Facções Grupo dos Não Operacionais	Atores das Facções
1	KR MM
2	NJ RM PR
3	FV APS ACR FDM FC MC RP RDC
4	RB RC
5	CA HZ ID KD LB PB TC VS AE MDS

Fonte: dados da pesquisa

A tabela 24 mostra que a primeira facção é formada por 2 atores sendo que ambos pertencem à Gerência Comercial, a segunda facção é formada por 3 atores, todos da Gerência Jurídica, o terceiro é composto por 8 atores sendo 7 do Financeiro e 1 do departamento de Pessoal; o quarto é composto por 2 atores sendo que ambos também pertencem à Gerência Comercial; a quinta facção é composta por 10 atores sendo, os 8 da Gerência do Departamento de Pessoal e 2 do Recursos Humanos.

O que vale ressaltar é que existem duas facções dentro da gerência Comercial, fato que pode ser explicado pelo fato de uma boa parte dos colaboradores da Gerência Comercial trabalhar externamente; outro fato interessante é as Gerências de Recursos Humanos e Departamento Pessoal aparecerem no mesmo cluster, o que pode ser justificado além da característica das tarefas, pela proximidade física, pois ambas as Gerências ficam localizadas no mesmo prédio.

O grupo dos Não Operacionais também apresentou um alto faccionalismo, devido a sua baixa densidade e a alta força nos contatos, principalmente por ser composto pelas outras cinco gerências, e acompanhando a característica do Grupo de administração corporativa do Grupo FB, é formado por facções proporcionadas pela estrutura da organização, localização física das suas gerências e características das tarefas realizadas.

O que se pode perceber é que a baixa Densidade e a alta Força das ligações nas redes sociais pesquisadas realmente proporcionam um faccionalismo maior, ou seja, existem várias facções dentro dos grupos pesquisados, pois segundo Krackhardt e Hanson(1993) quando ocorrem elos fortes nos grupos dentro de uma organização, há uma tendência à faccionalização, polarização e conflito, especialmente se tais contatos são concentrados dentro de grupos separados entre si.

4.4.4 Resultados da Centralidade da rede do Grupo FB

Para este trabalho foram analisados somente os dados do Grau de Centralidade, os resultados foram obtidos através do Software Ucinet 6.0 de Borgatti, Everett, e Freeman (2002), ou se utilizar no menu principal a opção Network em seguida Centrality e finalmente Degree.

Em primeiro lugar foram verificados os resultados do Grupo FB como um todo, para em seguida se verificar a Centralidade do grupo dos Operacionais e dos

Não Operacionais a tabela 25 mostra os resultados obtidos para os dez atores mais centrais e os dez mais periféricos.

Tabela 25: Resultado da Centralidade Grupo FB

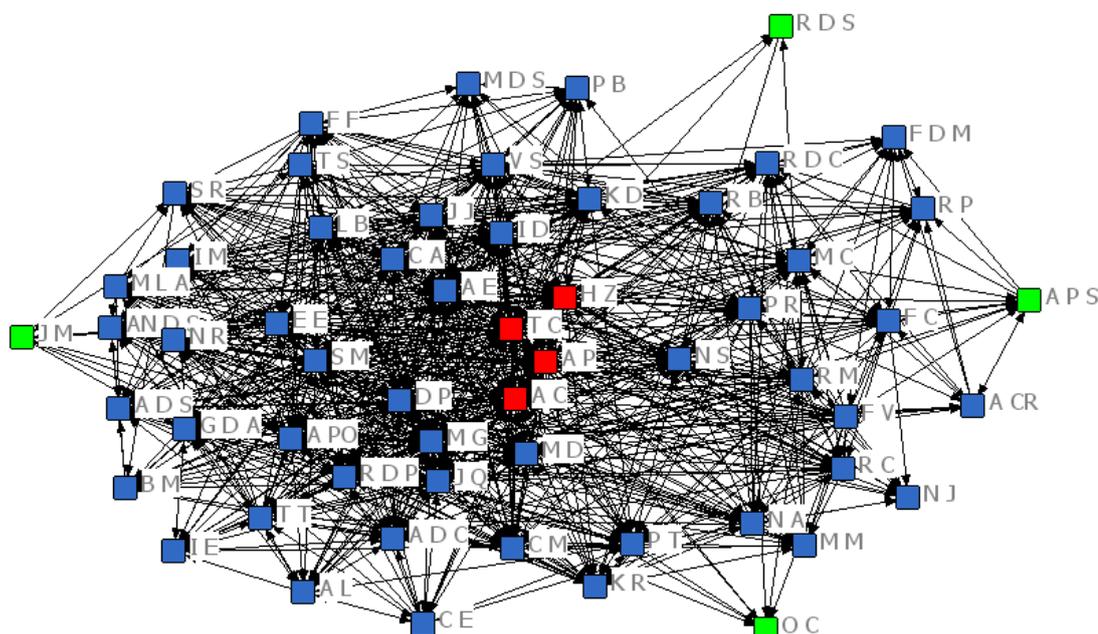
Elementos Centrais da Rede				Elementos Periféricos da Rede			
	Nome	Nº de Contatos	% de Contatos		Nome	Nº de Contatos	% de Contatos
1	H Z	54.0	94.7	1	R D S	4.0	7.0
2	T C	51.0	89.5	2	J M	8.0	14.0
3	A P	50.0	87.7	3	O C	8.0	14.0
4	A C	47.0	82.	4	A P S	11.0	19.3
5	M G	45.0	78.9	5	A C R	11.0	19.3
6	I D	43.0	75.4	6	F D M	12.0	21.1
7	M D	41.0	71.9	7	N J	12.0	21.1
8	D P	41.0	71.9	8	M D S	13.0	22.8
9	J Q	40.0	70.2	9	P B	16.0	28.1
10	J J	39.0	68.4	10	R P	16.0	28.1

Fonte:dados da pesquisa.

A tabela 25 mostra quem são os atores que tem o maior número de contatos diretos na rede, mostra também que o número máximo de contatos é 54 e o número mínimo de contatos é 4, num total de 57 contatos possíveis na rede,na coluna porcentagem dos contatos encontram-se os resultados de quanto percentualmente representa o número de contatos de cada um dos atores, a média de contatos é 28,1.

O Software Ucinet 6.0 disponibiliza um outro recurso que desenha a rede possibilitando uma melhor visualização da centralidade chamado de NetDraw; a figura 5 mostra o desenho de rede do tipo centro –periferia onde aparecem os elementos centrais ou aqueles que têm o maior número de ligações ou contatos e os que se encontram na periferia e têm o menor número de ligações.

Figura 5. Desenho da rede do Grupo FB



Fonte:dados da pesquisa.

O resultado da centralidade obtido através do ucinet 6.0 como mostra a figura 5 foi obtido através do Netdraw; nele pode-se perceber que os elementos que mais têm ligações aparecem no centro da rede , enquanto os que têm um número menor de contatos aparecem na periferia.

Esta centralidade de redes segundo Hanneman e Riddle(2005) pode significar que estes elementos recebem muita informação – ligações direcionadas à eles – diz-se que eles são proeminentes ou tem prestígio na rede,a centralidade é geralmente identificada com situações de concentração de poder, decisão e controle dos recursos.

4.4.4.1 Resultados da Centralidade da rede do Grupo dos Operacionais

Para se obter o resultado da Centralidade de redes do grupo dos Operacionais no Software Ucinet 6.0 utilizou-se no menu principal a opção Network em seguida Centrality e finalmente Degree para a planilha com os dados obtidos somente no grupo dos Operacionais a tabela 26 mostra os resultados.

Tabela 26: Resultado da Centralidade Grupo dos Operacionais

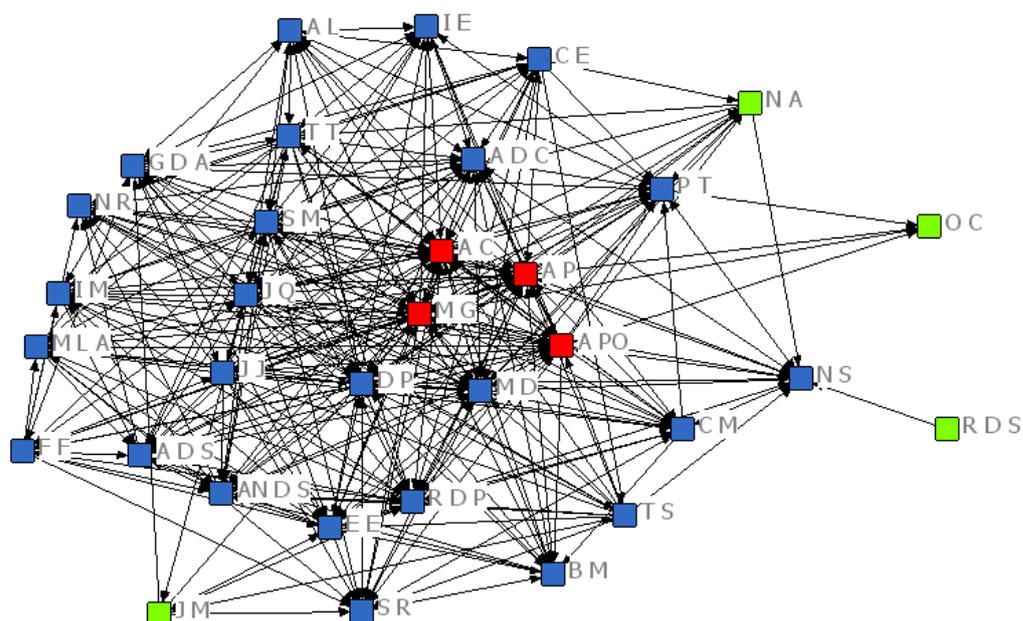
Elementos Centrais da Rede				Elementos Periféricos da Rede			
	Nome	Nº de Contatos	% de Contatos		Nome	Nº de Contatos	% de Contatos
1	AP	30.0	93.8	1	RDS	1.0	3.1
2	MG	30.0	93.8	2	OC	4.0	12.5
3	APO	28.0	87.5	3	JM	7.0	21.9
4	AC	28.0	87.5	4	NA	11.0	34.4
5	DP	27.0	84.4	5	IE	13.0	40.6
6	MD	26.0	81.3	6	NS	14.0	43.8
7	JQ	25.0	78.1	7	AL	14.0	43.8
8	SM	25.0	78.1	8	BM	14.0	43.8
9	JJ	23.0	71.9	9	CE	15.0	46.9
10	ADS	19.0	59.4	10	SR	15.0	46.9

Fonte:dados da pesquisa.

A tabela 26 mostra quem são os atores que têm o maior número de contatos diretos na rede: o ator número 5, A P com 30 contatos - o ator número 22, M G também com 30 contatos - o ator número 3 A P com 28 contatos e o ator número 4, A C com 28 contatos, mostra também que a média de contatos é 18,5 e que o número máximo de contatos é 30 e o número mínimo de contatos é 1 num total de 32 contatos possíveis na rede.

O alto número de contatos destes quatro atores pode ser justificado pelas funções exercidas pelas colaboradoras, uma delas é Sub-Gerente operacional, duas outras são Supervisoras e a outra é Assistente Operacional, fato que neste caso corrobora com Hanneman e Riddle (2005) quando dizem que a centralidade pode identificar situações de concentração de poder, decisão e controle dos recursos.

Figura 6. Desenho da rede do Grupo dos Operacionais



Fonte: dados da pesquisa

Comparando-se o resultado da centralidade obtido através do ucinet 6.0 com a figura 6 obtida através do Netdraw pode-se perceber que os 4 atores que mais têm ligações aparecem bem no centro da figura, enquanto o que têm o número menor de contatos aparece bem na periferia, um deles como um elemento isolado.

Este ator isolado RDS aparece ligado a um único ator NS, ele desempenha a função de motorista, ela a de secretária, desta forma ela determina quais os serviços que ele deve executar, portanto ele tem contato apenas com um ator na rede.

4.4.4.2 Resultados da Centralidade da rede do Grupo dos Não Operacionais

Para se obter o resultado da Centralidade de redes do grupo dos não Operacionais no Software Ucinet 6.0 utilizou-se do mesmo processo realizado para o grupo dos Operacionais e tabela 27 mostra os resultados.

Tabela 27. Resultado da Centralidade Grupo dos Não Operacionais

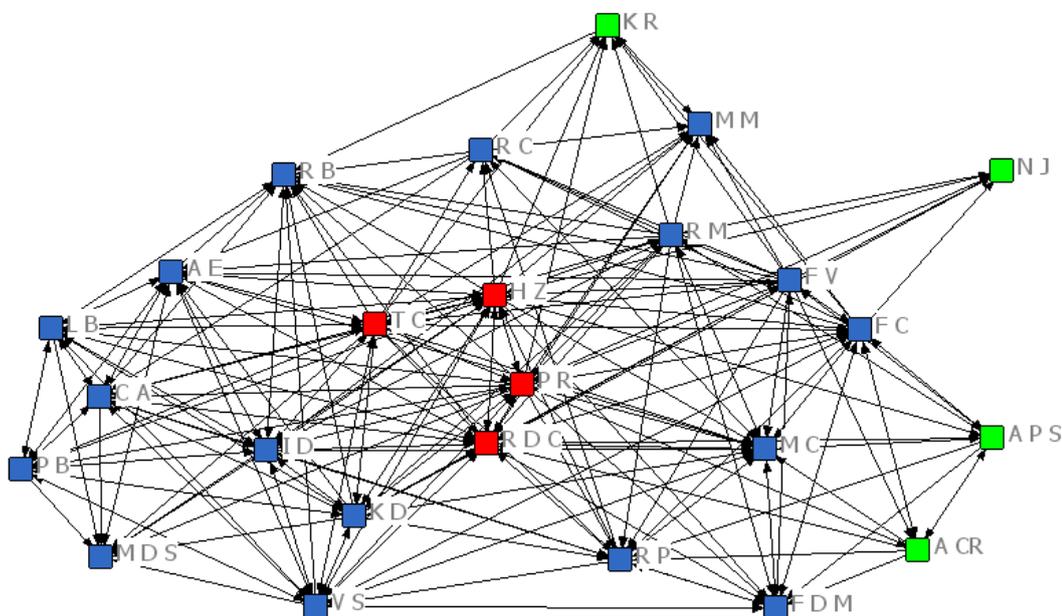
Elementos Centrais da Rede				Elementos Periféricos da Rede			
	Nome	Nº de Contatos	% de Contatos		Nome	Nº de Contatos	% de Contatos
1	HZ	23.0	95.8	1	NJ	6.0	25.0
2	PR	21.0	87.5	2	ACR	8.0	33.3
3	TC	20.0	83.3	3	KR	9.0	37.5
4	RDC	19.0	79.2	4	APS	9.0	37.5
5	FV	18.0	75.0	5	MDS	10.0	41.7
6	RM	17	70.8	6	PB	10.0	41.7
7	ID	17.0	70.8	7	MM	10.0	41.7
8	KD	17.0	70.8	8	LB	12.0	50.0
9	VS	16.0	66.7	9	FDM	12.0	50.0
10	RP	16.0	66.7	10	RC	12.0	50.0

Fonte:dados da pesquisa.

Este resultado mostra quem são os atores que têm o maior número de contatos diretos na rede: o ator número 7, HZ com 23 contatos - o ator número 22, P R também com 21 contatos - o ator número 12 TC com 20 contatos e o ator número 20, RDC com 19 contatos, mostra também que a média de contatos é 14,3 e que o número máximo de contatos é 23 e o número mínimo de contatos é 6 num total De 24 contatos possíveis.

O que se pode notar é que no caso do Grupo dos Não Operacionais os atores com mais contatos estão distribuídos por gerências sendo assim, HZ e TC, dois dos atores que têm maior contato fazem parte da gerência do Departamento de Pessoal, fato que pode ser justificado pela característica da empresa estudada, uma empresa Prestadora de Serviço que administra mais de sete mil empregados terceirizados, da mesma forma o ator P R pertence a Gerência Jurídica e a RDC trabalha no Financeiro, a figura 7 mostra o desenho da rede do grupo dos Não Operacionais.

Figura 7. Desenho da rede do Grupo dos Não Operacionais



Fonte: dados da pesquisa.

Comparando-se o resultado da centralidade obtido através do ucinet 6.0 com a figura 7 obtida através do Netdraw pode-se perceber que os 4 atores que mais têm ligações aparecem bem no centro da figura, enquanto os que têm o número menor de contatos aparecem bem na periferia

O desenho mostra que neste grupo também aparece um ator isolado Norma Jeane que trabalha no Jurídico e exerce a função de advogada, e pode pela característica da função estar mais em contato com processos trabalhistas do que com os colaboradores da empresa.

4.5 Relacionando os resultados de Cultura Organizacional e Redes Sociais

Os resultados obtidos através da aplicação do questionário de valores pessoais o PVA de Nelson (2006) mostraram a visão dos colaboradores sobre a Cultura Organizacional do Grupo FB, pode-se verificar que no que tange ao tema Trabalho, o grupo dos Operacionais a Cultura organizacional está bem próxima à desejada, já para o grupo dos Não Operacionais a cultura organizacional está significativamente distanciada da desejada.

Para o tema Relações e Pensamento ambos os grupos percebem a Cultura Organizacional bem próxima da desejada, sendo que o Tema Pensamento chega muito próximo ao alinhamento de valores.

Já no tema Controle, que assim como no tema Trabalho também apresenta uma diferença significativa na visão dos grupos, a percepção é de que Cultura Organizacional enfatiza o Controle mais do que ambos os Grupos gostariam sendo que o grupo dos Não Operacionais percebem quase duas vezes mais o Controle.

Com relação as variáveis analisadas com o questionário de redes pode-se perceber que tanto para o grupo dos Operacionais quanto para os Não Operacionais, foram encontradas Baixas Densidades , contatos Fortes e conseqüentemente alto faccionalismo.

Isto significa dizer que devido a densidade ser baixa nem todos os membros das redes têm contatos recíprocos, porém os que têm contatos recíprocos , têm em grande número de vezes o que faz com que ambas as redes sejam de contatos fortes, baixa densidade e contatos fortes são segundo Nelson (2007) características de grupos onde se apresenta alto faccionalismo.

Desta forma não se pode fazer uma ligação entre a percepção da Cultura Organizacional através dos valores pessoais e estas três variáveis das redes sociais.

O que se pode inferir é que existem pequenas diferenças entre os grupos Operacionais e Não Operacionais, ambas as redes verbais dividem em clusters de contatos fortes com alto faccionalismo e densidade baixa, a rede dos Operacionais tem seus valores alinhados aos da Cultura Organizacional no temas Relações e Pensamento, tem os seus valores bem próximos de um alinhamento no tema Trabalho e mostra um distanciamento do alinhamento para o Tema Controle, já o

grupo dos Não Operacionais tem seus valores distanciados do alinhamento tanto no Tema trabalho como no tema Controle e está bem alinhada nos temas Relações e Pensamento.

Contudo, pode-se fazer uma ligação entre os valores pessoais e a Centralidade nas redes principalmente no grupo dos Operacionais; retomando o conceito de Hanneman e Riddle (2005) de Centralidade de redes que diz que a posição de um indivíduo na rede em relação aos outros é geralmente identificada com situações de poder e para Marteletto (2001) quanto mais central é o indivíduo, mais bem posicionado ele está em relação às trocas e a comunicação, o que aumenta o seu poder na rede. Hanneman e Riddle (2005) prosseguem salientando que se um ator recebe muita informação – ligações direcionadas a ele – diz-se que ele é proeminente ou tem prestígio na rede, ou seja, muitos outros atores buscam compartilhar informações com ele e isso pode indicar sua importância. Os atores que procuram outros – os que têm alto grau de saída de ligações – normalmente são atores influentes.

Para estabelecer uma ligação entre os valores percebidos e a centralidade nas redes foram tabulados os resultados dos questionários de valores o PVA dos quatro atores mais centrais da rede e os quatro mais periféricos na rede do grupo dos Operacionais, como mostra a tabela 28.

Tabela: 28 Resultados do PVA para centralidade da rede dos Operacionais

	Elementos Centrais					Elementos Periféricos				
	AP	MG	APO	AC	Média	RDS	OC	JM	NA	Média
Trabalho										
Esforço	3	1	1	1		4	4	3	2	
Tempo	4	2	0	3		4	4	2	3	
Finalizar Trabalho	1	1	3	1		-3	3	3	4	
Qualidade	-2	-3	1	-3		3	3	3	1	
Total	6	1	5	2	3,5	8	14	11	10	10,75

Elementos Centrais						Elementos Periféricos				
	AP	MG	APO	AC	Média	RDS	OC	JM	NA	Média
Relações										
Afeto	2	2	2	4		5	6	2	2	
Empatia	2	-2	2	1		1	2	1	3	
Preocupação com o grupo	1	0	0	-2		2	3	3	4	
Lealdade	0	1	0	0		1	1	2	1	
Total	5	1	4	3	3,25	9	12	8	10	9,75
Controle										
Dominância	-1	-1	-2	-2		-8	-7	-2	-3	
Status	-1	-1	-3	-4		0	3	-3	-2	
Política	-2	0	0	-1		-4	-1	-1	-2	
Liderança	-1	0	1	3		-1	-2	-2	-1	
Total	-5	-2	-4	-4	-3,75	-13	-7	-8	-8	-9
Pensamento										
Abstração	3	-1	1	-3		-1	-2	-1	2	
Planej. e Organização	-4	-3	0	-1		3	3	-2	1	
Exposição	0	0	-1	2		2	2	2	3	
Flexibilidade.	2	3	1	2		2	2	-1	3	
Total	1	-1	1	0	0,25	6	5	-2	9	4,5

Fonte: dados da pesquisa

A tabela 28 mostra que a média dos atores centrais da rede dos Operacionais é bem próxima de zero, o que significa, segundo Nelson (2006), que seus valores estão bem alinhados aos valores da Cultura Organizacional, já a média dos atores periféricos está significativamente afasta do zero ou segundo Nelson (2006) os valores pessoais dos atores estão menos alinhados aos da Cultura Organizacional.

Nelson (2006) afirma que esta proximidade e ou o afastamento do alinhamento entre os valores pessoais e dos valores presentes na Cultura Organizacional pode indicar onde haverá apoio ou resistência por parte dos colaboradores às ações gerenciais.

O que se pode perceber ao se analisar relação de nomes e funções dos colaboradores é que os quatro atores mais centrais da rede exercem funções gerenciais ou exercem algum tipo de liderança dentro da Organização pesquisada; uma delas é Sub-gerente Operacional, duas outras são Supervisoras e a última é Assistente Operacional e trabalha diretamente com a Gerente Operacional.

Já os elementos periféricos exercem funções operacionais, dois são motoristas uma é auxiliar de almoxarifado e a última é secretária.

Hanneman e Riddle (2005) afirmam que a centralidade pode significar importância, influência e até poder, devido forte relacionamento e ao número de contatos com outros atores da rede, e segundo Nelson (2006) tem como consequência apoio às ações gerenciais, desta forma, sem a pretensão de se generalizar, e focar única e exclusivamente nos resultados da empresa pesquisada, pode se perceber que no Grupo dos Colaboradores da gerência Operacional, os valores pessoais dos elementos centrais da rede estão bem próximos aos valores percebidos na Cultura da Organização, fato que mostra que neste caso, o colaborador que desempenha uma função gerencial, tem seus valores pessoais mais alinhados aos da cultura organizacional e exerce uma função central na rede social disseminando esses valores através dos muitos contatos que ele tem na rede.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente capítulo tem por objetivo dissertar sobre as conclusões do estudo, baseadas nos resultados dos questionários, dispostos no capítulo anterior, além de recomendações sobre novos estudos a respeito do tema. Antes, porém, será feita a seguir uma revisão geral do processo utilizado neste estudo.

A pesquisa destinou-se a investigar os valores existentes na cultura de uma empresa prestadora de serviços de médio porte, que atua no estado de São Paulo, e verificar seu alinhamento em termos de valores pessoais, organizacionais atuais e organizacionais ideais e verificar quais as características da Cultura Organizacional e das Redes Sociais de uma empresa prestadora de serviços. Para tanto, foi elaborada uma revisão bibliográfica dos principais autores sobre os temas cultura organizacional, valores e redes sociais, temas estes que apresentam diferentes posicionamentos entre os diversos autores e, por isso, a escolha da melhor abordagem para o seu estudo depende do tipo de pesquisa. Esta revisão pretendeu esclarecer conceitos e modelos de estudo que servissem de base para a compreensão da amplitude e importância do tema.

Para esta pesquisa foram adotados os modelos de Nelson (2006) para avaliação de valores pessoais e da cultura organizacional o PVA, este modelo verifica em que nível de consciência pessoal e organizacional estão os colaboradores e a empresa, respectivamente; e de Nelson (2007) para os estudos das redes sociais de comunicação pois o autor vem pesquisando os temas há mais de vinte anos com vários trabalhos publicados em revistas nacionais e internacionais.

Nelson(2006) elaborou alguns questionários estruturados como principal fonte de coleta de dados, estes questionários foram utilizados para a realização da pesquisa desta dissertação e os resultados foram apresentados em forma de tabelas, gráficos e diagramas para facilitar a visualização, além de comentários e análises.

Com o objetivo de conduzir de forma objetiva a investigação do problema da presente pesquisa, foram detalhados objetivos geral e específicos e questões de estudo, cujas respostas serão consolidadas no próximo sub-item.

5.1 CONCLUSÕES

Para facilitar o aprofundamento do estudo e a resposta à questão problema, foram propostas três questões que serão respondidas abaixo, uma de cada vez:

- Os grupos pesquisados apresentaram diferenças significativas de percepção da cultura organizacional da empresa estudada?

Pela observação das tabelas 9, 10, 11, e 12 percebeu-se que existem diferenças na percepção dos grupos sobre a cultura organizacional da empresa estudada, a tabela 9 mostrou que no tema Trabalho o grupo dos Operacionais está mais alinhado ou os valores pessoais estão próximos dos valores observados na Cultura da organização; o grupo dos Não Operacionais se mostra bem menos alinhado, a diferença de cultura percebida e desejada é quase três vezes superior ao Grupo dos Operacionais.

No tema Relações, representado na tabela 10 não foram encontradas diferenças significativas entre os grupos e ambos se mostram próximos do alinhamento dos valores, já no tema Controle representado na tabela 11, ambos responderam que o Controle percebido é maior que o desejado, e o resultado do Grupo dos Não Operacionais é mais que duas vezes maior do que o do outro grupo.

O tema Pensamento representado na tabela 12 não apresentou diferença significativa entre os grupos, mas é o tema onde aparece o maior alinhamento entre os valores pessoais e os da Cultura Organizacional.

O que se pode perceber é que os grupos apresentaram diferenças pouco significativas, pois ambos seguiram a mesma tendência, ou seja, se um grupo percebeu que a Cultura Organizacional dava ênfase para determinado tema além das expectativas dos seus valores pessoais, o outro grupo acompanhava a mesma tendência apenas com grau maior ou menor.

- Como se configuraram as redes sociais dos grupos pesquisados, analisando-se as variáveis - Densidade, Força, Faccionalismo e Centralidade?

A divisão dos grupos em Operacionais e Não Operacionais influenciou análise das redes sociais formadas, principalmente no que diz respeito à variável faccionalismo, pois o grupo dos não operacionais foi formado a partir da junção de cinco grupos distintos, com características distintas, desta forma o faccionalismo já era esperado, este fato pode também ter afetado a análise das outras variáveis, pois o grupo mostrou ter baixa densidade e contatos fortes, contudo analisando-se o grupo dos Operacionais, que foi formado com os colaboradores de uma única gerência, foram encontradas as mesmas características, Baixa densidade, contatos fortes e alto faccionalismo.

Diante destes resultados, foi feito um estudo da empresa como um grupo único e pode-se notar que as redes sociais do Grupo FB têm as mesmas características dos dois grupos pesquisados - baixa densidade, contatos fortes e alto faccionalismo.

Quanto a Centralidade das redes pode-se encontrar os elementos com o maior e menor número de elos ou ligações, o grupo dos Operacionais apresentou os elementos mais centrais, e mais periféricos, ou seja, com maior e menor número de contatos mesmo quando se elaborou o desenho da Centralidade da rede da empresa.

- É possível, através dos resultados obtidos se estabelecer uma relação entre cultura organizacional e redes sociais de comunicação?

Levando-se em consideração apenas as variáveis, Densidade, Força e Faccionalismo, não foi possível se estabelecer relações entre a Cultura Organizacional e as redes sociais de comunicação.

O que se pode dizer é que tanto o Grupo dos Operacionais quanto o Grupo dos Não Operacionais apresentam redes de comunicação de baixa densidade, com

contatos fortes e alto faccionalismo, estão em alinhamento com a cultura organizacional nos temas Pensamento e Relações, mas percebem que a Cultura da Organização dá uma ênfase para o Tema trabalho um pouco menor do que os grupos esperam e percebem a ênfase que a Cultura Organizacional dá para o Tema Controle como maior do que desejam.

Contudo, ao se analisar a variável Centralidade neste estudo realizado em uma empresa prestadora de serviços o grupo FB e sem nenhuma pretensão de se generalizar os resultados, pode-se estabelecer a seguinte relação entre a Cultura Organizacional e a Rede Social do Grupo dos Operacionais, os elementos centrais, ou seja, aqueles que têm o maior número de contatos na rede tem um maior alinhamento dos seus valores com os valores presentes na Cultura Organizacional do grupo FB e desempenham funções gerenciais, tendo assim poder de influenciar e participar na disseminação dos valores presentes na Cultura Organizacional.

Desta forma, percebe-se que o primeiro dos objetivos específicos foi atendido, pois verificou-se qual a visão dos colaboradores da organização pesquisada sobre a cultura organizacional real percebida e a cultura organizacional desejada, representada nesta pesquisa pelos valores pessoais levantados através da aplicação do questionário denominado por Nelson (2006) Perfil dos valores Agregados o PVA.

Da mesma forma o segundo objetivo específico foi atendido tendo em vista que os colaboradores da empresa pesquisada foram divididos em dois Grupos denominados Operacionais e Não Operacionais e as características de suas redes sociais foram verificadas de acordo com os conceitos das variáveis Densidade, Força, Faccionalismo e Centralidade descritos por Granovetter (1973 – 1985) Krackhardt e Hanson (1993), Nelson (2007), Hanneman e Riddle (2005).

E para atender ao terceiro objetivo específico foram analisadas as possíveis relações entre os resultados obtidos com a aplicação dos dois questionários o Perfil dos Valores Agregados e o de Redes Sociais de Comunicação de Nelson (2006).

Quanto ao objetivo geral, que foi dar sequência às pesquisas de Nelson (2003,2005,2006,2007) e verificar se existe influência da Cultura Organizacional da organização nas características dos grupos sociais foi atendido, visto que, estão plenamente explorados no capítulo anterior através de figuras e tabelas, bem como, resumidos acima.

Finalmente, este estudo pretendeu responder à seguinte questão: se e como a cultura organizacional influencia as redes sociais em uma empresa prestadora de serviços?

Conclui-se, pelos resultados obtidos dos questionários, que não se tem dados suficientes para se afirmar que a cultura organizacional influencia nas redes sociais em uma empresa prestadora de serviços, o que se pode levantar nesta dissertação, é que no caso da empresa pesquisada, as redes sociais funcionam como veículo de disseminação da cultura, pois os elementos centrais das redes, aqueles que têm maior número de contatos ou elos de comunicação também exercem funções gerenciais e estão bem mais alinhados aos valores presentes na cultura organizacional, formando um ciclo de perpetuação da cultura - alinhamento de valores – função gerencial – centralidade na rede – possibilidade de disseminação da cultura organizacional.

5.2 Limitações da pesquisa.

Dificuldades foram encontradas na elaboração desta dissertação, algumas delas serão citadas, para que possam servir de referência para futuras pesquisas sobre este tema.

A primeira foi a dificuldade de se encontrar uma empresa disposta a colaborar abrindo suas portas para o desenvolvimento e aplicação da pesquisa, a segunda e principal dificuldade foi o entendimento do questionário do Perfil de Valores Agregados pelos colaboradores da empresa pesquisada. A atribuição de graus que variavam de 1 até 4 para as assertivas foi confuso, principalmente para os colaboradores com pouca formação escolar, alguns até com dificuldade de leitura.

O número de questionários descartados foi muito grande, quase 50% do total distribuído, fato que restringiu e dificultou a análise estatística da pesquisa, que a princípio iria ser desenvolvida entre todas as seis gerências do grupo. Já que a gerência com o maior número de questionários respondidos corretamente a gerência Operacional, contou com mais questionários do que a soma de todos os questionários respondidos corretamente pelas outras cinco gerências. Esta desproporção foi determinante na separação dos grupos, pois para que se pudesse

obter dados estatisticamente corretos; foi necessária a junção das outras cinco gerências em um único grupo denominado Não Operacionais.

Esta junção trouxe prejuízo para a análise dos dados das redes sociais, principalmente na análise das variáveis - Densidade - Força e Faccionalismo, este último já esperado em virtude da junção de cinco gerências, ou seja, cinco facções potenciais.

5.3 Recomendações para futuras pesquisas

Este sub-item tem por objetivo apresentar recomendações para futuras pesquisas, já que o tema tratado neste estudo - valores e cultura organizacional e redes sociais, é bastante amplo e possui diversas variáveis. Além disso, é considerado atualmente como muito importante para a gestão das organizações, pois está intimamente relacionado à gestão de pessoas, que tem sido considerada como fator chave para o sucesso das empresas.

Como sugestão, principalmente devido às características dos questionários, a sua aplicação deveria ser restrita apenas ao corpo diretivo da empresa, pois, talvez assim, os questionários fossem corretamente preenchidos, sem prejuízo para a análise estatística dos dados, caso seja necessária a aplicação para toda a empresa que sejam realizados treinamentos onde se explique detalhadamente a forma correta de preenchimento e caso este não seja feito de maneira correta, que o respondente possa preenchê-lo várias vezes, até que o preenchimento esteja correto.

No que diz respeito a novas pesquisas sobre o tema, seria interessante que fosse realizada uma pesquisa comparando duas ou mais empresas do mesmo segmento, a fim de se verificar como se dá, por exemplo, a questão da centralidade das redes em outros tipos de organizações, repete-se o ciclo de perpetuação da cultura: Alinhamento de valores – função gerencial – centralidade na rede – possibilidade de disseminação da cultura organizacional.

Outra proposta seria pesquisar o tema em empresas de culturas nacionais diferentes, mas do mesmo segmento, e verificar se há ou não diferença da percepção dos valores entre culturas de diferentes países.

6. REFERÊNCIAS

ALBUQUERQUE, L. G. A gestão estratégica de pessoas, In: FLEURY, Maria T. L. (Coord.) **As pessoas na organização**, São Paulo: Gente, 2002.

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

BARBOSA, Lívia. **Cultura e empresas**. Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 2002

BARICHELO, E. ; POZZOBON, C.M.; RIBEIRO, M. B.. **Comunicação informal e cultura organizacional**. Comunicação Organizacional - GEACOR - PPGCOM - PUCRS, Porto Alegre- RS, v. 2, 2003.

BALDISSERA, R; SÓLIO, M. B. O complexus comunicação-cultura-administração. In **Revista Latinoamericana de Ciencias de la Comunicación**. São Paulo: ALAIC, 2006, ano 3, n. 4 (1 semestre de 2006). p. 10-19.

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.

BRITO, L.A.L.; VASCONCELOS, F.C. A Influência do País de Origem no Desempenho das Empresas. **RAC**, v. 9, n. 4, Out./Dez.: 97-118: 2005

Borgatti, S. P.; Everett, M. G.; Freeman, L. C. *UCINET for Windows: software for social network analysis*. Boston: Harvard Analytic Technologies. (2002).

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

CALDAS, M. P. **Cultura organizacional e cultura brasileira**, São Paulo: Atlas, 1997.

CASALI, A.M. **Comunicação organizacional: considerações epistemológicas**. In: Encontro Nacional dos Programas de Pós-graduação em Administração. Anais do XXVIII ENANPAD. Curitiba: 2004

CASTOR, B. V. J. ; FONSECA, C. S. T. **A influência de traços da cultura brasileira sobre a comunicação intra e intercultural no setor automotivo do Paraná**. Letras e Artes, Ponta Grossa, 13 (2) 79-92, dez. 2005

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. 226-233, 1997.

FISCHER, A. L. Um resgate conceitual e histórico dos modelos de gestão de pessoas. In: In: FLEURY, M. T. L. (Coord.) **As pessoas na organização**, São Paulo:Gente, 2002. p. 11-34.

FISCHER II, R. M. Mudança e transformação organizacional. In: In: FLEURY, M. T. L. (Coord.) **As pessoas na organização**, São Paulo: Gente, 2002. p. 147-164.

FLEURY, M. T. L. Cultura organizacional e estratégias de mudanças: recolocando estas questões no cenário brasileiro atual. **Revista de Administração**, São Paulo, v. 26, n. 2, p. 3-11, 1991

_____ **O desvendar da cultura de uma organização – uma discussão metodológica**. In: FLEURY, M. T. L.; FISCHER, Rosa M. (coords.). **Cultura e poder nas organizações**. 2. Ed. São Paulo: Atlas, 1996.

FLEURY, M. T.; FISCHER, R. M. **Cultura e poder nas organizações**. São Paulo: Atlas, 1996.

FLEURY, M. T. L.; SHINYASHIKI, G. T.; STEVANATO, L. A. **Arqueologia teórica edilemas metodológicos dos estudos sobre cultura organizacional**. In: MOTTA, F. C. P.;

_____ **Gerenciando a diversidade cultural – experiências de empresas brasileiras**. In: Encontro Anual da ANPAD (XXIII: 1999: Foz do Iguaçu). Anais... Foz do Iguaçu: ANPAD, 1999. [CD-Rom].

FREITAS, M. É. de; FLEURY M. T. L. de. **Cultura organizacional: formação tipologias e impactos**. São Paulo: Makron, McGraw-Hill, 1991.

FREITAS, Maria Ester de. **Cultura organizacional: identidade, sedução e carisma?** Rio de Janeiro: FGV, 1999.

FREITAS, Maria Ester de. Contexto social e imaginário organizacional moderno. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 40, n. 2, p. 6-15, abr./jun. 2000.

FEUERSCHUTTER, S.G. Cultura Organizacional e Dependências de Poder: a Mudança Estrutural em uma Organização do Ramo de Informática. **RAC**, v.1, n.2, Maio/Ago. 1997: 73-95

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.

HABERMAS, J. **Theorie des kommunikativen handelns**. 2 Vol., Frankfurt: SuhrkampVerlag, 1981.

HABERMAS, J. **Agir comunicativo e razão destranscendentalizada**. Rio de Janeiro: Tempo Brasileiro, 2002.

HANNEMAN, R. A.; RIDDLE M. **Introduction to social network methods**. Riverside, CA: University of California, Riverside. 2005. Disponível <<http://faculty.ucr.edu/~hanneman/>>. acesso em 28/09/09

HOFSTEDE, G. **Culture's consequences :international differences in workrelated values**. London : SagePublications, 1980

_____. **Cultures and organizations: software of the mind**. London: McGraw-Hill, 1991.

_____. The business of international business is culture. **International Business Review**, Great Britain, v. 3, n.1, p. 1-14. 1994.

_____. The interaction between national and organizational value systems. **Journal of Management Studies**, 22(4), 347-357. 1995.

_____. **Culture's consequences: comparing values, behaviors, institutions, and organizations across nations** (2nd ed.). Califórnia: Sage Publications. 2001

KAHLE, L.; ROSE, G.; SHOHAM, A. **Findings of LOV Throughout the world, and other evidence of cross-national consumer psychographics: introduction**. The Haworth Press, 2000.

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

LARAIA, Roque de Barros. **Cultura: um conceito antropológico**. 19. ed. Rio de Janeiro:Jorge Zahar, 2006.

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,

MARCHIORI, M. **Cultura e comunicação organizacional: uma perspectiva abrangente e inovadora na proposta de inter-relacionamento organizacional**. In: MARCHIORI, M. (Org.). *Faces da cultura e da comunicação organizacional*. São Caetano do Sul: Difusão, 2006. p. 77 – 94.

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.

MARINEAU, R. F. **Jacob Levy Moreno – 1889-1974: Pai do Psicodrama, da Sociometria e da Psicoterapia de Grupo**. São Paulo: Ed. Àgora, 1992

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.

MINTZBERG, H.; BRIAN, Q. **O processo da estratégia**. Porto Alegre: Bookman, 2000.

NELSON, R. E. "Social network analysis and organizational intervention: Insights from a area-wide labor-management committee". **Journal of Applied Behavioral Science**. 22 67-76. (1986)

NELSON, R. E The Strength of Strong Ties: Social Networks and Intergroup Conflict in Organizations .**The Academy of Management Journal**, Vol. 32, No. 2,pp.377-401(Jun.,1989)

NELSON, R.E.. On the Shape of Verbal Networks in Organizations. **Organization Studies**. 22:797-824. 2001.

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

NELSON, R.E., HSU S.. Social networks and knowledge management. **The Encyclopedia of Knowledge Management**.. Hershey, PA: 826-832. 2005

NELSON, R.E. **Cultura empresarial e Atendimento Superior – Gerenciando a prestação de services no século 21**. 1 ed Sorocaba, SP. Gráfica e editora Cidade. 2006.

NELSON, R.E., VASCONCELOS, E.P.G. **O Ambiente e o Papo: Comparações internacionais e tipologia das redes verbais nas organizações**. EnanPad 2007.

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

OLIVA, E. C. **Mudanças na atuação da Área de Recursos Humanos em empresas Privatizadas: um estudo no setor siderúrgico do Sudeste do Brasil**. Tese de doutoramento. FEA/USP, São Paulo: 1999.

PREARO, L.C. **O uso de técnicas estatísticas multivariadas em dissertações e teses sobre o comportamento do consumidor: um estudo exploratório**. Dissertação (Mestrado) Universidade de São Paulo, 2008

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, ANAPAD, 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.

RODRIGUES, S. B. Cultura Corporativa e Identidade: Desinstitucionalização em Empresa de Telecomunicações Brasileira **RAC**, v.1, n.2, Maio/Ago. 1997: 45-72

SANTOS, N. M. B. F. dos. Cultura e Desempenho Organizacional: um Estudo Empírico em Empresas Brasileiras do Setor Têxtil. **RAC**, v.2, n.1, Jan./Abr.: 47-66, 1998

SCHEIN, E. H. Coming to a New Awareness of Organizational Culture. **Sloan Management Review**, v. 12, p. 3-16, Winter 1984.

_____. **Organizational Culture and Leadership**. San Francisco: Jossey-Bass, 1992.

_____. **Guia de sobrevivência da cultura corporativa**. Rio de Janeiro: José Olympio, 2001.

SCHWARTZ, S. H.; BILSKY, W. Toward a universal psychological structure of human values. In: **Journal of Personality and Social Psychology**. Vol. 53, No. 3, p. 550-562, 1987.

SIEGEL, S., CASTELLAN Jr, N. J. **Estatística não-paramétrica para ciências do comportamento**. 2.ed. Porto Alegre: Artmed, 2006

SILVA, J. R. G.; OLIVEIRA, M. C. L. **A composição de um quadro de referência para gestão da comunicação organizacional**. Anais do XXVII ENANPAD. Atibaia, 2003.

SILVA, L. M. T. ; MEDEIROS, C. A. F. ; ALBUQUERQUE, L. G. . **Cultura organizacional e qualidade em serviços**. In: XI SEMEAD - Seminários em Administração FEA/USP, 2008, São Paulo. Anais do XI SEMEAD - Seminários em Administração FEA/USP, 2008.

TAMAYO, Álvaro; GONDIM, Maria das Graças C. Escala de valores organizacionais. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 31, n. 2, p. 62-72, abr./jun. 1996.

TÉVENET, M. **Audit de La culture d`entreprise**. Paris: Les editions d`Organisation, 1986.

_____. A Cultura de empresa hoje em dia. Trad. Rosalra Eichenberz. **Revista de Administração**, São Paulo, v.26, n.2,p.32-39, abril/junho1991.

VIZEU, F. **Algumas contribuições da teoria da ação comunicativa para a área de organizações**. Anais do XXVII ENANPAD. Atibaia, 2003.

VERGARA, S.C.; PINTO M.C. S. Cultura e Mudança Organizacional: o Caso TELERJ. **RAC**, v.2, n.2, Maio/Ago. 63-84:1998

(anexo1)

Pesquisa Cultura Atual / Ideal

Este questionário registra suas impressões sobre os valores ou a "cultura" de sua organização. Não é um teste com respostas certas ou erradas.

Nossa meta é ter uma visão honesta e sincera de como você vê a sua organização. Não é necessário gastar mais que alguns segundos em cada item, nem há um compromisso de que suas respostas sejam coerentes umas com as outras.

As suas primeiras impressões são as mais precisas para este tipo de instrumento

Instruções

Para cada jogo de 4 frases, marque na primeira coluna a que melhor descreve sua organização com 4 pontos, em segundo lugar com 3 pontos, depois com 2 e a que descreve pior sua organização com 1 ponto.

Na segunda coluna, repita o mesmo procedimento, respondendo como você acha que a sua organização deveria ser.

Exemplo: Se você gosta muito de sorvete de chocolate, menos de flocos, menos ainda de nata, e detesta caju, Você faria assim:

Gosto de flocos	3
Gosto de chocolate	4
Gosto de caju	1
Gosto de nata	2

Todas as questões devem ser respondidas e não pode haver empates.

Trabalhe rapidamente e seja sincero. Não é necessário gastar mais que alguns segundos em cada item.

Muito obrigado

Org. Atual Org. Ideal

A	A1 Nesta organização existe confiança entre as pessoas		
	A2 Nesta organização o esforço é valorizado		
	A3 Esta organização não cede às pressões		
	A4 Nesta organização a capacidade intelectual é valorizada		

Org. Atual Org. Ideal

B	B1 Esta organização se importa com o bem-estar das pessoas		
	B2 O esforço pessoal é respeitado nesta organização		
	B3 Projetar uma boa imagem é importante nesta organização		
	B4 Nesta organização as coisas são cuidadosamente planejadas		

Org. Atual Org. Ideal

C	C1 Nesta organização o trabalho em equipe é valorizado		
	C2 Nesta organização as pessoas esforçadas são admiradas		
	C3 Nesta organização você precisa ser bom politicamente		
	C4 Pessoas que se comunicam bem são admiradas aqui		

Org. Atual Org. Ideal

D	D1 Esta organização valoriza a lealdade		
	D2 Esta organização recompensa o esforço		
	D3 Liderança é importante aqui		
	D4 Nesta organização é fundamental ser flexível		

Org. Atual Org. Ideal

E	E1 Nesta organização é aceitável compartilhar os sentimentos		
	E2 Nesta organização a pontualidade é valorizada		
	E3 A boa liderança é valorizada aqui		
	E4 Nesta organização o planejamento é incentivado		

Org. Atual Org. Ideal

F	F1 Esta organização se preocupa com os seus empregados		
	F2 Nesta organização as coisas são feitas com rapidez		
	F3 Nesta organização é importante ter boas influências		
	F4 Nesta organização o uso do raciocínio é importante		

Org. Atual Org. Ideal

G	G1 A sociabilidade é importante aqui		
	G2 Nesta organização a rapidez e eficiência são valorizadas		
	G3 Nesta organização ter "status" é importante		
	G4 Nesta organização a criatividade é valorizada		

Org. Atual Org. Idea

H	H1 Nesta organização a lealdade é importante		
	H2 Nesta organização respeitar os prazos é importante		
	H3 Nesta organização respeitar a autoridade é importante		
	H4 Nesta organização expor bem as idéias é importante		

Org. Atual Org. Ideal

I	I1 Nesta organização é aceitável falar dos sentimentos		
	I2 Nesta organização a persistência é valorizada		
	I3 Nesta organização é necessário ter uma certa malícia		
	I4 Nesta organização é aceitável assumir riscos		

Org. Atual Org. Ideal

J	J1 Esta organização se importa com os menos afortunados		
	J2 Nesta organização o cumprimento de metas é valorizado		
	J3 Nesta organização os líderes são valorizados		
	J4 Nesta organização as pessoas que se comunicam bem progridem		

Org. Atual Org. Ideal

K	K1 Nesta organização as equipes são importantes		
	K2 Nesta organização termina-se o que é começado		
	K3 Nesta organização é importante obedecer		
	K4 Pessoas bem organizadas são admiradas aqui		

Org. Atual Org. Ideal

L	L1 Nesta organização a lealdade é valorizada		
	L2 Nesta organização a persistência é fundamental		
	L3 Nesta organização é fundamental causar uma boa impressão		
	L4 Nesta organização os intelectuais são admirados		

Org. Atual Org. Ideal

M	M1 Nesta organização demonstra-se afeto e apreço		
	M2 Nesta organização a qualidade é valorizada		
	M3 Esta organização valoriza a boa aparência		
	M4 Esta organização valoriza uma idéia bem apresentada		

Org. Atual Org. Ideal

N	N1 Esta organização se preocupa com as pessoas		
	N2 Nesta organização um serviço bem feito chama a atenção		
	N3 Nesta organização a obediência às regras é importante		
	N4 Nesta organização o arrojo é valorizado		

Org. Atual Org. Ideal

O	O1 Nesta organização a camaradagem é incentivada		
	O2 Nesta organização é importante caprichar no serviço		
	O3 Nesta organização é importante demonstrar qualidades de líder		
	O4 Nesta organização é importante saber analisar os fatos		

Org. Atual Org. Ideal

P	P1 Esta organização valoriza a lealdade		
	P2 Esta organização valoriza a qualidade		
	P3 Nesta organização é importante saber negociar		
	P4 Aqui o importante é ser organizado		

Apêndice 2

Olá,

Meu nome é Silvio Murdocco, sou professor universitário e gostaria de agradecer imensamente a sua atenção.

Você recebeu dois formulários que fazem parte da pesquisa para a conclusão do meu trabalho de mestrado, não existem respostas certas ou erradas, seja sincero, que você estará me ajudando muito.

Lembro que apesar de estarem autorizadas pelo Doutor Morante, as pesquisas têm caráter exclusivamente acadêmico, e são auto-explicativas.

As pesquisas serão recolhidas na próxima quarta feira dia 12 de agosto, pela manhã, mais uma vez, muito obrigado.

Silvio Murdocco