

**UNIVERSIDADE NOVE DE JULHO**  
**UNIVERSIDADE FEDERAL DE MATO GROSSO DO SUL**  
**DOUTORADO INTERINSTITUCIONAL – DINTER PMDA –**  
**PROGRAMA DE MESTRADO E DOUTORADO EM ADMINISTRAÇÃO**

**CULTURA ORGANIZACIONAL E REDE SOCIAL: UM**  
**ESTUDO EM EMPRESAS DE PRESTAÇÃO DE SERVIÇOS**  
**DE CONTABILIDADE**

Inês Francisca Neves Silva

**São Paulo – SP**

**2015**

**INÊS FRANCISCA NEVES SILVA**

**CULTURA ORGANIZACIONAL E REDE SOCIAL: UM  
ESTUDO EM EMPRESAS DE PRESTAÇÃO DE SERVIÇOS  
DE CONTABILIDADE**

Tese apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Nove de Julho – UNINOVE e Universidade Federal de Mato Grosso do Sul – Doutorado Interinstitucional - DINTER, como exigência para a obtenção do título de Doutor em Administração.

Professor: Dr. Reed E. Nelson

**São Paulo – SP**

**2015**

**CULTURA ORGANIZACIONAL E REDE SOCIAL: UM ESTUDO EM EMPRESAS  
DE PRESTAÇÃO DE SERVIÇOS DE CONTABILIDADE**

Inês Francisca Neves Silva

Tese apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração - PPGA da Universidade Nove de Julho – UNINOVE, como requisito parcial para obtenção do título de Doutor em Administração, sendo a banca examinadora formada por:

---

Prof. Dr. Luciano Mendes – ESALQ/USP

---

Prof. Dr. Edson Kubo – Universidade Municipal de São Caetano do Sul - USCS

---

Prof. Dr. Reed. E. Nelson – Universidade Nove de Julho – UNINOVE

---

Prof. Dra. Cristiane Drebes Pedron – Universidade Nove de Julho – UNINOVE

---

Prof. Dr. Fernando Antonio Ribeiro Serra – Universidade Nove de Julho – UNINOVE

**São Paulo, 20 de agosto de 2015.**

*Dedico esse trabalho à Deus em primeiro lugar, Paulo meu esposo, Catarina minha mãe,  
Jacyara e Neander meus filhos e minha nora Iridia.*

## **AGRADECIMENTOS**

Primeiramente quero agradecer a Deus por ter me guiado a cada momento dessa jornada me sustentando e protegendo em nossas viagens tanto de carro como de ônibus, a toda minha família principalmente ao meu esposo Paulo, porque sem o apoio deles com certeza não teria chegado até aqui, afinal foram várias noites com luzes no quarto para que eu pudesse estudar.

Aos meus colegas de viagem Renata, Diego e Fabiana pois sempre nos apoiamos para que não pudéssemos desistir em meio as dificuldades. A Renata que desde a idéia do projeto do Dinter está ao meu lado, na riqueza e na pobreza (rsrsrs) e Diego por ter nos agüentado durante todo esse período. Aos colegas de trabalho que assumiram compromissos em sala de aula para que eu pudesse me afastar e assim colaboraram em algum momento para que eu pudesse atingir meus objetivos.

Ao meu orientador pela paciência no ensino e entendimento da análise dos dados e a minha banca pela colaboração principalmente ao colega Luciano Mendes que sempre que solicitei esteve pronto a me ajudar.

Agradeço a UNINOVE por nos conceder a oportunidade de realização desse DINTER que promoveu a qualificação de vários colegas assim como de nossa universidade na figura da nossa reitora a professora Célia.

## **RESUMO**

Pelo viés de uma análise exploratória, este trabalho busca entender, por meio dos valores atuais e desejáveis, as culturas organizacionais assim como a configuração da rede social e sua relação com a cultura em empresas de prestação de serviços contábeis nas cidades de Três Lagoas-MS e Campo Grande-MS.

É um estudo quantitativo, sendo duas empresas de Três Lagoas e duas de Campo Grande, e, para sua realização, foram utilizados três questionários desenvolvidos por Nelson (2006): o Perfil de Valores Pessoais, que busca conhecer os valores de cada indivíduo que pertence à organização, o Perfil de Valores Agregados, que, por meio da percepção dos funcionários, levanta os valores organizacionais atuais e os desejados, e um questionário de redes sociais, que busca, dentro da organização, os contatos verbais que acontecem entre os funcionários. O segundo foi estruturado com 20 afirmativas, subdivididas em conjuntos de 4 em 4, utilizando uma escala de prioridade que vai de 1 a 4.

Por meio das análises, constatou-se que a cultura organizacional atual das empresas S2, R e S3 se comporta de forma homogênea, ou seja, os valores são percebidos pelos funcionários de forma mais similar. No que concerne à cultura desejada, somente na empresa S2 haveria, na percepção dos funcionários, alguma mudança na cultura; nas empresas R e S3, os funcionários declararam que não modificariam essa cultura. Já na empresa S1, foi encontrada uma cultura atual heterogênea e os funcionários também desejam mudanças na cultura.

Quanto à rede social, observou-se que as empresas S1 e S2 apresentam-se em forma de grande centro, com periferia menor, enquanto nas empresas R e S3 o centro se encontra muito próximo da periferia em relação ao tamanho, sendo S2 a empresa que apresentou maior diferenciação. Quando relacionados os valores à rede social, na perspectiva de encontrar uma relação na transmissão dos valores por meio da rede, verificou-se que a rede não interfere na formação da cultura organizacional.

Um resultado que chamou a atenção foi quanto à cultura em relação à localização das empresas. Nas empresas localizadas na capital, cujos proprietários são pessoas sem nenhum grau de parentesco, a cultura organizacional atual foi homogênea e não houve desejo de mudá-la. Já nas empresas do assim chamado “interior”, cujos proprietários possuem um forte grau de parentesco, as culturas se diferenciam e há desejo de mudança por parte dos funcionários, contrariando o que seria esperado.

**Palavras-chave: Cultura organizacional, Valores organizacionais, Contabilidade.**

**ABSTRACT**

Through the character of an exploratory analysis, this paper aims to understand, through current and desirable values, organizational cultures as well as the configuration of the social network and its relation to culture in financial services companies in the cities of Três Lagoas-MS and Campo Grande-MS.

It is a quantitative study, being two companies from Três Lagoas and two from Campo Grande, and for that, we used three questionnaires developed by Nelson (2006): The Personal Value Profile, which seeks to know the values of each individual belonging to the organization, the Aggregate Value Profile which, through the perception of employees, raises the current organizational values and the desired ones, and a questionnaire of social networks, which seeks, within the organization, verbal contacts that take place between employees. The second one was structured with 20 statements, subdivided into 4 sets of 4, using a priority scale ranging from 1 to 4.

Through the analysis, it was found that the current organizational culture of S2, R and S3 companies behaves homogeneously, i.e., the values are perceived by employees more similarly. Regarding the desired culture, only in the S2 company there would be, in the perception of employees, a change in culture; in R and S3 companies, employees said they would not alter that culture. In the S1 company, a heterogeneous culture was found and employees also want changes in culture.

As for the social network, it was observed that S1 and S2 companies are present in the form of great center, being less peripheral, while in R and S3 companies, the center is located very close to the periphery in relation to size, and S2 was the company with the highest distinction. When the values are related to the social network with a view to find a connection in the transmission of values through the network, it was found that the network does not interfere with the formation of the organizational culture.

A result that drew attention was about the culture regarding the location of the companies. In companies located in the capital, whose owners are people with no degree of kinship, the current organizational culture was homogeneous and there was not desire to change it. But in the companies of the so-called "inner cities", whose owners have a strong degree of kinship, the cultures are different and there is a desire for change on the part of employees, contrary to what would be expected.

**Keywords: Organizational culture, organizational values, Accounting.**

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1. Principais dimensões do <i>Competing Value Model</i> e tipologia de cultura .....	28
Figura 2. Estrutura dos valores dos indivíduos e organizacionais .....	36
Figura 3. Relação entre Diferenciação e Integração .....	43
Figura 4. Modelo de estudo de redes .....	45
Figura 5. Laços fortes e fracos e ligação pelas <i>bridges</i> .....	51
Figura 6. Rede com estrutura centro-periferia .....	54
Figura 7. Modelo da pesquisa .....	56
Figura 8. Resumo da cultura das quatro empresas .....	123

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1. Resumo de publicações .....	22
Quadro 2. Tipologias da cultura organizacional .....	27
Quadro 3. Mecanismos integradores segundo Lawrence e Lorsch (1973) .....	43
Quadro 4. Critérios e tipologias de pesquisa .....	62
Quadro 5. Temas e subtemas do perfil de valores agregados e perfil de valores pessoais ....	65
Quadro 6. Caracterização das empresas .....	68

## **LISTA DE TABELAS**

Tabela 1. Matriz de adjacência – centro-periferia .....	54
Tabela 2. Resumo resultados da pesquisa de Nelson .....	60
Tabela 3. Exemplo de matriz de correlação .....	74
Tabela 4. Média dos valores atuais das quatro organizações .....	75
Tabela 5. Média dos valores ideais das quatro organizações .....	78
Tabela 6. Médias dos valores pessoais das quatro organizações .....	80
Tabela 7. Médias dos Valores Atuais e Ideais de S1 e dos proprietários .....	82
Tabela 8. Média dos valores atuais e ideais da S2 e valores do proprietário .....	83
Tabela 9. Média dos valores atuais e ideais da R e valores do proprietário .....	84
Tabela 10. Média dos valores atuais e ideais da S3 e valores dos proprietários .....	85
Tabela 11. Valores atuais e Valores pessoais da empresa S1 .....	87
Tabela 12. Valores atuais e Valores pessoais da S2 .....	88
Tabela 13. Valores atuais e Valores pessoais da empresa R .....	89
Tabela 14. Valores atuais e Valores pessoais de S3 .....	90
Tabela 15. Valores atuais e ideais empresa S1 .....	91
Tabela 16. Valores atuais e ideais empresa S2 .....	93
Tabela 17. Valores atuais e ideais empresa R .....	95
Tabela 18. Valores atuais e ideais empresa S3 .....	96
Tabela 19. Matriz da rede social da S1 .....	98
Tabela 20. Densidade de relações S1 .....	98
Tabela 21. Matriz da rede social da S2 .....	99
Tabela 22. Densidade de relações S2 .....	100
Tabela 23. Matriz da rede social da R .....	101
Tabela 24. Densidade de relações R .....	101
Tabela 25. Matriz da rede social da S3 .....	102
Tabela 26. Densidade de relações S3 .....	102
Tabela 27. Valores atuais de centro e periferia .....	104
Tabela 28. Valores atuais de centro e periferia da S2 .....	105
Tabela 29. Valores atuais de centro e periferia da R .....	106
Tabela 30. Valores atuais de centro e periferia da S3 .....	107

<b>1. INTRODUÇÃO .....</b>	<b>12</b>
1.1 Questão da pesquisa .....	14
1.2 Objetivos da pesquisa .....	15
1.3 Justificativa .....	15
1.4 Caracterização do objeto de estudo .....	18
<b>2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA E APRESENTAÇÃO DAS PROPOSIÇÕES.....</b>	<b>20</b>
2.1 Cultura Organizacional .....	21
2.2 Valores individuais e organizacionais .....	30
2.3 Seleção de pessoal e homogeneidade da cultura organizacional .....	38
2.4 Diferenciação, integração e subculturas .....	40
2.5 Redes Sociais .....	44
<b>3. RESUMO DE PUBLICAÇÕES ACERCA DOS CONSTRUCTOS ESTUDADOS..</b>	<b>57</b>
<b>4. MÉTODOS .....</b>	<b>62</b>
4.1 Caracterização da pesquisa .....	62
4.2 Técnica de coleta dos dados .....	63
4.3 Instrumento de redes sociais .....	66
4.4 Escolha dos casos e sujeitos pesquisados .....	67
4.5 Procedimentos para análise dos dados .....	69
<b>5. APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS .....</b>	<b>75</b>
5.1 Apresentação dos resultados .....	75
<b>6. ANÁLISE DOS RESULTADOS .....</b>	<b>109</b>
6.1 Análise da cultura .....	109
<b>CONCLUSÃO .....</b>	<b>125</b>
<b>REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....</b>	<b>128</b>
<b>APÊNDICES .....</b>	<b>138</b>

## 1. INTRODUÇÃO

Estudos e pesquisas acerca da cultura organizacional são realizados há décadas e produzem reflexões teóricas que provêm, especialmente, das áreas de ciências humanas e sociais (SCHEIN, 1983; JONES, 1983). O principal objetivo de tais estudos está em conhecer elementos que influenciem a cultura nas organizações, uma vez que se deseja conhecer, por exemplo, os tipos de culturas organizacionais e suas influências nos comportamentos humanos e nas atividades desenvolvidas no contexto organizacional.

Há pesquisas que procuram estabelecer os perfis culturais das organizações, como forma de classificar e entender as características da cultura nas organizações. Dentre esses trabalhos está o de Cameron e Quinn (1999), que concluíram que o conhecimento acerca do perfil cultural de uma organização é necessário em caso de necessidade de mudança cultural. Outros estudos buscam a relação da cultura com o desempenho organizacional (KOTTER e HESKETT, 1994), como um dos mais eficientes instrumentos de gestão organizacional. Há, por fim, estudos que procuram apenas compreender o desenvolvimento e evolução da cultura organizacional, sem qualquer objetivo de intervenção ou alteração de performance, como é o caso dos estudos de Pettigrew (1979).

As redes sociais intraorganizacionais são consideradas disseminadoras, tanto do conhecimento quanto da informação para pesquisadores, como afirmam Tomaél e Marteleto (2006) e Tomaél, Alcará e Di Chiara (2005). Partindo desse pressuposto, as redes sociais também podem ser utilizadas como transmissoras de valores e, em empresas com diversidade de empregados com interesses e objetivos distintos, podem gerar culturas estratificadas (mais de um tipo de cultura) ou desarmônicas.

Os sistemas de valores existentes dentro das organizações atuam como medidor na resolução de conflitos e no processo de tomadas de decisão, na medida em que proporcionam, aos tomadores de decisão, um conjunto uniforme de princípios e normas que facilitam esse processo. Esses sistemas funcionam também como uma ampla estrutura mental disponível aos gestores e empregados quando ocorrem situações em que os valores organizacionais precisam ser levados em consideração, podendo orientar os indivíduos em suas escolhas, com melhores chances de aceitação na organização. (ROKEACH, 1968). Assim como há em toda empresa normas e práticas formalizadas que orientam a conduta e o desempenho de seus empregados durante o desenvolvimento de suas atividades, há também valores, não escritos, mas tacitamente observados, que decorrem da cultura e dos valores existentes dentro da organização.

Nesse sentido, é importante, tanto para gestores quanto para empregados, a identificação do tipo de cultura e seus valores adjacentes praticados dentro da organização.(HOFSTEDÉ, 1998). Volume e dispersão de valores culturais podem indicar a presença de subculturas, eventualmente indesejáveis na organização, de forma que o provimento de gerentes de diferentes níveis, com mapas de subculturas da organização, permite-lhes avaliar a variedade cultural presente na organização e o quanto esta é desejável. Isso poderá evitar que partes da organização sejam inadvertidas e desnecessariamente negligenciadas por soluções de conflitos em não consonância com características subculturais existentes.

Outra forma de análise da cultura organizacional pode ser realizada por meio das redes sociais, pois, segundo Tomaél, Alcará e Di Chiara, 2005, p. 94, “[...] as redes, dentro do ambiente organizacional, funcionam como espaços para o compartilhamento de informação e do conhecimento”. Fluxos de trabalho documentados são convertidos em redes, criando ligações entre os atores que enviam ou recebem recursos, incluindo informações, materiais, consultoria ou comunicação, relacionados com a tarefa. (SODA *et al.*, 2012). Assim, pode-se pressupor que, dentro da rede, também podem ser partilhados valores entre os empregados, valores estes que podem ser identificados pelos empregados dentro da organização e, então, auxiliar na identificação do tipo de cultura.

As características estruturais da rede e a posição estratégica de seus atores em relação aos outros atores permitem identificar e compreender quais deles atuam como fonte de informação e como tal estrutura afeta o fluxo de informações, visto que muitas das informações que circulam dentro das organizações são transmitidas de forma oral, em detrimento de solicitações efetuadas por meios formais ou escritos.

Na análise das redes, o foco está na comunicação verbal efetuada dentro das organizações, porém, de acordo com Nelson (2006), são raras as pesquisas que enfocam o contato verbal como objeto de estudo. Assim, entendendo, na esteira de Cross e Thomas (2009), que a relação entre os valores pessoais e organizacionais pode ser estudada por meio da análise de redes sociais, o foco deste estudo é o contato verbal entre os agentes na organização visto da perspectiva quantitativa, independente do tipo de informação trocada entre tais agentes.

Em 2001, Nelson (*On the shape of verbal networks in organizations*) identificou uma predominância de estruturas do tipo centro-periferia e inseriu, em seu estudo, uma relação entre os contatos verbais utilizados, buscando associar a formação da rede social aos valores para a identificação da cultura organizacional.

A cultura organizacional é considerada um importante fator que influencia positivamente a qualidade de muitos aspectos da construção de redes. Não é suficiente, no

entanto, o conhecimento acerca desse ponto apenas, pois ainda mais importante é conhecer quais aspectos da cultura exatamente têm influência positiva na construção de redes sociais. (ECKENHOFER; ERSHOVA, 2011).

Dessa forma, este estudo tem por escopo conhecer quais valores individuais e organizacionais são percebidos pelos empregados de empresas de contabilidade e quais valores gostariam que fossem presentes na empresa, bem como a relação existente entre essas variáveis e a rede social. Com isso, acredita-se ser possível identificar as características macro da cultura organizacional existente nessas empresas e qual a cultura considerada ideal pelos seus constituintes. Mais precisamente, o estudo concentra-se na cultura organizacional de empresas de contabilidade, focalizando os valores organizacionais e individuais compartilhados, sobretudo, por meio de redes sociais intraorganizacionais, concebidas como elemento formador da cultura organizacional.

### **1.1 Questão da pesquisa**

O levantamento de um problema científico necessita gerar reflexão ou fornecer esclarecimentos acerca de relações entre variáveis e deve ser estruturado por meio do estabelecimento de relações entre fenômenos (KERLINGER, 1980; GRESSLER, 2004). Neste trabalho, a definição da questão de pesquisa foi engendrada em meio ao escopo de contribuir para o conhecimento de valores dos indivíduos, de valores presentes em organizações e daqueles que empregados gostariam que estivessem presentes no futuro. Para tanto, foram escolhidas, como lugar de pesquisa, organizações de prestação de serviços de contabilidade e, como objeto de investigação, os valores nelas inseridos e que influenciam a formação da cultura organizacional ou de suas subculturas. Nesse sentido, a questão-chave a que se pretende responder ao longo da pesquisa é: *Quais os valores atuais e os desejáveis constroem as culturas organizacionais das empresas em estudo e qual a configuração de sua rede social?*

O escopo do estudo está limitado, geograficamente, a um único estado brasileiro, mais especificamente a duas cidades do estado de Mato Grosso do Sul: Campo Grande e Três Lagoas. Campo Grande, por ser a capital do estado; Três Lagoas, pelo crescimento industrial da cidade nos últimos 10 anos, aumentando a demanda dos serviços prestados por empresas de prestação de serviços de contabilidade, e também pela acessibilidade junto aos órgãos estaduais de contabilidade, uma vez que a pesquisadora é contadora e possui proximidade com empresas nessas duas cidades. Esse recorte permite maior aprofundamento nos casos e na abordagem

metodológica aqui proposta, que será descrita adiante. Além disso, esta pesquisa poderá contribuir para a abertura de caminhos a pesquisadores que se interessem pelo tema e que o queiram investigar em outras cidades e unidades da federação.

## **1.2 Objetivos da pesquisa**

O objetivo geral desta investigação é entender as culturas organizacionais de empresas prestadoras de serviços de contabilidade nas cidades de Campo Grande e Três Lagoas, Mato Grosso do Sul, por meio dos valores atuais e dos desejáveis bem como da configuração de sua rede social e suas relações.

Para tanto, são consideradas as percepções dos empregados em relação aos valores presentes (reais) dentro da organização e os valores que os colaboradores gostariam que estivessem presentes. Para atender ao objetivo proposto, foram estabelecidos os seguintes objetivos específicos:

- Identificar os valores dos indivíduos que compõem a organização e suas percepções sobre os valores culturais atuais dentro da organização;
- Identificar o perfil da rede social dentro da organização, por meio dos contatos verbais nas diferentes divisões das empresas pesquisadas;
- Identificar os tipos de culturas organizacionais existentes nas empresas pesquisadas;
- Relacionar os valores atuais e os desejados pelos empregados aos valores estabelecidos pelas empresas em estudo; e
- Verificar a relação entre a rede social e sua influência na formação da cultura organizacional instalada.

## **1.3 Justificativa**

Dentre os principais motivos norteadores deste estudo, em suma, destacam-se:

⇒ Entre as publicações, nas principais revistas brasileiras, sobre valores do indivíduo ou das organizações como formadores da cultura organizacional, constatou-se que os temas mais pesquisados são a relação da cultura com variáveis que diferem das que são consideradas neste trabalho. As pesquisas são realizadas dentro das organizações ou entre as organizações e, quando abordam grupos de indivíduos,

elegem os cargos gerenciais ou unidades organizacionais, conforme visto em Hofstede (1998).

- ⇒ Desde a pesquisa realizada por Tamayo (2000) – em que o autor afirma haver um único instrumento psicométrico publicado (elaborado por Tamayo e Gondim em 1996) que avalia os valores da organização a partir da percepção dos empregados –, não há relatos de outras que tratam do assunto com a abordagem aplicada neste trabalho. A pesquisa realizada em 2000 aplicou questionário em cinco organizações, em uma amostra de 1010 empregados voluntários. Tamayo utilizou um questionário desenvolvido por ele com base em Schwartz, diferindo assim desta pesquisa, que aplica outro instrumento, desenvolvido por Nelson.
- ⇒ Os valores organizacionais, quando relacionados a outros temas, como competitividade, pressões ambientais e valores organizacionais reais e desejados, segundo pesquisa realizada por Estivalet *et al.* (2012), possuem menor frequência de associação (9%).
- ⇒ Esta pesquisa foi realizada em empresas de pequeno e médio porte, diferentemente das pesquisas de cultura organizacional até aqui realizadas em grandes empresas: estudos de redes por contatos verbais em 52 organizações (NELSON, 2001); estudo de cultura em organização policial (LOPES JR, 2011); dissertação de mestrado acerca da cultura com jovens atletas do Futebol Clube do Porto – Casa do Dragão (COSTA, 2012); dissertação de mestrado sobre dimensões da cultura e existência de clusters culturais em uma empresa de energia (CRUZ, 2007); estudo de cultura de uma grande Cia. Dinamarquesa com base nos questionários de empregados – 3.400 (HOFSTEDE, 1998), entre outros.

Esta pesquisa busca, por um lado, despertar, em pesquisadores, o interesse pelas pequenas e médias empresas no levantamento e estudo da cultura dessas organizações; por outro, estimular dirigentes de pequenas empresas ao conhecimento da formação da cultura de sua empresa, por meio de valores presentes, que podem auxiliá-los no processo de gestão, como no estudo de cultura organizacional realizado por Padoveze e Benedicto (2005), que visou a uma análise dos impactos dos instrumentos no processo de gestão.

Em face dos aspectos normativos que a circundam, a contabilidade sofre muita influência do ambiente externo, conforme pondera Tarifa (2008, p. 44): “Tais aspectos originam-se de bases culturais advindas de longos processos e períodos onde os reflexos comportamentais às empresas não são observados.”

Explorar os traços culturais e seus reflexos comportamentais no dia a dia dos serviços de contabilidade nas organizações, de acordo com Tarifa (2008, p. 44), conduz à compreensão e identificação de “quais pontos devem ser alterados e estruturados para melhora no desempenho e *performance* das empresas”. Para o autor, a relação entre as características culturais ou comportamentais das empresas e a contabilidade torna-se relevante para predizer e explicar diferenciados fatos que ocorrem no cotidiano dessas empresas.

Ante o exposto, após análise em trabalhos publicados nas principais revistas brasileiras, esta investigação enfatiza a relação entre os valores atuais e desejados dentro das organizações e a formação das redes sociais internas, contribuindo, dessa forma, para a melhoria da gestão das empresas, quando da identificação do tipo de cultura existente e da desejada, assim como ampliará o campo da ciência, conforme apresentado no quadro 1. Outro diferencial está na utilização de um novo instrumento de coleta de dados, pois, dentro do Brasil, há pesquisas que aplicam a Escala de valores organizacionais, instrumento desenvolvido por Tamayo e Gondim (1996), ou o instrumento Valores organizacionais, desenvolvido por Tamayo, Mendes e Paz (2000), ou ainda o Inventário de perfis de valores organizacionais, proposto por Oliveira e Tamayo (2004). Importa esclarecer que o primeiro foi desenvolvido sem um modelo explícito, o segundo baseava-se nos valores culturais de Schwartz e o último, segundo Tamayo, (2007), era um instrumento diferente dos anteriores. O instrumento aqui utilizado é ipsativo e, em relação aos demais, tem a vantagem de permitir um exame mais detalhado da relação entre os valores pessoais e corporativos. (NELSON, 2011).

Justifica-se, pois, a importância do trabalho para o campo da ciência, a que se acrescenta o fato de não haver pesquisa utilizando-se dos dois construtos – cultura (valores do indivíduo e organizacional) e redes sociais – para as empresas. Também não foram encontradas pesquisas, no Brasil, relacionando cultura a empresas de prestação de serviços em contabilidade. Por fim, acredita-se que há um desconhecimento, por parte dos gestores dessas empresas, tanto da formação da cultura empresarial, quanto do tipo de cultura que se encontra presente na sua empresa. A investigação enfatiza a necessidade de aprofundar o conhecimento dos valores vinculados ao indivíduo e à organização, contribuindo, dessa forma, para a melhoria da gestão organizacional.

Para as organizações (ou gestores), é mister saber-se os principais valores são perceptíveis ou não aos empregados, e quais eles gostariam que realmente estivessem presentes. Tal conhecimento os auxiliará na busca da harmonia ou ajuste necessário na cultura, visando à melhoria na qualidade do ambiente de trabalho. É possível que o gestor não verifique necessidade de ajustes ou prefira não alterar nada, porém saberá como proceder diante de cada

grupo, buscando a harmonia entre eles, além de auxiliá-los no processo de seleção de novos empregados assim como na manutenção dos que se encontram na empresa.

#### **1.4 Caracterização do objeto de estudo**

As empresas prestadoras de serviços de contabilidade são consideradas de pequeno e médio porte conforme o número de funcionários. Prestam serviço minucioso, de análise das áreas fiscal, tributária e trabalhista, atendendo a diversos grupos de clientes, como pessoas físicas, empresas, instituições, entidades governamentais ou não governamentais e outros, buscando auxiliar seus clientes em diversos processos de gestão administrativa. Em geral, atendem a empresas que, ao invés de manter um departamento interno para a realização dos serviços contábeis, preferem contratar outras que prestem serviços de contabilidade, uma vez que, em muitos casos, não há vantagem financeira em manter uma estrutura contábil interna.

Nesse sentido, em alguns casos, é vantajoso, para a empresa, contratar uma empresa que presta os serviços de contabilidade, que será responsável pela escrituração e elaboração tanto do balanço contábil e financeiro, pagamento de tributos, resoluções de problemas relativos ao quadro de funcionários, como de outros relatórios financeiros, entre outras questões relativas à contabilidade empresarial. Assim como empresas atuantes em outros setores, as empresas de contabilidade podem ser divididas por setores ou departamentos: recursos humanos; fiscal; contabilidade; Imposto de Renda; auditoria; previdenciário e legislação.

Os empregados que atuam nesses diversos departamentos acabam por especializar-se na área em que estão atuando, criando subgrupos distintos, o que pode provocar diferenças comportamentais, quando não verdadeiro isolamento cultural. Tal situação acaba por dificultar a aceitação de normas e padrões generalizados estabelecidos para a organização como um todo, em especial aqueles próprios de processos decisórios únicos ou centralizados.

Diferente de outras empresas, sejam elas industriais, comerciais ou prestadoras de serviços, para que uma empresa de contabilidade possa funcionar de forma adequada, todos os empregados, com exceção da recepcionista, office-boy e responsável pelos serviços gerais, devem ser contadores já graduados ou estar cursando bacharelado em Ciências Contábeis, exigência imposta pelo Conselho Federal de Contabilidade (CFC). Outra característica que distingue este ramo de atuação está no ambiente organizacional. Podemos encontrar um ambiente pouco descontraído, decorrente tanto da grande quantidade de clientes que atendem, nos diversos ramos e setores da economia local, como do tipo de serviço prestado: ligado a valores numéricos, exige um grau mais elevado de concentração por parte dos funcionários.

Acrescente-se que algumas empresas contábeis também oferecem serviços de consultoria, o que exige maior grau de especialização por parte dos funcionários. As especializações resultantes, próprias da estrutura divisional dessas empresas, facilitam a criação/desenvolvimento de líderes com poderes diferenciados, que podem facilitar a formação de conflitos, em especial se os líderes fizerem parte de um dos nós da rede social, com influências sobre seus liderados. Isso pode contribuir para consolidar valores pessoais e de subgrupos na organização, por meio de sua rede, provocando desarmonia e eventuais conflitos dentro da empresa.

Apesar de este estudo analisar empresas do setor de prestação de serviços em contabilidade, é passível de aplicação também em empresas de outros setores, auxiliando os gestores no conhecimento das divergências culturais. Acredita-se que empresas que necessitam ou que gostariam de conhecer sua cultura, por meio do conhecimento dos valores na percepção dos seus colaboradores, adquirem um diferencial em relação às demais, uma vez que os gestores são capazes de ajustar a cultura e os valores internos, favorecendo um maior comprometimento e satisfação dos empregados em um ambiente mais harmônico, entre outros benefícios, ou a manutenção dos empregados na empresa por um período maior de tempo.

## **2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA E APRESENTAÇÃO DAS PROPOSIÇÕES**

As organizações são compostas por diferentes elementos. Tamayo (1998) afirma que, além das partes físicas, as organizações possuem uma estrutura de eventos, interações e atividades, que por elas são executadas, de modo que os determinantes na gestão organizacional se constituem de quatro elementos ligados à individualidade do colaborador – a) valores pessoais;b) representações mentais individuais;c) crenças individuais e;d) história de vida de cada um –e ainda dos valores organizacionais, os quais trabalham com a visão compartilhada por todos os membros da organização. Nesse sentido, os valores organizacionais constituem-se em crenças e princípios compartilhados coletivamente em uma organização, entretanto os valores pessoais influenciam de forma significativa a formação dos valores organizacionais.(ROKEACH, 1968; MEGLINO; RAVLIN, 1998; TAMAYO, 2000; OLIVEIRA; TAMAYO, 2004; TINOCO; ASSÊNCIO; JOÃO; CLARO, 2011; TAMAYO, 1998).

Os valores dos indivíduos são desenvolvidos e construídos ao longo da vida, sendo tais valores transmitidos pelos familiares e por interações com o ambiente externo, ou seja, nas relações sociais e culturais, que, posteriormente, orientam suas escolhas. Nesse sentido, Oliveira e Tamayo (2004) consideram que a cultura organizacional é constituída, além de outros fatores, pelos valores, que têm suas origens nos valores pessoais,uma vez que são introduzidos por pessoas, sejam fundadores, gestores ou trabalhadores da organização. Assim, verifica-se a interação entre os valores individuais e organizacionais.

Observa-se, no entanto, dentro de cada organização, que a cultura é influenciada não somente pelos valores dos fundadores, mas também por suas crenças, que nem sempre são congruentes ou semelhantes, proporcionando assim a formação de subgrupos dentro das organizações, e, uma vez que isso ocorra, há a formação de subculturas (MARTIN, 2002; LAWRENCE; LORSCH, 1973). Uma das formas de reconhecer a formação desses subgrupos é a análise de redes sociais formadas dentro da organização, entretanto este é um método de investigação pouco utilizado. Evidencia-se que, cotidianamente,as organizações se utilizam de vários meios de comunicação entre os indivíduos que a compõem (ofícios formais, memorandos, e-mails, contatos telefônicos e contatos presenciais), de forma que as redes sociais são estabelecidas por esses meios (NELSON;VASCONCELOS, 2007). Cross e Thomas (2009, p. 36) afirmam que a análise de redes organizacionais:

[...] proporciona a vantagem de permitir aos líderes que observem como a distribuição da cultura é feita pela rede: se as crenças e os valores estão integrados para o atendimento dos objetivos estratégicos ou se valores, práticas e objetivos divergentes estão inevitavelmente dilacerando a organização de maneira invisível.

Dessa forma, para a compreensão do tema e das áreas que o compõem, são abordadas, em um primeiro momento, as origens e conceitos de cultura organizacional, bem como fatores que influenciam sua constituição. Para tanto, passamos por concepções de cultura e de valores (organizacionais e dos indivíduos) da perspectiva de diversos pesquisadores do tema.

## **2.1 Cultura Organizacional**

Foi realizado um levantamento bibliográfico a partir do construto “cultura organizacional”. Ressalta-se que não foram considerados artigos apresentados em congressos, atendo-se apenas ao publicados em revista de relevância na área de Administração, e, conforme constatado, as pesquisas são realizadas dentro das organizações ou entre as organizações, mas não entre os indivíduos (FLEURY, 1991; VERGARA; PINTO, 1998; FEUERSCHÜTTER, 1997; OLIVEIRA; TAMAYO, 2004; NEIVA; PAZ, 2012), sendo, em alguns casos, entre grupos de indivíduos, muitas vezes os que ocupam cargos gerenciais ou unidades organizacionais, conforme visto em Hofstede (1998).

O Quadro 1 sintetiza o levantamento realizado, demonstrando as pesquisas que têm sido realizadas no Brasil e publicadas nas principais revistas.

REVISTA	QUANTIDADE ENCONTRADA	MÉTODO UTILIZADO	VARIÁVEIS ESTUDADAS
RAP	3	Qualitativo	- Cultura/organizações públicas
			- Cultura/traços culturais
			- Cultura/socialização
RAI	2	Ensaio teórico	- Cultura/organizações públicas
			- Dimensões culturais/implicações organizacionais
	1	Qualitativo e quantitativo	- Clima organizacional
RAI	1	Qualitativo	- Cultura/ética e liderança/desempenho
REGE	2	Ensaio teórico	- Cultura/poder/mudança
			- Cultura/poder
	1	Qualitativo e quantitativo	- Cultura/ambiente inovador
REVISTA DE ADMINISTRAÇÃO	3	Ensaio teórico	- Cultura corporativa/sistema de controle gerencial
			- Cultura/ estratégias organizacionais
	1	Quantitativo	- Cultura – discussão metodológica
	3	Ensaio teórico	- Cultura/ inovação/ categorias profissionais/ tendência brasileira
	1	Quantitativo	- Cultura/comportamento do empregado
RAC	5	Qualitativo	- Cultura/ ambiente burocrático/ indivíduo
			- Gestor de ética/ instrumento de apoio; Códigos de ética/ tomada de decisão
			- Cultura/ poder
			- Cultura/ sistema de planejamento e controle.
			- Cultura/ identidade organizacional
	4	Quantitativo	- Valores organizacionais/ estresse
			- Tipo de cultura/ pessoas e profissionais; Cultura/ Comprometimento.
	1	Qualitativo e quantitativo	- Cultura/ desempenho organizacional.
	1	Qualitativo e quantitativo	- Cultura/ processo sucessório
RAE	1	Ensaio teórico	- Cultura/ mudança organizacional
<b>TOTAL</b>			<b>17</b>

**Quadro 1.** Resumo de publicações

Fonte: Elaborado da Autora

O termo “cultura” remete a uma metáfora de cultivo da terra, apontando para os padrões de desenvolvimento no conhecimento, nas ideologias, valores, leis e rituais cotidianos que caracterizam as ações humanas. Nesse sentido, agregados em famílias, tribos ou clãs, ou, mais modernamente, em “organizações” sociais mais avançadas, os seres humanos sempre se

reuniram para a execução de atividades ou tarefas, e, no interior desses grupos, as relações são regidas por valores culturais ou princípios de variada natureza que, em conformidade com cada época ou tipo de “sociedade”, são sempre repassados de geração a geração. (MORGAN, 1996).

Com o intuito de refletir sobre tais questões, os primeiros estudos que buscaram compreender o comportamento dos indivíduos e grupos nas organizações partiram das áreas da antropologia [cultura como conjunto de símbolos partilhados pelo grupo], da sociologia [estudo das estruturas sociais para compreensão das identidades individuais e da coletividade] e da psicologia [estudo do indivíduo, sua história de vida, e as relações interpessoais].(CROZATTI, 1998).

Partindo de tais estudos, a cultura organizacional tem sido, há algumas décadas, objeto de pesquisas no campo da Administração e áreas afins. E, na tentativa de acompanhar as mudanças sociais e econômicas, as teorias da administração passaram por algumas alterações ao longo dos anos, saindo da “administração por objetivos”, nos anos 1950, passando pela “estrutura organizacional”, nos anos 1960, e pela “administração estratégica”, na década de 1970, para chegar à “cultura organizacional” nos anos 1980.

A expressão "culturas organizacionais" entrou na literatura acadêmica dos EUA com um artigo de Pettigrew (1979), enquanto, na literatura sobre gestão, nos EUA, havia casualmente sido usada por Blake e Mouton em 1964, denotando o que os outros chamavam de “clima”. Mais tarde, apareceu como “cultura corporativa”, termo que já havia sido citado por Silverzweig e Allen em (1976), e que, anos depois, seria empregado por Deal e Kennedy (1982) em um livro que ganhou popularidade. (HOFSTEDE *et. al.*, 1990)

O uso do termo “cultura” tornou-se, todavia, tanto entre gestores como entre consultores, um modismo, passando a fazer parte do mundo acadêmico. (HOFSTEDE *et. al.*, 1990). Outros pesquisadores, como Nelson e Golopan (2003), contribuíram com o assunto ao realizar estudos em diferentes organizações e diversos países, gerando um grande banco de dados para futuras pesquisas e apontando para a homogeneidade da cultura.

Schwartz (1999) argumentou que as fronteiras nacionais não correspondem necessariamente aos limites organicamente desenvolvidos, mas as sociedades relativamente homogêneas, com uma cultura compartilhada. Muitas vezes, em qualquer nação, várias culturas diferentes podem coexistir, cada uma com suas próprias normas, religião, língua e modo de vida, e a combinação de todas elas em um grupo pode resultar em falha na representação da natureza da cultura de um determinado país. Nessa linha de pensamento, Nelson (2006) define “cultura organizacional” como um mecanismo ou fronteira organizacional que determinará o que será valorizado pela empresa, ou seja, uma fronteira que irá auxiliar na determinação de quais ideias

e valores serão aceitos ou excluídos dentro da organização, por meio da identificação das prioridades para as pessoas dentro das organizações. Na formação da cultura organizacional, tendem a emergir, em primeiro plano, os valores dos fundadores, complementados pelos de seus funcionários, que também influenciam a formação da cultura organizacional. (TAMAYO, 2007).

Schein (2009) conceitua a cultura organizacional – tanto para os executivos quanto para pesquisadores – como uma das fontes de significados comuns para explicar como e por que as coisas acontecem no interior das organizações. Para o autor, ela é formada por um conjunto de valores, crenças, suposições, percepções, pressupostos, normas e padrões de comportamento (fenômenos intangíveis) que são incorporados à empresa durante a sua existência, do mesmo modo que, na vida de cada indivíduo, valores são repassados pelos familiares e no convívio social. Esses fenômenos podem ser, no entanto, moldados de acordo com a necessidade individual. (SCHEIN, 2009).

A cultura organizacional é entendida como uma unidade social estável e coesa, formada por pessoas que compartilham uma visão de mundo por terem vivenciado e encontrado soluções em conjunto para os problemas de integração interna e adaptação externa, admitindo novos membros para os quais transmitem, por meio da socialização, sua maneira de pensar. Nessa visão integrativa, pode-se dizer que se está utilizando a metáfora da cultura como a “cola” que une e mantém os membros da organização. (SCHEIN, 2009).

Outra definição do que é cultura organizacional está relacionada à existência de uma rede de significações que circulam dentro e fora do espaço organizacional, configurando-se como instrumento de poder. Essas redes são criadas e recriadas no dia a dia por meio das relações entre os membros da organização, sendo simultaneamente ambíguas e contraditórias, porque, ao mesmo tempo, revelam a coesão e a fragmentação organizacional. (FREITAS, 2007).

Smircich (1983) propõe uma tipologia que serve de referência para o entendimento das abordagens sobre cultura. A autora argumenta que o estudo da cultura vem sendo desenvolvido sob dois enfoques distintos: a) cultura como variável – considera-se que a organização tem uma cultura e a orientação fundamental é administrativista, enfatizando-se a possibilidade de seu gerenciamento para o alcance de altos padrões de desempenho organizacional; b) cultura como metáfora – é interpretada, essencialmente, como um contínuo e dinâmico processo de construção e reconstrução da realidade por meio da interação social. Dessa forma, no estudo da formação da cultura organizacional, é preciso considerar os valores que a compõem, a saber, os valores dos indivíduos, tanto do fundador quanto dos funcionários que fazem parte da organização. (FEUERSCHÜTTER, 1997; SCHEIN, 2009).

Essa é uma questão pouco estudada pelos pesquisadores da área de comportamento organizacional ou afins, pois muito pouco se encontrou sobre o assunto. Merece menção a pesquisa de Hofstede *et al.* (1990), que já questionavam: Até que ponto diferenças mensuráveis entre as culturas de diferentes organizações podem ser atribuídas a características únicas da organização em questão, tais como sua história ou a personalidade de seu fundador?

Não há dúvidas quanto à importância do papel dos fundadores no processo de formação dos padrões culturais na organização, de forma que os primeiros líderes, ao desenvolverem formas próprias de equacionar os problemas da organização, acabam por imprimir a sua visão de mundo aos demais e também a sua visão do papel que a organização deve desempenhar no mundo. Portanto, para compreender a cultura de uma organização, é mister conhecer a cultura da sociedade na qual ela está inserida, bem como sua história e, particularmente, os valores do seu fundador.(SCHEIN, 2009). Corroborando tal ideia, Schnider (1987) e Rodrigues (1997) consideram o fundador como grande influenciador na cultura, pois ele tende a reproduzir a forma como pensa e se comporta, sendo determinante dentro da organização.

Em pesquisa numa empresa de telecomunicações, Rodrigues (1997) analisa dados biográficos de seus fundadores e líderes e constata que os valores adotados por eles originavam-se de sua formação educacional comum: engenheiros militares ou civis que haviam estudado em escolas militares. O que se conclui na pesquisa é que os primeiros membros da empresa de telecomunicações rememoravam os fundadores da indústria como heróis, pelo que conseguiram e pelos valores que faziam respeitar: trabalho árduo, honestidade e progresso.

Segundo Porto e Tamayo (2007), uma organização inspira-se nos valores da sociedade e nos valores dos seus próprios membros, particularmente dos fundadores ou daqueles com maior poder de influência, e seleciona, entre esses valores, aqueles que serão suas [da organização] prioridades. Nesse sentido, esses pesquisadores consideram que os fundadores exercem grande influência na formação da cultura organizacional e nos valores intrínsecos à organização, independentemente da atividade de gestores e funcionários.

Gordon (1991), por seu turno, entende que a cultura organizacional consiste em pressupostos e valores amplamente compartilhados, existindo, basicamente, dois enfoques quanto à formação da cultura: o ponto de vista estratégico, que concebe a cultura como influenciada pelas características da empresa; o ponto de vista da cultura, que a observa levando em consideração o fundador e seus valores. Para o autor, é necessário, porém, que os pesquisadores desenvolvam um sistema de taxonomia ou classificação que vise capturar a gama de elementos culturais e que permitam a diferenciação entre eles.

Após essa discussão, a primeira proposição pode ser construída:

PI: Os valores dos fundadores serão compatíveis com os percebidos pelos funcionários dentro da organização .

Quando analisamos os modelos teóricos desenvolvidos por alguns autores acerca da percepção da cultura organizacional, vemos que diferentes autores têm procurado desenvolver modelos teóricos, como, por exemplo, Schein (2009), que propõe três níveis de elementos, variando conforme seu grau de acessibilidade: i) os artefatos– constituem o nível mais superficial da cultura e correspondem às estruturas e processos organizacionais e aos produtos tangíveis do grupo, tais como a arquitetura do ambiente físico e as cerimônias observadas –; ii) valores espousados – justificam as estratégias, metas e filosofias organizacionais –; iii) pressupostos básicos – referem-se às crenças que fazem parte da visão de mundo dos membros e tendem a tornar-se inconscientes e inquestionáveis, constituindo-se no cerne da cultura de uma organização –.

Outro pesquisador a propor um modelo é Rousseau (1990), para quem os principais elementos da cultura são apresentados dispostos em camadas, variando ao longo de um *continuum* de subjetividade e acessibilidade e inter-relacionando-se. Os elementos desse modelo partem dos mais visíveis para os mais profundos e estão na seguinte ordem: artefatos, padrões de comportamento, normas comportamentais, valores e pressuposições fundamentais. Esse é um modelo que podemos considerar como uma extensão do de Schein (2009), porém, nesse modelo, há um maior grau de especificidade na determinação e distinção entre as várias formas de manifestação da cultura.

Em seus estudos sobre cultura organizacional, Rousseau (1990) tem priorizado as normas comportamentais compartilhadas que são avaliadas por meio do Inventário de Cultura Organizacional (OCI). Desenvolvido por Cooke e seus colaboradores, esse instrumento é constituído de doze escalas, associadas a doze diferentes estilos culturais, que se agrupam em três dimensões ou tipos gerais de cultura: a cultura construtiva [estilo humanístico-encorajador, afiliativo, de realização e de autoexpressão]; a cultura passivo-defensiva [estilo convencional, de aprovação, dependência e de evitação]; e a cultura agressivo-defensiva [estilos de oposição, poder, competitivo e perfeccionista]. (ROUSSEAU, 1990).

Há também o modelo teórico concebido por Hofstede *et al.* (1990), em que se pressupõe que a cultura se manifeste por meio de quatro elementos: símbolos – a camada mais externa, que compreende as palavras, gestos e objetos que têm significado especial dentro da organização –; heróis – personagens vivos ou mortos, reais ou imaginárias, revestidas de

prestígios na cultura e que servem de modelo de comportamento para os membros da organização –; ritos – atividades coletivas, supérfluas do ponto de vista técnico, mas que socialmente são indispensáveis –; e valores. Os símbolos, heróis e rituais constituem as práticas da organização, e o seu significado cultural está associado ao modelo pelo qual são percebidos por todos os membros; já o núcleo da cultura é formado por valores, que se referem a sentimentos raramente discutíveis, muitas vezes inconscientes. Esses autores também desenvolveram um questionário com o intuito de identificar os valores e as práticas – símbolos, heróis e rituais – que caracterizam a cultura da organização.

Ao entendermos que a cultura possui sua formação entre vários fatores, identificadas acima pelos diversos autores, podemos buscar a tipologia da cultura organizacional. Com base em Freitas (1991), a seguir são apresentadas algumas tipologias.

<b>AUTORES</b>	<b>TIPOLOGIA</b>
<b>Roger Harrison (1972) e Charles Handy (1987)</b>	- Cultura do poder - Cultura de papéis - Cultura da tarefa - Cultura da pessoa
<b>Deal &amp; Kennedy (1982)</b>	- Cultura macho - Cultura trabalho duro/diverte muito - Cultura aposte na sua companhia - Cultura processo
<b>Sethia e Von Glinow (1985)</b>	- Cultura cuidadosa - Cultura apática - Cultura integrativa - Cultura exigente
<b>Donnelly (1984)</b>	- Cultura excelente - Cultura vaga ou indistinta - Cultura horrível

**Quadro 2.** Tipologias da cultura organizacional

Fonte: adaptado de Freitas (1991)

As diversas tipologias de cultura organizacional são modelos, construções teóricas que podem auxiliar na compreensão da cultura organizacional. Essas construções são resultados das opções realizadas pelos pesquisadores que extraem parte da realidade restringindo-se a partes específicas da cultura organizacional, uma vez que a cultura organizacional pode ser vista de diversas maneiras. (FREITAS, 1991).

A tipologia utilizada neste trabalho é a de Cameron e Quinn (1999), a qual apresenta quatro categorias, baseadas em duas dimensões – quão estável ou flexível é a organização e quão externamente ou internamente ela está focada –, como se visualiza na figura 1.



**Figura 1.** Principais dimensões do *Competing Value Model* e tipologia de cultura  
 Fonte: Traduzido e adaptado de Cameron e Quinn, 2006, p. 35.

A cultura clã – assim denominada por demonstrar similaridade com organizações familiares – apresenta características de maior flexibilidade e o seu foco é interno à organização. Após estudarem organizações japonesas, no final de 1960 e começo de 1970, alguns pesquisadores observaram diferenças entre formas de mercado (que enfatizam a competitividade e o lucro) e hierarquia (ênfase em regras e procedimentos) na América e formas tipo clã no Japão (cujo enfoque é nas equipes de trabalho, nos programas de envolvimento dos empregados e compromissos da empresa para com o empregado). Nessa cultura, é pressuposto que a melhor forma de se alcançarem melhores resultados são equipes de trabalho. Esse tipo de cultura considera os fornecedores e clientes como parceiros, a organização preocupa-se com o desenvolvimento de um ambiente de trabalho humano, e os líderes têm a tarefa de encorajar e facilitar a participação dos empregados, alcançando o comprometimento e lealdade. (CAMERON; QUINN, 2006).

A cultura hierárquica tem alicerce no trabalho do sociólogo alemão Max Weber e nos desafios da Revolução Industrial, quando as organizações necessitavam produzir eficientemente produtos e serviços para uma sociedade cada vez mais complexa. A cultura hierárquica, assim como ocorre na cultura clã, é do tipo em que o foco está voltado para a orientação interna à organização. O ambiente de trabalho é formal e estruturado, com diversos níveis hierárquicos e decisões centralizadas. Está mais preocupada com longo prazo,

estabilidade, previsibilidade e eficiência; os procedimentos, regras, tarefas e funções em geral são relativamente estáveis, integrados, e as lideranças têm o papel de coordenação, monitoramento e organização. (CAMERON; QUINN, 2006).

Em organizações onde predomina a cultura mercado, a orientação é externa (aquele é visto como hostil e com clientes exigentes), com foco nas transações externas, incluindo o relacionamento com fornecedores, clientes, licenciadores, sindicatos, entre outros atores, e estão preocupadas com o mercado competitivo. O foco encontra-se nos resultados e na produtividade. Correspondem a um tipo de organização que funciona como um mercado próprio, com ênfase em resultados, tendências de nichos de mercado e bases seguras de clientes. As lideranças encontram-se voltadas para a consecução de objetivos, traduzidos em lucros. Tornaram-se populares durante nos anos 1960, quando as organizações tiveram que enfrentar novos desafios competitivos. (CAMERON; QUINN, 2006).

Na cultura ad-hocrática, há flexibilidade e foco externo, dinamismo, empreendedorismo e criatividade, sendo voltada à produção de bens e serviços inovadores. As empresas desse tipo são dinâmicas, flexíveis e lidam com incertezas. O pioneirismo é valorizado enquanto os líderes estão envolvidos em estimular o empreendedorismo e a criatividade, tendo uma liderança visionária e orientada ao risco. Cameron e Quinn (2006) consideram que a essa cultura tenha emergido da mudança da era industrial para a da informação, onde as organizações tiveram que dar respostas ao ambiente de mudança turbulento e acelerado. Destacam ainda que nenhuma organização refletirá um único tipo cultural, mas sim uma combinação deles, pois alguns tipos poderão ser mais dominantes que outros, ou seja, o instrumento a ser utilizado ajudará na caracterização da orientação dominante em cada cultura, que pode ser em um ou mais quadrantes, ou em nenhum, enfatizando, neste caso, o equilíbrio entre os quatro tipos de cultura. Desse modo, cada quadrante compreende um tipo de cultura, e estes, mapeados por meio do instrumento, representam o perfil da cultura da organização.

## **2.2 Valores individuais e organizacionais**

Nos últimos anos, têm sido muito recorrentes, tanto na mídia televisiva quanto em grupos de pessoas, questionamentos ou discussões acerca de “valores dos indivíduos” (ou a

falta deles), concebidos, em geral, como comportamentos. Apesar do crescente interesse na área de Administração pelo assunto em tela, há poucos autores que tratam do assunto, com destaque para Mendes e Tamayo (2001); Macedo *et al.* (2005); Santos, Lelis e Munhoz (2013); Meglino e Ravlin (1998). Sobre os valores organizacionais, Tamayo (1998); Oliveira e Tamayo (2004); Miguel e Teixeira (2009) levantaram algumas discussões. Cabe ressaltar que, apesar de serem poucos os trabalhos realizados por pesquisadores da área de administração, há alguns estudos relevantes acerca dos valores individuais, sobretudo em revistas de psicologia.

Importa mencionar que há dois artigos publicados: “Valores organizacionais: um balanço da produção nacional do período de 2000 a 2008 nas áreas de administração e psicologia” (FERREIRA *et al.*, 2009), publicado pela *Revista de Administração Mackenzie*, e uma pesquisa bibliométrica realizada por Estivalet *et al.* (2012), publicada na *Revista de Gestão Econômica*.

No segundo, a pesquisa parte de levantamento de artigos sobre valores organizacionais publicados entre 2002 e 2011 nos eventos da Associação Nacional dos Programas de Pós-graduação em Administração (ANPAD) e em periódicos expressivos da mesma área, constatando-se que, entre 46 artigos, 58% têm como foco o indivíduo; 40% versam sobre o nível organizacional e 2% focam o grupo. Esses pesquisadores buscaram identificar os valores da organização a partir da percepção dos indivíduos (empregados), além de investigar a influência dos valores no comportamento desses indivíduos no ambiente laboral.

Ferreira *et al.* (2009) verificaram que houve crescente publicação utilizando-se desse construto em revistas de administração: encontraram 45 em revistas da área de administração e 11 em revistas da área de psicologia. Dentre esses artigos, a grande maioria (79%) tinha natureza empírica e buscava averiguar a influência dos valores na identidade organizacional, na aprendizagem organizacional, no marketing interno, nas atitudes sobre mudanças organizacionais, nas avaliações sobre a organização, nos comportamentos de consumo, nos comportamentos de cidadania, no estresse, no *burnout* e no prazer-sofrimento no trabalho.

Por outro lado, tanto os valores do indivíduo quanto os organizacionais têm sido alvo de pesquisas já há cerca de duas décadas, como é o caso, entre outros, dos trabalhos de Macêdo *et al.* (2005), que estudaram os valores individuais dos dirigentes de três organizações (pública, privada e cooperativa) e sua percepção sobre os valores organizacionais praticados; de Florêncio *et al.* (2011), que buscaram diagnosticar a cultura organizacional que predominava entre os funcionários da área de Recursos Humanos em uma empresa calçadista no interior do Ceará, utilizando-se dos questionários de escala de valores organizacionais identificados por Tamayo e Godim em 1996; de Tinoco *et al.* (2011), cujos objetivos foram identificar, analisar

e avaliar valores individuais, originados de valores humanos, e seus desmembramentos no desenvolvimento dos valores coletivos, enfocando sua influência no ambiente organizacional; e de Santos *et al.* (2013), que estudaram grupos de estudantes da área de engenharia, a maioria pertencentes à geração Y, buscando identificar as diferenças e semelhanças em relação aos seus valores pessoais e se estatisticamente havia associação entre os dois diferentes tipos de valores pessoais (instrumentais e terminais), assim como o perfil deste alunado, considerando gênero, idade e formação educacional básica.

Para Meglino e Ravlin (1998), os valores têm sido considerados ora como necessidades, ora como tipos de personalidade, ou como motivações, objetivos, atitudes, utilitarismos, interesses, entre outros sentidos, o que pode provocar distorções no momento da interpretação nos resultados de estudos.

Na concepção de Schwartz (2005), “valores” são tudo que os indivíduos tomam como importante em suas vidas, sendo ordenados por sua importância relativa perante os demais. Afirmar ainda que valores são um construto motivacional, ou crenças que transcendem situações e ações específicas ou que guiam a seleção e avaliação de ações, políticas, pessoas e eventos. Hofstede (1998) afirma que os seres humanos compartilham valores semelhantes, independente da cultura nacional, e Kluckhohn (1951), estudando processos interacionais, destacou que, quando interagem, as pessoas compartilham um conjunto de valores – chamado de conjunto de valores interpessoais – e tendem a receber estímulos externos de maneira semelhante, de modo que indivíduos que possuem sistemas de valores semelhantes também tendem a comportar-se de forma semelhante.

Para Rokeach (1981), os indivíduos diferem nas práticas dos valores ao atribuir graus de importância a cada um deles, ordenando-os e articulando-os entre si dentro de um sistema de valores, que é concebido diante das suas escolhas. Quando isso ocorre, os valores considerados mais relevantes no sistema predominam sobre os demais.

Em outro estudo, Rokeach (1968) apresenta dois tipos de valores: terminais e instrumentais. Os valores terminais são estados finais que uma pessoa se esforça para alcançar, como, por exemplo, uma vida confortável (ou seja, o indivíduo os persegue “em causa própria”), enquanto os valores instrumentais são modos de comportamento, como a honestidade. O autor propunha uma relação funcional entre os dois valores, cabendo aos valores instrumentais descrever comportamentos que facilitam a obtenção de valores terminais. Ravlin (1995), por sua vez, define “valores” como crenças internalizadas de uma pessoa sobre como deve ou deveria se comportar. Dessa forma, nessas duas definições, encontramos os valores

sempre ligados ao comportamento do indivíduo, cujos resultados podem ser tanto negativos quanto positivos para este, influenciando ou não os valores terminais.

Como já mencionado, os valores são intrínsecos aos indivíduos e, na concepção de Kluckhohn (1951), seriam fundados, em parte, nas semelhanças biológicas entre os seres humanos. Para Meglino e Ravlin (1998), a maioria dos teóricos veem valores como produtos de um sistema de cultura ou social, e, portanto, entende-se que os indivíduos aprendem por meios formais ou informais a se comportar de maneira apropriada dentro do seu ambiente. Os valores sociais gerais são, para eles, um processo que ocorre cedo na vida, de modo que o ambiente social ensina os indivíduos o que deveriam ou devem realizar ou o que deve caracterizar seu comportamento.

Na esteira de Rokeach (1973) e Meglino e Ravlin (1998), entendemos que os valores de cada indivíduo são difíceis de ser mudados; eles são relativamente permanentes, embora possam sofrer alterações “em certas condições”, as quais não foram especificadas pelos autores. Diante dessa perspectiva, podemos dizer que os valores socialmente desejáveis exercem fortes pressões sobre o indivíduo, que passa a expressar e validar valores que não são os seus, não entendendo isso como uma mudança de seus valores.

Outro ponto a ser observado são as semelhanças de valores entre os indivíduos, que, quando partilham dos mesmos, acabam por facilitar a interação, concorrendo para a obtenção dos objetivos comuns. (KLUCKHOHN, 1951). Nesse sentido, podemos afirmar que partilhar valores comuns, dentro da organização, diminuiria os conflitos e contribuiria para o desempenho.

Schwartz (1992) identificou valores básicos que são reconhecidos pelos indivíduos de todas as culturas. Em seus estudos, identificou as principais características que abrangeriam todos os valores:

- Valores são crenças, intrinsecamente ligadas à emoção;
- Valores são construtos motivacionais, referindo-se a objetivos desejáveis e que as pessoas se empenham em obter;
- Valores transcendem situações e ações específicas, pois são objetivos abstratos, como, por exemplo, honestidade e obediência;
- Valores guiam a seleção e avaliação de ações, políticas, pessoas e eventos, de modo que são padrões ou critérios de avaliação; e
- Os valores são ordenados por importância relativa, o que significa que são hierarquizáveis.

Chega-se, nesse ponto, à questão dos valores como sendo “[...] uma concepção, explícita ou implícita, distinta de um indivíduo ou característica de um grupo, sobre o desejável, o que influencia a seleção dos modos, meios e fins de ação disponíveis”. (KLUCKHOHN, 1951, p. 443). Nesse sentido, o valor está associado ao que é desejado pelo indivíduo e que o auxilia na escolha entre o que ele quer e o que não quer. Dessa perspectiva, pode-se afirmar que, se os valores estão presentes no indivíduo, as organizações também possuem valores.

Na visão de Tamayo (2008), esses valores são inscritos nas organizações por seus fundadores, em especial, e repassados aos funcionários ou colaboradores como verdades que devem ser seguidas no desenrolar de suas atividades internas.

Em obra anterior, Tamayo (1998) tratava de valores organizacionais reais e de valores desejados pelos funcionários. Os primeiros são por ele concebidos como aqueles característicos da organização, que podem determinar parcialmente a forma da organização, podendo ser representados por meio das crenças dos fundadores/gestores, assim como pelas escolhas feitas pela organização em relação às suas ações internas e externas. Os valores organizacionais reais estão relacionados aos percebidos pelos funcionários, que podem ser aqueles implantados desde a fundação da organização, assim como os valores que foram modificados durante o tempo, pelas fortes pressões externas ou até mesmo pelas necessidades de adaptações internas. Já os valores desejados pelos funcionários podem estar relacionados, de um lado, aos seus valores individuais, pois muitas vezes eles buscam valores que se assemelhem aos que eles partilham; de outro, ao realinhamento de valores que já estão arraigados na organização, mas que não estão em sintonia com os valores individuais.

Rohan (2000), por sua vez, estabelece uma significativa distinção entre “desejado” – algo que parte do indivíduo para o objeto – e “desejável” – o que parte da sociedade ou do grupo para o indivíduo, entretanto Tamayo (2007) afirma que os valores fazem parte do aprendizado de cada pessoa, pois os sentidos de certo ou errado, de bem ou mal, devem ser os primeiros na vida de uma criança.

Os valores organizacionais constituem o núcleo fundamental da cultura organizacional (HOFSTEDE *et al.*, 1990; TAMAYO, 1998; PETERS; WATERMAN, 1982) e são compartilhados pelas pessoas em um grupo. Tamayo *et al.* (2000) utilizam duas abordagens para estudar os valores organizacionais. A primeira parte de documentos oficiais da empresa, analisando-os qualitativamente; a segunda, de perspectiva quantitativa, usa a média dos valores individuais dos membros da organização como estimativa dos valores organizacionais, porém, segundo os autores, neste caso, como frequentemente existe incongruência entre os valores pessoais e os organizacionais, o resultado não expressa adequadamente os valores da

organização. Dessa forma, esses autores propuseram uma abordagem diferente: estudar os valores organizacionais a partir da percepção que os empregados têm dos valores existentes e que são praticados na empresa em que atuam. Eles acreditam que os empregados têm uma visão clara dos valores que predominam na organização. De fato, quando entram numa organização e nela permanecem, os empregados terão uma melhor percepção do que ocorre no dia a dia, sendo-lhes possível identificar quais valores predominam, assim como detectar as diferenças entre valores de cada setor da empresa.

Mas como podemos definir os valores organizacionais? Segundo Tamayo e Gondim (1996, p. 63), podem ser definidos como “princípios ou crenças, organizados hierarquicamente, relativos a tipos de estrutura ou a modelos de comportamentos desejáveis que orientam a vida da empresa e estão a serviços de interesses individuais, coletivos ou mistos”.

São os que são percebidos pelos empregados como efetivamente característicos da organização. Trata-se, portanto, de princípios e crenças que, segundo os membros da organização, orientam o seu funcionamento e a sua vida. Expressam uma dimensão fundamental da cultura organizacional: como ela é vivenciada pelos seus membros. (TAMAYO, 1998, p. 57).

Os valores organizacionais reais são aqueles identificados como característicos da organização, que podem determinar parcialmente a forma da organização e como estes são percebidos. (TAMAYO, 1998). Além disso, “influenciam a visão que os empregados têm da organização, dos seus colegas, dos gerentes, determinam a avaliação de comportamentos e situações organizacionais e sustentam as atitudes”. (TAMAYO, 2000, p. 37).

Partindo dessas discussões, é possível construir as seguintes proposições:

**P2: Os valores organizacionais atuais (reais) serão diferentes dos desejados; e**

**P3: Os valores pessoais dos funcionários serão incompatíveis aos da organização em que estão inseridos.**

Nesse sentido, os valores organizacionais têm como fonte as necessidades, tanto da organização quanto do indivíduo, que vão desde as necessidades biológicas (individuais) até as de sobrevivência e bem-estar da organização. Quando tanto a organização quanto o indivíduo se dão conta de suas necessidades, os dois passam a representá-las, de forma consciente, como valores ou até mesmo metas a serem seguidas. (TAMAYO, 2000). Com base nessas necessidades, os autores propuseram três dimensões, que passaram a constituir a base teórica de seu trabalho:

1) *Autonomia versus Conservadorismo*

Organizações caracterizadas pelos valores do conservadorismo são aquelas que estão voltadas a valores característicos aos interesses do grupo, ou seja, a necessidade de conservação dos usos ou costumes, estrutura de poder e outros. Aquelas que preconizam a autonomia consideram o empregado como uma entidade autônoma e habilitada para perseguir seus próprios interesses em harmonia com as metas ou normas da organização. Neste caso, atribuem elevada importância à criatividade individual e valorizam a responsabilidade individual, com valores centrados na criatividade e curiosidade, por exemplo. A ênfase está na inovação, criatividade, novas formas de agir, pensar e executar o trabalho.

### 2) Hierarquia *versus* Igualitarismo

A hierarquia é vista como uma forma de garantir o comprometimento dos empregados com a missão da organização. Os valores, tais como autoridade, poder social e influência, expressam essa preferência, enquanto o igualitarismo expressa a preocupação com o bem-estar dos outros na organização.

### 3) Harmonia *versus* Domínio

Os autores esclarecem que a empresa está inserida em um ambiente e que ela precisa, em algum momento, posicionar-se perante ele, o que pode ocorrer de forma harmônica ou por domínio. Os valores relativos ao domínio referem-se ao domínio do ambiente físico ou social por meio da autoafirmação da empresa e promovem a realização de esforços diretos para obter o controle ou a exploração do ambiente em que está inserida a organização. No caso da harmonia, encontram-se valores tais como cooperação e integração interorganizacional, numa tentativa de acomodação harmoniosa com o ambiente.

Na escala de valores do trabalho proposto, também são levados em consideração valores como autonomia, conservadorismo e hierarquia. A abstração, por exemplo, pode ser enfatizada pelas organizações, prevalecendo assim a liberdade de criação por parte dos empregados, mas a dominância que consta da escala de valores não está relacionada ao pressuposto acima, assim com também não foca a harmonia.

Quando entramos na questão das formas existentes para avaliar os valores, recorremos a Tinoco *et al.* (2011), para quem o precursor nessa área é Schneider (1987), que propôs o estabelecimento e relacionamento entre tipos de valores, identificando seis diferentes categorias de valores. Os autores afirmam que, nos últimos anos, houve outros pesquisadores que também buscaram desenvolver instrumentos para medir os valores. Esses instrumentos, amplamente utilizados, testados e aceitos pela academia, têm sido desenvolvidos em âmbito internacional e também nacional. Rockeach lançou um modelo de associação de valores (RVS), que, mais tarde, foi o inspirador de Schwartz (TINOCO *et al.*, 2011), que, por sua vez, foi o inspirador

de Tamayo no Brasil. Tamayo realizou pesquisas inéditas no Brasil, buscando estudar os valores organizacionais a partir da percepção dos empregados.

Nesta tese, utilizamos um instrumento desenvolvido por Nelson (2006), que vem sendo aplicado, pelo autor, em várias pesquisas e também já vem sendo disseminado em programas de mestrado e doutorado. O modelo a ser desenvolvido neste trabalho envolve uma estrutura e uma escala de valores (figura 2), que foi elaborada durante a vida acadêmica de Nelson, como docente e pesquisador, a partir de trabalhos existentes e que foram adaptados de acordo com os avanços dos estudos.



**Figura 2.** Estrutura dos valores dos indivíduos e organizacionais  
Fonte: adaptado de Nelson(2006)

Os quadrantes acima demonstram ainda subdivisões, que são apresentadas com mais detalhes no capítulo pertinente à metodologia. O quadrante “trabalho” está voltado à qualidade, ao prazo e ao esforço que cada indivíduo empreende em relação ao processo, enquanto as relações buscam conhecer as características presentes no indivíduo. Quando analisamos o quadrante “controle”, buscamos reconhecer, dentro de cada indivíduo, a sua importância quanto ao “status”: se ele é muito político e tem domínio sobre os outros e como se comporta em relação à liderança. No quadrante “pensamento”, avalia-se o planejamento, ou seja, se a pessoa é ou não voltada a planejar, pensar, ser flexível e se também gosta de se expor.

Esses quadrantes compõem o questionário desenvolvido por Nelson, Perfil de Valores Pessoais (PVP) e Perfil de Valores Agregados (PVA). Para o PVP, no primeiro quadrante são apresentados os valores dos indivíduos quanto à dimensão do trabalho. Nele são observados: o esforço, que diz respeito ao trabalho árduo ou ao esforço constante do indivíduo (o quanto ele

preza terminar as tarefas), a qualidade e o prazo de realização dessas tarefas. São temas voltados para valores ligados ao esforço constante. No PVA, os indivíduos deverão declarar como sentem esses valores dentro da organização; por exemplo, se a empresa valoriza o trabalho árduo em detrimento da qualidade, ou como eles interpretam a relação trabalho, esforço e qualidade e como gostariam que fosse. (NELSON, 2006).

O quadrante “relações” está intimamente ligado ao afeto. Todos seus subtemas estão relacionados às conexões voluntárias com o próximo, mas com ênfases diferentes. (NELSON, 2006). Segundo Nelson (2006, p.85), “o afeto nos aproxima dos outros para podermos receber o calor humano, sendo uma emoção relativamente primitiva”, enquanto a empatia “nos coloca psicologicamente na situação do outro para poder dar o calor humano”. A sociabilidade está focada na interação e sua atividade desenvolvida em grupo, o que o autor chama de “orientação para grupos ou equipes”. A lealdade está voltada para as relações duráveis, com grande confiança entre os grupos ou pessoas.

O terceiro quadrante vincula-se a “controle”. A dominância está ligada ao poder de domínio do indivíduo sobre os demais. Alguns indivíduos são muito ligados ao “status” que têm dentro da organização e utilizam forte politicagem, ou seja, esse quadrante envolve o grau de manipulação ou negociação do indivíduo em relação aos outros membros. Há pessoas que nasceram para ser líderes, ou desenvolveram as habilidades para a liderança, e com isso se sobressaem na organização. A liderança está ligada ao poder de referência enquanto a dominância está mais voltada para o poder coercitivo.(NELSON, 2006).

O último quadrante está voltado para “pensamento”: cada indivíduo declara quais os valores são mais e menos importantes para eles. Para Nelson (2006), a abstração lida com conceitos tangíveis e as generalidades, enquanto o planejamento/organização está focado nos detalhes, ou seja, indivíduos que valorizam tanto a organização do local como os detalhes do trabalho. A exposição lida com a transmissão e apresentação de suas ideias; a flexibilidade está ligada à capacidade que cada indivíduo tem de se adaptar às mudanças, novas tecnologias, entre outros fatores. Estas são as variáveis que são estudadas nesta tese: tanto relacionadas ao indivíduo quanto à organização.

Considerado o exposto, quando se fala em valores organizacionais, podem-se citar, como exemplo, empresas que valorizam o esforço (trabalho duro) em detrimento da qualidade do trabalho, ou do cumprimento do prazo. Os funcionários podem, no entanto, preferir que a empresa valorize mais a qualidade e cumprimento de prazo e menos o trabalho duro, e assim por diante, em todos os demais quadrantes do instrumento PVA. Quando se fala na qualidade em detrimento dos prazos, há de se observar que, nas empresas que prestam serviços em

contabilidade, os prazos são de vital importância para o desempenho organizacional e a manutenção da carteira de clientes, mas não se sabe se isso realmente está presente nos valores dos empregados como algo que seja mais importante do que outros atributos.

### **2.3 Seleção de pessoal e homogeneidade da cultura organizacional**

Schneider (1987) afirma que, quando as empresas já existem há algum tempo, o comportamento dos indivíduos não se adequa aos que lá já existem, porque eles foram atraídos para esse ambiente, por eles escolhido, e abdicaram, de certa maneira, de seus valores pessoais. Há, todavia, organizações que atraem, selecionam e retêm as pessoas. Nesse sentido, esse autor sugere que os indivíduos podem ser atraídos para as organizações que percebem como tendo valores semelhantes aos seus. Além disso, as organizações tentam selecionar pessoas propensas a compartilhar seus valores. Os novos operadores são, então, mais socializados, e aqueles que não se encaixam saem, ficando somente os que assimilam os valores organizacionais. Assim, os valores individuais básicos ou preferências para certos modos de conduta são expressos nas escolhas organizacionais e, em seguida, reforçados em contextos organizacionais.

Schneider, Smith e Fleener (1998) dizem que, tanto por meio de estratégias formais quanto por métodos informais de seleção, as organizações acabam por admitir indivíduos que são compatíveis com o ambiente de trabalho, aumentando ainda mais a homogeneidade. O que eles basicamente propõem é um processo designado como atração-seleção-atrito (ASA), em que, pela atração e seleção, a empresa pode produzir uma cultura mais homogênea. Nesse contexto, os indivíduos são atraídos para o ambiente por eles escolhido e optam por permanecer nele, e a atração do indivíduo por determinada organização ocorre porque ele se identifica com as atividades ali desenvolvidas, ou que, por algum motivo, são de seu interesse.

Partindo do pressuposto de que todos aqueles que permanecem na organização estão ali por interesses comuns ou porque se identificam com ela, podemos nos permitir supor que os valores desses indivíduos tendem a ser iguais, ou o mais próximo possível da homogeneidade. Disso resulta pouca diferenciação entre os valores individuais e os organizacionais, assim como uma cultura única e forte, em que pode haver subculturas, mas estas não são conflitantes com a cultura dominante. Para Tom (1971), os indivíduos são suscetíveis a escolher atividades semelhantes às aquelas em que têm conhecimento, e, portanto, é provável que se comportem semelhantemente, promovendo assim a homogeneidade de atributos. Ainda nessa linha de pensamento, Mazzucco e Rocha (2001) afirmam que um alto nível de homogeneidade na

percepção dos valores leva cada colaborador a exercer a autoridade de maneira igual e, dessa maneira, é desnecessário haver controle externo. Nesse sentido, o fato de os valores organizacionais serem compartilhados de maneira homogênea pelos colaboradores parece ser importante para construir uma cultura organizacional coesa, em que a lealdade e o comprometimento sejam expressos nos comportamentos dos colaboradores.

Sendo a cultura partilhada, esta desempenha um importante papel na homogeneização dos comportamentos e atitudes dos seus membros, alargando, assim, a estabilidade do sistema. (ROBBINS, 2005). Assim, conforme afirmam Schnider *et al.* (1998), a homogeneidade torna-se maior dentro da organização quando aqueles que não se encaixam no sistema acabam por sair, ficando somente aqueles que se adaptam a ela. O modelo básico de formação da cultura é dado por Schein (1983), quando afirma que “alguém propõe uma solução para um problema que o grupo enfrenta, e esse grupo compartilha a percepção de que a solução está funcionando e vai ser adotada, ensinando-se aos recém-chegados”. Ao focar a questão da cultura, Schein (1983) destaca que a persistência de normas e valores de uma organização pode criar uma cultura total, única e forte; portanto, segundo o autor, a força da cultura pode ser definida em termos de homogeneidade, estabilidade e intensidade das experiências vivenciadas na organização.

De acordo com Morgan (1996), é na construção das identidades organizacionais que se pode explicar a semelhança no perfil das culturas organizacionais de empresas do mesmo setor, o que se justifica pelos detalhes comuns de suas estruturas e, conseqüentemente, das necessidades, conhecimentos, habilidades e valores dos seus membros. Sugere-se, com isso, que o tipo de trabalho e produção específico converge para culturas também específicas.

Outro fator que exerce influência na cultura organizacional é a região onde a organização está inserida. A região cultural é um espaço territorial, não necessariamente idêntico às fronteiras oficiais, onde os traços culturais, tais como valores, atitudes e comportamento de seus membros, são reconhecidamente homogêneos entre si e heterogêneos em relação a outras regiões. (MUZZIO; CASTRO, 2008). Qualquer que seja a organização, ela está inserida em um determinado contexto, e os significados que a permeiam são, portanto, referenciados pelos valores desse ambiente, que podem pressupor diferentes níveis. Dentro desse contexto, a cultura organizacional pode referenciar-se, simultaneamente, em um ambiente mundial, nacional, regional ou local. No caso brasileiro, a bibliografia pertinente indica diferenças culturais que podem legitimar análises em âmbito regional e, portanto, leva-nos a compreender essa regionalidade como objeto válido nas distinções de cultura organizacional. (MUZZIO; CASTRO, 2008; LOPES Jr. *et al.*, 2011).

## 2.4 Diferenciação, integração e subculturas

Para Lawrence e Lorsch (1973), Fayol, Gulick, Mooney e Urwick foram os primeiros a se preocupar com a diferenciação e integração, examinando a melhor maneira de dividir as tarefas e o modo de se conseguir a integração no interior das empresas.

O indivíduo tem, em seu dia a dia ou ao longo de sua vida, algumas necessidades, entre as quais se destacam: i) realização – os indivíduos desejam fazer alguma coisa e, com isso, engajam-se em determinada tarefa que possam cumprir eficazmente –; ii) agregação – os indivíduos sentem grande necessidade de contato com outros –; iii) poder – os indivíduos têm o desejo de exercer qualquer tipo de controle sobre os outros –. Mesmo que tais necessidades possam ser satisfeitas, em algum momento, fora das organizações, serão uma força motivadora dentro delas, mesmo porque os indivíduos precisam de realização pessoal no trabalho. (LAWRENCE; LORSCH, 1973).

As necessidades dos indivíduos podem apresentar-se, em alguns momentos, como característica integradora e, em outros, como desintegradora, pois, se a organização não consegue atender a necessidade do colaborador, poderá provocar tanto seu desinteresse como conflitos entre os membros da organização. Desse modo, a necessidade de poder pode provocar tanto a desintegração quanto a diferenciação, se aquele não for exercido com moderação e competência. (LAWRENCE; LORSCH, 1973).

Nesse contexto, a integração pressupõe que a organização como um todo possua a mesma cultura, enquanto a diferenciação enfoca as diferenças existentes entre os diversos grupos que compõem a organização. Há ainda o risco da fragmentação, que consiste na visão de que o que existe de cultura organizacional são valores partilhados apenas temporariamente pelos vários indivíduos que atuam na organização. (LAWRENCE; LORSCH, 1973)

Há uma diversidade de estudos sobre cultura organizacional, de que derivam várias diferenças de abordagem. Meyerson e Martin (1987) sintetizam as diferenças em três dimensões:

- a) Relação entre as manifestações culturais: o foco está na consistência ou inconsistência organizacional, grupal;
- b) Grau de consenso (homogeneidade) organizacional: o foco está no consenso ou dissenso organizacional, grupal;

- c) Orientação em relação à ambiguidade: o foco está na transparência ou ambiguidade organizacional, grupal.

A diversidade de abordagens utilizadas pelos pesquisadores da cultura organizacional ao longo das décadas de 1980 e 1990 levou Martin e Frost (2009) a fazer um levantamento bibliográfico sobre o tema, de que derivou a classificação dos trabalhos em três grandes perspectivas:

1. Integração: nessa perspectiva, a cultura organizacional é tratada como sendo homogênea dentro da organização. A ocorrência da ambiguidade é vista como uma anomalia temporária: apenas um estágio do processo de estabelecimento de um novo consenso. Foca a consistência das manifestações culturais – valores, interpretações e outras – e trata a organização voltada para o consenso, a homogeneidade, e para a transparência (MARTIN; FROST, 2009; MEYERSON; MARTIN, 1987);
2. Diferenciação: nessa perspectiva, ao contrário da anterior, não existe o consenso nem a homogeneidade da cultura organizacional; há diversas subculturas dentro da organização e, dentro de cada subcultura, haverá o consenso, a clareza e a consistência, apenas nos limites internos, ou seja, as “ilhas de consenso em um mar de ambiguidades” (MARTIN, 2002, p. 94). Na abordagem da diferenciação, diversa do que prega a integração, as ambiguidades não podem ser extintas. Foca a consistência das manifestações culturais dentro de determinados grupos, em que existiriam o consenso e a transparência. As subculturas originar-se-iam de variáveis ambientais por alguns mecanismos, como, por exemplo, profissionais. (MARTIN; FROST, 2009; MEYERSON; MARTIN, 1987).
3. Fragmentação: nessa perspectiva, a ambiguidade está presente em todas as manifestações culturais e permeia toda a organização. Existem múltiplas visões para diversas questões, e essas diferentes interpretações estão em constante fluxo, o que torna impossível haver o consenso. Consenso e consistência nas interpretações são meramente ocasionais, transitórios e passageiros. A abordagem da fragmentação vai além da visão clara de consistência da perspectiva da integração e também da visão clara de inconsistência da perspectiva da diferenciação.(MARTIN, 2002; MARTIN; FROST, 2009).

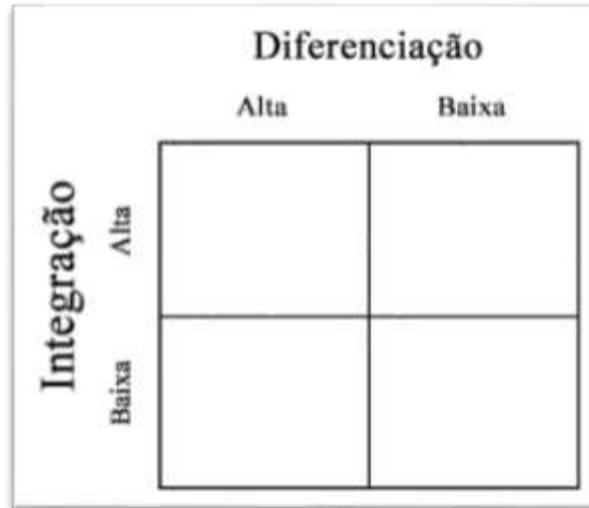
Lawrence e Lorsch (1967) definem diferenciação como o estado de segmentação do sistema organizacional em subsistemas, cada qual tendendo a desenvolver atributos particulares em relação às exigências do meio ambiente. A integração é definida como o processo de

realização de esforços unificados entre os vários subsistemas na consecução das atividades organizacionais, entendendo estas como um ciclo de entrada, processamento e saída na produção de bens e serviços. De acordo com esses autores, a cultura, observada sob o aspecto da integração, é aquela compartilhada por ou exclusiva de uma determinada organização ou grupo, sendo, com isso, um mecanismo de integração, ou seja, a cola social que une os grupos potencialmente diversificados. Do ponto de vista da integração, a cultura é considerada pelos autores como monolítica, ou seja, uma cultura única e dominante, enquanto pela diferenciação isso não é possível. Constituída por um conjunto de valores e de manifestações, os valores defendidos podem ser inconsistentes com as práticas reais.

Ainda para Lawrence e Lorsch (1967), são essas diferenciações que acabam por dar origem às subculturas dentro da organização. Em um estudo sobre a figura dos gestores, Leite-da-Silva *et al.* (2006) buscaram extrapolar a concepção do gestor como o responsável pela homogeneização da cultura, deslocando esse conceito para o de agente consensual. Também consideram que os gestores podem ser conduzidos ao processo de uma única cultura, exercendo o papel de integradores dentro da organização. Isso se processa quando são inseridos dentro dos grupos e subculturas buscando a integração em seu interior e medindo as diferenças entre grupos distintos. Como este trabalho não tem esse tema por foco, ou seja, centrar-se na figura do gestor como intermediador ou disseminador da cultura, não aprofundaremos essa discussão.

Outro fator que Lawrence e Lorsch (1973) citam como desintegrador é o conflito. Para os autores, a simples divisão de tarefas segundo certos princípios (conforme autores já mencionados) não é suficiente para que haja a integração, porque, dentro das organizações, há conflitos inevitáveis entre os departamentos ou setores, e eles precisam ser resolvidos para que haja integração.

Dentro da bibliografia da área de administração, há várias soluções para os conflitos intraorganizacionais, como, por exemplo, equipes integradoras. Assim, Lawrence e Lorsch (1973, p. 67), “comparando os estados de diferenciação e integração entre as empresas”, verificaram que, “quanto mais altamente diferenciadas fossem todas as unidades, mais dificuldade teria a organização de alcançar uma integração de alta qualidade”. Essa observação resultante de sua pesquisa pode também ser estendida a qualquer organização; afinal, a diferenciação não traz a integração.



**Figura 3.** Relação entre Diferenciação e Integração  
Fonte: adaptado de Lawrence; Lorsch (1973)

Os estados de diferenciação e integração em organizações consideradas de alto desempenho dependem das exigências do ambiente. Em mercados considerados dinâmicos, as organizações eficientes devem ser altamente diferenciadas e interligadas, enquanto em ambientes estáveis e com menos diversificação as organizações eficientes são menos diferenciadas, mas necessitam de alto grau de integração. Os mecanismos relacionados à integração precisam ser adaptados ao grau de problemas e suas complexidades (do mais complexo ao pontual), não deixando de lado o fato de que, quanto mais diferenciada a organização, mais complexos serão esses mecanismos. (LAWRENCE; LORSCH, 1973).

<b>1. Departamento integrador</b>	1. Integradores individuais	1. Contato direto entre os diretores
<b>2. Equipes permanentes</b>	2. Equipes temporárias	2. Hierarquia administrativa
<b>3. Contato direto entre os diretores</b>	3. Contato direto entre os diretores	3. Sistema de movimentação de papéis
<b>4. Hierarquia administrativa</b>	4. Hierarquia administrativa	
<b>5. Sistema de movimentação de papéis</b>	5. Sistema de movimentação de papéis	

**Quadro 3.** Mecanismos integradores segundo Lawrence e Lorsch (1973)  
Fonte: adaptado de Lawrence e Lorsch (1973, p. 160)

Os autores levam em consideração a variável “ambiente” como influenciadora na diferenciação. De acordo com Pires e Macêdo (2006), consideradas as perspectivas propostas por Frost, a abordagem de Schein (2009) estaria de acordo com a perspectiva integrativa, à medida que trabalha com valores constantes e clareza, sendo os conflitos vistos como ausência de uma cultura organizacional. Já a abordagem de Hofstede (1994) estaria dentro da perspectiva

de fragmentação, porque considera os conflitos como partes integrantes da dinâmica organizacional, em que consenso e dissenso coexistem numa constante flutuação, influenciados por mudanças.

Não se pode deixar de destacar, no entanto, que os valores que estão arraigados na organização nem sempre podem ser compatíveis com os dos indivíduos e que esses indivíduos podem simplesmente estar adotando-os como forma de se adaptarem à organização ou tolerando-os para permanecer atuando na organização. E entendemos que, quando um funcionário passa a “tolerar”, pode juntar-se a outras pessoas que compartilhem seus valores, incompatíveis com os da organização, formando assim subgrupos. Acredita-se que, nas organizações que não conseguem “homogeneizar” os valores entre todos os funcionários, ocorre a formação desses subgrupos com valores e percepções diferentes, de que vão derivar as “subculturas”.

As subculturas emergem de grupos que integram a organização, que interagem entre si e que partilham dos mesmos valores. Estudos de comportamento de grupos em contextos organizacionais têm revelado a existência de conflitos de interesse ou disputa de poder (LAWRENE; LORSCH, 1973), que podem gerar subdivisões e subculturas, pois os valores envolvidos são diferentes entre os membros da organização. (MARTIN; FROST, 2009).

Nas subculturas, os valores compartilhados entre membros do mesmo grupo são transmitidos e socializados através dos relacionamentos em rede, estabelecidos dentro das organizações. Nesse contexto, a cultura organizacional é vista como um emaranhado de subculturas, onde as manifestações de poder e interesses entre grupos nas organizações tecem as diversidades de valores, que são compartilhados e socializados em rede. (MARTIN; FROST, 2009).

Diante dessas perspectivas, levantam-se as seguintes proposições:

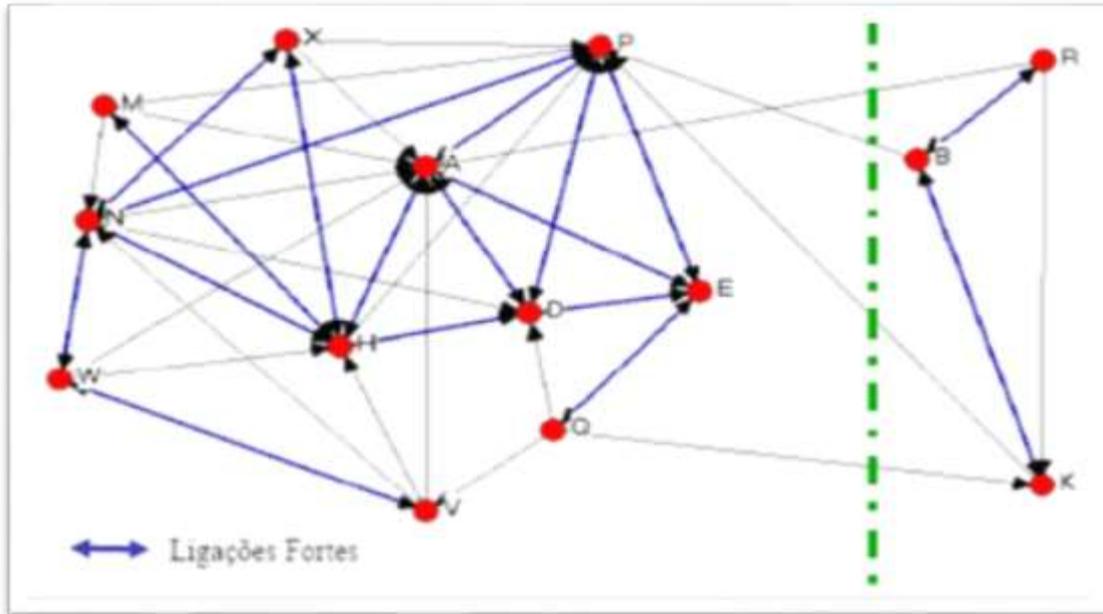
**P4:** Todas as empresas apresentarão homogeneidade de valores e a existência de um grande grupo dominante; e

**P5:** Todas as empresas apresentarão heterogeneidade de valores e a existência de diferença significativa entre os grupos, mas de tamanhos similares.

## 2.5 Redes Sociais

A análise de redes sociais, segundo Mizruchi (2006), tem conquistado um número crescente de adeptos nas últimas três décadas. Tomaél *et al.* (2005) realizaram um estudo tendo

como foco os indicadores de centralidade e de ligações fortes (contatos mais próximos) e fracas (contatos mais distantes) da rede (figura 4). Usando a Análise de Redes Sociais (ARS) como ferramenta para o desenvolvimento do estudo, demonstraram que os atores mais importantes na rede exercem funções no nível estratégico e são responsáveis pela tomada de decisões, sendo o fluxo e o compartilhamento da informação na rede dependentes desses atores.



**Figura 4.** Modelo de estudo de redes  
Fonte: Tomaél *et al.*, 2006, p. 87

O vínculo forte entre dois atores denota maior comprometimento e cumplicidade nas ações desenvolvidas, o que fortalece a rede. (TOMAÉL *et al.*, 2005).

Com respaldo em Marteleto (2001), entende-se que os valores são transmitidos dentro da organização por meio das redes sociais que se formam dentro e fora dela. A rede pode ser compreendida como um conjunto de atores que apresentam uma ligação direta ou indireta em seus relacionamentos, que são representados por sujeitos sociais – indivíduos, grupos ou organizações (nas Ciências Sociais) – conectados por algum tipo de relação, valor ou interesse que é compartilhado.

Castells (1999, p. 498) define rede como “um conjunto de nós interconectados”, por meio dos quais se podem observar os laços ou conectividades existentes entre os integrantes das redes. O movimento das redes é ditado por interações representadas por relações sociais, culturais, econômicas, políticas, entre outras. Além disso, como afirma Marteleto (2001, p. 75), “toda rede tem um alto grau de mutabilidade”, e essa mutabilidade pode resultar de mudança de interesse de qualquer um dos integrantes da rede, ou ser decorrente do rodízio de funcionários dentro da organização. A afirmativa é referenciada por Tomaél, Alcará e Di Chiara

(2005), salientando que a rede pode ser seccionada em grupos, dependendo dos interesses dos indivíduos.

Apesar de haver um número significativo de pesquisas sobre cultura organizacional dentro da Administração, poucas são as que a relacionam aos valores organizacionais ou do indivíduo, bem como às redes sociais. A representação da rede é uma das formas contemporâneas de entender a socialização desses valores, ou seja, de entender como as pessoas compartilham valores no cotidiano de trabalho, nas ações realizadas em conjunto, nas conversas estabelecidas no ambiente de trabalho, nas manifestações dos valores pessoais em ambientes organizacionais, na confiança estabelecida entre determinados grupos de pessoas. (BASTOS; SANTOS, 2007).

Um estudo de redes permite que se identifiquem vários aspectos da organização: a existência de grupos, popularmente chamados de “panelinhas”; as relações entre esses grupos; o grau de intensidade dessas relações; e quais grupos estão no centro das atenções, das informações ou do poder. Quando se relacionam esses grupos com os valores apresentados por seus membros, podem-se identificar quais valores culturais estão por trás de cada grupo, ou seja, qual a cultura organizacional e suas subculturas, com seus valores e crenças diferenciados. (RIBEIRO, 2008). A análise de redes organizacionais permite observar também como a distribuição da cultura é feita pela rede e se as crenças e os valores estão integrados para o atendimento dos objetivos estratégicos da organização. (SANTOS, 2004).

As primeiras evidências, no Brasil, do uso das técnicas de Análise das Redes Sociais (ARS) na ciência administrativa, surgiram em 1984, quando Nelson publicou um artigo na RAE. O autor discutiu questões metodológicas que abordavam a modelação de blocos sociais (*blockmodeling*) no estudo de estruturas organizacionais, com base no princípio segundo o qual as semelhanças nas estruturas das redes individuais são mais importantes que as ligações reais entre pessoas no estudo da estrutura social. Ao longo das décadas seguintes, o assunto foi tomando mais espaço nas pesquisas na área administrativa.

Atualmente, esse interesse tem-se modificado, quando da aplicabilidade dos estudos de redes no contexto dos estudos organizacionais. Isso pode ser evidenciado quando se observa o aumento do interesse de revistas (RAE e RAP) em adotar o tema “redes” como eixo principal de suas publicações em suas edições publicadas em 2005 e 2009 (respectivamente). Acrescentem-se eventos da área, como o da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração (ANPAD), que também começaram a contar com essa temática em suas divisões de aceite de trabalhos.

Dentro de uma visão geral, os resultados das pesquisas com enfoque em redes, no Brasil, podem ser classificados em dois grupos. No primeiro, as redes são investigadas como alternativas estratégicas para a sobrevivência organizacional. As organizações se unem para obtenção de melhoria e alavancagem dos resultados e para ampliar a fatia do mercado. Por meio de alianças entre organizações (ou grupos de organizações) e por combinarem eficácia, informalidade e flexibilidade no gerenciamento dos relacionamentos interorganizacionais, ganharam notoriedade. No segundo grupo, encontram-se os estudos que consideram como objetivo a aplicação das técnicas de Análises de Redes Sociais, ou seja, aqueles que estão preocupados em demonstrar resultados que revelem padrões estruturais dos relacionamentos organizacionais estabelecidos em forma de rede. (ZANCAN; SANTOS; CAMPOS, 2012).

Importa, antes de prosseguir, entender algumas diferenças conceituais, pois, no estudo de redes, podemos encontrá-las tanto entre as organizações (redes interorganizacionais) quanto dentro das organizações (redes intraorganizacionais), que Lima *et al.* (2008) assim definem:

- Redes interorganizacionais: caracterizam-se pela relação entre organizações, tendo o ambiente externo e abstrato como pano de fundo para suas interações.
- Redes intraorganizacionais: consistem em sistemas de ligação entre pessoas ou atores sociais dentro das organizações.

Para Bastos e Santos (2007, p. 30),

as redes intraorganizacionais consistem em sistemas de ligação entre pessoas ou atores sociais, dentro das organizações. Nas redes intraorganizacionais são criadas malhas de múltiplos fios unidos por vínculos que podem inclusive ultrapassar os limites físicos da organização.

Independente da forma como serão efetuados os estudos acerca das redes, se inter ou intraorganizacionais, sejam formais ou informais, estas são sempre formadas por atores ligados por diferentes tipos de laços, que envolvem trocas ou transações. Nesse sentido, as redes sociais referem-se a um conjunto de pessoas que, conectadas por relacionamentos sociais motivados pela amizade ou por relações de trabalho, compartilham informações e vão construindo a estrutura social. (TOMAÉL; MARTELETO, 2006). Nelson (1984) assume o conceito de redes sociais como um conjunto de contatos (formal ou informal, forte ou fraco, frequente ou raro, altamente emocional ou puramente utilitário) que ligam vários atores.

Na concepção de Marteleto (2001, p. 72), as redes, ou *networks*, vêm adquirindo várias significações, dentre elas: “sistema de nodos e elos; estrutura sem fronteiras; uma comunidade não geográfica; sistema de apoio ou um sistema físico que se pareça com uma árvore ou uma

rede”. Derivando desse conceito, representa um conjunto de participantes autônomos que unem suas ideias e recursos em torno de valores e interesses compartilhados.

Nas redes sociais, há os elos informais, e, para Marteleto (2001), o trabalho informal em rede é uma forma de organização humana que está presente em nossa vida cotidiana, assim como nos diferentes níveis de estrutura das organizações modernas. Nesses espaços informais, as redes formam-se a partir da tomada de consciência de uma comunidade de interesse e/ou de valores entre os seus participantes. Para Bastos e Santos (2007, p. 29), a rede “é constituída por interações que visam à comunicação, troca e ajuda mútua, e emerge a partir de interesses compartilhados e de situações vivenciadas (parentesco, vizinhança, local de trabalho, por exemplo)”.

No ambiente de redes sociais, tanto o compartilhamento de informações quanto o de conhecimento são frequentes, pois as pessoas precisam passar as informações necessárias e as solicitadas pelos demais membros da organização, assim como sentem a necessidade de demonstrar que sabem. Para Bastos e Santos (2007), entre os anos de 1930 e 1940, puderam ser identificadas duas principais fontes de contribuições nas ciências humanas e sociais, que configuraram o campo de estudos sobre redes sociais: na psicologia, apareceram os trabalhos pioneiros de Moreno, Lewin e Heider; na sociologia/antropologia, encontramos as escolas de Harvard e de Manchester. A base para entendimento de redes sociais está na teoria de Moreno, que trabalhou com sociogramas e matrizes sociais em 1934. De acordo com Bastos e Santos (2007), apesar de Moreno haver orientado sua pesquisa para métodos psicoterapêuticos e clínicos, contribuiu significativamente para desenhar uma forma de representar as propriedades formais das configurações sociais. Segundo os autores mencionados, ele desenvolveu métodos de medição de papéis e análise de diagramas e sociogramas de papéis de indivíduos e grupos (interação de papéis, conglomerado de papéis e predição do comportamento) e, com isso, permitiu que o pesquisador visualizasse os canais de comunicação e identificasse líderes, assim como as conexões entre as pessoas.

Marteleto (2001) realizou sua pesquisa junto a movimentos sociais no subúrbio do Rio de Janeiro e identificou os indivíduos mais centrais da rede e os periféricos, sendo os mais centrais os mais responsáveis pela mobilização. A rede social apresenta algumas dimensões e, entre elas, encontram-se: força, densidade e configuração.

A densidade de uma rede pode nos dar *insights* sobre fenômenos tais como a velocidade com que a informação se funde entre os nós, à medida que os atores tenham altos níveis de capital social ou constrangimento social. (HANNEMAN, 2001).

A densidade refere-se:

Ao nível global de contatos dentro de uma rede em um determinado período de tempo e normalmente é definida pela expressão matemática  $A/N^2-N$  (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 tem contatos recíprocos, a densidade é igual a 1. Se ninguém tem contato, é 0. (NELSON; VASCONCELOS, 2007, p. 96).

Quando uma rede apresenta-se inteiramente coesa, ou seja, todos os membros encontram-se conectados, a densidade terá o grau um e, caso não haja interações, ou seja, um ou mais membros não mantenham relações com os demais, a densidade terá grau zero. Em geral, a densidade de uma rede variará entre esses dois extremos, mensurando o nível dos relacionamentos entre seus participantes. (NELSON; VASCONCELOS, 2007).

De acordo com Nelson e Vasconcelos (2007, p. 6), além da densidade e da configuração da rede, existem vários tipos de contatos: “de aprovação, de dependência, de amizade, de troca de informações, entre outros”. Os contatos variam também de acordo com a sua força. Segundo Tomaél e Marteleto (2006), as ligações fracas são aquelas responsáveis pela baixa densidade em uma rede.

Consideradas as formas hierárquicas e os padrões de comunicação institucionalizados dentro das organizações, normalmente por meio de ofícios e memorandos, são mais comuns os estudos sobre a comunicação formal, mas Nelson busca, em sua pesquisa, também uma análise de rede verbal. Os resultados de suas pesquisas e trabalhos de campo sugerem que esses tipos de contatos refletem a dinâmica social presente em coletividades humanas (NELSON, 1989; NELSON, 2001; NELSON; VASCONCELOS, 2007).

Contatos verbais são aqueles trocados frequentemente entre os empregados, que são considerados maiores quando ocorre com uma frequência maior que cinco vezes por semana. Dentre os muitos tipos de contatos que podem ocorrer entre os funcionários em seu dia a dia, ou seja, conexão dos atores da rede (troca de informação ou favores, ligações, etc.), os contatos verbais frequentes constituem um dado significativo nas organizações. (NELSON, 2012).

Granoveter (1973) tratou da distinção entre as ligações de redes fracas e fortes e notou que a frequência do contato é uma das dimensões mais importantes de um contato de rede. Uma forma de se estudarem as organizações para Nelson (2011) em suas hierarquias é sob a forma piramidal ou de organograma. Na pirâmide, sua base é mais abrangente; no topo, menos abrangente, havendo, ainda, um grupo intermediário. Os organogramas mapeiam as relações formais na organização por linhas de desenho (que representam relações) entre caixas (que

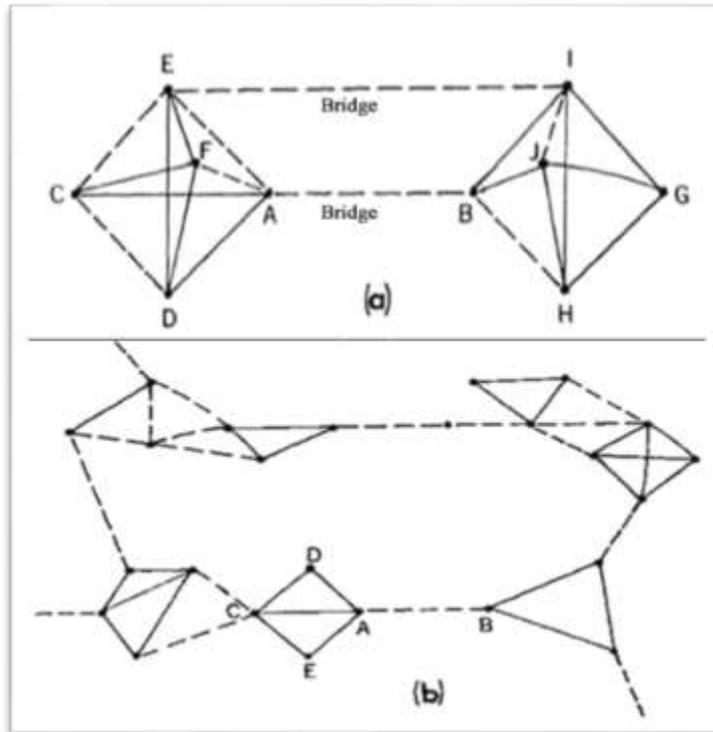
representam atores). O organograma identifica e localiza os cargos e permite interpretação de relações de subordinação ou dupla "linha pontilhada".

Dentro das organizações, a informação, a comunicação e as relações são realizadas tanto por processos formais quanto pelos informais. Para o autor, a forma é apenas uma dimensão da organização, enquanto os contatos verbais são um tipo de interação. Os contatos verbais são os telefônicos ou face a face, independente de serem ou não tais contatos influenciados pelos processos formais da estrutura organizacional. Eles podem apresentar configurações de relações que se destacam em contraposição ao processo formal, pois se trata de um tipo de interação não mandatória.(NELSON, 2011).

A comunicação formal é aquela sistemática, tanto interna quanto externa, entre as organizações ou entre os membros da organização, feita por meio de comunicados, memorandos, ofícios e outros gêneros de comunicação. A comunicação informal é assistemática e não está sujeita a normas ou controles, ou seja, ocorre por meio das relações de ajuda, amizade, simpatia e outros.(NELSON, 2011).

Os indivíduos buscam, no interior da organização, relacionar-se com os colegas, muitas vezes por uma identificação de personalidade ou por terem valores e percepções parecidas. Dentro da rede, os indivíduos comunicam-se, trocam informações e diariamente tomam decisões. Granovetter (1973), em seu artigo, rompeu com a sociologia tradicional quando propôs uma análise do padrão de conexão existente entre os indivíduos para verificar o grau de coesão das redes e o fluxo de recursos entre os indivíduos, como, por exemplo, afeto e informação. Para o autor, os indivíduos tomam decisões mais consistentes de acordo com a força dos vínculos dentro da rede, ou seja, por meio de laços fortes.

Mais tarde, em 1983, o autor reveria seus conceitos e observaria que os “laços fracos” são importantes para a disseminação da inovação porque são redes constituídas de indivíduos com experiências em formações diversas. Assim, indivíduos que compartilham laços fortes comumente partilham de um mesmo círculo social, enquanto os indivíduos com os quais partilham, ou têm relações de laços fracos são importantes pelas conexões que fazem com vários outros grupos, rompendo assim a configuração de grupos isolados dos *clusters* e assumindo a configuração de rede social. Os laços fracos funcionam como *bridges* desses *clusters* e, quanto menos relações de laços fracos existirem numa sociedade estruturada em *clusters* (laços fortes), menor o número de *bridges*. (GRANOVETTER, 1973).



**Figura 5.** Laços fortes e fracos e ligação pelas *bridges*  
 Fonte: Granovetter (1973, p.1365)

Para o autor, a partir da análise de tríades – relação entre três indivíduos –, se existem as relações forte entre AB e AC, então existe a relação BC. Quanto às pontes, aquelas que fazem as ligações entre dois indivíduos situados em agrupamentos distintos e não conectados, a não ser por essa ligação que se torna possível pela ponte entre os agrupamentos, ele aprofunda a análise na direção de que são as relações fracas que importam para a expansão da rede: são as relações fracas que ampliam os limites da rede, conectando grupos que não têm ligações entre si. Granovetter (1973) entrevistou dezenas de trabalhadores com a intenção de descobrir quem os tinha ajudado a encontrar o emprego. Em 27,8% dos casos, os trabalhadores haviam conseguido o emprego por meio de conhecidos enquanto 16,7%, por meio de amigos íntimos, mostrando que os laços fracos são indispensáveis para a geração de oportunidade e ideias assim como para a integração da comunidade, e que os laços fortes podem levar à fragmentação e concentração social.

Se tal afirmação é verdadeira, pode-se dizer que, dentro das organizações, os laços fortes podem levar à fragmentação e os laços fracos a uma disseminação maior, tanto dos valores quanto da cultura desejada. Portanto, se analisarmos os laços fracos como pontos de contato entre vários pontos, a sua remoção causaria danos à rede, pois o potencial de difusão das informações, valores, etc., dentro da rede é maior por meio dos laços fracos, já que os laços fortes tendem a replicar a mesma mensagem para as mesmas pessoas.

Já Nelson (2001), ao estudar as redes sociais, identifica um “centro-periferia”, que, segundo ele, vem sendo alvo de estudo em várias áreas, entre as quais a dos estudos de sistemas econômicos, desenvolvimento urbano, estrutura industrial. O centro-periferia consiste num círculo, cujos membros são fortemente ligados, tanto uns aos outros quanto a um agregado secundário (uma periferia), com base em algumas ligações internas. Embora o centro-periferia seja marcado por localizações físicas ou geográficas, para Nelson (2001) são atributos de configurações:

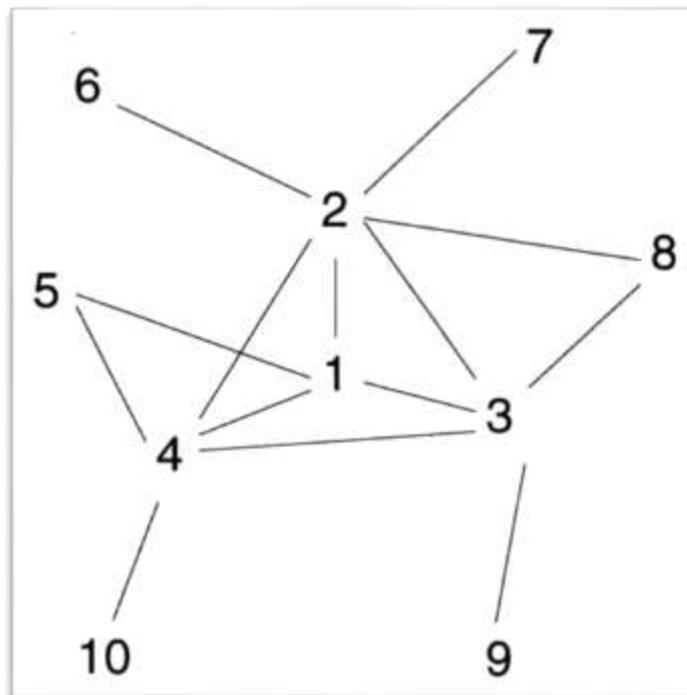
- 1) Sobreposição: todos os recursos que são mais cobiçados, sejam eles políticos, financeiros, militares, informativos e carismáticos, são mais concentrados no centro que na periferia.
- 2) Integração/Diferenciação: Os centros são mais integrados e mais diferenciados que a periferia e tendem a integrar diversos valores e funções que resultam da divisão do trabalho e, portanto, aproximam forças diferenciadas que estão mais dispersas na periferia.
- 3) Controle: os centros exercem controles sobre a periferia e também mediam as tensões entre as regiões da periferia.
- 4) Interação dentro do centro: os centros possuem uma interação mais frequente e com maior intensidade, geralmente porque são menores, gerando uma maior densidade que na periferia.
- 5) Os laços da periferia para o centro são mais intensos do que os laços em torno da periferia. A razão mais provável para tal intensidade é o papel do centro como elemento integrador e árbitro do sistema social.
- 6) Poucas camadas/pouca mediação: nas hierarquias, há vários níveis; no centro-periferia, um grupo central aparece a partir do restante do sistema. Em torno da periferia, os agentes podem ocupar diferentes distâncias do centro, que não podem ser calculadas.
- 7) Culturas e subculturas: o centro prioriza mais os valores que a periferia; nesta, é mais frequente o desenvolvimento de subculturas que rejeitam os valores do centro.

Granoveter (1973) afirma que os atores centrais sustentam o seu papel no centro, mas necessitam dos laços com os atores da periferia, e esses laços tendem a ser mais frequentes, envolvendo reciprocidade. Em seu estudo, observando a inserção dos indivíduos no mercado de trabalho, chegou à conclusão de que os indivíduos que tinham mais laços fracos conseguiram melhor inserção no mercado de trabalho que os que tinham laços fortes.

Um centro-periferia fornece uma coalizão dominante e que mobiliza uma arte da organização por meio de laços fortes. O centro-periferia pode ser utilizado como mecanismo de integração ou como fonte de integração criativa. (NELSON, 2001).

Borgatti e Everett (1999), em seu trabalho sobre modelos de estrutura de centro-periferia, abordaram 3 visões. A primeira traz a ideia de que um grupo ou rede não podem ser subdivididos em subgrupos coesos ou facções, embora alguns atores possam ser muito mais bem conectados que outros. A segunda visão é a noção de uma partição de duas classes de nós, sendo uma o centro e a outra periferia. O terceiro ponto de vista trata da estrutura centro-periferia que se baseia no centro e na periferia física de uma nuvem de pontos no espaço euclidiano: os nós que estão perto do centro são aqueles que não estão apenas na proximidade uns dos outros, mas para todos os nós da rede.

Borgatti e Everett (1999) exemplificam uma rede com estrutura centro-periferia com os nós e suas ligações com os demais membros da rede, como apresentado na figura 6.



**Figura 6.** Rede com estrutura centro-periferia  
Fonte: Borgatti *et al.*, 1999, p. 377

O centro-periferia é uma partição de duas classes de nós: uma classe é o núcleo e o outro periferia. Na terminologia de Blockmodeling, o núcleo é visto como um bloco “1” e a periferia como “0” em uma matriz, conforme demonstrado na tabela 1 (BORGATTI; EVERETT, 1999).

**Tabela 1.**Matriz de adjacência – centro-periferia

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1		1	1	1	1	0	0	0	0	0
2	1		1	1	0	1	1	1	0	0
3	1	1		1	0	0	0	1	1	0
4	1	1	1		1	0	0	0	0	1
5	1	0	0	1		0	0	0	0	0
6	0	1	0	0	0		0	0	0	0
7	0	1	0	0	0	0		0	0	0
8	0	1	1	0	0	0	0		0	0
9	0	0	1	0	0	0	0	0		0
10	0	0	0	1	0	0	0	0	0	

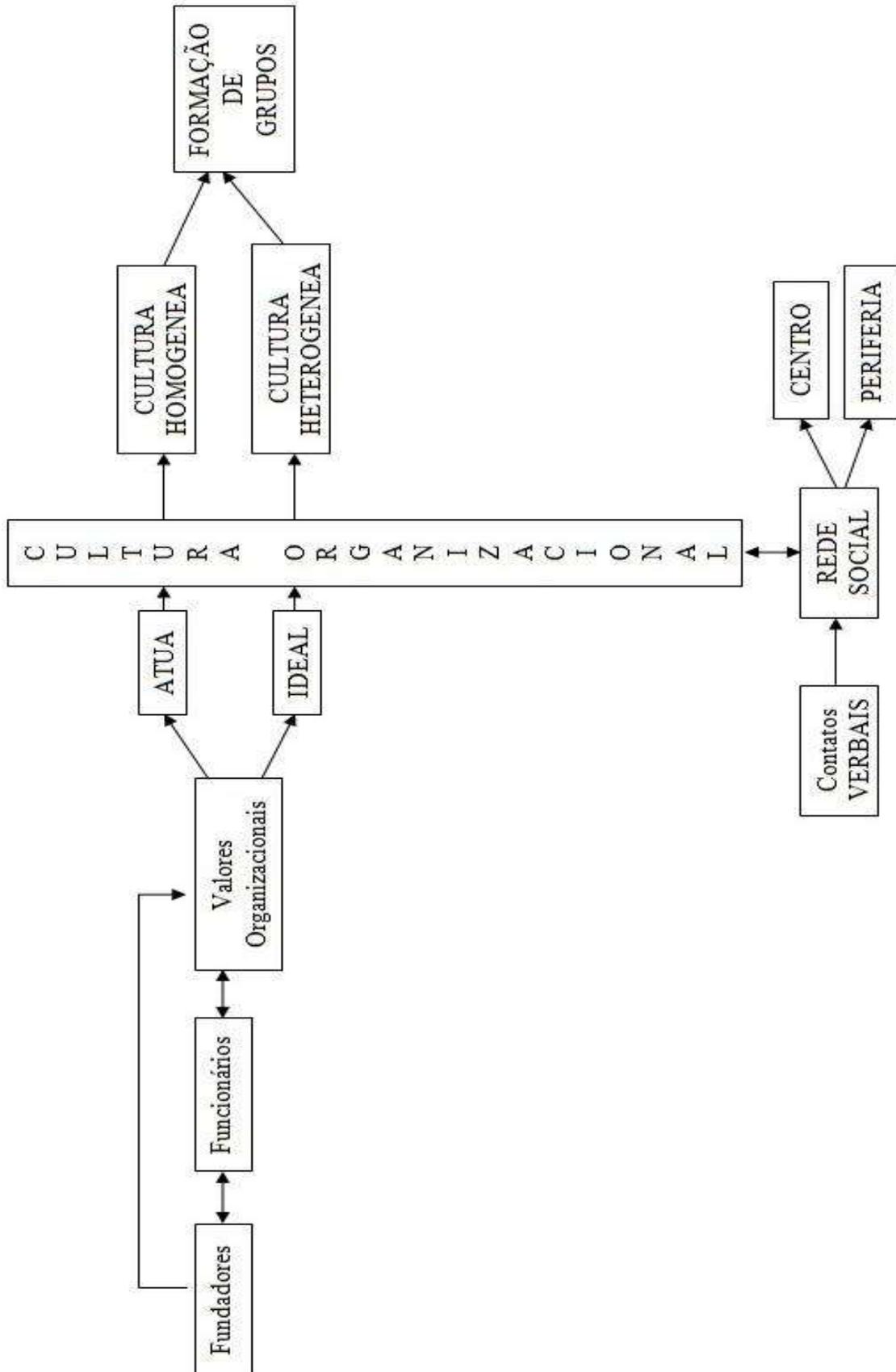
Fonte: Borgatti *et al.*(1999, p. 377)

Partindo desse pressuposto, mais uma proposição pode ser formulada:

**P6:** As empresas apresentarão uma rede social semelhante com grande centro e pequena periferia.

De forma geral, Wassermann e Faust (1994) argumentam que as aplicações dos conceitos relacionados à ARS podem ser categorizadas por: a) medidas estruturais (como as medidas de centralidade, densidade, transitividade e coesão); b) papéis e posições (como a análise de equivalência estrutural, regular, análise de *clusters* e de *blockmodels*); e c) análise estatística dos relacionamentos (utilizadas com o objetivo de testar proposições teóricas acerca das propriedades relacionais). São evidenciados, na bibliografia sobre ARS, alguns estudos que servem como base de fundamentação dessas categorias. O trabalho que aborda o conceito de centralidade de rede proposto por Freeman (1979) constitui-se como um exemplo. Segundo esse autor, a centralidade de uma rede pode ser dividida em três categorias básicas: a) centralidade de grau (mensurada pelo número de laços que um ator possui com outros atores da rede); b) centralidade de proximidade (baseada na proximidade ou na distância de um ator em relação aos outros atores em uma rede); e, c) centralidade de intermediação (referente às ligações intermediárias que conectam outros atores que não estão conectados diretamente).

Como esse construto não faz parte de nossa pesquisa, não foi aprofundada sua discussão.



**Figura7.** Modelo da pesquisa  
Fonte: autora

### 3. RESUMO DE PUBLICAÇÕES ACERCA DOS CONSTRUCTOS ESTUDADOS

Aqui são apresentadas sucintamente discussões e pesquisas efetuadas por alguns pesquisadores envolvendo os principais construtos desta tese.

Schwartz (1992) traz resultados de uma pesquisa que, parte de um projeto maior com a intenção de explorar a importância dos valores em uma variedade de contextos, utilizou testes empíricos em 20 países. Ele se reporta a uma pesquisa anterior, realizada por Schwartz e Bilsky, em 1987 e 1990, quando foi gerada uma definição de conteúdo dos valores. No artigo, ele se propõe fazer alterações nessa definição, entendendo que o item “espiritualidade” devesse também ser estudado, mas trabalha com 10 tipos de valores: *self-direction*, estímulo, hedonismo, realização, poder, segurança, conformidade, tradição, benevolência e universalismo. Sua pesquisa foi realizada com professores de ensino fundamental e estudantes universitários. Também classificou esses valores em terminais e instrumentais. Um dos resultados encontrados na pesquisa foi que, em 67,5 das amostras, todos os 10 tipos de valor foram encontrados e, em 92,5%, pelo menos 8 ou 9 tipos eram identificáveis.

Como um dos precursores – e podemos dizer um dos poucos que têm boa produção na área de valores pessoais e organizacionais no Brasil –, encontramos Tamayo, que se utilizou de uma lista de valores baseada em Schwartz. Tamayo *et al.* (2000), no trabalho “Inventário de valores organizacionais”, discordaram da forma como vinham sendo feitas as pesquisas sobre valores organizacionais –a partir de documentos ou pela média dos valores individuais dos membros da organização – e propuseram uma abordagem diferente, que consistia em estudar os valores organizacionais a partir da percepção que os empregados têm dos valores existentes e praticados na empresa. Foram postuladas três dimensões bipolares: autonomia (individualismo) *versus* conservadorismo (coletivismo); hierarquia *versus* igualitarismo; domínio *versus* harmonia.

Para o desenvolvimento do trabalho, foram utilizados dados que já haviam sido levantados empiricamente por Tamayo e Gondim, em 1996, para a construção da Escala de Valores Organizacionais, pois se encaixavam nos construtos que pretendiam medir e eram compatíveis com o modelo teórico apresentado. Foi desenvolvida uma nova escala, levando em consideração as três dimensões, que não estavam totalmente compreendidas na antiga escala. O inventário foi composto de 36 itens em uma escala de 0 a 6, aplicados em uma

amostra de 1010 empregados de cinco organizações do Distrito Federal. Foi utilizada a análise multidimensional e o método euclidiano. (TAMAYO *et al.*, 2000),

Os três pressupostos teóricos foram confirmados, tendo em vista que as três dimensões foram encontradas, porém constataram que, nas dimensões autonomia *versus* conservadorismo e domínio *versus* harmonia, os valores não são conflituosos, ou seja, nelas podem coexistir, sem conflito, metas de autonomia (inovação e criatividade) e metas de conservadorismo (tradição e supervisão). Somente na dimensão hierarquia *versus* igualitarismo os polos aparecem como sendo opostos.

Outra pesquisa, voltada aos valores individuais –“Influência dos valores individuais no desempenho empresarial: um estudo usando o inventário de valores de Schwartz” –, foi publicada por Tinoco *et al.* (2011), com o objetivo de identificar, analisar e avaliar valores individuais originados de valores humanos e seus desmembramentos no desenvolvimento dos valores coletivos, enfocando sua influência no ambiente organizacional.

Foi utilizado o estudo de caso “único” e a pesquisa foi estruturada no modelo de Inventário de Valores de Schwartz (SVI). A amostra foi de 134 funcionários e 4 diretores. Foi desenvolvido um questionário de forma mais clara, no entendimento dos autores, em que os entrevistados atribuíram valores numa escala de 1 a 7, mas sempre na abordagem de Schwartz.

Como resultados, identificaram uma empresa com predominância de valores voltados para fatores de autotranscendência, que são características de uma comunidade voltada aos interesses do bem-estar dos outros, sobrevivência do grupo e com aceitação das diversidades entre os indivíduos. Houve dominância de valores voltados ao universalismo (harmonia interior, mundo de beleza e outros), com baixa variância, indicando homogeneidade de pensamento dos respondentes a esses valores. Em oposição, os indivíduos apresentaram baixa valorização quanto aos itens voltados à autopromoção.

Hofstede (1994), por sua vez, realizou um estudo comparativo em vários países, dentre os quais o Brasil, levantando dados sobre alguns aspectos que considerava importantes e determinantes na formação dos traços culturais em organizações. O estudo alcançou repercussão mundial, pois o autor conseguiu levantar dados sobre diferentes culturas, considerando alguns pontos para comparação.

Em relação à cultura do país, cinco categorias foram consideradas: a distância do poder, que poderia ser grande ou pequena; a tendência a ser coletivista ou individualista, em que se observaram aspectos de normas gerais, tais como: família, escola, local de trabalho, políticas e ideias; a orientação sexual: masculina ou feminina; a maneira de lidar com a incerteza de modo forte e fraco; e, finalmente, orientação a médio ou longo prazos.

Em relação às organizações, foram levantadas seis variáveis diferenciadoras: a) a orientação para processo ou para resultados; b) a orientação para o trabalhador ou para o trabalho; c) se era uma empresa profissional ou paternalista; d) se era sistema aberto ou fechado; e) se utilizava controles rígidos ou relaxados; f) se voltava para normas ou pragmatismo.

Em relação às organizações brasileiras, Hofstede (1994) levantou como traços três aspectos: coletivista, grande distância do poder e evitação da incerteza. Nas organizações, há uma tendência para uma interação social intensa e um envolvimento ativo dos dirigentes superiores, geralmente autocráticos.

Em relação aos estudos de subcultura, encontramos o trabalho de Nelson *et al.* (2010), cuja meta foi compreender a relação entre a indústria do conhecimento e a cultura organizacional. Os dados foram obtidos a partir de 98 profissionais no Brasil e 40 nos Estados Unidos, e os resultados foram comparados aos de uma amostra de pesquisa anterior de Nelson e Golopan (2003). O instrumento de coleta de dados foi um dos que foram utilizados nesta tese: o AVP.

No primeiro momento, utilizando-se somente dos dados atuais, foram identificados dois *clusters*, dos quais, no primeiro, havia maior participação de entrevistados americanos e, no segundo, de brasileiros. Além disso, no segundo *cluster* observou-se uma configuração mais próxima da expectativa intuitiva de uma organização baseada na disseminação do conhecimento, excluindo-se então os questionários americanos e ficando somente com os brasileiros, fazendo-se uma comparação com os dados anteriores.(NELSON; GOPALAN, 2003).

Após algumas análises, os autores sugeriram uma variação subcultural considerável para o número de instituições estudadas com percepções diferentes de valores entre os respondentes dos dois países. Quando comparados aos dados anteriores, foram encontrados quatro *clusters*. Foram comparados com respondentes de indústria do conhecimento e um misto, com respondentes de Brasil, Índia e EUA. Nesse caso, também foram encontrados quatro *clusters*. Uma observação feita pelos autores é que os brasileiros descrevem uma cultura organizacional diferente dos americanos, e isso revela uma mudança radical em relação a trabalhos empíricos anteriores.

Nelson (2001) enviou questionários a 66 organizações – empresas de alta e baixa tecnologia, fábricas, instituições financeiras, hospitais, lojas, igrejas, organizações fraternais e entidades governamentais –, das quais 52 eram americanas. Pode-se dizer que foi obtido um ótimo retorno: na maior parte das organizações da amostra, o retorno foi entre 65% e 85%; no geral, entre 40% e 100%. Entre os seus achados, o que se vê é que a interação face a face tende

a ser muito intensa. Foram considerados com mais intensidade acima de cinco contatos semanais entre os indivíduos, independente de sua duração. Em 41 das 52 organizações, foi encontrado algum tipo de centro-periferia, 15 contendo pelo menos um clique independente, 21 contendo assimetrias e 11 casos contendo mediação (de acordo com o autor esse valor excede ao inicial pelo fato de haver organizações com mais de um padrão). Os resultados são apresentados na tabela 2 a seguir:

**Tabela 2.**Resumo resultadosda pesquisa de Nelson

	<b>Total mixedwith</b>	<b>Cliques</b>	<b>Asymmetries</b>	<b>Mediation</b>
<b>Centre-periphery</b>	41	7	13	6
<b>Clique structures</b>	15		8	2
<b>Asymmetries</b>	21			11
<b>Mediation</b>	11			

Fonte: Nelson (2001, p. 810)

Também como resultado o autor diz que a maioria das redes verbais não possuía características de hierarquia, sendo a predominância da configuração centro-periferia e suas variações uma forma robusta e dinâmica, além de que centros-periferias são comuns em redes verbais.

Outro artigo publicado por Nelson (2012), intitulado *A blockmodel study of managerial hierarchies, verbal networks, and organizational culture in four hospitals*, também estudou redes verbais e a cultura organizacional, mas utilizou-se da análise de redes sociais para o estudo das hierarquias nas organizações. Para o desenvolvimento do estudo, utilizou o questionário de redes sociais e o questionário AVP (perfil de valor agregado).

Para o autor, a descoberta mais notável de sua pesquisa é que, nas quatro organizações, as redes verbais dos empregados ou dos funcionários de nível superior foram somente tangencialmente relacionadas à hierarquia formal, e a forma das redes verbais foi representada mais como uma forma de “ameba” (configuração de centro-periferia) do que pirâmide (que se configura como hierarquia). Quanto à formação dos grupos de rede, variou de uma organização para outras. Os resultados também sugeriram que os grupos de rede verbal explicaram melhor as diferenças de percepção da cultura organizacional do que os grupos hierarquizados. O pesquisador também percebeu que, mesmo em organizações de tamanhos similares e de mesma

tecnologia, a composição dos grupos centro-periferia é expressiva da história e das idiosincrasias culturais das organizações.

Analisados os dados relacionados à cultura organizacional, afirma que “a justaposição desse trabalho em rede e os dados culturais validam a significância do conceito de centro-periferia e prove dicas sobre essa dinâmica”.(NELSON, 2012, p. 303). Entre os quatro hospitais existe uma substancial associação entre essa estrutura de centro-periferia e as percepções de cultura organizacional, sugerindo que o padrão centro-periferia é socialmente significativo.

As partições centro-periferia dos dados culturais produzem associações iguais ou maiores que as permutações hierárquicas, o que talvez seja a indicação mais forte da importância dessa questão centro-periferia nos quatro hospitais estudados. Também relata que, entre os quatro hospitais, não houve uma diferença significativa na percepção da cultura organizacional.

## 4. MÉTODOS

Na realização desta pesquisa, foram utilizadas técnicas quantitativas para análise de cultura, valores e redes sociais. O estudo foi em empresas prestadoras de serviços de contabilidade em Três Lagoas e Campo Grande, no estado de Mato Grosso do Sul. Neste capítulo, são articulados e descritos aspectos metodológicos que nortearam o desenvolvimento da pesquisa.

### 4.1 Caracterização da pesquisa

Segundo Marconi e Lakatos (2010), os critérios de classificação de pesquisa variam de acordo com o enfoque adotado pelo pesquisador, e essa divisão obedece à abordagem, ao interesse, às condições, aos campos, à metodologia, aos objetos de estudo, entre outros. Dentro dessa perspectiva, o quadro a seguir sintetiza algumas classificações propostas por diferentes autores:

AUTOR	CLASSIFICAÇÃO	
GIL (1996)	Com base nos procedimentos técnicos de coleta e análise dos dados	Exploratórias
		Descritivas
		Explicativas
	Com base nos procedimentos técnicos de coleta e análise dos dados	Bibliográfica; documental; experimental; ex-post-facto; levantamento; Estudo de caso.
SANTOS (1999)	Quanto aos objetivos	Exploratória; Descritiva; Explicativa.
	Quanto aos procedimentos de coletas	Experimento; levantamento; estudo de caso; bibliográfica; documental; pesquisa-ação; participante; ex-post-facto; qualitativa e quantitativa.
	Quanto às fontes de informação	Campo, laboratório e bibliográfica.
SILVA E MENEZES (2005)	Quanto à natureza	Pura e aplicada
	Quanto aos objetivos da pesquisa	Exploratórias
		Descritivas
		Explicativas
Quanto aos procedimentos técnicos adotados	Bibliográfica; documental; experimental; levantamento; estudo de caso; ex-post-facto; pesquisa ação; participante	
BEUREN et al (2004)	Quanto aos objetivos	Exploratórias
		Descritivas
		Explicativas
	Quanto aos procedimentos	Estudo de caso; levantamento ou <i>Survey</i> ; bibliográfica; experimental; documental; participante;
	Quanto a abordagem do problema	Qualitativa e quantitativa

**Quadro 4.** Critérios e tipologias de pesquisa  
Fonte: Adaptado de Sousa (2010)

Quanto aos objetivos, esta pesquisa pode ser considerada, em primeiro plano, de natureza exploratória, que, segundo Beuren (2006), é indicada quando não há muito conhecimento sobre o assunto estudado. Além da busca de conhecimento aprofundado, este trabalho também teve por escopo o esclarecimento e modificação de conceitos que delineiam problemas mais precisos (GIL, 2012). Também caracteriza esta pesquisa a abordagem descritiva, por meio da qual procuramos descrever as características do fenômeno estudado ou ainda a relação existente entre as diversas variáveis, o que envolveu o uso de técnicas padronizadas de coleta de dados, tais como o questionário (GIL, 2012). Nesse sentido, a pesquisa é considerada descritiva porque envolve a apresentação de quatro empresas que possibilitam a obtenção de informações sobre cultura das organizações envolvidas.

No que diz respeito aos procedimentos, a pesquisa pode ser classificada como estudo de caso. O método de estudo de casos, para Yin (2010), é um método potencial de pesquisa quando se deseja entender um fenômeno e pressupõe um maior nível de detalhamento das relações entre os indivíduos e as organizações, bem como dos intercâmbios que se processam com o meio ambiente nos quais estão inseridos. Corroborando tal ideia, Triviños (1987) afirma que os estudos baseados em multicase propiciam ao pesquisador a possibilidade de estudar dois ou mais sujeitos, organizações, etc.

Tamayo e Porto (2007) identificaram três abordagens para que se possam estudar os valores organizacionais, um dos itens-alvo desta pesquisa:

- a) por meio dos documentos oficiais da organização (como o seu planejamento, suas portarias, seus relatórios);
- b) a partir dos valores individuais dos membros; e
- c) a partir da percepção dos trabalhadores para avaliar os valores da organização.

Como os valores organizacionais são um dos itens desta pesquisa, são utilizadas, neste estudo, duas técnicas identificadas pelos autores: a partir dos valores de cada membro da organização e pela percepção dos trabalhadores.

## **4.2 Técnica de coleta dos dados**

Quanto ao instrumento de pesquisa para a coleta de dados, tanto os valores individuais quanto os valores organizacionais na percepção dos trabalhadores foram concebidos por meio de questionários, que é definido como um conjunto de questões que tem por escopo obter

informações como “conhecimentos, crenças, sentimentos, valores, interesses, expectativas, aspirações, temores, comportamento presente ou passado etc.” (GIL, 2012, p. 121).

Os valores apresentados no questionário foram avaliados pelos trabalhadores por meio de uma escala de intensidade, desde o mais importante até o menos importante. Essa técnica permite identificar a importância de cada um dos valores e determinar o grau ou a intensidade de compartilhamento dos valores entre os membros da organização.

Foi utilizado um instrumento desenvolvido por Nelson (2006) – C-VAT – *Culture and Value Analysis Tool*, metodologia que o autor vem aperfeiçoando há mais de 20 anos. Essa ferramenta, centrada na identificação, por parte dos funcionários de uma organização, das prioridades dentro de uma escala de valores estabelecida, favorece a obtenção de uma visão abrangente e precisa da cultura organizacional.

Para identificação de valores individuais e organizacionais, foram aplicados, respectivamente, o perfil de valores pessoais (PVP) e o perfil de valores agregados (PVA), elaborados por Nelson (2006), que buscam levantar o perfil do indivíduo e também os valores que estão presentes nas organizações, na percepção dos empregados, assim como os valores que gostariam que estivessem presentes, dado o seu grau de importância.

Nesse sentido, foram utilizados dois questionários, os quais buscaram levantar os valores individuais (PVP) e os organizacionais (PVA). Para Nelson (2011, p. 8),

Enquanto os instrumentos de AVP e PVP têm muito em comum com as outras tentativas de medir a cultura organizacional, a existência de um instrumento a nível individual abordando as mesmas dimensões, usando a mesma estratégia ipsative (escolha forçada), tem a vantagem de permitir um exame mais detalhado de a relação entre os valores pessoais e corporativos do que é normalmente possível.

O perfil de valores agregados (PVA) é uma forma prática para que as pessoas ou organizações expressem suas escolhas dimensionais (NELSON, 2006). Tanto o perfil de valores pessoais (PVP) quanto o de valores agregados (PVA) consistem de vinte conjuntos de quatro assertivas cada, em que é solicitado ao respondente classificá-las, em uma escala que vai de 1(um) a 4(quatro), de forma a expressar mais diretamente a prioridade percebida para cada um dos valores analisados, tanto pessoais quanto organizacionais.

Ambos os questionários utilizam as mesmas dimensões, mas as medidas são similares a outros usados em pesquisas de cultura organizacional, porém, segundo Nelson (2010), esses questionários têm a vantagem de ser concebidos com base em uma pesquisa comparativa internacional, já realizada nos seguintes países: Argentina, Brasil, Índia e EUA. Essa pesquisa também já empregada em Cingapura, Hong Kong, Taiwan e Coreia.

O instrumento apresenta dois questionários com quatro dimensões e cada dimensão está subdividida em 16 subtemas, conforme apresentadas no quadro a seguir:

TEMA	SUBTEMA
<b>TRABALHO</b>	Esforço
	Prazo
	Terminar tarefa
	Qualidade
<b>RELAÇÕES</b>	Exploratória; Descritiva; Explicativa.
	Afeto
	Empatia
	Sociabilidade
	Lealdade
<b>CONTROLE</b>	Dominância
	Status
	Politicagem
	Liderança
<b>PENSAMENTO</b>	Abstração
	Planejamento
	Exposição
	Flexibilidade

**Quadro 5.** Temas e subtemas do perfil de valores agregados e perfil de valores pessoais  
Fonte: Adaptado de Nelson (2006)

Tanto o PVP quanto o PVA empregam as mesmas dimensões, que foram medidas a partir de duas perspectivas diferentes: a) Valores pessoais; b) Valores organizacionais – que identificam os valores atuais e os desejados. Os valores pessoais identificam quais, dentre as subdimensões (subtema) acima, são mais importantes para o indivíduo, assim como as menos importantes. Os valores atuais identificam os valores que se encontram presentes dentro da organização, enquanto os desejados correspondem aos valores que os funcionários gostariam que estivessem em uso dentro da organização.

Cada questionário contém 80 frases, divididas em 20 conjuntos de 4. O respondente deve ranquear as frases, colocando-as em ordem, para que sejam descritivas, no caso do PVP (apêndice A) dos valores individuais e do PVA (apêndice B) dos valores que representam a cultura real e desejada dentro das organizações. A aplicabilidade e a confiabilidade do instrumento utilizado, desenvolvido por Reed Nelson, podem ser conferidas.(NELSON, 2011; NELSON e GOPALAN, 2003). A coleta de dados se deu em quatro empresas prestadoras de serviços de contabilidade, todas com mais de 20 funcionários, envolvendo também o proprietário.

A quantidade de funcionários foi definida “acima de 20” pela necessidade de pelo menos esse número de respondentes, porém, feita uma prévia dentro das empresas de prestação de serviços de contabilidade em Três Lagoas-MS, constatou-se que apresentavam, em geral, um número pequeno de funcionários. Foram identificados apenas dois escritórios com mais de vinte funcionários, sendo estes os “escolhidos” para realização da pesquisa. Já em Campo Grande, foi solicitada, junto ao Conselho Regional de Contabilidade, uma relação das empresas com o quantitativo exigido e quais gostariam de colaborar com a pesquisa, apesar de não ser comum empresas desse ramo de prestação de serviços possuírem muitos funcionários. Foram escolhidas duas empresas em uma cidade menor (Três Lagoas) e duas em uma capital (Campo Grande), com a intenção de observar possíveis diferenças entre elas.

### **4.3 Instrumento de redes sociais**

Além do questionário acima descrito, outro também foi utilizado para a coleta de dados relacionados à rede social (apêndice C), nele constando os nomes de todos os funcionários que fazem parte da organização e suas respectivas funções. Antes do processo de coleta de dados, foi solicitada a cada organização uma relação com os nomes de todos os funcionários e seus cargos para que cada um pudesse identificar-se e também indicar com qual dos componentes da lista mantinha contatos e qual a frequência. Uma das empresas não nos forneceu os cargos, somente o nome, portanto, durante a análise, nas tabelas foram apresentados os cargos dos funcionários sem a identificação, mas em uma delas, como não nos foi fornecido o cargo e o funcionário também não o identificou, utilizou-se um apelido ao respondente.

No decorrer da pesquisa, foi solicitado a cada funcionário que se identificasse marcando um “X” nas colunas à frente ao seu nome. Cada um forneceria informações sobre a natureza dos contatos adjacentes a cada nome. A identificação dos funcionários será mantida em sigilo para efeito de publicação. Essa identificação foi utilizada somente para traçar as redes de contatos existentes nas empresas pesquisadas, clarificando a análise dos resultados.

As informações solicitadas são apresentadas em quatro colunas:

1. Contatos semanais que o respondente mantém com cada membro do grupo durante a semana, contatos presenciais (face a face) ou por telefone.
2. Corresponde à quantidade de aprovações que cada um solicita aos outros formalmente, por meio de ofícios, para alguma decisão relacionada ao trabalho no período de um mês.

3. Grau de dependência dos demais colegas, sendo que 1(um) será para pouca dependência e 6 (seis) muita dependência.
4. Número de e-mails que o respondente troca com cada membro da organização durante uma semana.

Nesse caso, utilizou-se a informação dos contatos verbais (semanais) do questionário para este estudo.

#### **4.4 Escolha dos casos e sujeitos pesquisados**

Segundo Yin (2005, p.73), “ao se tratar da questão do número de casos que devem ser selecionados para a condução do estudo de casos múltiplos, como não deve ser utilizada uma lógica de amostragem, os critérios típicos adotados em relação ao tamanho da amostra também se tornam irrelevantes”. Para Yin (2005), a seleção do número de replicações a ser adotada no estudo de casos múltiplos depende da certeza que o pesquisador quer ter em relação aos resultados dos casos. Yin (2005) entende que alguns casos (2 ou 3) podem ser usados para replicações literais, enquanto alguns outros (4 a 6) poderiam ser desenvolvidos para diferentes padrões de replicação teórica. Dessa forma, nesta pesquisa, foram selecionados 4 empresas para serem estudadas.

Desde o início, interações realizadas com duas empresas integrantes do estudo surgiram de contatos profissionais da pesquisadora e, em outras duas empresas, a pesquisadora não tinha tido qualquer tipo de acesso anterior a elas e aos seus profissionais. Nesse sentido, conforme definido anteriormente, em Três Lagoas foram selecionadas as duas únicas empresas com a quantidade de funcionários pré-determinada. Em Campo Grande, o processo foi mais complicado porque dependíamos da orientação do Conselho Regional de Contabilidade (CRC). Foi enviado ofício ao Conselho solicitando indicações de empresas que atendiam ao pré-requisito. Os primeiros contatos foram por telefone e depois foram feitas visitas às empresas afim de conhecer o ambiente e o responsável, assim como saber das disponibilidades de conseguir as autorizações. Logo de imediato, uma das empresas nos recebeu muito bem e se prontificou a ajudar na pesquisa; a segunda também, mas com certa resistência, pois todos só se prontificavam a ajudar após o período de declarações de imposto de renda pessoa física e jurídica, tempo esse coerente com o prazo da qualificação.

Quando da coleta de dados, somente uma dessas empresas de Campo Grande nos retornou, sendo necessário solicitar novas listas ao CRC, o que foi prontamente atendido, fazer novos contatos e por conseguinte obter autorização.

<b>Empresa</b>	<b>S1</b>	<b>S2</b>	<b>R</b>	<b>S3</b>
<b>Ramo de atividade</b>	Prestação de Serviços de Contabilidade	Prestação de Serviços de Contabilidade	Prestação de Serviços de Contabilidade	Prestação de Serviços de Contabilidade
<b>Cidade</b>	Três Lagoas	Três Lagoas	Campo Grande	Campo Grande
<b>Número de funcionários</b>	28	24	20	20
<b>Número de questionários respondidos</b>	28	24	20	20
<b>Valores</b>	Não declara seus valores	Credibilidade; confiabilidade; comprometimento; criatividade; desenvolvimento profissional; determinação; disciplina; ética; pontualidade; responsabilidade social; sigilo; segurança.	Não declara seus valores	Ética, responsabilidade, pró-atividade, foco no cliente, foco na competência, foco no resultado, comprometimento, espírito de equipe, respeito ao ser humano, clima organizacional saudável, organização
<b>Breve histórico</b>		Em 1984, foi adquirida a primeira unidade do Escritório S, então um pequeno escritório situado na área Central da cidade. Essa unidade teve excelente evolução na qualidade dos serviços oferecidos e, em consequência, teve também uma excelente aceitação dos usuários da cidade e região. Com visível progresso alcançado na primeira unidade, ampliou-se a base para investimentos, adquirindo-se, então, a segunda unidade. Nasceu dessa forma o Escritório SII, em março de 1990.	Teve seu início em 1980 e, desde então, vem acompanhando o desenvolvimento da cidade e do estado. Atribui parte do seu crescimento à seriedade e prazer em atender seus clientes e à manutenção de uma equipe competente e responsável na qualidade dos serviços.	Iniciou suas atividades em fevereiro de 1982, experimentou uma profunda reestruturação em razão do seu rápido crescimento e da necessidade de atender com qualidade e eficácia aos anseios dos seus clientes.  No ano de 1990, avançou rumo à consolidação do processo de melhoria dos seus serviços, fixando-se com instalações próprias onde se

		Por necessidade em atender as exigências de mercado, foram criadas filiais nas cidades de Água Clara/MS e Brasilândia.		localiza até o presente momento.
--	--	--	--	----------------------------------

**Quadro 6.** Caracterização das empresas  
Fonte: dados da pesquisa

Todos os funcionários responderam ao questionário, inclusive o (s) proprietário (s), conforme informações fornecidas pela empresa por meio do departamento pessoal. Os funcionários que atuam nos departamentos da empresa são acadêmicos do curso de Ciências Contábeis ou já são graduados, com exceção da recepcionista e outros cargos que não atuam na prática contábil.

No quadro acima, estão demonstradas informações adicionais das quatro empresas pesquisadas, como um pequeno histórico e os valores declarados. Após visita e contato pessoal solicitando essas informações de uma das empresas de Campo Grande, o proprietário ficou de enviar por e-mail. Foram feitas várias tentativas com o intuito de conseguir tal informação, mas não se obteve êxito.

#### 4.5 Procedimentos para análise dos dados

Para efeito de análise das redes sociais, utilizou-se a metodologia de Análise de Redes Sociais. Essa metodologia foi utilizada para identificar os atores da rede que mantêm relações mais estreitas entre si favorecendo a formação, ou não, de grupos, que também facilitam a formação de subculturas. (MIZRUCHI, 2006).

A análise dos dados teve uma abordagem quantitativa, para a qual foi utilizado o software C-VAT, que permite a inserção dos dados e cálculos das médias de cada subitem dos quadrantes assim como o desvio-padrão de cada média dentro das tabelas. Foi utilizada ANOVA e a análise de *cluster*, frequentemente utilizada para identificar grupos subculturais e avaliar a força e distinção entre esses grupos.

Por meio da análise de *cluster*, buscou-se identificar o conjunto de variáveis e encontrar relações de interdependência entre elas. Esta é uma técnica semelhante à análise fatorial: enquanto a análise de *cluster* se relaciona com os objetos, a fatorial se concentra nas variáveis (COOPER; SCHINDLER, 2011). A análise de *cluster* identifica subgrupos ou agrupamentos homogêneos; a disponibilidade de computadores de alta velocidade com grande capacidade para efetuar cálculos complexos favorece o uso dessa técnica na área de administração

(COOPER; SCHINDLER, 2011). Por meio dessa análise, podem-se avaliar as similaridades entre os resultados dos diversos respondentes e também realizar o agrupamento dos perfis semelhantes. Para Cooper e Schindler (2011), há cinco passos para a aplicação da maioria dos estudos de *clusters* (chamado pelos autores de “conglomerados”):

- a) Seleção da amostra a ser agrupada;
- b) Definição das variáveis que serão utilizadas para mensurar objetos ou pessoas;
- c) Cálculo de similares entre as entidades, feito por meio de correlação, distâncias euclidianas ou outras técnicas;
- d) Seleção de conglomerados mutuamente exclusivos ou hierarquicamente dispostos;
- e) Comparação e validação de conglomerados.

Essa análise vem sendo utilizada por Reed Nelson em suas pesquisas, como forma de identificar as subculturas nas organizações. Segundo Nelson (2012), esse tipo de análise tem como pioneiro o trabalho de Jermier *et al.*(1991), que utilizaram a técnica com algumas modificações, ou seja, ao invés de permitir o procedimento que a análise de *cluster* fornece, determinaram o número de *cluster* gerado. Com isso, eles se utilizaram da solução de somente dois clusters, baseando-se nos três tipos de dados de valores, a saber: pessoais, organizacionais reais e desejados. A ferramenta é a análise de *clusters* e emprega o algoritmo CONCOR de White, Breiger e Boorman (1976), que tem uma longa história de uso na identificação de grupos de oposição recíproca.

Para efeito desta pesquisa, também se utilizaram os mesmos critérios que Nelson já vem utilizando (NELSON; GOPALAN, 2003; NELSON, 2012; NELSON; VASCONCELOS, 2007), o que também pode permitir resultados ou dados que possam ser utilizados, no futuro ou no presente, como forma de comparações.

Uma maneira preliminar bastante conservadora de mapear as dinâmicas subculturais de um conjunto de dados seria um *clusteringsplithalf* de nossa amostragem. Nesta técnica, divide-se a amostragem aleatoriamente em uma partição de apenas dois agrupamentos ou *clusters*, comparando depois tais *clusters* em tamanho, média, desvios-padrão e composição.

Com os dados dos contatos verbais, adquiridos por meio dos questionários de redes sociais, foi levantada como é formada a rede social da empresa. Os dados foram inseridos no software CNET e alocados em uma matriz de N por N, também conhecida como sociomatriz, onde foi possível fazer as análises, tais como a densidade e os elos entre os funcionários.

O estudo com sociomatriz, chamado de sociometria, é uma ferramenta para o estudo das interações dos grupos que torna possível ao pesquisador realizar o mapeamento da rede social

organizacional. Dentre outros fatores, é possível identificar o tamanho da rede, seus membros e o grau de proximidade ou não entre os indivíduos. É uma técnica também utilizada para estudar as estruturas de comunicação e as relações dos grupos, porque permite a localização dos atores, a distância entre eles e a centralidade dos responsáveis pela dinamização das redes, assim como as pessoas que ocupam posições estratégicas. (NELSON, 2012).

Nesse modelo, as ligações verbais que ocorrem mais que 5 vezes por semana (uma por dia) são codificadas como 1 e as outras 0 (NELSON, 2012). Além do tamanho da rede e sua centralidade, há também a densidade geral da rede, que se refere “ao nível global de contatos dentro de uma rede em um determinado período de tempo”. Segundo Nelson (2007), a rede é obtida ao dividir-se o número total de elos por área da matriz (mensurada pelo quadrado do número de participantes da pesquisa, menos N, para remover a diagonal da matriz).

Para a binarização da matriz, foi definido um número de corte entre os dados dos contatos semanais, que, segundo pesquisas realizadas por Nelson (2001, 2012), tem-se utilizado de 1-5 (foi utilizado o número 0), para os considerados contatos fracos, e de 5 para cima (o número 1), contatos fortes. Esta é uma forma de construção de índices, em que, de acordo com Gil (2012), há variáveis que só podem ser mensuradas a partir da identificação de certo número de indicadores, a qual será selecionada numa escala. Neste caso, é uma forma de facilitar no momento da análise dos contatos, dividindo-os em fraco e forte. Um dos índices poderá ser obtido por meio da comparação entre o número de contatos diários menos frequentes e os mais frequentes.

Para localizar as facções nas amostragens, aplica-se o algoritmo CONCOR às sociomatrizes (BREIGER; BOORMAN; ARABIE, 1975). Quando aplicado às colunas da sociomatriz, o CONCOR é bastante eficaz em achar facções. Após a localização dos grupos, calcula-se o total de contatos internos (as facções) e divide-se pelo número de contatos externos, segundo a fórmula de Krackhardt. Então, calcula-se esse índice para contatos fortes, que representam acima de 5 semanais, e fracos, aqueles que estão entre 5 e zero por semana, assim como o índice do número total de contatos fortes dividido pelo número de contatos fracos para cada organização. Essas opções técnicas resultaram em cinco índices para cada amostragem: Faccionalismo de Contatos Fortes, Faccionalismo de Contatos Fracos, Faccionalismo Total, Contatos Fortes *versus* Contatos Fracos, Densidade (NELSON; VASCONCELOS, 2007). Como as matrizes são relativamente grandes para que se possa ter uma visualização, então são reduzidas a proporções menores e, para isso, utilizar-se-á da geração de tabelas de densidade. (NELSON, 2012). Utilizando-se a solução CONCOR, as linhas e colunas das

sociomatrizes são permutadas e então as densidades são calculadas para cada região definida pela permutação.

O critério adotado para validar as informações e afirmações feitas durante a apresentação dos dados e na análise foi o teste de significância T de *Student*, que visa testar se a diferença entre duas médias é significativamente diferente. O teste *t-Student* ou somente teste *t* é um teste de hipótese que usa conceitos estatísticos para rejeitar ou não uma hipótese nula. Usou-se o teste *t* por ser o número de respondentes em cada empresa inferior a 30 (STEVENSON,1981). Segundo Hoffmann (2006), quando os cálculos do teste *t* são efetuados em um computador, é comum que ele venha acompanhado da probabilidade caudal do teste – também denominada de *p*-valor ou valor *p*, isto é, a probabilidade de o valor de *t* ser superior em módulo ao valor calculado. No nosso caso, o cálculo foi efetuado com auxílio de computador e foi utilizado o *p*-valor para a significância.

O teste para duas amostras independentes é aplicado sempre que se pretendem comparar as médias de uma variável quantitativa em dois grupos diferentes de sujeitos e se desconhecem as respectivas variâncias. Toda vez que o valor absoluto da diferença entre duas médias é igual ou maior do que a diferença mínima significativa, as médias são consideradas estatisticamente diferentes, ao nível de significância estabelecida. (VIEIRA *et al.*, 1989).

Para os cálculos, quando o número de respondentes era igual, ou seja, “*n*” iguais, e sua soma é menor que 30,  $\alpha=5\%$ , e considerando-se que as variâncias sejam iguais, a fórmula utilizada foi:

$$t = \frac{(\bar{X} - \mu_0)}{\frac{S_x}{\sqrt{n}}}$$

Quando os “*n*” são diferentes, utilizou-se a seguinte fórmula:

$$Sp = \sqrt{\frac{(n_1 - 1)S_1^2 + (n_2 - 1) \cdot S_2^2}{n_1 + n_2 - 2}}$$

$$t = \frac{\bar{X}_1 - \bar{X}_2}{Sp \sqrt{\frac{1}{n_1} + \frac{1}{n_2}}}$$

Onde:

- $\bar{X}_1$  e  $\bar{X}_2$  são as médias amostrais do grupo 1 e 2 respectivamente;
- $S_1$  e  $S_2$  são os desvios padrões do grupo 1 e 2 respectivamente;
- $n_1$  e  $n_2$  são os tamanhos de amostra do grupo 1 e 2 respectivamente;

Nas tabelas 3 e 4 de valores atuais (cultura percebida) e valores desejados (cultura desejada), não foi calculado o teste de p-valor porque foram comparadas entre si, verificadas as culturas percebidas e desejadas, fazendo-se uma relação entre elas, entre seus quadrantes, pela diferença numérica entre si. Além desse análise de diferença numérica entre os subitens de cada quadrante, utilizou-se a matriz de correlação de Pearson para mostrar a correlação entre os quatro quadrantes e para auxiliarm o diagnóstico da homogeneidade ou heterogeneidade das culturas.

Pearson computa e imprime a matriz de coeficiente de correlação  $r$  de Pearson para todos os pares de variáveis em uma lista (opção matriz quadrada) ou para cada par de variáveis formado ao se obter uma variável de cada uma das duas listas (opção matriz retangular). Matriz de correlação é “a estrutura de dados em forma de tabela que mostra todas as correlações possíveis entre as variáveis da pesquisa”. (APPOLINÁRIO, 2011, p. 117). O coeficiente de correlação é a medida objetiva do nível de relacionamento entre duas variáveis. Os coeficientes de correlação variam de - 1,00 a + 1,00, portanto, quando ocorre a perfeita correlação negativa entre duas variáveis, o coeficiente será de - 1,00; quando ocorrer a perfeita correlação positiva, o coeficiente será de + 1,00. Já o valor zero indica a inexistência de correlação entre as duas variáveis. (APPOLINÁRIO, 2011). Então, quanto mais próximo de + ou - 1,00, maior será a correlação entre as variáveis. A correlação positiva indica que as duas variáveis se movem juntas, e a relação é mais forte quando a correlação se aproxima de 1. Já a correlação negativa indica que as duas variáveis movem-se em direções opostas, e que a relação fica mais forte quanto mais próxima de -1. Duas variáveis que estão perfeitamente correlacionadas positivamente movem-se essencialmente em perfeita proporção na mesma direção, enquanto dois conjuntos que estão perfeitamente correlacionados negativamente movem-se em perfeita proporção em direções opostas. (SIMOHYL *et al.*, 2007).

A matriz de correlação é uma forma bastante útil de se analisar simultaneamente a associação entre variáveis aleatórias. A correlação, também conhecida por coeficiente de relação, mede a força e a direção do relacionamento linear entre duas variáveis aleatórias (SIMOHYL *et al.*, 2007). Correlacionar significa estabelecer relação mútua entre dois termos.

Por meio da matriz de correlação, calcula-se a correlação entre todas as variáveis; logo, é uma matriz simétrica e, na diagonal, sempre terá o valor 1, uma vez que se trata da correlação da variável com ela mesma, e cada interseção linha (i) e coluna (j) mostra a correlação das variáveis  $X_i$  e  $X_j$ . (SIMOHYL *et al.* 2007). A matriz abaixo generaliza uma matriz de correlação entre as variáveis  $X_1, X_2$  ,:

$$\Omega = \begin{pmatrix} 1 & P_{12} & P_{13} \\ P_{21} & 1 & P_{23} \\ P_{31} & P_{32} & 1 \end{pmatrix}$$

Nas mesmas tabelas em que foram apresentados os valores dos(as) proprietários(as) em relação aos valores atuais e desejados, assim como a comparação entre os valores atuais e desejados, foram apresentados os testes de significância “*t de Student*” e o “*p-valor*”. Isso se aplica também às tabelas de centro e periferia. Nas tabelas em que foi aplicado o CONCOR e apresentaram-se os dois *clusters*, tanto para valores atuais quanto para os desejados, também foram apresentados os testes de significância.

Foi utilizada análise de correlação para o cálculo da tabela 2, buscando conhecer a correlação entre os quadrantes e, com isso, a homogeneidade ou não entre os quadrantes de cada empresa. Foi efetuada a correlação entre os quatro quadrantes (trabalho, relações, controle e pensamento) dentro de uma matriz quadrada.

**Tabela 3.**Exemplo de matriz de correlação

	V1	V2	V3	V4	V5	V6
V1	$r = 1,00$	$r = 0,01$	$r = 0,87$	$r = 0,72$	$r = 0,03$	$r = 0,28$
V2	$r = 0,01$	$r = 1,00$	$r = 0,67$	$r = 0,92$	$r = 0,50$	$r = 0,38$
V3	$r = 0,87$	$r = 0,67$	$r = 1,00$	$r = 0,06$	$r = 0,05$	$r = 0,48$
V4	$r = 0,72$	$r = 0,92$	$r = 0,06$	$r = 1,00$	$r = 0,85$	$r = 0,90$
V5	$r = 0,03$	$r = 0,50$	$r = 0,05$	$r = 0,85$	$r = 1,00$	$r = 0,81$
V6	$r = 0,28$	$r = 0,38$	$r = 0,48$	$r = 0,90$	$r = 0,81$	$r = 1,00$

Fonte: adaptado de Appolinário, 2011.



Conforme a Tabela 4, observa-se que a empresa S1 possui a maior variação entre os subitens dos questionários, variando de 9,6, no item “afeto”, até 15,9 no item “tempo”. Na opinião dos funcionários, um dos itens que apresenta menor relevância dentro da organização é “afeto” (9.6), ou seja, a organização não valoriza pessoas afetuosas, assim como o “status”(10,6) não é tão importante. Vale destacar, no entanto, que realizar as tarefas dentro do prazo (15.9) é muito importante para a organização, assim como a qualidade dos serviços (15.2) que são prestados pela empresa. A lealdade entre os colegas também tem peso significativo (14), enquanto o afeto (9.6) é pouco valorizado, ou seja, as pessoas possuem empatia mas não são muito afetivas umas com as outras. O nível de abstração (13.5) é alto, demonstrando que a capacidade de pensar é valorizada dentro da organização.

Quanto à empresa S2, o grupo que apresenta maiores índices são os ligados ao controle, ou seja, na percepção dos funcionários, esta é uma empresa onde o fator “dominância”(14.5) é muito forte. Também manter algum “status”(13.8), ser uma pessoa politizada (13.4) e ter liderança (13.1) são fatores relevantes. Terminar os serviços dentro do prazo (13) e com qualidade (13.6) também são valorizados, mas não com a intensidade da empresa anterior. No geral, os índices dessa empresa são inferiores aos da empresa S 1 e com menor variância, sendo o menor, de 10,2; e o maior, de 13,8.

A empresa R apresenta pouca variância entre seus índices, mas os principais estão localizados no grupo do controle, onde “status” e política apresentam 14,2 e 13,3 (respectivamente), demonstrando que o “status” dentro da organização é relevante e leva o funcionário a ser mais ligado à politicagem interna. Pode-se observar ainda que o item “exposição” apresenta também um valor mais diferenciado (13,5) e isso pode ocorrer pelo fato de esses dois fatores serem mais intensamente presentes na organização. Prevalece o equilíbrio entre os demais fatores pesquisados e apresentados nos quadrantes.

Na empresa S3, os relacionamentos são muito presentes entre os funcionários, o que se pode perceber pelos altos valores registrados nesse quadrante. O resultado da pesquisa demonstra que a lealdade (13.4) entre os funcionários é o ponto forte dessa organização, mas, na percepção dos funcionários, a abstração (13.9) também é bastante valorizada pela empresa.

Quando comparamos as empresas, considerando a percepção dos funcionários, percebemos que as empresas S2 e R apresentam valores mais significativos nos quadrantes ligados ao controle, mostrando uma cultura mais ligada à dominância e mais voltada ao “status”. Na empresa S1, os itens mais relevantes estão no quadrante relacionado ao trabalho, onde os itens tempo e qualidade são mais significativos, demonstrando que, para a empresa, terminar os trabalhos dentro do prazo e com qualidade é fundamental. Na empresa S3, as médias não

possuem uma variância muito grande entre os quatro quadrantes, apesar de encontrarmos os maiores valores no quadrante relativo às relações, demonstrando que, para a empresa, a lealdade e o afeto são fatores importantes.

Na S1, seu desvio-padrão é de 1,79 e seus índices médios vão de 9,6, no que se refere à “afeto” presente na empresa – o que denota que as pessoas não precisam estar afetuosamente ligadas –, até um índice de 15,9 no quadrante referente ao desenvolvimento do trabalho, onde o tempo para executar as atividades é notado como de suma importância para a organização.

Quanto ao desvio-padrão das médias das quatro empresas no que se refere aos valores atuais, presentes na organização, a empresa que apresenta o maior desvio-padrão é a S1 e o menor, a S3. As empresas S1 e 2 são as empresas localizadas na cidade de Três Lagoas e R e S3 são as da capital. As empresas S1 e S2 apresentam maior desvio-padrão das médias em relação a todos os valores coletados e R e S3, os menores, demonstrando que as respostas das duas primeiras empresas variaram mais que as duas últimas.

A seguir são apresentados os dados pertinentes aos desejos de cada funcionário que compõe as empresas: quais valores eles gostariam de encontrar dentro da organização, ou seja, quais estariam adequados aos seus anseios no ambiente de trabalho no qual estão inseridos.



Na empresa R, apesar de apresentar um desvio-padrão menor, as médias entre os subitens dos quadrantes não apresentam muita variação. As maiores médias encontram-se nos quadrantes “relações” e “controle”, ou seja, os funcionários gostariam de trabalhar numa empresa onde o afeto (13.0) e a sociabilidade (13.5) fossem mais valorizados, assim como nos subitens que dizem respeito ao controle - o “status”(13.2) e a politicagem (13.5). Olhando dessa perspectiva, pode-se dizer que isso pode ser mais difícil de realizar; afinal, como fazer que funcionários sejam mais sociáveis e afetuosos entre si em empresas que valorizem a política interna e o “status” elevado? Tanto na tabela 4 quanto na 5 o item relativo à flexibilidade também apresenta resultados próximos e com médias acima de 13, demonstrando que a empresa é flexível e isso é agradável aos funcionários.

Na empresa S3, os funcionários encontram-se satisfeitos com o ambiente em que trabalham e não demonstram que gostariam de mudanças significativas.

Já a empresa S2, onde os itens mais dominantes estavam no grupo de controle, os funcionários dizem que terminar o trabalho com qualidade e dentro do tempo deveria ser mais importante do que ter domínio e “status”, ou seja, preferem uma empresa que valorize mais os funcionários que se esforçam para fazer o trabalho e que o façam com qualidade a conseguir as coisas por meio de politicagem.

Na sequência, encontra-se a tabela com as médias dos valores pessoais dos membros das quatro organizações.



prioridade. Também se declaram bastante afetivos em relação às demais pessoas de sua convivência. As médias mais baixas encontram-se no quadrante relacionado ao controle, pois se declaram pessoas que não se importam em manter um “status” social e muito menos são políticas (ambas 9.9), apesar de se considerarem medianamente dominantes (12.6).

Já na empresa R, os funcionários apresentam valores diferentes das empresas acima citadas. Eles se declaram mais controladores, ou seja, gostam mais de política (13.7), se dizem dominantes (13.) e possuem um tino maior para liderança (13.1). Também gostam de pensar (13.5) e se dizem flexíveis (13.4). Os valores não se diferenciam muito entre si, mantendo-se um certo equilíbrio.

Na empresa S3, encontramos médias de valores com pequena variância; no quadrante relacionado ao afeto, apresentam maiores médias, demonstrando que as pessoas declaram-se mais afetuosas, preocupando-se uns com os outros.

Nas próximas tabelas, são apresentadas as médias de valores atuais e ideais de cada organização e os valores do(a) proprietário(a), e, com isso, buscou-se comparar esses valores. As médias sublinhadas representam as diferenças significativas entre os valores atuais e ideais em cada tabela de cada empresa e os valores em vermelho, as médias com p-valor não significativo e que representam as semelhanças entre o proprietário e os valores atuais da empresa.

CVAT S1 VA Perfil Geral =====	CVAT S1 VI Perfil Geral =====	CVAT Perfil Individual de J B =====	PV VA/VI =====	PV VP/VA =====
<b>TRABALHO</b>	<b>TRABALHO</b>	<b>TRABALHO</b>		
	Média DP	Média DP		
A Esforço	<u>13.5</u> 2.38	A Esforço	<u>15.6</u> 2.27	A Esforço 18 0,001 1.404871 e-10
B Tempo	15.9 2.40	B Tempo	14.3 2.88	B Tempo 13 0,02 7.545041 e-07
C Terminar Tarefas	13.8 2.21	C Terminar Tarefas	14.4 2.27	C Terminar Tarefas 16 0,32 1.48224 e-11
D Qualidade	15.2 2.37	D Qualidade	15.2 2.62	D Qualidade 20 1 3.149224 e-11
<b>RELAÇÕES</b>	<b>RELAÇÕES</b>	<b>RELAÇÕES</b>		
	Média DP	Média DP		
E Afeto	<u>9.6</u> 2.73	E Afeto	<u>12.2</u> 3.28	E Afeto 9 0,02 0,07
F Empatia	12.2 2.82	F Empatia	13.8 2.30	F Empatia 14 0,02 0,0022
G Sociabilidade	<u>12.9</u> 2.18	G Sociabilidade	<u>14.1</u> 2.00	G Sociabilidade 16 0,03 4.288022 e-08
H Lealdade	14.0 3.83	H Lealdade	14.1 3.35	H Lealdade 10 0,91 7.432064 e-06
<b>CONTROLE</b>	<b>CONTROLE</b>	<b>CONTROLE</b>		
	Média DP	Média DP		
I Dominância	<u>13.0</u> 2.35	I Dominância	12.1 2.38	I Dominância 13 0,16 1
J Status	<u>10.6</u> 3.03	J Status	<u>8.8</u> 2.44	J Status 6 0,01 1.241981 e-08
K Política	9.9 2.51	K Política	8.8 2.70	K Política 6 0,12 7.913274 e-09
L Liderança	<u>12.6</u> 2.19	L Liderança	12.3 2.53	L Liderança 12 0,63 0,15
<b>PENSAMENTO</b>	<b>PENSAMENTO</b>	<b>PENSAMENTO</b>		
	Média DP	Média DP		
M Abstração	<u>13.5</u> 2.60	M Abstração	12.3 2.28	M Abstração 13 0,07 0,31
N Planejamento	12.1 2.58	N Planejamento	11.8 2.77	N Planejamento 15 0,67 2.427819 e-06
O Exposição	<u>11.0</u> 2.43	O Exposição	10.1 2.59	O Exposição 10 0,18 0,03
P Flexibilidade	<u>10.4</u> 2.79	P Flexibilidade	10.3 2.45	P Flexibilidade 9 0,88 0,0131
Número de Questionários: 28	Número de Questionários: 28	Desvio Padrão (DP): 3.89		
Desvio Padrão (DP): 1.79	Desvio Padrão (DP): 2.08			

Fonte: dados da pesquisa

Na empresa S1, os valores do proprietário mais significativos estão no quadrante relacionado ao trabalho: para ele, o esforço no empreendimento de uma atividade (18) e a sua qualidade (20) são fundamentais, assim como concluir as atividades que se começam (16). Se compararmos com os valores desse quadrante presentes na organização, pode-se dizer que, apesar da diferença significativa, demonstrada pelo p-valor apresentado, a qualidade também é priorizada nela, assim como as demais médias desse quadrante são fortes na organização. No quadrante das relações, o proprietário diz ser uma pessoa bastante sociável, mas, para ele, no que diz respeito a lealdade (10), não é seu forte; no entanto, em sua organização, a lealdade (14) se faz bem presente, não tanto quanto à sociabilidade (12.9), mas é um fator que os funcionários gostariam que fosse mais valorizado pela organização. Os valores relacionados ao controle são próximos (VA e VI), com diferença mais significativa nos itens “status” e “política”, com os quais o proprietário também declara possuir pouca relação. Nos demais, não há muita divergência, a não ser no item “planejamento”: o proprietário afirma ser uma pessoa que gosta de organização e de fazer planejamento.



O ponto forte dessa análise são os valores do quadrante “relações”, onde os valores do proprietário são relativamente altos em afeto (17), empatia (15) e lealdade (18), o que, em sua organização, é visto pelos funcionários como o quadrante com menores médias dentre todos os valores. Para ele, a lealdade é o principal valor, com média de 18. Os subitens que mais se assemelham entre o proprietário e os valores atuais encontram-se em esforço, liderança e planejamento, itens em vermelho e com significância em p-valor maior que 0,05.

Quando comparados os valores presentes na organização aos valores que os funcionários gostariam que estivessem presentes, podemos destacar aqui os subitens do quadrante “controle” (“dominância”, “status” e “política”), em que os índices apresentados pelo p-valor são mais relevantes demonstrando que preferem uma empresa menos controladora e que os valores referentes ao trabalho deveriam ser mais valorizados nos subitens “esforço” e “terminar tarefas”.

**Tabela 9.** Média dos valores atuais e ideais da R e valores do proprietário

CVAT R VA Perfil Geral	CVAT R VI Perfil Geral	CVAT R Perfil Individual de E	PV VA/VI	PV VP/VA
<b>TRABALHO</b>	<b>TRABALHO</b>	<b>TRABALHO</b>		
A Esforço	A Esforço	A Esforço	10	0,92
B Tempo	B Tempo	B Tempo	12	0,82
C Terminar Tarefas	C Terminar Tarefas	C Terminar Tarefas	13	0,51
D Qualidade	D Qualidade	D Qualidade	19	0,41
				2.024695 e-07
<b>RELAÇÕES</b>	<b>RELAÇÕES</b>	<b>RELAÇÕES</b>		
E Afeto	E Afeto	E Afeto	12	0,62
F Empatia	F Empatia	F Empatia	15	0,67
G Sociabilidade	G Sociabilidade	G Sociabilidade	7	0,12
H Lealdade	H Lealdade	H Lealdade	12	1,0
				0,54
				0,013
				8.127109 e-08
				0,38
<b>CONTROLE</b>	<b>CONTROLE</b>	<b>CONTROLE</b>		
I Dominância	I Dominância	I Dominância	12	0,71
J Status	J Status	J Status	10	0,38
K Política	K Política	K Política	15	0,85
L Liderança	L Liderança	L Liderança	10	0,78
				0,731
				3.901552 e-05
				0,033
				4.097237 e-05
<b>PENSAMENTO</b>	<b>PENSAMENTO</b>	<b>PENSAMENTO</b>		
M Abstração	M Abstração	M Abstração	13	0,16
N Planejamento	N Planejamento	N Planejamento	14	0,58
O Exposição	O Exposição	O Exposição	14	0,38
P Flexibilidade	P Flexibilidade	P Flexibilidade	12	0,92
				0,0008
				0,0032
				0,38
				0,095
Número de Questionários: 20	Número de Questionários: 20	Desvio Padrão (DP): 2.62		
Desvio Padrão (DP): 0.78	Desvio Padrão (DP): 0.68			

Fonte: dados da pesquisa

Na empresa R, o valor do proprietário que mais se sobressai é o referente à qualidade (19) das atividades que executa, que, para ele, deve ser sempre a melhor. Ele se declara uma

pessoa empática (15) e também bastante político (15), valores relevantes para ele, mas não se acha uma pessoa sociável (7). O quadrante que apresenta médias mais próximas umas das outras (proprietário) e mais altas que as reais é o quadrante “pensamento” e “trabalho”. Apesar de gostar de qualidade e ser empático e político, ele também declara gostar de planejamento e se autodefine como uma pessoa organizada e que gosta de se expor.

Quando é feita a comparação de seus valores pessoais aos valores presentes na organização, pode-se observar que somente sete de seus valores são similares aos encontrados na empresa (tempo, terminar tarefas, afeto, lealdade, dominância, exposição e flexibilidade), comprovados pelo p-valor maior que 0,05. A qualidade, que pra ele é um item relevante, não se apresenta, na organização, com tanta importância (19 e 11.9 respectivamente). O item “status”, que apresenta a maior média atualmente na organização (14.2), não é um dos valores importantes para o proprietário.

Se compararmos os valores atuais e ideais dessa empresa, de acordo com o teste de significância, nenhum dos valores apresenta diferenças significativas.

**Tabela 10.** Média dos valores atuais e ideais da S3 e valores dos proprietários

	CVAT Perfil Individual de A Fundador	CVAT Perfil Individual de R Sócia 1	CVAT Perfil Individual de S Sócia 2	CVAT S3 Perfil Geral VA =====	CVAT S3 Perfil Geral VI =====	P.Valor VA/VI =====
<b>TRABALHO</b>				<b>TRABALHO</b>	<b>TRABALHO</b>	
				Média DP	Média DP	
A Esforço	17	9	9	A Esforço 11.7 2.83	A Esforço 11.9 3.28	0,83
B Tempo	16	8	6	B Tempo 12.6 4.27	B Tempo 13.1 3.94	0,70
C Terminar Tarefas	14	14	15	C Terminar Tarefas 12.4 2.84	C Terminar Tarefas 11.9 3.05	0,159
D Qualidade	16	6	5	D Qualidade 12.4 3.72	D Qualidade 12.2 3.74	0,86
<b>RELAÇÕES</b>				<b>RELAÇÕES</b>	<b>RELAÇÕES</b>	
				Média DP	Média DP	
E Afeto	8	17	16	E Afeto 13.3 3.45	E Afeto 13.1 3.23	0,85
F Empatia	9	12	15	F Empatia 13.1 3.09	F Empatia 13.1 3.51	1
G Sociabilidade	11	10	11	G Sociabilidade 12.8 2.37	G Sociabilidade 12.3 2.39	0,51
H Lealdade	15	7	13	H Lealdade 13.4 3.40	H Lealdade 13.1 3.53	0,78
<b>CONTROLE</b>				<b>CONTROLE</b>	<b>CONTROLE</b>	
				Média DP	Média DP	
I Dominância	10	12	14	I Dominância 12.6 2.65	I Dominância 12.9 2.34	0,70
J “status”	7	15	18	J “status” 11.4 4.40	J “status” 11.9 4.77	0,73
K Política	9	15	18	K Política 12.2 4.23	K Política 11.9 4.42	0,82
L Liderança	14	10	7	L Liderança 12.4 2.48	L Liderança 12.0 2.71	0,62
<b>PENSAMENTO</b>				<b>PENSAMENTO</b>	<b>PENSAMENTO</b>	
				Média DP	Média DP	
M Abstração	17	18	11	M Abstração 13.9 2.74	M Abstração 14.1 2.24	0,80
N Planejamento	13	18	15	N Planejamento 12.3 2.67	N Planejamento 13.0 2.99	0,43
O Exposição	12	10	13	O Exposição 11.7 2.65	O Exposição 11.9 2.79	0,81
P Flexibilidade	12	19	14	P Flexibilidade 11.8 3.11	P Flexibilidade 11.7 3.32	0,92
Desvio Padrão (DP)	3.16	4.05	3.89	Número de Questionários: 20 Desvio-padrão (DP): 0.67	Número de Questionários: 20 Desvio-padrão (DP): 0.68	N=20

Fonte: dados da pesquisa

Nessa tabela 10, não são apresentados os valores do teste de significância; somente foram destacadas as diferenças significativas e as semelhanças entre os (as) proprietários (as). Nessa empresa (S3), existem três sócios, dois dos quais se tornaram sócios após vários anos de trabalho, e, apesar de não nos ser informado o percentual de participação de cada um, pôde-se perceber, durante as visitas, que o primeiro proprietário mantém a maior parte da sociedade e também é responsável pelas principais decisões. Este mantém uma sala privada, enquanto os outros sócios permanecem juntos aos demais funcionários. O sócio “A”, na tabela 10, considerado como fundador.

Para o fundador, os principais valores são os do quadrante “trabalho”. Ele se declara uma pessoa bastante esforçada (17), que gosta de qualidade (16) nos trabalhos que realiza e que prioriza o tempo (16). No último quadrante, revela-se voltado para a abstração (17). Diz-se uma pessoa pouco afetuosa (8), não é empático (9), assim como não gosta de “status”(7) e politicagem (9).

A sócia 1 tem seus principais valores ligados ao pensamento, declara-se uma pessoa altamente flexível (19) e que gosta de planejamento (18). Demonstra ser organizada e que valoriza abstração (18), mas não dá muita importância para exposição (10). Tem-se como uma pessoa afetuosa (17), mas não tem a lealdade como valor relevante (7). Suas piores médias de valores estão no quadrante “trabalho”, sendo sua pior média, em qualidade (6), ou seja, não são importantes para essa pessoa o esforço em desenvolver e terminar uma atividade, apesar de demonstrar que gosta de terminar os trabalhos que começa (14).

Já em relação à sócia2, não há um quadrante dominante, com grande destaque, entretanto apresenta as duas maiores médias no quesito “controle”, deixando claro que gosta de “status”(18), é altamente política (18),e a dominância também tem algum destaque (14). As piores médias encontram-se no quadrante “trabalho”, em que a qualidade (5) das atividades desenvolvidas por ela, o esforço (9) em realizá-las e o tempo (6) de realização não são tão importantes diante do seu olhar, porém gosta de terminar o que começou (15). Declara-se uma pessoa afetuosa.

Quando comparamos os(as) sócios(as) aos valores atuais, usamos três cores para melhor visualização das semelhanças. Para o fundador, usou-se o azul; para a sócia 1, o verde; para a sócia 2, a cor vermelha. Em relação ao fundador, os valores que apresentam semelhanças são planejamento (13 e 12.3), com p-valor de 0,25; exposição (12 e 11.7), com p-valor de 0,61; e flexibilidade (12 e 11.8), com p-valor de 0,77. A sócia 1 apresenta semelhança no subitem empatia (12 e 13.1), com p-valor de 0,12, e em dominância (12 e 13.1), com p-valor de 0,32. Já

a sócia 2 somente apresenta uma semelhança entre as médias dos valores que se encontram no quadrante “relações”, no subitem lealdade (13 e 13.4) ,com p-valor de 0,60.

Em relação à comparação entre os valores atuais e ideais, na empresa S3 não se encontrou nenhuma diferença significativa de acordo com o teste de significância, conforme se visualiza na tabela 10.

**Tabela 11.**Valores atuais e Valores pessoais da empresa S1

CVAT S1 VA Perfil Geral =====			CVAT S1 VP Perfil Geral =====			P.Valor VA/VP =====		
<b>TRABALHO</b>			<b>TRABALHO</b>					
	Média	DP		Média	DP			
A	<u>Esforço</u>	<u>13.5</u>	2.38	A	<u>Esforço</u>	<u>15.0</u>	2.52	0,025
B	<u>Tempo</u>	<u>15.9</u>	2.40	B	<u>Tempo</u>	<u>14.7</u>	3.50	0,14
C	<u>Terminar</u>	<u>13.8</u>	2.21	C	<u>Terminar</u>	<u>13.7</u>	2.49	0,87
	Tarefas				Tarefas			
D	<u>Qualidade</u>	<u>15.2</u>	2.37	D	<u>Qualidade</u>	<u>15.9</u>	2.75	0,31
<b>RELAÇÕES</b>			<b>RELAÇÕES</b>					
	Média	DP		Média	DP			
E	<u>Afeto</u>	<u>9.6</u>	2.73	E	<u>Afeto</u>	<u>13.5</u>	4.19	0,0001
F	<u>Empatia</u>	<u>12.2</u>	2.82	F	<u>Empatia</u>	<u>14.2</u>	3.09	0,014
G	<u>Sociabilidade</u>	<u>12.9</u>	2.18	G	<u>Sociabilidade</u>	<u>13.1</u>	3.10	0,78
H	<u>Lealdade</u>	<u>14.0</u>	3.83	H	<u>Lealdade</u>	<u>15.2</u>	2.56	0,17
<b>CONTROLE</b>			<b>CONTROLE</b>					
	Média	DP		Média	DP			
I	<u>Dominância</u>	<u>13.0</u>	2.35	I	<u>Dominância</u>	<u>12.1</u>	2.66	0,18
J	<u>“status”</u>	<u>10.6</u>	3.03	J	<u>“status”</u>	<u>10.8</u>	2.59	0,79
K	<u>Política</u>	<u>9.9</u>	2.51	K	<u>Política</u>	<u>9.6</u>	1.93	0,61
L	<u>Liderança</u>	<u>12.6</u>	2.19	L	<u>Liderança</u>	<u>10.7</u>	2.43	0,003
<b>PENSAMENTO</b>			<b>PENSAMENTO</b>					
	Média	DP		Média	DP			
M	<u>Abstração</u>	<u>13.5</u>	2.60	M	<u>Abstração</u>	<u>9.2</u>	2.54	6.513101 e-08
N	<u>Planejamento</u>	<u>12.1</u>	2.58	N	<u>Planejamento</u>	<u>12.2</u>	2.37	0,88
O	<u>Exposição</u>	<u>11.0</u>	2.43	O	<u>Exposição</u>	<u>9.3</u>	2.09	0,006
P	<u>Flexibilidade</u>	<u>10.4</u>	2.79	P	<u>Flexibilidade</u>	<u>10.8</u>	2.79	0,59
Número de Questionários: 28			Número de Questionários: 28					
Desvio-padrão (DP): 1.79			Desvio-padrão (DP): 2.15					

Fonte: dados da pesquisa

Os valores pessoais da empresa S1, conforme observado na tabela 11, apresentam, de acordo com o teste de significância, 6 (seis) subitens (sublinhados) com diferença entre as médias dos valores organizacionais atuais. No quadrante “trabalho”, os valores organizacionais atuais apresentam média de 13.5, enquanto a dos valores pessoais dos funcionários é 15, indicando que os funcionários se declaram pessoas que valorizam o esforço e, na empresa, isso não é valorizado. Também nas relações os subitens afeto e empatia apresentam médias 9.6 e 12.2, respectivamente, e, nos valores pessoais, 13.5 para afeto e 14.2 para empatia, denotando que os funcionários são pessoas mais afetuosas e, na empresa, esses valores são menos valorizados. No quadrante “controle”, a liderança na empresa aparece mais forte (12.6) e os

valores pessoais têm média 10.7, demonstrando que os funcionários não são tão voltados para a liderança. No quadrante “pensamento”, tanto a abstração (13.5) quanto a exposição (11) são mais fortes na empresa que nos valores pessoais: 9.2 e 9.3 respectivamente. Essas diferenças são confirmadas pelo teste de significância.

**Tabela 12.** Valores atuais e Valores pessoais da S2

CVAT S2 VA Perfil Geral				CVAT S2 VP Perfil Geral				P.Valor VA/VP
=====				=====				=====
<b>TRABALHO</b>				<b>TRABALHO</b>				
		Média	DP			Média	DP	
A	Esforço	<u>11.1</u>	3.10	A	Esforço	<u>14.9</u>	2.01	7.718001 e-06
B	Tempo	<b>13.0</b>	1.99	B	Tempo	<u>13.6</u>	3.94	0,508
C	Terminar Tarefas	12.6	2.51	C	Terminar Tarefas	13.0	2.25	0,50
D	Qualidade	<b>13.6</b>	2.34	D	Qualidade	15.9	2.09	0,50
<b>RELAÇÕES</b>				<b>RELAÇÕES</b>				
		Média	DP			Média	DP	
E	Afeto	10.2	2.70	E	Afeto	13.7	3.30	0,50
F	Empatia	<u>10.5</u>	2.33	F	Empatia	<u>13.4</u>	2.50	0,0001
G	Sociabilidade	11.8	2.66	G	Sociabilidade	12.4	3.15	0,47
H	Lealdade	<u>11.5</u>	2.52	H	Lealdade	<u>16.3</u>	2.29	1.26126 e-08
<b>CONTROLE</b>				<b>CONTROLE</b>				
		Média	DP			Média	DP	
I	Dominância	<b>14.5</b>	2.87	I	Dominância	<u>12.6</u>	2.41	0,016
J	“status”	<b>13.8</b>	2.79	J	“status”	<u>9.9</u>	2.55	7.311507 e-06
K	Política	<b>13.4</b>	2.77	K	Política	<u>9.9</u>	2.07	1.010345 e-05
L	Liderança	<b>13.1</b>	2.98	L	Liderança	<u>10.8</u>	2.29	0,004
<b>PENSAMENTO</b>				<b>PENSAMENTO</b>				
		Média	DP			Média	DP	
M	Abstração	<u>12.6</u>	2.41	M	Abstração	<u>10.1</u>	2.16	0,0004
N	Planejamento	<u>12.4</u>	2.53	N	Planejamento	<u>10.9</u>	2.53	0,04
O	Exposição	12.1	2.35	O	Exposição	<u>10.8</u>	2.09	0,048
P	Flexibilidade	<u>13.5</u>	2.60	P	Flexibilidade	<u>11.9</u>	2.47	0,03
Número de Questionários: 24				Número de Questionários: 24				
Desvio-padrão (DP): 1.16				Desvio-padrão (DP): 1.99				

Fonte: dados da pesquisa

Observando os valores atuais, conforme visto anteriormente, a empresa S2 apresenta valores organizacionais mais voltados para “controle” e, comparando-os aos valores pessoais dos funcionários, podemos dizer que estes não se apresentam como pessoas com valores voltados a esse quadrante. Aliás, em todos os subitens desse quadrante são apresentadas diferenças significativas entre as médias: “dominância”: 14.5, em valores organizacionais atuais, e 12.6 para valores pessoais; “status”: 13.8, contra 9.9; “política”: 13.4 contra 9.9; “liderança”: 13.1 contra 10.8, com valores maiores para valores organizacionais atuais e menores para valores pessoais. Isso denota uma empresa mais controladora e funcionários mais afetivos, conforme é observado nas médias desse quadrante que são mais fortes para os

funcionários, destacando-se a lealdade, que, para os funcionários, é de extrema importância, com média de 16.3, e, nos valores organizacionais, 11.5. O esforço também é mais presente nos funcionários (14.9), demonstrando que, para eles, esse valor tem significância, enquanto na empresa ele se apresenta com 11.1.

Assim como nesse quadrante, também em “pensamento” todos os subitens apresentam-se com diferenças: valores organizacionais atuais são superiores, demonstrando que, na empresa, estes são mais presentes e mais valorizados. Esses valores podem ser confirmados pelo teste de significância anteriormente apresentado.

**Tabela 13.** Valores atuais e Valores pessoais da empresa R

CVAT R VA Perfil Geral =====				CVAT R VP Perfil Geral =====				P.Valor VA/VP =====
<b>TRABALHO</b>				<b>TRABALHO</b>				
		Média	DP			Média	DP	
A	Esforço	12.3	3.29	A	Esforço	11.4	4.15	0,45
B	Tempo	11.5	2.60	B	Tempo	10.9	3.54	0,54
C	Terminar Tarefas	12.0	2.55	C	Terminar Tarefas	12.7	2.21	0,12
D	Qualidade	11.9	4.02	D	Qualidade	12.4	3.43	0,67
<b>RELAÇÕES</b>				<b>RELAÇÕES</b>				
		Média	DP			Média	DP	
E	Afeto	12.5	3.60	E	Afeto	11.4	2.43	0,26
F	Empatia	12.7	3.80	F	Empatia	12.2	2.29	0,61
G	Sociabilidade	12.2	2.77	G	Sociabilidade	11.7	3.53	0,62
H	Lealdade	12.6	3.04	H	Lealdade	11.9	4.13	0,54
<b>CONTROLE</b>				<b>CONTROLE</b>				
		Média	DP			Média	DP	
I	Dominância	12.2	2.57	I	Dominância	13.6	2.59	0,09
J	“status”	14.2	3.53	J	“status”	12.7	3.14	0,16
K	Política	13.3	3.31	K	Política	13.7	3.24	0,70
L	Liderança	12.5	2.11	L	Liderança	13.1	3.31	0,49
<b>PENSAMENTO</b>				<b>PENSAMENTO</b>				
		Média	DP			Média	DP	
M	Abstração	10.9	2.36	M	Abstração	13.5	3.54	0,009
N	Planejamento	12.4	2.13	N	Planejamento	12.6	2.42	0,78
O	Exposição	13.5	2.50	O	Exposição	12.6	3.50	0,35
P	Flexibilidade	13.2	3.06	P	Flexibilidade	13.4	2.06	0,80
Número de Questionários: 20				Número de Questionários: 20				
Desvio-padrão (DP): 0.78				Desvio-padrão (DP): 0.84				

Fonte: dados da pesquisa

Apesar das pequenas diferenças entre as médias dos valores atuais, a empresa R encontra-se um pouco mais voltada para “controle” e, se observarmos os valores pessoais, também podemos dizer o mesmo, ou seja, seus funcionários também são pessoas mais controladoras. Se, porém, observarmos o teste de significância, no que tange aos valores referentes a dominância do pensamento, veremos que o subitem “abstração” apresentou diferença significativa, com média de 10.9 na organização e 13.5 para os funcionários, e teste

de significância de 0,009. Todos os demais subitens não apresentam, de acordo com o teste, diferenças significativas.

**Tabela 14.** Valores atuais e Valores pessoais de S3

CVAT S3 VA Perfil Geral =====			CVAT S3 VP Perfil Geral =====			P.Valor VA/VP =====
<b>TRABALHO</b>			<b>TRABALHO</b>			
		Média DP		Média DP		
A	Esforço	11.7 2.83	A	Esforço	12.4 4.53	0,56
B	Tempo	12.6 4.27	B	Tempo	11.6 3.99	0,44
C	Terminar Tarefas	12.4 2.84	C	Terminar Tarefas	13.0 3.10	0,52
D	Qualidade	12.4 3.72	D	Qualidade	12.7 4.67	0,82
<b>RELAÇÕES</b>			<b>RELAÇÕES</b>			
		Média DP		Média DP		
E	Afeto	13.3 3.45	E	Afeto	13.9 2.23	0,51
F	Empatia	13.1 3.09	F	Empatia	14.1 2.70	0,28
G	Sociabilidade	12.8 2.37	G	Sociabilidade	12.7 3.47	0,91
H	Lealdade	13.4 3.40	H	Lealdade	13.6 3.34	0,85
<b>CONTROLE</b>			<b>CONTROLE</b>			
		Média DP		Média DP		
I	Dominância	12.6 2.65	I	Dominância	12.8 2.14	0,74
J	“status”	11.4 4.40	J	“status”	12.6 3.63	0,35
K	Política	12.2 4.23	K	Política	11.8 3.20	0,73
L	Liderança	12.4 2.48	L	Liderança	12.1 2.61	0,71
<b>PENSAMENTO</b>			<b>PENSAMENTO</b>			
		Média DP		Média DP		
M	Abstração	13.9 2.74	M	Abstração	11.7 3.68	0,03
N	Planejamento	12.3 2.67	N	Planejamento	11.4 1.96	0,23
O	Exposição	11.7 2.65	O	Exposição	12.3 3.00	0,50
P	Flexibilidade	11.8 3.11	P	Flexibilidade	11.4 2.65	0,66
Número de Questionários: 20			Número de Questionários: 20			
Desvio-padrão (DP): 0.67			Desvio-padrão (DP): 0.82			

Fonte: dados da pesquisa

Assim como a empresa R, a empresa S3, conforme análise anterior, apresenta, em seus valores organizacionais atuais, um certo equilíbrio entre os quadrantes, mas revela-se uma empresa um pouco mais voltada para as relações, valores esses que são os mais fortes entre os funcionários, mas sem diferenças significativas de acordo com o teste aplicado. Quando se observam as médias dos quatro quadrantes da empresa S3, encontra-se, em seus subitens, somente uma diferença significativa referente a abstração, que, na empresa, se apresenta com média 13.9, enquanto os funcionários se declaram um pouco menos voltados para esse valor (11.7).

Nas próximas páginas, seguem análises individuais das quatro empresas, utilizando-se tanto dos valores atuais como dos ideais, realizadas as partições em 2 grupos e aplicada a ferramenta CONCOR.

Tabela 15. Valores atuais e ideais empresa S1

CVAT S1 VALORES ATUAIS ConcorProfile					P.Valor Grupo ½	CVAT S1 VALORES IDEAIS ConcorProfile					P.Valor Grupo 1/2		
1**		2**		1**		2**							
<b>TRABALHO</b>						<b>TRABALHO</b>							
	Média	DP	Média	DP		Média	DP	Média	DP				
A	Esforço	13.8	2.29	12.3	2.36	0,16	A	Esforço	13.5	2.14	16.1	1.96	0,008
B	Tempo	16.3	2.18	14.3	2.49	0,06	B	Tempo	10.0	1.83	15.5	1.78	4.446054 e-07
C	Terminar Tarefas	14.1	2.27	12.7	1.49	0,16	C	Terminar Tarefas	13.8	1.95	14.6	2.33	0,44
D	Qualidade	15.5	2.23	14.3	2.62	0,26	D	Qualidade	12.2	1.21	16.0	2.28	0,0006
<b>RELAÇÕES</b>						<b>RELAÇÕES</b>							
	Média	DP	Média	DP		Média	DP	Média	DP				
E	Afeto	10.3	2.55	6.8	1.21	0,003	E	Afeto	15.2	1.21	11.4	3.20	0,009
F	Empatia	12.5	2.93	10.8	1.77	0,19	F	Empatia	14.3	2.13	13.6	2.33	0,51
G	Sociabilidade	13.0	1.99	12.5	2.75	0,61	G	Sociabilidade	15.2	1.57	13.8	2.00	0,12
H	Lealdade	14.9	3.69	10.7	2.05	0,013	H	Lealdade	13.8	4.30	14.1	3.03	0,84
<b>CONTROLE</b>						<b>CONTROLE</b>							
	Média	DP	Média	DP		Média	DP	Média	DP				
I	Dominância	12.9	2.28	13.7	2.49	0,46	I	Dominância	11.5	2.75	12.3	2.24	0,46
J	“status”	10.0	2.79	12.8	2.79	0,038	J	“status”	9.8	2.79	8.5	2.25	0,24
K	Política	9.3	2.18	12.0	2.52	0,043	K	Política	12.2	2.19	7.9	2.02	0,0001
L	Liderança	12.2	2.27	13.8	1.21	0,11	L	Liderança	12.5	1.89	12.2	2.67	0,79
<b>PENSAMENTO</b>						<b>PENSAMENTO</b>							
	Média	DP	Média	DP		Média	DP	Média	DP				
M	Abstração	13.0	2.34	15.3	2.62	0,04	M	Abstração	11.8	1.95	12.4	2.35	0,57
N	Planejamento	11.5	2.31	14.2	2.48	0,01	N	Planejamento	10.5	3.10	12.1	2.56	0,205
O	Exposição	11.0	2.49	11.2	2.19	0,85	O	Exposição	12.5	2.93	9.4	2.04	0,005
P	Flexibilidade	9.8	2.35	12.5	3.20	0,02	P	Flexibilidade	11.2	2.67	10.0	2.33	0,28
Questionários		22		6			Questionários		6		22		
Desvio-padrão (DP):		2.03		1.95			Desvio-padrão (DP):		1.64		2.48		
Número de iterações: 11							Número de iterações: 9						
Média de intercorrelação (Ambos os Grupos): 0.36						Média de intercorrelação (Ambos os Grupos): 0.39							

Fonte: dados da pesquisa

Aplicando o CONCOR e dividindo em dois grupos, a empresa S1 tem, para valores atuais, um grande grupo composto por 22 integrantes e 6 em um grupo menor. No grande grupo, os valores apresentam uma grande variação, de 9,3, em política, a 16,3, em tempo. Para os funcionários, os principais valores estão ligados ao quadrante “trabalho”, ou seja, esse grupo percebe que, na organização, o que é importante está ligado ao tempo de realização do trabalho (16.3) e sua qualidade (15.5), mas também se exige que tenham lealdade (14.9). Como a média de intercorrelação entre os dois grupos é de 0,36, pode-se dizer que existe comunicação entre os grupos, ou seja, há valores que são próximos, mas há uma baixa correlação. Pode-se identificar que o valor correspondente ao item “exposição” é o mais próximo entre os dois grupos, ou seja, eles observam que, na empresa, isso não é tão valorizado, sendo baixo nos dois grupos. No grupo menor, há um maior equilíbrio entre os quadrantes, apesar de uma grande discrepância no quesito “afeto”; no segundo grupo, a média é de 6,8, ou seja, essas pessoas sentem que as relações de afeto entre os funcionários são muito baixas e a abstração, ao contrário do grupo 1, apresenta o maior valor para eles na empresa. O grande grupo segue a

mesma linha de cultura na análise apresentada na tabela 4 enquanto no grupo menor podemos encontrar uma diferenciação.

Quanto aos valores ideais, também se podem identificar 2 grupos de mesmo tamanho, porém agora, no grande grupo, os valores variam mais; de 7,9, também no quesito política (ou seja, eles também preferem manter a política baixa dentro da organização), até 16,1, quando se referem a esforço, evidenciando que preferem que a organização valorize o esforço dos funcionários. Os maiores valores ainda permanecem, todavia, no quadrante relacionado ao trabalho, enquanto no grupo menor eles preferem uma organização que valorize as relações entre os colegas.

Comparando os dois grupos de valores atuais e ideais pode-se identificar que, em comum entre os dois grandes grupos, aparecem dezessete (17) funcionários; somente um (01) sempre está no menor grupo e os demais ora aparecem no maior e ora no menor grupo.

De acordo com os cálculos de significância, o que se observou nessa empresa, tanto para valores atuais quanto para ideais, foi que entre os grupos há somente 6 subitens que apresentam diferenças significativas; os demais são considerados muito próximos e, portanto, sem diferença significativa, permitindo-nos concluir que não há diferença de cultura entre os dois grupos.

CVAT S2 VALORES ATUAIS ConcorProfile					P.Valor Grupo 1/2	CVAT S2 VALORES IDEAIS ConcorProfile					P.Valor Grupo 1/2		
1**		2**		1**		2**							
<b>TRABALHO</b>						<b>TRABALHO</b>							
	Média	DP	Média	DP		Média	DP	Média	DP				
A	Esforço	11.8	3.13	10.5	2.95	0,30	A	Esforço	14.1	2.39	13.5	2.87	0,58
B	Tempo	11.7	1.42	14.2	1.70	0,0008	B	Tempo	15.0	1.54	13.9	1.82	0,12
C	Terminar Tarefas	10.8	1.95	14.2	1.83	0,0002	C	Terminar Tarefas	14.6	1.43	15.2	2.63	0,50
D	Qualidade	12.8	1.85	14.2	2.52	0,14	D	Qualidade	13.5	1.72	15.8	2.78	0,02
<b>RELAÇÕES</b>						<b>RELAÇÕES</b>							
	Média	DP	Média	DP		Média	DP	Média	DP				
E	Afeto	10.0	2.66	10.5	2.71	0,65	E	Afeto	13.3	2.83	10.7	2.70	0,03
F	Empatia	10.7	2.45	10.4	2.20	0,75	F	Empatia	15.5	1.78	10.2	2.98	3,57213 e-05
G	Sociabilidade	13.8	2.21	10.2	1.66	0,00015	G	Sociabilidade	14.0	2.73	12.5	1.74	0,11
H	Lealdade	11.9	2.19	11.2	2.72	0,50	H	Lealdade	13.7	1.96	10.7	3.20	0,012
<b>CONTROLE</b>						<b>CONTROLE</b>							
	Média	DP	Média	DP		Média	DP	Média	DP				
I	Dominância	15.7	2.00	13.5	3.08	0,05	I	Dominância	12.4	2.53	10.4	2.17	0,048
J	“status”	15.7	2.30	12.1	1.94	0,00040	J	“status”	10.1	2.35	10.5	2.79	0,71
K	Política	14.6	1.92	12.4	2.95	0,04	K	Política	9.6	2.96	10.1	2.49	0,65
L	Liderança	11.9	2.15	14.1	3.22	0,06	L	Liderança	11.5	2.78	14.2	3.30	0,04
<b>PENSAMENTO</b>						<b>PENSAMENTO</b>							
	Média	DP	Média	DP		Média	DP	Média	DP				
M	Abstração	11.5	2.54	13.5	1.87	0,03	M	Abstração	11.5	1.97	12.9	1.38	0,05
N	Planejamento	11.6	1.97	13.1	2.76	0,14	N	Planejamento	10.9	2.50	14.1	2.30	0,003
O	Exposição	12.2	2.29	12.1	2.40	0,91	O	Exposição	10.4	1.87	12.8	2.32	0,01
P	Flexibilidade	13.0	3.25	14.0	1.75	0,34	P	Flexibilidade	9.9	2.78	12.6	2.31	0,04
Questionários		11		13			Questionários		11		13		
Desvio-padrão (DP):		1.64		1.49			Desvio-padrão (DP):		1.89		1.81		
Número de iterações: 9							Número de iterações: 15						
Média de intercorrelação (Ambos os Grupos): 0.27						Média de intercorrelação (Ambos os Grupos): 0.28							

Fonte: dados da pesquisa

Na empresa S2, também foram encontrados dois grupos, sendo os valores atuais bastante divergentes dos valores ideais. Quando analisamos os valores atuais, no grupo 1 podemos verificar uma grande variação, pois tem-se 10,0, no que se refere a afeto, e 15,7, em dominância e status. Nesse grupo, os funcionários percebem que, na empresa, há uma dominância maior dos valores ligados ao controle e diagnosticam que a empresa minimiza a importância do afeto (10) e da empatia (10.7) entre os colegas. Também percebem certo grau de valorização ao subitem “planejamento” e afirmam que atualmente há flexibilidade (13) na organização. No grupo 2, a maior média de valores encontra-se nos subitens “qualidade”, “tempo” e “terminar tarefas” (14.2), com médias iguais, mas podemos dizer que se encontram mais equilibrados. O teste de significância apresenta 6 itens com diferenças significativas, sem concentrações em um ou outro, demonstrando o equilíbrio entre os grupos.

Quando passamos à análise dos valores ideais, encontramos dois grupos equilibrados. Para o grupo 2, o foco se encontra nos quadrantes “trabalho” e “pensamento”, e a liderança aparece isoladamente com valor elevado dentro do controle (14.2). Isso significa que esse grupo de funcionários desejaria que se valorizassem, dentro organização, a qualidade dos trabalhos realizados e o término das atividades iniciados pelos funcionários. Também gostariam que o

planejamento (14.1) e a liderança (14.2) fossem valorizados. Já no grupo 1, de tamanho um pouco menor, os itens de maior destaque encontram-se nos quadrantes “trabalho” e “relações”. Para esse grupo, a empatia (15.5) é de grande importância e deveria ser mais valorizada na empresa, assim como o tempo dispensado para a realização do trabalho (15). Isso pode decorrer do fato de, na empresa, existirem funções diferentes e trabalhos distintos, fazendo que os trabalhadores desejem que a empresa valorize as pessoas que começam seu trabalho e o concluem dentro do prazo estabelecido, visto que o prazo é primordial em algumas áreas de atuação. A empresa, para eles, precisaria ser mais sociável (14), dando ênfase à lealdade (13.7) e tornando-se mais afetuosa.

Podemos observar que ambos os grupos gostariam de que a empresa fosse mais voltada a valores referentes ao trabalho e se diferenciam nos quesitos referentes ao pensamento e às relações, o que pode ser confirmado pelo teste de significância, pois, entre os dois grupos, as principais diferenças significativas encontram-se nesses dois quadrantes (relações e controle). Nessa empresa, a média de intercorrelação é igual para as médias de valores atuais e para os ideais (0,28), demonstrando que há pouca comunicação entre os grupos.

Como a diferença no p-valor entre as médias, tanto nos valores atuais quanto ideais, é de 6 para atuais e 7 para ideais, também podemos dizer que não há diferenças culturais entre os grupos.

**Tabela 17.**Valores atuais e ideais empresa R

CVAT R VALORES ATUAIS ConcorProfile =====	P.Valor Grupo 1/2 =====	CVAT R VALORES IDEAIS ConcorProfile =====	P.Valor Grupo 1/2 =====
---	-------------------------------	---	-------------------------------

1**					2**								
TRABALHO					TRABALHO								
	Média	DP	Média	DP		Média	DP	Média	DP				
A	Esforço	11.6	3.20	13.4	3.12	0,22	A	Esforço	15.2	2.57	9.6	2.19	5.250954 e-05
B	Tempo	10.5	2.18	13.0	2.45	0,02	B	Tempo	14.6	1.71	9.5	1.67	2.656563 e-06
C	Terminar Tarefas	10.8	2.54	13.8	1.20	0,006	C	Terminar Tarefas	14.3	3.06	11.2	2.62	0,02
D	Qualidade	9.7	2.87	15.2	3.07	0,0006	D	Qualidade	13.2	3.12	9.1	2.71	0,055
RELAÇÕES					RELAÇÕES								
	Média	DP	Média	DP		Média	DP	Média	DP				
E	Afeto	14.0	3.00	10.2	3.23	0,01	E	Afeto	14.1	3.54	12.0	1.60	0,09
F	Empatia	10.4	2.72	16.1	2.32	0,001	F	Empatia	15.2	3.08	9.7	1.81	9.682279 e-05
G	Sociabilidade	13.2	2.73	10.8	2.11	0,0503	G	Sociabilidade	13.4	2.31	13.5	2.57	0,14
H	Lealdade	12.0	2.97	13.6	2.87	0,24	H	Lealdade	13.9	2.13	11.5	2.93	0,055
CONTROLE					CONTROLE								
	Média	DP	Média	DP		Média	DP	Média	DP				
I	Dominância	12.1	2.22	12.3	3.03	0,86	I	Dominância	10.9	1.66	12.7	2.86	0,11
J	“status”	15.6	2.50	12.3	3.90	0,03	J	“status”	9.8	1.69	16.0	2.26	2.254898 e-06
K	Política	14.7	2.43	11.1	3.33	0,01	K	Política	10.7	3.13	15.9	1.83	0,0002
L	Liderança	12.3	1.93	12.7	2.33	0,68	L	Liderança	11.7	2.91	12.7	2.14	0,38
PENSAMENTO					PENSAMENTO								
	Média	DP	Média	DP		Média	DP	Média	DP				
M	Abstração	11.5	1.76	10.0	2.83	0,15	M	Abstração	11.2	2.15	12.4	1.82	0,19
N	Planejamento	12.7	2.17	12.0	2.00	0,47	N	Planejamento	12.2	2.90	13.3	1.81	0,31
O	Exposição	14.2	2.24	12.5	2.50	0,12	O	Exposição	9.3	2.40	15.4	2.46	2.710838 e-05
P	Flexibilidade	14.7	2.29	11.0	2.74	0,004	P	Flexibilidade	10.2	2.35	15.5	1.92	2.825995 e-05
Questionários		12		8		Questionários		9		11			
Desvio-padrão (DP):		1.70		1.65		Desvio-padrão (DP):		1.93		2.27			
Número de iterações: 7						Número de iterações: 7							
Média de intercorrelação (Ambos os Grupos): 0.26					Média de intercorrelação (Ambos os Grupos): 0.38								

Fonte: dados da pesquisa

A empresa R apresenta-se com dois grupos muito parecidos, com pouca diferença tanto para valores atuais como ideais. Quanto aos valores atuais, no grupo 1 temos uma média de 9,7 no subitem “qualidade”, ou seja, a qualidade do trabalho é pouco valorizada para eles. O maior valor encontra-se no quadrante “controle”, no subitem “status”(15.6), ou seja, este é bastante valorizado na opinião desse grupo. No parecer dos integrantes, as questões relacionadas ao controle estão mais presentes, mas também se pode verificar que a exposição (14.2) e a flexibilidade (14.7)são fortes na empresa. Apesar da pouca diferença, os itens relacionados ao trabalho são vistos por esse grupo como menos valorizados pela empresa enquanto no grupo 2 eles percebem o contrário: para esse outro grupo de funcionários, os subitens relacionados ao trabalho são mais valorizados. Pode-se destacar, entretanto, que, ao contrário do grupo, 1 eles percebem que a empatia (6.1) está muito presente dentro da organização.

Levando-se em consideração a significância, foram encontrados 9 subitens com diferenças significativas entre os grupos 1 e 2, demonstrando que há uma maior diferenciação entre eles, o que, por sua vez, denota uma diferença na percepção dos funcionários no que se refere à cultura atual. O mesmo acontece com os grupos da percepção da cultura desejada, com 8 subitens com menores diferenças significativas.

**Tabela 18.** Valores atuais e ideais empresa S3

CVAT S3 VALORES ATUAIS ConcorProfile					P.Valor Grupo 1/2	CVAT S3 VALORES IDEAIS ConcorProfile					P.Valor Grupo 1/2		
1**		2**		1**		2**							
<b>TRABALHO</b>						<b>TRABALHO</b>							
	Média	DP	Média	DP		Média	DP	Média	DP				
A	Esforço	10.0	1.76	13.1	2.78	0,009	A	Esforço	9.8	2.35	13.5	2.93	0,006
B	Tempo	8.3	2.16	16.0	1.71	5.12671 e-08	B	Tempo	9.7	2.16	15.9	2.61	2.098687 e-05
C	Terminar Tarefas	10.3	2.87	14.1	1.24	0,0008	C	Terminar Tarefas	10.8	3.36	12.7	2.45	0,16
D	Qualidade	9.6	2.67	14.6	2.77	0,0007	D	Qualidade	9.2	2.62	14.6	2.57	0,0002
<b>RELAÇÕES</b>						<b>RELAÇÕES</b>							
	Média	DP	Média	DP		Média	DP	Média	DP				
E	Afeto	15.1	1.66	11.8	3.81	0,02	E	Afeto	14.4	1.95	12.1	3.65	0,1
F	Empatia	13.0	2.54	13.3	3.47	0,8	F	Empatia	11.6	3.50	14.3	3.02	0,08
G	Sociabilidade	12.1	1.85	13.5	2.57	0,18	G	Sociabilidade	11.1	1.45	13.3	2.56	0,03
H	Lealdade	13.0	3.30	13.7	3.44	0,65	H	Lealdade	11.7	3.33	14.2	3.27	0,1
<b>CONTROLE</b>						<b>CONTROLE</b>							
	Média	DP	Média	DP		Média	DP	Média	DP				
I	Dominância	12.3	2.87	12.8	2.44	0,67	I	Dominância	13.1	1.91	12.7	2.63	0,7
J	“status”	14.8	3.33	8.6	3.02	0,003	J	“status”	16.3	2.45	8.4	2.80	3.169953 e-06
K	Política	16.2	1.87	8.9	2.35	5.48906 e-07	K	Política	15.9	2.18	8.5	2.71	3.271048 e-06
L	Liderança	11.3	2.79	13.3	1.76	0,066	L	Liderança	11.8	3.49	12.3	1.81	0,68
<b>PENSAMENTO</b>						<b>PENSAMENTO</b>							
	Média	DP	Média	DP		Média	DP	Média	DP				
M	Abstração	14.3	2.31	13.5	3.00	0,52	M	Abstração	14.2	2.39	14.1	2.11	0,62
N	Planejamento	12.8	3.01	11.9	2.27	0,45	N	Planejamento	12.6	3.34	13.3	2.63	0,6
O	Exposição	12.8	2.86	10.8	2.08	0,08	O	Exposição	13.3	2.87	10.7	2.09	0,03
P	Flexibilidade	14.0	2.54	10.0	2.26	0,001	P	Flexibilidade	14.6	2.22	9.4	1.97	2.873211 e-05
Questionários		9		11			Questionários		9		11		
Desvio-padrão (DP):		2.10		1.97			Desvio-padrão (DP):		2.11		2.14		
Número de iterações: 9						Número de iterações: 5							
Média de intercorrelação (Ambos os Grupos): 0.34						Média de intercorrelação (Ambos os Grupos): 0.33							

Fonte: dados da pesquisa

Quando aplicamos o CONCOR nessa empresa, observamos, tanto nos valores atuais quanto nos ideais, a mesma divisão de grupos: um grupo com 9 pessoas e outro, um pouco maior, com 11. Diante dessa constatação, procurou-se entender se os grupos eram sempre fixos e permanentes ou se havia rotatividade entre eles. Verificamos que somente duas pessoas, uma de cada grupo, trocaram de lugar, tendo os demais permanecido no mesmo grupo.

Quando observamos a tabela de valores atuais, o grupo 1 declara que, na empresa, a política (16.2) está bem presente assim como o afeto (15.1). A variação entre todos os valores dos subitens vão de 8,3, em tempo, a 16,2, em política, enquanto no grupo 2 as médias variam de 8,6, em “status”, a 16, em tempo. No grupo 2, os valores relacionados ao trabalho são mais presentes na organização e, apesar de a liderança e a dominância aparecerem com valores significativos, os demais quesitos desse quadrante são bastante baixos, ou seja, pouco valorizados. As médias relacionadas ao quadrante “trabalho” são relativamente distintas entre os dois grupos: na visão do grupo 1, esses elementos não são muito valorizados pela empresa enquanto o grupo 2 acredita que são. Pode-se observar que os subitens “tempo”, “qualidade”, “status” e “política” são percebidos de forma diferente entre os grupos e com diferenças significativas.

Analisando do ponto de vista de valores ideais, observa-se, de acordo com a tabela 18, que as médias referentes a esforço, tempo, qualidade, “*status*”, política e flexibilidade apresentam diferenças significativas de acordo com o p-valor, que também pode ser observado pelas próprias médias, denotando que, nesses quesitos, os funcionários possuem percepções diferentes em relação aos valores que gostariam que estivessem presentes na cultura da empresa.

Quanto aos demais subitens, ora aumentam ora diminuem, mas com uma diferença pouco significativa. Com isso, pode-se dizer que os funcionários, dentro de cada grupo, em relação aos demais subitens, estão satisfeitos. Os índices de correlação também são bem próximos, demonstrando que há pouca comunicação entre os grupos.

A seguir, são apresentados os dados relativos às redes sociais, que foram obtidos por meio do Cnet.

**Tabela 19. Matriz da rede social da S1**

	4	6	7	9	10	12	13	14	16	20	21	22	23	25	26	27	28	1	2	3	5	8	11	15	17	18	19	24	Rows	
4- OFF BOY	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	0	1	1	1	1	1	25	
6- CONTADOR	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	27	
7- ESCRITURARIA	1	1	0	0	1	1	1	1	1	1	0	0	1	1	1	0	1	0	0	0	1	1	1	0	0	0	0	0	15	
9- AUX.ESCRIT.	1	1	0	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	0	1	1	1	1	0	23	
10- SECRETÁRIA	1	1	0	1	0	1	1	0	1	0	0	0	0	0	0	1	1	1	0	1	0	0	0	0	0	1	1	0	12	
12- COPEIRA	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	27	
13- AUX. CONT.	0	1	1	0	0	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	0	0	1	1	0	1	1	1	0	0	18	
14- ESCRITURÁR.	1	1	1	1	1	0	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	0	0	0	0	1	1	0	0	1	1	1	0	19	
16- AUX. DEP. COML.	1	1	0	0	0	1	1	1	0	0	1	1	0	0	0	1	0	1	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	11	
20- ESCRITURÁR.	1	1	1	0	1	0	1	1	0	0	1	1	1	0	1	1	0	0	0	0	0	1	0	0	1	0	0	0	13	
21- ENC. DEP. PESSO.	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	0	0	0	22	
22- AUX. DEP. CONTÁ.	1	0	0	1	1	1	1	1	1	0	1	0	0	0	0	0	1	1	1	1	0	0	0	0	0	1	0	0	13	
23- ESCRITURÁR.	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1	0	0	1	1	1	0	0	0	0	1	1	0	1	0	0	0	0	16	
25- AUX. CONT.	0	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	0	0	0	1	1	0	1	1	1	0	0	19	
26- ESCRITURAR.	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	0	0	1	1	0	1	1	0	0	0	21	
27- OFF BOY	0	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	0	0	0	1	0	1	0	1	0	1	0	0	0	16	
28- ENC. DEP. PESSO.	1	1	0	1	1	1	0	1	0	0	1	1	0	0	1	0	0	1	0	1	0	0	0	0	0	0	0	1	0	12
1- OFF BOY	1	0	0	1	1	1	1	1	1	0	0	1	0	1	1	1	1	0	0	1	1	0	0	0	0	1	0	0	15	
2- ARQ.	0	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	0	0	1	1	0	1	1	1	1	0	21	
3- AUX. DEP. PEC.	1	1	0	1	1	1	0	0	1	0	0	1	0	0	0	0	0	1	1	1	0	0	0	0	0	0	1	0	11	
5- AUX. CONT.	0	1	0	0	0	0	1	0	0	1	1	0	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	6	
8- ESCRITURAR.	1	0	1	0	1	0	1	1	0	1	0	0	1	1	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	0	0	12	
11- AUX. DEP. PESSO.	1	1	0	1	1	0	0	0	1	0	0	1	0	0	0	0	1	1	0	1	0	0	0	0	0	0	1	1	11	
15- ESCRITURÁR.	1	1	1	0	1	1	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	1	0	0	9	
17- ESCRITURÁRIA	1	0	1	0	0	1	1	1	0	1	0	0	1	1	1	1	0	0	0	0	0	0	1	0	1	0	0	0	12	
18- ESCRITURÁR.	0	0	0	0	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	3	
19- DEP. FINANC.	1	1	0	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	6	
24- ARQUIVISTA	0	1	0	0	0	1	0	0	1	0	1	0	0	0	0	0	0	0	1	1	0	0	1	0	0	0	1	0	8	
*** COLUMN SUM:	20	22	15	16	20	20	21	20	19	15	17	16	16	16	17	18	15	11	11	12	14	14	5	13	13	12	11	4	423	

Fonte: dados da pesquisa

**Tabela 20.**Densidade de relações S1

	Sums (1)	(2)	área		densidade	
1	217	92	272	187	0,80	0,49
2	86	28	187	110	0,46	0,25

Fonte: dados da pesquisa

Na empresa S 1, encontrou-se um centro com 17 pessoas e outros 11 encontram-se na periferia. Analisando a tabela 19, há, no primeiro agrupamento, no bloco 1 (célula 1,1 - centro), 217 contatos frequentes entre si, enquanto dois blocos declaram ter 86 e 92 contatos com esse grupo maior. No segundo agrupamento, temos um bloco menor (célula 2,2 - periferia), com 28 contatos frequentes entre si. Esses dois blocos são conectados pelos outros dois, onde existe contatos entre eles.

Já na matriz (tabela 19), pode-se observar que o Contador declara manter contato frequente com todos os funcionários da empresa. Pode-se observar que há pouca divergência entre sua informação e dos demais, pois somente cinco (5) declaram não haver esse contato

frequente. Assim como na empresa S2, também não se pode afirmar que os funcionários do mesmo setor encontram-se agrupados no mesmo grupo, pois verifica-se, nas repartições da empresa, a convivência de funcionários dos vários setores ou departamentos.

As densidades apresentadas na tabela 20 representam “a proporção da interação efetiva à possível interação numa região da sociomatriz inicial.” (NELSON, 2001, p.804). Nesse caso, quando analisadas as densidades, pode-se perceber que, nessa empresa, há uma notável diferença em relação à empresa anterior, ou seja, no grande centro temos uma densidade de 0,80, demonstrando que a comunicação entre eles é bem forte, enquanto na periferia a densidade é de 0,25, demonstrando o baixo contato entre os funcionários.

**Tabela 21.**Matriz da rede social da S2

	2	3	5	6	7	8	9	11	12	13	15	16	18	19	20	22	23	24	1	4	10	14	17	21	Rows
2- DEPTO. PESSOAL	0	0	1	1	1	0	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1	0	0	1	1	1	1	20
3- GER. CONTÁBIL	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	1	0	0	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	4
5- COPEIRA	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
6- FISCAL	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
7- ARQUIVISTA	1	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2
8- AUX. CONTAB.	1	1	1	1	1	0	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	0	1	21
9- EXPEDIENTE	0	0	0	1	0	0	0	0	0	1	1	1	1	0	1	0	1	0	1	0	0	0	0	0	8
11- ARQUIVISTA	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1
12- FISCAL	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1
13-	1	1	0	1	0	0	1	1	0	0	1	1	0	0	1	1	1	0	0	0	0	0	0	1	12
15- AUX. CONTAB.	0	1	1	1	1	1	1	0	0	0	0	0	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	8
16- OFFICE-BOY	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
18-DEPTO. FINANC.	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
19- AUX. CONTAB.	0	1	0	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	11
20- CONTADOR	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	0	1	1	1	1	23
22- FISCAL	0	1	0	1	0	1	1	0	1	1	1	1	0	1	1	0	0	1	0	1	0	0	1	0	14
23- RECEPCIONISTA	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1	24
24- FISCAL	0	0	0	1	0	0	0	0	1	0	0	1	0	0	1	1	1	0	0	1	0	0	1	0	8
1-AUX ESCRITÓRIO	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1
4-ANALISTA FISCAL	0	0	1	1	0	0	0	0	1	0	0	1	0	0	1	1	1	0	0	0	0	0	0	0	8
10- EXPEIDENTE	1	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	1	0	0	0	1	0	0	5
14-DEPTO. PESSOAL	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	5
17-DEPTO. PESSOAL	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	0	1	21
FINANCEIRO	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
*** Column Sum:	9	7	7	12	9	7	8	8	9	8	8	12	7	8	13	9	8	7	5	5	4	4	6	6	197

Fonte: dados da pesquisa

**Tabela 22.**Densidade de relações S2

	Sums (1)	(2)	Área		densidade	
1	125	32	306	144	0,41	0,22

2	31	9	144	56	0,22	0,16
---	----	---	-----	----	------	------

Fonte: dados da pesquisa

Quando analisada a empresa S2 quanto à formação da rede social, verifica-se que há um grande bloco e outro pequeno estando presentes 18 funcionários no centro e 6 funcionários na periferia (tabela 21).

Analisando a tabela 22, verifica-se, no primeiro agrupamento, bloco 1 (célula 1,1), grupo maior, que há 125 contatos frequentes; no outro bloco, observam-se 32 contatos com o grupo maior (célula 1, 2). O segundo agrupamento reconhece 31 contatos frequentes com o bloco 1, mas seus componentes declaram estabelecer somente 9 contatos entre si. Identifica-se uma grande ligação entre esses blocos (centro-periferia), com pessoas que se conectam entre si, quando declaram haver 31 e 32 contatos com esses grupos.

Essas constatações também podem ser observadas na tabela 21: no grupo maior (centro), há uma predominância do número 1 (relembrando: de acordo com o critério de binarização da matriz, os contatos acima de 5 teriam o número “1” na matriz e abaixo, “0”), pode-se observar que, no grupo maior (centro), há uma maior frequência do numeral 1. Pode-se observar que o Contador mantém contato frequente com quase todos os funcionários, exceto com um funcionário Analista contábil e outro cujo cargo não nos foi fornecido nem identificado no questionário. Apesar de o Contador declarar que tem contato frequente com praticamente todos os funcionários, somente 13 o confirmam. Nessa empresa, não se pode afirmar que as pessoas que atuam no mesmo setor ou departamento falam frequentemente entre si, pois encontramos pessoas do mesmo departamento no bloco menor (periferia), onde somente há 9 contatos frequentes entre si.

O centro apresenta uma densidade de 0,41, enquanto na periferia temos 0,16, demonstrando que, entre a maioria dos funcionários dessa empresa, existe troca de ideias ou busca de informações entre si.

**Tabela 23.** Matriz da rede social da R

	1	5	8	9	10	12	13	14	17	18	19	20	2	3	4	6	7	11	15	16	Rows
1- AUX. ESCR. FISCAL	0	0	0	1	1	1	1	1	0	0	1	0	0	0	0	0	0	1	0	1	8

5- ANALISTA CONTÁBIL	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	1	0	0	0	3
8- CONTADORA	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
9- ENCARRESCR. FISCAL	1	1	0	0	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	0	0	1	1	0	14
10- AUX. ESCR. FISCAL	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1
12- ENCARRDE. PESSOAL	1	0	0	0	0	0	1	1	1	0	1	1	0	0	0	0	0	0	1	1	8
13- AUX. DEP. PESSOAL	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	2
14- AUX. DEP. PESSOAL	1	0	0	0	0	1	1	0	1	0	1	0	0	0	0	0	0	0	1	1	7
17-ENCARE. PRES. SERV.	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	3
18- ENCAR. ÓRGÃOS PÚBL.	0	1	1	0	0	0	0	0	1	0	1	1	1	1	0	0	1	0	0	0	8
19- RECEPÇÃO	1	0	1	1	1	1	1	1	1	0	0	1	0	0	0	0	0	1	0	1	11
20- CONTADOR	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1	0	18
2- ANALISTA CONTÁBIL	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1
3- AUX. CONT.	1	1	1	1	0	1	0	0	1	1	1	1	1	0	0	0	0	0	0	0	10
4- AUX. CONT.	1	1	1	1	1	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	1	0	0	0	7
6- ANALISTA CONTÁBIL	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2
7- AUX. CONT.	0	1	0	0	0	0	0	0	1	1	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	4
11- AUX. ESCR. FISCAL	1	0	0	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	3
15- AUX. DEP. PESSOAL	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
16- AUX. DEP. PESSOAL	0	0	0	0	0	1	0	1	1	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	4
*** Column Sum:	8	6	8	7	6	7	5	6	9	5	12	7	4	4	3	1	4	4	4	4	114

Fonte: dados da pesquisa

**Tabela 24.**Densidade de relações R

	Sums (1)	(2)	area		densidade	
1	58	25	132	96	0,44	0,26
2	28	3	96	56	0,29	0,05

Fonte: dados da pesquisa

Na empresa R, tem-se um grupo com 12 funcionários e outro com 8. Ao analisar a tabela 24, no primeiro agrupamento encontra-se o bloco 1 (célula 1,1) que afirmam manter 58 contatos frequentes entre si; também se pode observar que há dois grupos que também declaram que mantêm contatos com esse bloco 1, tendo 28 e 25 contatos frequentes. Encontrou-se um segundo agrupamento, o bloco 2 (célula 2,2), com 8 pessoas que declaram que entre si há muito pouco contrato frequente, sendo somente 3.

Analisando a matriz (tabela 23), percebe-se que o Contador encontra-se no bloco 1, onde há mais contatos frequentes entre as pessoas, e ele declara que somente não se contata frequentemente com um funcionário do departamento pessoal, mas há uma grande divergência entre sua afirmativa e a dos funcionários, pois 12 deles afirmam não possuir contato frequente com o Contador. Há também outra Contadora na empresa, mas, pelas observações feitas durante as visitas, podemos afirmar que ela não atua como a principal responsável pela empresa, embora também se encontre no bloco 1 (centro). Apesar de ter declarado não possuir contatos frequentes com os demais funcionários, 8 declaram que os mantêm com ela, o que pode sugerir a existência de um entendimento diferente sobre a frequência dos contatos.

Pela análise da densidade dessa empresa, pode-se aferir que há uma baixa densidade no bloco 2 (periferia), confirmando a baixa frequência dos contatos frequentes e uma densidade

maior no bloco 1 (centro), podendo-se dizer que, entre os funcionários do bloco 2 (periferia), há pouca troca de informações entre si, demonstrando ser um grupo mais isolado em relação ao grupo 1 (centro).

**Tabela 25.**Matriz da rede social da S3

	1	7	8	9	11	12	13	15	17	19	20	2	3	4	5	6	10	14	16	18	Rows
1- RECEPCIONISTA	0	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	18
7- AUX CONT	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
8- AUX ESC FISCAL	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	18
9- MOTOBOY	1	1	1	0	1	1	0	1	1	1	1	1	0	0	0	0	1	1	1	0	13
11- AUX ESCRIT	1	1	1	1	0	1	0	1	0	1	1	1	0	0	0	0	1	0	0	1	11
12- ENCAR DEP FISCAL	1	0	1	1	0	0	0	0	1	0	0	1	1	0	1	0	0	0	0	0	7
13- ENCAR CONTABIL	1	1	1	1	1	0	0	0	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	8
15- ENCAR DEP PESS.	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
17- AUX CONT	1	1	0	0	0	0	1	0	0	1	1	0	0	1	0	0	0	0	0	0	6
19- CONTADORA	1	1	0	1	1	0	1	1	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	7
20- CONTADORA	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	19
2- AUX ESC FISCAL	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1	0	18
3- RECEPCIONISTA	1	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2
4- AUX CONT	1	1	0	0	0	0	1	0	1	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	6
5- AUX ESC FISCAL	0	0	1	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2
6- AUX DEP PESSOAL	1	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2
10- AUX DEP PESSOAL	1	1	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	1	1	0	1	1	0	7
14- AUX DEP PESSOAL	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
16- AUX DEP PESSOAL	1	0	0	1	0	0	0	1	0	0	0	1	1	0	0	0	1	0	0	0	6
18- CONTADOR	1	0	0	1	1	1	1	1	0	1	1	0	1	0	0	0	0	0	0	0	9
*** Column Sum:	15	10	8	11	8	8	8	11	8	10	9	7	7	5	6	4	7	6	7	4	159

Fonte: dados da pesquisa

**Tabela 26.**Densidade de relações S3

	Sums (1)	(2)	area		Densidade	
1	69	38	119	69	0,63	0,38
2	37	15	99	72	0,37	0,31

Fonte: dados da pesquisa

Na empresa S3, encontrou-se a menor divisão: tem-se um bloco com 11 funcionários e outro com 9. De acordo com a tabela 26, no primeiro agrupamento tem-se o bloco 1 (célula 1,1), com pessoas que declararam ter 69 contatos frequentes entre si; também foram encontrados dois blocos que afirmam manter contatos com o bloco 1, com 37 e 38 contatos frequentes. No segundo agrupamento, encontrou-se o bloco 2 (célula 2,2), com funcionários que afirmam ter 15 contatos frequentes entre si. Apesar de serem blocos com números muito próximos de pessoas, os contatos entre si, dentro dos blocos, são bem diferentes.

Antes de analisar a tabela de matriz, é relevante lembrar que, nessa empresa, há duas contadoras e um contador e que, de acordo com informações de uma delas, elas são sócias há

pouco tempo. Diante dessa informação, ao analisar-se a matriz (tabela 25), pode-se observar que as duas contadoras encontram-se no bloco maior (centro) e o contador no bloco menor (periferia), mas constatou-se que os três mantêm contatos frequentes entre si, independente de estarem em blocos distintos. Uma das contadoras afirma que possui contatos frequentes com todos os funcionários, mas somente 9 afirmam manter esse contato. Já a outra contadora afirma que mantém contatos frequentes com somente 7 funcionários, mas 10 confirmam mantê-los. O contador afirma que mantém contatos frequentes com 9 funcionários, mas somente 4 o confirmam.

Observando a densidade dessa empresa, pode-se observar que, no bloco 1 (centro), há uma densidade de 0,63 e, no bloco 2 (periferia), uma densidade de 0,31, demonstrando que nesses dois blocos há pouca troca de informação ou ideias, sendo, no bloco 2 (periferia), ainda menos que no 1 (centro).

A seguir, são apresentados os dados referentes aos valores dos membros que se encontram no centro e na periferia das quatro empresas. Cruzando os dados dos valores organizacionais reais com a formação da rede social, buscou-se conhecer se existe divergência na forma de visualização dos valores presentes dentro da organização. Criou-se um arquivo no software de valores considerando os componentes de cada grupo (centro-periferia) para averiguar como os valores se apresentaram e influenciaram a definição do tipo de cultura presente.

**Tabela 27.** Valores atuais de centro e periferia da S1

CVAT SAT1 Perfil Geral =====	CVAT Perfil Geral =====	P.Valor =====
TRABALHO                      CENTRO	TRABALHO                      PERIFERIA	

A	Esforço	Média	DP	A	Esforço	Média	DP	
B	Tempo	14.1	2.13	B	Tempo	12.5	2.46	0,07
C	Terminar	15.8	2.67	C	Terminar	16.1	1.88	0,74
	Tarefas	14.2	2.29		Tarefas	13.1	1.88	0,19
D	Qualidade	14.8	2.31	D	Qualidade	15.9	2.27	0,22
<b>RELAÇÕES</b>				<b>RELAÇÕES</b>				
		Média	DP			Média	DP	
E	Afeto	9.5	2.68	E	Afeto	9.7	2.80	0,85
F	Empatia	12.2	2.88	F	Empatia	12.1	2.71	0,92
G	Sociabilidade	12.6	2.14	G	Sociabilidade	13.2	2.21	0,48
H	Lealdade	14.5	3.97	H	Lealdade	13.2	3.43	0,38
<b>CONTROLE</b>				<b>CONTROLE</b>				
		Média	DP			Média	DP	
I	Dominância	12.8	2.20	I	Dominância	13.4	2.53	0,51
J	“status”	10.2	3.02	J	“status”	11.1	2.97	0,44
K	Política	9.9	2.94	K	Política	9.8	1.64	0,91
L	Liderança	12.6	2.35	L	Liderança	12.5	1.92	0,90
<b>PENSAMENTO</b>				<b>PENSAMENTO</b>				
		Média	DP			Média	DP	
M	Abstração	13.5	1.79	M	Abstração	13.4	3.50	0,92
N	Planejamento	11.8	2.36	N	Planejamento	12.6	2.80	0,42
O	Exposição	11.2	2.46	O	Exposição	10.7	2.34	0,59
P	Flexibilidade	10.2	2.87	P	Flexibilidade	10.6	2.64	0,71
Número de Questionários: 17				Número de Questionários: 11				
Desvio-padrão (DP): 1.85				Desvio-padrão (DP): 1.78				

Fonte: dados da pesquisa

O que se pode observar nessa empresa é que não há grande diferença entre os dois grupos, sendo os valores referentes ao trabalho bastante percebidos por eles, o que nos leva a crer que, mesmo sendo grupos que tenham pouca comunicação entre si (ou seja: embora os contatos verbais entre centro e periferia sejam pequenos), eles percebem a empresa da mesma forma. Se analisadas essas informações em correlação com os dados da tabela4, pode-se observar essa constância. A maior diferença entre os dois grupos encontra-se no item “esforço”, que, no centro, apresenta 14.1, enquanto na periferia foram encontrados 12.5. Nesse quadrante, os subitens “esforço”(15.8) e “qualidade” (14.8) são vistos pelo centro como mais presentes, enquanto “tempo” (16.1) e “qualidade”(15.9) são percebidos com mais força pelo pessoal da periferia. Apesar dessas diferenças numéricas entre as médias, de acordo com o teste de significância não há nenhuma diferença significativa entre as médias da empresaS1.

**Tabela 28.** Valores atuais de centro e periferia da S2

CVAT SAT2		CVAT		P.Valor
Perfil Geral		Perfil Geral		
=====		=====		=====
TRABALHO	CENTRO	TRABALHO	PERIFERIA	

	Média	DP		Média	DP	
A Esforço	11.5	2.97	A Esforço	10.0	3.21	0,30
B Tempo	13.3	2.18	B Tempo	12.3	0.94	0,29
C Terminar Tarefas	13.2	2.29	C Terminar Tarefas	11.0	2.45	0,05
D Qualidade	14.1	2.25	D Qualidade	12.2	2.03	0,08
<b>RELAÇÕES</b>			<b>RELAÇÕES</b>			
	Média	DP		Média	DP	
E Afeto	10.3	2.58	E Afeto	10.0	3.00	0,81
F Empatia	10.3	2.13	F Empatia	11.3	2.69	0,36
G Sociabilidade	11.3	2.24	G Sociabilidade	13.3	3.20	0,10
H Lealdade	11.2	2.64	H Lealdade	12.5	1.80	0,27
<b>CONTROLE</b>			<b>CONTROLE</b>			
	Média	DP		Média	DP	
I Dominância	14.5	2.99	I Dominância	14.5	2.50	1
J “status”	13.1	2.41	J “status”	15.8	2.79	0,031
K Política	12.8	2.87	K Política	15.2	1.34	0,06
L Liderança	13.1	2.90	L Liderança	13.2	3.24	0,94
<b>PENSAMENTO</b>			<b>PENSAMENTO</b>			
	Média	DP		Média	DP	
M Abstração	13.1	2.05	M Abstração	11.2	2.79	0,08
N Planejamento	12.3	2.73	N Planejamento	12.7	1.80	0,74
O Exposição	12.6	2.24	O Exposição	10.7	2.05	0,08
P Flexibilidade	13.3	2.49	P Flexibilidade	14.2	2.79	0,46
Número de Questionários: 18			Número de Questionários: 6			
Desvio-padrão (DP): 1.20			Desvio-padrão (DP): 1.72			

Fonte: dados da pesquisa

Na empresa S2, também não foram observadas muitas diferenças. As pessoas que fazem parte da periferia declaram que os valores referentes a controle estão mais presentes na organização, ou seja, a empresa busca valores referentes a dominância (14.5), “status”(15.8) e mais politicagem (15.2) , sendo os dois últimos subitens com maior diferença entre as médias dos dois grupos, enquanto para os membros da periferia pode-se afirmar que há um equilíbrio entre as demais médias em relação ao centro. Pode-se observar que os subitens “tempo”, “qualidade”, “status” e “política” são alvos de visões mais opostas entre os grupos.

No quadrante “trabalho”, destacam-se os itens “terminar tarefas” (que, no centro, apresentou 13.2 e, na periferia, 11.0) e “qualidade” (que, no centro, obteve 14.1 e, na periferia, 12.2). Nas relações, o item “sociabilidade” apresentou, no centro, 11.3, e, na periferia, 13.3. No quadrante “controle”, o centro apresentou “status” com 13.1 e “política” 12.8, enquanto, na periferia, o “status” foi de 15.8 e a “política”, 15.2. No quadrante “pensamento”, a abstração do centro foi de 13.1 e, na periferia, 11.2; a exposição, 12.6, no centro, e 10.7 na periferia. Nessa empresa, somente um subitem apresentou diferença significativa diante do teste: “status”.

Também nesse caso, buscando os dados globais (tabela 4) no que se refere aos valores atuais, percebe-se que as pessoas que se encontram na periferia divergem dos valores encontrados no que diz respeito ao quadrante “controle”. Elas percebem a organização mais

voltada ao controle, conforme citado, e, apesar de esses valores serem mais altos em relação aos demais, os membros da periferia os percebem com mais intensidade.

**Tabela 29.** Valores atuais de centro e periferia da R

CVAT R VALORES ATUAIS Perfil Geral =====			CVAT Perfil Geral =====			P.Valor =====
TRABALHO	CENTRO		TRABALHO	PERIFERIA		
	Média	DP		Média	DP	
A Esforço	12.7	2.29	A Esforço	11.7	4.32	0,50
B Tempo	11.3	3.01	B Tempo	11.7	1.79	0,74
C Terminar Tarefas	12.9	2.36	C Terminar Tarefas	10.6	2.18	0,04
D Qualidade	11.8	4.54	D Qualidade	12.0	3.08	0,91
RELAÇÕES			RELAÇÕES			
	Média	DP		Média	DP	
E Afeto	12.2	3.34	E Afeto	13.0	3.91	0,62
F Empatia	13.3	3.94	F Empatia	11.9	3.41	0,42
G Sociabilidade	12.5	2.57	G Sociabilidade	11.7	2.99	0,53
H Lealdade	12.0	2.80	H Lealdade	13.6	3.12	0,47
CONTROLE			CONTROLE			
	Média	DP		Média	DP	
I Dominância	12.3	2.01	I Dominância	11.9	3.22	0,55
J “status”	13.3	3.94	J “status”	15.8	2.05	0,11
K Política	13.3	3.22	K Política	13.3	3.46	1
L Liderança	12.7	2.13	L Liderança	12.3	2.05	0,68
PENSAMENTO			PENSAMENTO			
	Média	DP		Média	DP	
M Abstração	10.9	2.72	M Abstração	10.9	1.69	1
N Planejamento	12.9	2.18	N Planejamento	11.7	1.85	0,21
O Exposição	13.2	2.67	O Exposição	14.1	2.09	0,43
P Flexibilidade	12.8	2.94	P Flexibilidade	13.8	3.15	0,47
Número de Questionários: 12			Número de Questionários: 8			
Desvio-padrão (DP): 0.68			Desvio-padrão (DP): 1.28			

Fonte: dados da pesquisa

Para os membros da periferia da empresa R, os valores variam mais: vão de 10.6, no que diz respeito a terminar atividades, até 15.8 no quesito “status”. Enquanto no centro essa variação é menor, na periferia a empresa é percebida como valorizadora do “status”(15.8) e também de valores referentes a exposição (14.1). Olhando a empresa como um todo, conforme a tabela 4, percebe-se que os membros que acreditam que a empresa valoriza os dois itens acima encontram-se na periferia, pois, naquela tabela, o item “status” apresenta uma média de 14.2 e “exposição”, 13.5, sendo também os que detém as maiores médias.

De forma geral, nessa empresa as percepções de “cultura”, tanto para o centro quanto para a periferia, são muito próximas. A maior diferença entre as médias do centro e periferia encontra-se no subitem “terminar tarefas”, com 12.9 e 10.6, respectivamente, com menor

valorização pela periferia. Pelo teste, “terminar tarefas” foi o único subitem que apresentou diferença significativa.

**Tabela 30.** Valores atuais de centro e periferia da S3

CVAT S3 Perfil Geral =====			CVAT Perfil Geral =====			P.Valor =====
TRABALHO		CENTRO		TRABALHO		PERIFERIA A
		Média	DP	Média	DP	
A	Esforço	12.4	2.84	A	Esforço	10.9 2.60 0,23
B	Tempo	11.6	4.12	B	Tempo	13.7 4.19 0,27
C	Terminar Tarefas	13.2	2.52	C	Terminar Tarefas	11.4 2.91 0,15
D	Qualidade	12.1	4.38	D	Qualidade	12.7 2.67 0,72
RELAÇÕES		CENTRO		RELAÇÕES		PERIFERIA A
		Média	DP	Média	DP	
E	Afeto	14.0	3.69	E	Afeto	12.4 2.91 0,30
F	Empatia	13.7	2.83	F	Empatia	12.4 3.24 0,35
G	Sociabilidade	13.4	2.80	G	Sociabilidade	12.2 1.47 0,26
H	Lealdade	12.7	3.49	H	Lealdade	14.2 3.08 0,32
CONTROLE		CENTRO		CONTROLE		PERIFERIA A
		Média	DP	Média	DP	
I	Dominância	11.5	2.27	I	Dominância	14.0 2.40 0,02
J	“status”	11.5	4.25	J	“status”	11.3 4.57 0,92
K	Política	12.8	4.24	K	Política	11.4 4.09 0,46
L	Liderança	12.3	2.60	L	Liderança	12.6 2.31 0,79
PENSAMENTO		CENTRO		PENSAMENTO		PERIFERIA A
		Média	DP	Média	DP	
M	Abstração	13.4	3.14	M	Abstração	14.6 1.95 0,33
N	Planejamento	12.9	3.00	N	Planejamento	11.6 1.95 0,27
O	Exposição	11.2	2.76	O	Exposição	12.3 2.36 0,35
P	Flexibilidade	11.5	3.89	P	Flexibilidade	12.2 1.62 0,62
Número de Questionários: 11			Número de Questionários: 9			
Desvio-padrão (DP): 0.87			Desvio-padrão (DP): 1.06			

Fonte: dados da pesquisa

Assim como na empresa anterior, a maior variação entre as médias encontra-se na periferia, onde as médias variam de 10.9, em esforço, a 14.6, em abstração. No centro, encontramos as maiores médias no quadrante que valoriza os itens referentes às relações, assim como para os membros da periferia. No subitem “terminar tarefas”, o centro apresentou média de 13.2 e, na periferia, 11.4; no subitem “afeto”, o centro demonstrou uma média de 14.0 ; a periferia, de 12.4; já no subitem “dominância”, do quadrante “controle”, o centro apresentou uma média de 11.5 e a periferia, de 14.0. Apesar disso, para os membros da periferia a dominância também está bem presente na organização, assim como a abstração, que é bem valorizada.

Já em relação aos valores de todos os membros (tabela 4), também são fortes os mesmos valores, mas a dominância diverge, tanto da média apresentada nessa tabela, quanto do centro,

e os membros da periferia declaram que ela é mais forte no quesito “organização”. De acordo com o teste, o subitem “dominância” é o que apresenta diferença significativa entre o centro e a periferia.

Para atender a um dos objetivos específicos da pesquisa, solicitamos às empresas que nos fornecessem os valores declarados pela empresa. As empresas S1 e R não possuem valores declarados enquanto S2 e S3 os declaram. Com base nas informações obtidas dessas duas empresas, o que nossa análise indicou foi que, na empresa S2, os valores “pontualidade”, “confiabilidade” e “credibilidade” são relacionados ao quadrante “trabalho”; “desenvolvimento profissional”, “determinação”, “criatividade” e “disciplina” são relacionados ao quadrante “pensamento”. Esses valores são declarados pela empresa mas não são observados ali como dominantes, pois, conforme análise anterior, essa é uma empresa que apresenta fortes valores relacionados ao controle, sobressaindo, no quadrante “trabalho”, o tempo, o terminar as atividades e a qualidade dos serviços, sendo somente esses dois últimos mais próximos dos declarados pela empresa.

Quanto à empresa S3, os valores declarados são pró-atividade do quadrante “pensamento”: foco na competência; resultado e cliente, relacionados ao quadrante do trabalho; clima organizacional saudável, espírito de equipe e respeito ao ser humano, do quadrante das relações. Nessa empresa, os principais valores são os relacionados às relações, o que, em parte, está de acordo com o observado como presente na cultura atual; quanto ao trabalho, não há uma forte relação com a empresa atualmente.

## 6. ANÁLISE DOS RESULTADOS

Como a pesquisa é exploratória, num primeiro momento são apresentadas as discussões acerca das proposições levantadas no início do trabalho e, posteriormente, as conclusões alcançadas por meio dos resultados obtidos. Uma das proposições iniciais ao realizar a pesquisa era a de que a localização das empresas influenciaria diretamente a formação de seus valores e a definição de suas culturas. Tendo em vista que duas das empresas pesquisadas encontram-se na capital e duas no interior do estado, imaginou-se que os resultados apontariam variadas discrepâncias entre elas.

Vejamos os resultados demonstraram acerca deste e de outros pontos analisados.

### 6.1 Análise da cultura

Para a realização da análise, foi utilizado, conforme planejado, o software C-Vat. Para melhor visualização e organização dos dados, criaram-se três arquivos distintos para cada uma das quatro empresas, onde foram selecionados os seguintes quesitos: valores atuais, ideais e pessoais. Primeiramente, foram rodados os relatórios gerais de cada um dos valores das quatro empresas e depois foi utilizada a ferramenta CONCOR com a solicitação de dois *clusters*, também para cada um dos valores pesquisados.

Por se tratar de uma pesquisa exploratória, vejamos o comportamento dos fatores pertinentes à primeira proposição, **P1: Os valores dos fundadores serão compatíveis com os percebidos pelos funcionários dentro da organização.**

Daft (1999, p. 244) afirma que “a cultura de uma organização geralmente começa com um fundador ou um líder pioneiro que articula e implanta ideias e valores particulares como visão, uma filosofia ou uma estratégia comercial”. Analisando os resultados quanto aos valores dos fundadores (proprietários), podemos constatar que as diferenças entre as médias mais significativas ora se apresentam acima e ora abaixo em relação às médias presentes nas organizações, mas, em alguns momentos, independente desse posicionamento, se percebe que existe congruência entre as médias dos valores percebidos pelos funcionários como presentes na cultura da organização e as médias dos fundadores, como fator positivo.

Na S1, encontraram-se 4 dos valores do fundador (proprietário) com médias mais próximas à da empresa e os outros 12 subitens são diferenciados. Na relação de influência, podem-se destacar os valores relativos às relações, ao controle e ao pensamento. Para o

proprietário, a valorização do esforço (18), a qualidade dos serviços (20) e o término da realização das atividades(16) são fundamentais.

Levando-se em consideração a significância calculada nessa empresa, na relação entre valores do proprietário e valores percebidos pelo funcionários como presentes nas organizações, pode-se afirmar que o proprietário não tem grande influência nos valores organizacionais, ou seja, nem todos os valores do proprietário são assimilados pela empresa.

Na S2, dos 16 (dezesesseis) valores classificados no questionários, 03 (três) desses estão bem próximos. Pode-se dizer que, em algum momento, os valores do fundador (proprietário) estão presentes, mas 13(treze) deles são distintos dos valores da organização. Vejamos alguns resultados: Terminar a tarefa é um dos piores valores na visão do proprietário, alcançando índice (07), ou seja, para ele esta questão não é fundamental, enquanto na empresa essa média é de (12,6), denotando que esse quesito é relevante. Valores como “status”, politicagem e exposição (9 para todos) também não são muito relevantes para o fundador, mas, em sua empresa, esses itens alcançaram as médias mais expressivas (13.8, 13.4 e 12.1, respectivamente). Também os valores referentes ao quadrante “controle” são bastante presentes na empresa, o que os diferencia da visão do seu proprietário. Portanto, a partir da análise do teste de significância, pode-se concluir que os valores do proprietário não exercem muita influência na cultura da organização pois somente três dos valores do proprietário se assimilam aos presentes na organização, sendo eles: esforço (0,87), liderança (0,15) e planejamento (0,44).

Em R, podem-se destacar 09 (nove) valores do proprietário que são relativamente diferentes daqueles presentes na organização. Destes, cinco com prioridades superiores do proprietário em relação à empresa (qualidade, empatia, política, abstração e planejamento) e quatro inferiores (esforço, sociabilidade, “status” e liderança). Ele apresenta valores mais equilibrados entre todos os quatro quadrantes abordados, com exceção do item relativo à qualidade dos serviços (19), que, para ele, tem um significado muito expressivo enquanto na empresa apresenta média de 11.9.

Nessa empresa, o teste de significância apresentou maior proximidade entre os valores do proprietário e os valores organizacionais atuais percebidos pelos funcionários: 9 (nove) apresentaram diferença significativa entre eles e 7 (sete) maior similaridade. Portanto, para essa empresa, podemos afirmar que o proprietário tem maior influência sobre os valores organizacionais.

Na S3, encontrou-se uma situação diferenciada em relação à formação da empresa. Um dos proprietários é o fundador, e, posteriormente, houve a entrada de duas sócias, que trabalham

há muito tempo na empresa e, por isso, os valores da organização foram comparados entre os três atuais proprietários.

Em relação ao fundador, os valores prioritários para ele são os relacionados ao esforço (17) e, não demonstrando ser uma pessoa afetiva, apenas a lealdade (15) tem destaque nesse quadrante. Na análise dos demais quadrantes, nota-se que os valores do fundador relativos a liderança (14) e abstração (17) se apresentam acima dos percebidos na empresa (12.4 e 13.9 respectivamente), mas, de acordo com o teste de significância, somente os itens “planejamento”, “exposição” e “flexibilidade” apresentaram similaridade com os valores do fundador. Nesse caso, levando em consideração somente os valores do fundador, poder-se-ia afirmar que este não exerce influência na formação dos valores presentes na organização e na formação da sua cultura.

Para a sócia 1 da empresa S3, os valores mais significativos são os relativos ao pensamento (abstração, planejamento e flexibilidade), mas ela também se revela uma pessoa afetuosa. Tanto a sócia 1 quanto a 2 apresentam resultados que retratam médias menos expressivas no quadrante relativo ao desenvolvimento do trabalho. Elas revelam não valorizar o esforço, o tempo e a qualidade tanto quanto esses pontos são valorizados na organização. Nas questões relativas a “trabalho”, elas se diferenciam substancialmente também do sócio fundador, com exceção do valor relativo a “término das atividades”, em que todos os proprietários se igualam, ou seja, terminar atividades é importante para todos. Levando em consideração as diferenças significativas entre as sócias 1 e 2 acerca dos valores organizacionais atuais, a sócia 1 apresentou somente duas semelhanças e a sócia 2, somente uma.

Daft (1999) diz que a cultura geralmente começa com um fundador ou um líder pioneiro. Porto e Tamayo (2007), Schnider (1987), Rodrigues (1997) e Schein (2009) também afirmam que não há dúvidas no papel do fundador na formação dos padrões culturais da organização e o fundador como grande influenciador na cultura.

Após analisar os resultados obtidos nas quatro empresas pesquisadas, pudemos observar que nem todos os valores dos proprietários encontram-se presentes na cultura da organização no mesmo grau de significância que têm para eles. Há de se notar, porém, uma inegável influência, em graus distintos, dos fundadores e/ou sócios nos valores das empresas.

Mesmo que os valores dos fundadores ou sócios atuais não tenham todos os seus principais valores refletidos na cultura, conforme visto acima, há valores que são muito próximos, o que demonstra que, em algum momento, há compatibilidades entre fundador e organização no que diz respeito aos valores.

Pode-se concluir que, apesar de serem encontradas semelhanças entre as médias nos valores das empresas S1 e S2, a maior parte dos valores apresentam diferenças significativas e, portanto, refutamos H1 para essas duas empresas. Já na empresa R, dentre todos os valores, 7 deles são compatíveis e, portanto, acredita-se que há uma influência do fundador na formação da cultura, o que valida a proposição. Quanto à empresa S3, se observarmos somente os valores do fundador para efeito de análise tem-se que o mesmo não tem influência significativa na formação da cultura atual assim como se forem considerados os testes das demais sócias individualmente, elas também não têm influência significativa e, portanto, refuta-se também a proposição.

Vejamos, a seguir, a discussão da segunda proposição, **P2: Os valores organizacionais atuais (reais) serão diferentes dos desejados;**

Em relação a essa proposição, na S1 os valores atuais relativos ao trabalho estão mais fracos que os desejados. As médias dos valores organizacionais se diferenciam bastante no quadrante relacionado ao trabalho, e a pesquisa revela que o desejo dos funcionários é que sejam mais significativos do que percebem atualmente, diferença também significativa percebida pelo teste de significância nos subitens “esforço” e “tempo”. Nos subitens “afeto” e “empatia”, apresenta-se também uma diferença significativa entre as médias dos valores organizacionais atuais e os desejados, demonstrando que os funcionários preferem uma empresa mais afetuosa e empática. No quadrante “pensamento”, nenhum subitem apresenta diferença significativa, o que significa que os funcionários manteriam como está atualmente. Nessa empresa, levando em consideração o teste de significância entre os valores atuais e desejados, há uma diferença em 6 dos 16 subitens, não caracterizando uma diferença total entre eles.

Na empresa S2, os valores organizacionais atuais demonstram que a empresa é caracteristicamente controladora, pois os valores relacionados a “controle” são os mais fortes, porém os funcionários preferem uma empresa que valorize mais as relações e o trabalho, em especial o afeto. Dentre os quatro subitens das relações, o afeto e a empatia apresentam diferenças significativas, confirmando que os funcionários preferem uma empresa mais voltada às relações, ou seja, mais afetiva.

Olhando de forma geral os índices de significância, dentre os 16 subitens, 8 se apresentam com diferenças e 8 com similaridades, podendo afirmar que os funcionários mudariam um pouco essa empresa.

Nas empresas R e S3, a partir dos cálculos do teste não foram encontradas diferenças significativas entre as médias dos valores atuais e desejados, assim como numa percepção geral,

o que demonstra que os funcionários estão satisfeitos com o ambiente de trabalho e que não almejam mudanças.

Na análise dessa proposição, não foram encontradas diferenças significativas entre as médias dos valores nas empresas R e S3, enquanto nas empresas S1 e S2 foram encontradas algumas diferenças entre as médias dos valores atuais e desejados, conforme apresentados acima, portanto a proposição não se confirma para as empresas R e S3 e é verdadeira para as empresas S1 e S2.

Na sequência, avalia-se a terceira proposição, **P3: Os valores pessoais dos funcionários serão incompatíveis aos da organização em que estão inseridos.**

Na S1, os valores dos funcionários relacionados ao quadrante “trabalho” são compatíveis com as médias dos valores da organização, com exceção do esforço. No quadrante “relações”, nos itens “afeto” e “empatia”, notam-se diferenças mais significativas (0,0001 e 0,014 respectivamente), demonstrando que os funcionários são mais afetivos e possuem mais empatia. No quadrante “controle”, as médias dos valores estão próximas, com exceção do item “liderança”: os funcionários denotam não valorizar tanto esse quesito, com média 10.7 para eles e 12.6 para a empresa. Por outro lado, no quadrante “pensamento”, os itens “abstração” (13.5 empresa e 9.2 funcionários) e “exposição”(11.0 empresa e 9.3 funcionários) também apresentam uma diferença mais significativa: as médias dos valores dos funcionários demonstram que eles não são pessoas ligadas à abstração e à exposição. Nessa empresa, de acordo com o teste de significância, podemos afirmar que os valores dos funcionários são compatíveis com os valores organizacionais atuais, afinal somente seis subitens apresentam diferenças significativas.

Já na empresa S2, encontramos uma situação diferente da empresa apresentada anteriormente. Nela, detectaram-se onze (11) diferenças significativas entre as médias dos valores da empresa e dos funcionários. Os funcionários apresentam-se mais emotivos, valorizam mais o trabalho e são menos controladores, como também com médias menores no quadrante “pensamento”. Todos os subitens dos quadrantes “controle” e “pensamento” apresentam diferenças significativas de acordo com o teste, enquanto nos outros quadrantes somente o esforço se apresenta com diferença significativa: média 11.1, na empresa, e 14.9 entre os funcionários. Nas relações, nos subitens “empatia” (em que a empresa tem média de 10.5 e os funcionários 13.4) e “lealdade” (em que a média da empresa é de 11.5 e a dos funcionários, 16.3), nessa empresa pode-se afirmar que os valores dos funcionários são incompatíveis com os da organização da qual fazem parte.

Nas empresas R e S3, os valores pessoais (funcionários) são compatíveis aos encontrados na organização, com uma pequena ressalva no valor relacionado à abstração, que, nas duas empresas, apresenta diferença significativa: a média dos funcionários se mostra maior em relação à média de R (13.5 contra 10.9) e, na empresa S3, a média dos funcionários é menor que a média organizacional atual (13.9 empresa e 11.7 funcionários). Nessas duas empresas, os valores organizacionais atuais são compatíveis aos pessoais – dos funcionários.

De maneira geral, na S1 a proposição se confirma parcialmente, enquanto na S2 ela se mostra verdadeira; em R e S3, a proposição não se confirma. Poderíamos, nesse caso, compartilhar da teoria de Schneider (1987): os funcionários se atraem por organizações em que sentem os valores semelhantes aos seus e propensos a compartilhar valores. Também se pode evocar a proposta de Schneider *et al.* (1998) sobre o processo da atração/seleção/atrito (ASA): as empresas admitem indivíduos compatíveis ao ambiente de trabalho, seja por meio de processos formais ou informais, assim como os funcionários que permanecem na organização estão ali por interesses comuns.

Vejamos o destino de **P4**: Todas as empresas apresentarão homogeneidade de valores e a existência de um grande grupo dominante.

Na análise dessa proposição, não foram efetuados testes de significância porque as médias foram comparadas entre si, buscando conhecer as proximidades entre elas e as diferenças maiores e menores entre si, considerando que, quanto maior a proximidade das médias, maior é a homogeneidade e quanto mais diferentes entre si, ou distantes, maior a heterogeneidade. Quando da análise dos grupos, são articuladas as tabelas 15, 16, 17 e 18 apresentadas anteriormente, utilizando o CONCOR, e como há a disponibilidade dos dados dos valores atuais e ideais (desejados), aproveita-se para explorá-los e acrescentá-los na análise.

Na empresa S1, há uma variação maior entre as médias. No geral, elas variam de 9.6, em afeto, a 15.9 em tempo. No quadrante “relações”, vão de 9.6, em afeto, a 14 em lealdade. No quadrante “controle”, em política tem-se 9.9 como média, que chega a 13 em dominância. Já no quadrante “pensamento”, a flexibilidade apresenta uma média de 10.4 e a abstração, 13.5. Se aplicássemos o teste de significância entre a menor e a maior média do quadrante “controle”, teríamos uma diferença significativa de 1.435206e-05, mostrando que há uma diferença nele e assim por diante, mas não achamos conveniente esse tipo de teste. Observando somente o comportamento das médias, pode-se afirmar que os valores da S1 não são homogêneos.

Na empresa S2, as médias variam de 10.2, em afeto, a 14.5, em dominância, mas este é o único subitem com média acima de 14; os demais se comportam de forma mais equilibrada. O

quadrante “trabalho” vai de 11.1, em esforço, a 13.6, em qualidade; em “relações”, as médias variam de 10.2, em afeto, até 11.8, em sociabilidade. No quadrante “controle”, a diferença está entre 13.1, em liderança, e 14.5, em dominância, enquanto em “pensamento” tem-se 12.1, para exposição, e 12.6, para abstração”. Diante dessa análise, pode-se afirmar que há uma maior homogeneidade entre as médias.

Nas empresas R e S3, os valores organizacionais atuais são mais homogêneos entre os quatro quadrantes, pois não se encontrou variação muito significativa entre as médias de todos os subitens. Em R, no quadrante “trabalho”, as médias variam de 11.5, em tempo, a 12.3, em esforço; no de “relações”, tem-se 12.2, para sociabilidade, e 12.7 em empatia. No quadrante “controle”, o “status” apresenta média de 14.2 e a mais baixa é de 12.2, enquanto em “pensamento”, a abstração apresenta média 10.9 e exposição, 13.5. Então, se olharmos dentro dos quadrantes, não se observam grandes diferenças entre as médias; portanto, há uma maior homogeneidade entre valores organizacionais.

Em S3, a diferença entre a menor média está em “status”(11.4) e a maior em abstração (13.9). No quadrante “trabalho”, há variação de 11.7, em esforço, a 12.6, em tempo; no “relações”, vai de 12.8, em sociabilidade, a 13.4, em lealdade. Já no quadrante “controle”, o “status” apresenta média de 11.4 e a dominância, de 12.6 (a maior), enquanto, em “pensamento”, temos exposição, com média de 11.7, e abstração, com 13.9. Portanto, também podemos dizer que há uma homogeneidade entre os valores, sendo esta a empresa com maior homogeneidade.

Na sequência, encontram-se os resultados das quatro empresas, aplicando-se a matriz de correlação. A correlação foi aplicada no segundo, terceiro e quarto quadrantes em relação ao primeiro.

Empresa S1:

Matriz das Médias:

	[,1]	[,2]	[,3]	[,4]
A	13.5	9.6	13.0	13.5
B	15.9	12.2	10.6	12.1
C	13.8	12.9	9.9	11.0
D	15.2	14.0	12.6	10.4

Empresa  
S2:

Matriz de Correlação

	[,1]	[,2]	[,3]	[,4]
[1,]	1.0000000	0.5285042	-0.1705374	-0.3604536
[2,]	0.5285042	1.0000000	-0.3589628	-0.9819449
[3,]	-0.1705374	-0.3589628	1.0000000	0.3283723
[4,]	-0.3604536	-0.9819449	0.3283723	1.0000000

Matriz das Médias

	[,1]	[,2]	[,3]	[,4]
A	11.1	10.2	14.5	12.6
B	13.0	10.5	13.8	12.4
C	12.6	11.8	13.4	12.1
D	13.6	11.5	13.1	13.5

Matriz de Correlação

	[,1]	[,2]	[,3]	[,4]
[1,]	1.0000000	0.6090646	-0.9090722	0.4280779
[2,]	0.6090646	1.0000000	-0.8790200	0.1076882
[3,]	-0.9090722	-0.8790200	1.0000000	-0.3744331
[4,]	0.4280779	0.1076882	-0.3744331	1.0000000

Empresa R:

Matriz das Médias

	[,1]	[,2]	[,3]	[,4]
A	12.3	12.5	12.2	10.9
B	11.5	12.7	14.2	12.4
C	12.0	12.2	13.3	13.5
D	11.9	12.6	12.5	13.2

Matriz de Correlação

	[,1]	[,2]	[,3]	[,4]
[1,]	1.0000000	-0.5137159	-0.8723435	-0.4336120
[2,]	-0.5137159	1.0000000	0.1721581	-0.3315988
[3,]	-0.8723435	0.1721581	1.0000000	0.3548554
[4,]	-0.4336120	-0.3315988	0.3548554	1.0000000

Empresa S3:

Matriz das Médias

	[,1]	[,2]	[,3]	[,4]
A	11.7	13.3	12.6	13.9
B	12.6	13.1	11.4	12.3
C	12.4	12.8	12.2	11.7
D	12.4	13.4	12.4	11.8

Matriz de Correlação

	[,1]	[,2]	[,3]	[,4]
[1,]	1.0000000	-0.3670265	-0.7464885	-0.8773725
[2,]	-0.3670265	1.0000000	0.3592879	0.4023168
[3,]	-0.7464885	0.3592879	1.0000000	0.3518065
[4,]	-0.8773725	0.4023168	0.3518065	1.0000000

Na empresa S1, de acordo com a correlação aplicada, o segundo quadrante (relações) apresenta uma correlação moderada (0,5285) em relação ao primeiro (trabalho) e tanto o quadrante “controle” quanto “pensamento” já apresentaram baixa correlação (-0,1705 e -0,3604 respectivamente). E a correlação negativa indica que, quanto mais se valoriza “trabalho”, menos se valorizam “controle” e “pensamento”. Também levando em consideração essa correlação, podemos dizer que nessa empresa não há homogeneidade.

Na empresa S2 o segundo e o terceiro quadrante, “relações” e “controle”, apresentaram uma forte correlação em relação ao quadrante “trabalho” (0,6090 e -0,9090); o quadrante “pensamento” apresentou uma correlação de 0,4280 em relação a “trabalho”, demonstrando que nessa empresa há uma maior homogeneidade entre eles.

Em R, o quadrante que apresentou maior correlação com “trabalho” foi “controle”, com -0,8723; os demais, “relações” (-0,5137) e “pensamento” (-0,4336), apresentaram uma correlação que podemos considerar um pouco significativa, demonstrando que nessa empresa também há maior homogeneidade.

Já em S3, também se encontrou maior homogeneidade entre os quadrantes: o terceiro e o quarto, “controle” e “pensamento”, apresentaram uma forte correlação com “trabalho” (-0,7464 e 0,8773 respectivamente) e a mais baixa correlação (-0,3670) com “relações”. Portanto, após essas duas análises, pode-se afirmar que, para as empresas S2, R e S3, a proposição H4 é verdadeira, enquanto para a S1 não o é.

Na esteira de Martin e Frost (2009), entendemos que, nas três primeiras empresas, com culturas mais homogêneas, o foco está mais para o consenso organizacional e, dentro das três perspectivas, apresentam-se como integradoras. Se considerarmos o postulado de Lawrence e Lorsch (1967) – a integração é uma cola social que o une os grupos potencialmente diversificados –, podemos entender, então, que, independente dos valores pessoais de cada funcionário, essa integração faz que a cultura da empresa se torne mais homogênea.

Já na empresa S1 há uma característica diferenciadora: não há consenso nem homogeneidade da/na cultura organizacional o que, na concepção de Martin (2002), pode ser provocador de subculturas dentro da empresa. Lawrence e Lorsch (1973), por seu turno, afirmam que o poder pode provocar tanto a desintegração quanto a diferenciação, se não for exercido com moderação e competência, não sendo essa a característica principal dessa empresa. Ao contrário, é a empresa S2 que apresenta os valores relativos ao poder com maior força dentro da empresa; na S1, os valores mais significativos são os relativos ao quadrante “trabalho”, o que contraria a teoria desses autores: na S2, embora tenhamos encontrado o poder com maior influência sobre a empresa, sua característica é de integração.

Em relação à análise dos grupos, encontrou-se, na empresa S1 (tabela 15), tanto para os valores atuais como para os ideais, um grande grupo composto com 22 pessoas e outro menor, com 6 pessoas. De acordo com o teste de significância, a diferença entre as médias para os valores atuais é de 7 (afeto -10.3/6.8, lealdade – 14.9/10.7, “status” – 10/12.8, política – 9.3/12, abstração – 13/15.3, planejamento – 11.5/14.2 e flexibilidade – 9.8/12.5) e, para valores ideais, é de 6 (esforço – 13.5/1.1, tempo – 10/15.5, qualidade – 12.2/16, afeto – 15.2/11.4, política – 12.2/7.9 e exposição – 12.5/9.4). Não se caracterizou, portanto, um domínio de grande grupo, em especial porque as maiores médias nos subitens dos valores reais (atuais) são do grupo menor e nos valores desejados há um equilíbrio. Portanto, para essa empresa, a proposição não é verdadeira.

Já na S2 foram encontrados, tanto para os valores reais (atuais) como para os desejados dois grupos, compostos por 11 e 13 integrantes cada um. Apesar de haver diferenças significativas entre as médias de alguns valores –6 para os valores atuais (tempo – 11.7/14.2, terminar tarefas – 10.8/14.2, sociabilidade – 13.8/10.2, “status” – 15.7/12.1, política – 14.6/12.4 e abstração – 11.5/13.5) e 9 para valores desejados (qualidade – 13.5/15.8, afeto – 13.3/10.7, empatia – 15.5/10.2, lealdade – 13.7/10.7, dominância – 12.4/10.4, liderança – 11.5/14.2, planejamento – 10.9/14.1, exposição – 10.4/12.8 e flexibilidade – 9.9/12.6) –, não há um grande grupo dominante atualmente na empresa (valores atuais), mesmo porque as médias se comportam ora maiores em um grupo, ora em outro, invalidando assim a proposição para essa empresa.

Na empresa R, não se encontrou um grande grupo, mas grupos formados por 12 e 08 (valores reais) e 09 e 11 (valores ideais ou desejados) pessoas cada um. Para os valores ideais, apresentaram-se 8 diferenças significativas (tempo – 10.5/13, terminar tarefas – 10.8/13.8, qualidade – 9.7/15.2, afeto – 14/10.2, empatia – 10.4/16.1, “status” – 15.6/12.2, política – 14.7/11.1 e flexibilidade – 14.7/11). Também se pode afirmar que não há um grande grupo dominante porque os valores médios ora estão mais significativos no grupo 2, ora no grupo 1, não determinando um domínio de um único grupo. Portanto, a afirmativa da H4 também não se aplica aqui.

Na empresa S3, também se encontrou a mesma situação de R: não há um grande grupo, mas 9 e 11 integrantes para ambos os valores – atuais e desejados. Para os valores atuais, há 8 diferenças significativas (esforço – 10/13/1, tempo - 8.3/16 terminar tarefas – 10.3/14.1, qualidade – 9.6/14.6, afeto – 15.1/11.8, “status” – 14.8/8.6, política – 16.2/8.9 e flexibilidade 11.3/13.3). Os valores médios com diferenças significativas intercalam-se: ora no primeiro

grupo, ora no segundo, e, assim, também se pode afirmar que, nessa empresa, não há um domínio único e, portanto, a proposição 4 não é verdadeira para ela.

Avaliemos a aplicabilidade de **P5**: Todas as empresas apresentarão heterogeneidade de valores e a existência de diferença significativa entre os grupos, mas de tamanhos similares.

Se retornarmos à análise da proposição 4 quanto à homogeneidade, observadas as diferenças das médias e a correlação aplicada entre os quadrantes, podemos então afirmar que a empresa S1 apresenta uma heterogeneidade de valores, enquanto nas empresas S2, R e S3 não há essa heterogeneidade e, portanto, a primeira parte da proposição 5 não é verdadeira para elas.

Conforme Martin e Frost (2009 e Meyerson e Martin (1987), as subculturas se originam de variáveis ambientais, como, por exemplo, profissionais, e podem promover a diferenciação de cultura, o que foi encontrado na empresa S1, sendo por nós interpretado como decorrente do perfil da profissão contábil. São profissionais da mesma área, com formação acadêmica semelhante (formados ou não), auxiliando na diferenciação e até na formação de subculturas. Esse fato não foi encontrado nas demais empresas, em que podem ter sido empreendidos esforços unificados entre os membros auxiliando assim na integração dos valores e consequentemente na cultura homogênea, conforme ponderam Lawrence; Lorsch (1967).

Em relação à proposição 5, levando em consideração os grupos, na empresa S1, conforme citado anteriormente, há dois grupos, com 22 e 6 componentes, respectivamente, e, portanto, a proposição de que haveria grupos de tamanhos similares é falsa para S1. Quanto a apresentarem diferenças significativas ou não, levou-se em consideração o teste de significância, buscando as diferenças entre ambos. Nos valores atuais, foram encontradas 7 diferenças significativas, conforme apresentado na proposição 4, mas, mesmo não atingindo a maioria dos subitens que compõem os valores, pode-se dizer que há uma pequena diferença entre eles e, nesse caso, a afirmativa é verdadeira, tanto para os valores atuais como para os ideais.

Em relação à empresa S2, os grupos não são iguais, mas estão muito próximos em tamanho. São grupos formados por 11 e 12 pessoas, tanto nos valores reais como ideais e, portanto, a afirmativa de que haveria grupos similares é verdadeira para ela. Para os valores reais, nos dois grupos foram encontradas 6 diferenças significativas e 9 semelhanças entre si, o que também foi demonstrado para a proposição 4. Também nessa empresa há diferenças significativas, porém não totalmente, portanto também nesse caso pode-se validar a afirmativa da proposição 5.

Na empresa R, encontraram-se 8 diferenças significativas entre os dois grupos para os dois valores (atuais e ideais). O quadrante “trabalho” apresenta-se ora mais forte no grupo 1,

ora no grupo 2, apresentando-se certa distinção entre si, com 50% de diferenças, assim a proposição é considerada verdadeira. Nessa empresa, nos valores atuais, há um grupo com 12 e outro com 8; nos valores ideais, um com 9 e outro com 11, mas, apesar da diferenças, pode-se afirmar que são de tamanhos similares e, nesse caso, a afirmativa da proposição 5 também é validada.

A S3 também apresenta dois grupos que, em relação ao tamanho, podem ser considerados muito próximos (9 e 11 para ambos os valores), validando a afirmativa da proposição 5 quanto a grupos similares. Quanto à afirmativa de que haveria diferenças significativas entre os grupos, a proposição se revela verdadeira, pois, tanto nos valores ideais como nos desejados, encontrou-se, mediante teste, uma empresa com 8 médias de valores com diferenças significativas, também apresentados anteriormente, validando H5.

Por fim, **P6: As empresas apresentarão uma rede social semelhante com grande centro e pequena periferia.**

Os dados utilizados para a análise de H6 estão representados nas tabelas 19, 21, 23 e 26. De maneira geral, as empresas que apresentaram um centro maior foram S1 e S2. Em R e S3, o centro está muito próximo, em tamanho, da periferia, demonstrando que as formações da rede social das empresas não são semelhantes na sua totalidade. A empresa S2 foi a que apresentou o maior centro (18, contra 06 periferia); na S1, foram 17, contra 11 na periferia; em R, 12, contra 8 da periferia; e na S3, 11 contra 9 na periferia. Assim, pode-se dizer que a afirmativa é válida para as empresas S1 e S2 e inválida para as empresas S3 e R.

Além das proposições acima, foram feitas outras análises, pois estávamos de posse de dados que foram aproveitados e que serão discutidos adiante. Quando analisadas as culturas presentes nas organizações pesquisadas, identificou-se, na empresa S1, que a cultura presente é mais forte e mais objetiva, enquanto a empresa S3 apresenta uma cultura fraca e baseada nas relações interpessoais. Nessa empresa, percebeu-se que todos os funcionários, inclusive os três sócios, possuem a mesma percepção dos valores que se encontram presentes dentro da organização, ou seja, todos os membros possuem o mesmo sentimento, sem muita variância entre as médias dentro dos quatro quadrantes. Nesse caso, todos os funcionários acabam demonstrando que todos os valores possuem o mesmo significado dentro da instituição, onde todos os subitens dos quatro quadrantes estão relativamente equilibrados. “Trabalho” tem o mesmo significado que “controle”, assim como as relações com “pensamento”, o que também pode ser observado pelo desvio-padrão dessa empresa, que é de 0,67, o menor valor dentre as quatro.

Quanto às empresas S2 e R, pode-se afirmar que suas culturas não se enquadram como fortes ou fracas, mas estariam num nível intermediário, podendo-se, no entanto, dizer que S2 é uma empresa mais fria enquanto R é mais afetuosa.

Na S2, encontraram-se médias altas nos subitens “status” e “politicagem”, o que nos dá a condição de afirmar que, com esses valores mais ressaltados, a empresa pode tornar-se mais fria, pois são fatores que podem incitar uma competição entre os funcionários. Ao analisar a relação entre estes itens das tabelas e 4, percebe-se que os funcionários desejam uma empresa menos fria, já que empresas mais voltadas ao quadrante “controle” tendem a tornar-se assim.

Ao relacionarmos os valores pessoais desses funcionários, que, em muitos casos já são profissionais formados ou em formação, poderíamos dizer que o foco principal das empresas de contabilidade deveria ser “terminar as atividades dentro do prazo”, pois as datas de vencimento de taxas e tributos são estabelecidos pelos órgãos competentes, assim como o prazo para fechamento da contabilidade após o encerramento de cada exercício fiscal.

Pode-se dizer, também, que “término das atividades dentro do prazo” e “com qualidade” – itens do primeiro quadrante do questionário – exigem muito “esforço”. Observando a partir desse foco, pode-se dizer que os principais valores que devem estar presentes nos profissionais de contabilidade são os ligados a “trabalho” e também a “planejamento”, pois planejar os auxiliará na conclusão de suas atividades. Não há necessidade de pessoas afetivas, mas de profissionais que tenham um bom nível de liderança para controlar o desenvolvimento das atividades nas empresas.

Analisando os resultados segundo esse prisma – empresas voltadas a esforço, tempo, término das atividades e qualidade –, percebe-se que a empresa que mais se encaixa nesse perfil é a S1, cujos valores nesse quadrante são os que apresentam médias mais elevadas dentre as quatro.

Outro fator que se buscou observar, partindo de um pressuposto inicial, é se poderia ser encontrado, nessas empresas, um ambiente hostil, decorrente do tipo de formação dos funcionários da empresa, visto que são contadores formados ou em formação, e, a princípio, possuem semelhante capacidade intelectual, trabalham sob a tutela de uma chefia e a ela são subordinados. O que se percebeu, no entanto, nessas empresas, nos valores pessoais dos funcionários, dentro dessa perspectiva, é que não há essa hostilidade. Essa realidade é demonstrada pelos valores percebidos na organização, refletidos tanto na cultura instalada como na idealizada dentro das organizações, com exceção da S2, que apresenta uma cultura mais fria por valorizar mais o aspecto “controle”. No item “abstração”, que está ligado ao quadrante “pensamento”, as empresas S1 e S2 apresentaram as menores médias, demonstrando

que esses não são valores considerados importantes. Na S3, também não foi muito diferente, enquanto na R os funcionários declaram-se voltados à abstração.

Quando foi efetuado o cruzamento dos dados das redes sociais (centro-periferia) com os valores organizacionais atuais das quatro empresas, buscou-se descobrir se as redes sociais interferiam ou não na formação da cultura atual da organização. Observou-se que a formação das redes sociais não interferiu na formação da cultura das quatro organizações, assim como na formação de subculturas. Afinal, não foram encontradas diferenças significativas entre o centro e periferia, e, portanto, podemos dizer que a cultura que está presente no centro também o está na periferia, ou seja, podemos dizer que, entre o centro e periferia das quatro empresas, não há diferenças significativas que justifiquem culturas opostas.

Com base nessas informações e de posse dos dados, outras análises podem ser integradas aqui, com enfoque nas redes sociais, em relação à cultura. Uma dessas observações é que não foi percebida nenhuma relação entre a rede e a cultura das organizações, ou seja, a rede não influencia a formação da cultura, e as pessoas que se encontram no centro e que possuem mais ligação com os demais funcionários também não interferem na transferência de valores e na formação da cultura. Nelson (2001) diz que uma das configurações da rede é “cultura e subculturas” e que, nessa condição, os valores culturais são priorizados pelo centro e a periferia rejeita alguns dos valores do centro, o que pode ser observado nessas quatro empresas. Apesar de pouca diferença significativa entre o centro e periferia, há alguns valores que não são compartilhados entre ele com a mesma intensidade e relevância, assim como os laços do centro são mais intensos que na periferia, comprovando o que afirma Nelson (2001).

Ao observar uma cultura que apresenta características orientadas para o grupo, que é baseada em valores de coesão e de moralidade para alcançar seus objetivos, pode-se dizer que ela seja uma cultura clânica (ALBAGLI; MACIEL, 2004) e que, com base nesses pressupostos, também tende a ser uma cultura forte, como, por exemplo, uma associação religiosa.

Dessa perspectiva e de outras, comparando a cultura de cada das empresas pesquisadas à cultura definida por Cameron e Quinn, percebemos que a empresa S3 é uma cultura fraca e baseada em “relações”, o que nos sugere que, embora fraca, esteja mais para uma cultura clânica. Com base nessas observações, podemos dizer que o fato de uma cultura ser forte não indica que a empresa tenha uma cultura clânica, contrariando a teoria até então existente.

Nas empresas R e S2, os valores mais presentes são os relacionados a “controle” (empresas mais controladoras), sugerindo uma cultura mais hierárquica, embora a S2 possua uma cultura mais forte. Já na S1, os valores mais predominantes são os relacionados a

“trabalho”, sugerindo maior ligação com o mercado; afinal, o mercado contábil exige qualidade, tempo e término das atividades. Vejamos a representação desses dados na figura a seguir:



**Figura 8.**Resumo da cultura das quatro empresas  
Fonte: dados da tese

Um aspecto significativo para esta pesquisa foi a localização das empresas. Considerando que duas delas estão localizadas no assim chamado “interior” e duas na capital, fez-se uma comparação entre os resultados levando-se em conta esse fator. Diferente da expectativa surgida a partir dessa ótica, percebeu-se uma dinâmica muito forte entre elas, apesar de algumas alterações no perfil dos funcionários. As empresas localizadas no interior parecem atrair um perfil de pessoas com natureza ou características mais homogêneas do que na capital, mas isso não impediu que as empresas da capital se diferenciasssem culturalmente das do interior.

As empresas do interior são administradas por pessoas com grau de parentesco muito elevado, o que poderia concorrer para uma forte semelhança entre as culturas, mas o que se percebeu foi que elas são distintas culturalmente. A S1 apresentou uma cultura forte e a S2 uma cultura mediana, enquanto na capital as duas empresas, que não são administradas por pessoas com graus de parentesco e nem tampouco por amigos, apresentaram características de cultura mais semelhantes. Na capital, os perfis de funcionários são semelhantes entre si, enquanto no interior são mais diferenciados, o que, considerado o escopo desta pesquisa, não pode ser atribuído a qualquer das variáveis aqui envolvidas. Fica, pois, o desafio para pesquisas futuras.

Os valores pessoais nas empresas do interior são mais parecidos; são fortes sobretudo nas áreas relacionadas a “trabalho”, e “lealdade”. Na capital, as empresas demonstram dar menor importância para os valores relacionados ao quadrante “trabalho”, sendo mais fortes nas

“relações pessoais”. Na S1, a cultura está relacionada com “trabalho” e “lealdade” e um pouco menos com “política” e “controle”. Como esses valores estão com médias mais próximas das presentes na empresa, entendemos que há mais satisfação por parte dos funcionários com a cultura. Na capital, os funcionários encontram-se satisfeitos com a cultura presente na organização.

## CONCLUSÃO

Este trabalho buscou entender as culturas organizacionais por meio dos valores atuais e desejáveis dos indivíduos que integram as organizações pesquisadas, assim como a configuração da rede social e sua relação com a cultura nas empresas de prestação de serviços contábeis nas cidades de Três Lagoas e em Campo Grande, no estado de Mato Grosso do Sul. Foi possível concluir, tanto pelo teste de correlação quanto pela observação direta das diferenças entre as médias dentro dos quadrantes, que, nas quatro empresas pesquisadas, foram encontradas diferentes culturas: homogênea e heterogênea, forte e fraca. Na empresa S1, os valores atuais apresentam-se mais heterogêneos, configurando uma cultura mais forte. Já nas empresas S2, R e S3, encontrou-se, dentro dos mesmos parâmetros, uma cultura mais homogênea, configurando assim uma cultura mais fraca, onde todos compartilham os mesmos valores. Considerou-se uma cultura fraca nas empresas homogêneas porque como todos compartilham dos mesmos valores, não gostariam de muitas mudanças ou nenhuma, portanto acredita-se que seja uma cultura mais fraca.

Quanto ao comparativo entre os valores atuais e desejados, nas empresas R e S3 não foram encontradas diferenças significativas, de modo que os funcionários pesquisados não alterariam a cultura presente na empresa. Nas empresas S1 e S2, foram encontradas diferenças significativas: os indivíduos pesquisados alterariam alguns valores, concluindo que os funcionários não estão totalmente satisfeitos com as culturas das organizações pesquisadas.

Em relação à rede social nas empresas S1 e S2, apresentou-se em forma de grande centro e periferia menor. Já nas empresas R e S3, o centro se encontra muito próximo da periferia em relação ao tamanho, sendo S2 a empresa que apresentou maior diferenciação. Quanto à relação entre a cultura e a rede, baseada na busca da disseminação dos valores por meio dos componentes da rede social e de seus contatos verbais, não foi confirmada neste trabalho. Isso porque foi possível constatar, a partir da pesquisa, que a rede social e a comunicação verbal entre os membros componentes das empresas não exerceram influências na formação da cultura organizacional, tanto na atual quanto na desejada. Como a rede não influencia a formação da cultura organizacional, o que se pode inferir, nesse caso, é que a profissão do contador gera maior homogeneidade de cultura dentro da organização. Afinal, todos possuem a mesma formação profissional ou estão em busca dela, sendo possível que, durante quatro anos de faculdade, eles possam ter assimilado alguns valores que são inerentes à profissão.

No que concerne ao fator “localização das empresas” e sua influência sobre a cultura das empresas pesquisadas – acreditava-se que, mesmo situadas em cidades diferentes, manteriam valores e culturas não diferenciadas, tanto para culturas reais quanto para as desejadas –, o que se percebeu, por meio da pesquisa, foi que as empresas situadas na capital se comportam de forma similar, tanto para os valores atuais quanto para os desejáveis, não tendo sido encontradas diferenças significativas. Ou seja: os funcionários encontram-se satisfeitos com o ambiente em que trabalham e não alterariam os valores compartilhados na organização. Já na cidade de Três Lagoas, interior do estado, encontraram-se diferenças entre as culturas tanto para valores atuais como desejáveis, sendo a S1 mais voltada para o trabalho e a S2, para o controle. Em ambas as empresas do “interior”, os funcionários gostariam de uma empresa mais afetuosa.

Diferente da capital, onde os proprietários (gestores) não possuem nenhum grau de parentesco, as duas empresas da cidade “interiorana” são administradas por pessoas que possuem graus de parentesco muito fortes. Com isso, esperava-se também uma cultura mais próxima e com valores mais parecidos, o que não foi encontrado, pois elas apresentam culturas diferenciadas (uma homogênea e outra heterogênea) e valores diferenciados. Essa diferenciação não foi encontrada nas empresas pesquisadas na capital do Estado. Uma das inferências que pode ser extraída da pesquisa é que o fator “região” pode ter influência na cultura da empresa, formando uma identidade cultural.

Nesse cenário, vale mencionar que Cameron e Quinn (1999), apesar de reconhecerem na cultura elementos de diferenciação e fragmentação, consideram que a força da cultura está na habilidade de fazer que as pessoas continuem juntas, de forma a superar a fragmentação e a ambiguidade características do ambiente externo. A cultura é tratada por esses autores como uma possível vantagem competitiva das organizações, à medida que representa um conjunto de percepções, memórias, valores, atitudes e definições geradas por consenso e, portanto, comuns. Além de integradas, acredita-se que, nas empresas pesquisadas, os funcionários busquem superar as diferenças em prol de um ambiente harmônico. Como um departamento muitas vezes necessita das informações de outro para continuar suas atividades, talvez auxilie na maior integração entre eles.

Acredita-se que, assim como apregoam Schnider et al (1998), no processo de Atração/Seleção/Atrito, os proprietários buscam selecionar pessoas que compartilham valores semelhantes, e aqueles que não se encaixam nos ambientes para os quais foram selecionados acabam por sair. Por isso, as culturas acabam tornando-se mais semelhantes e mais homogêneas. Também em ambientes pequenos, como nas empresas pesquisadas, isso pode ser

um fator relevante; afinal, são poucas pessoas em departamentos distintos, e poucas pessoas em cada um. Isso faz que os funcionários busquem um ambiente harmônico para o trabalho. Além disso, um outro fator para essa harmonização está ligado às responsabilidades dos profissionais de contabilidade, que transcendem os pressupostos culturais das empresas pesquisadas, assemelhando o comportamento dos funcionários.

Como dificuldades ou limitações encontradas para a realização deste trabalho, destacamos a dificuldade em conseguir, junto ao CRC, a informação do quantitativo de empresas com disponibilidade de atender à pesquisadora, bem como informações sobre o tamanho de cada empresa (o órgão não detém controle sobre esse dado), sendo necessário ligar para cada escritório e indagar sobre o número de funcionários, por exemplo, que foi um dos fatores de escolha da pesquisa. Além dessa dificuldade, as empresas, no primeiro semestre do ano, não se dispõem a atender nenhum pesquisador por causa da elaboração das declarações de imposto de renda de pessoa física e jurídica e, em dezembro, por corresponder ao fechamento do exercício social, de modo que restam poucos meses para a realização da pesquisa e disponibilidade de atendimento. A isso se acrescenta a grande falta de interesse, por parte dos funcionários, em colaborar no preenchimento dos questionários. Em uma das empresas, a pesquisa teve que ser repetida porque houve demissões durante a coleta de dados e alguns funcionários não queriam devolver o questionário. Pela demora no retorno, o quadro de funcionários havia se alterado e, portanto, a pesquisa teve que ser refeita nessa empresa.

Como futuras pesquisas, acredita-se que seja relevante levantar os valores dos acadêmicos ingressantes no curso superior de Ciências Contábeis, dos formandos e compará-los à cultura de uma empresa de prestação de serviços em contabilidade para melhor entender o perfil desses profissionais e também a formação da cultura nessas empresas. Aponta-se também a possibilidade de ampliação do escopo da pesquisa para empresas de pequeno porte, auxiliando os gestores no entendimento da cultura instalada nos diversos segmentos do comércio, indústria e prestação de serviços.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALBAGLI, S.; MACIEL, M. L. Informação e conhecimento na inovação e no desenvolvimento local. **Ciência da Informação**, 33, n. 3, p. 9-16, 2004.

APPOLINÁRIO, Fábio. **Dicionário de metodologia científica: um guia para a produção do conhecimento científico**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2011.

BASTOS, V. B.; SANTOS, M. V. Redes sociais informais e compartilhamento de significados sobre mudança organizacional. **Revista de Administração de Empresas**, 47, n.3, p. 27-39, 2007.

BEUREN, I. M. . **Como elaborar trabalhos monográficos em contabilidade - teoria e prática**.3. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

BORGATTI, S., EVERETT, M. Models of core/periphery structures. **SOCIAL NETWORKS**, 21 (4), p. 375-395, 1999.

BREIGER, R. L.; BOORMAN, S.; ARABIE, P. An algorithm for clustering relational data, with applications to social network analysis and comparison with multidimensional scaling. **Journal of mathematical psychology**, XII, p. 328-383, 1975.

CAMERON, K. S., QUINN, R. E. **Diagnosing and changing organizational culture**. Reading, MA: Addison Wesley, 1999.

CAMERON, K. S.; QUINN, R. E. **Diagnosing and changing organizational culture: based on the competing values framework**. Revised edition. San Francisco: Jossey-Bass business and management series, 2006.

CARVALHO, M. D.; TONET, H. C. **Qualidade na administração pública**. *Administração Pública*, 28, n. 2, 1994.

CASTELLS, M. **A sociedade em rede**. São Paulo: Paz e Terra, 1999.

CHATMAN, J. A.; JEHN, K. A. Assessing the relationship between industry characteristics and organizational culture: how different can you be?. **Academy of Management Journal**, 37, n. 3, p. 522-553, 1994

COOPER, D. R.; SCHINDLER, P. S. **Métodos de Pesquisa em Administração**. 10. ed. Porto Alegre: Bookman, 2011.

CROSS, R.; Thomas, R. J. **Redes sociais: como empresários e executivos de vanguarda as utilizam para obtenção de resultados**. São Paulo: Gente, 2009.

CROZATTI, J. **Modelo de gestão e cultura organizacional - conceitos e interações**. . Caderno de estudos, 10, n. 18, FIPECAFI: 1998.

DAFT, R. **Teoria e projeto das organizações**. 6. ed. Rio de Janeiro: LTC, 1999.

ECKENHOFER, E.; ERSHOVA, M. Organizational culture as the driver of dense intra-organizational networks. **Journal of competitiveness**, 2, 2011.

ESTIVALETE, V. d.; ANDRADE, T. d.; GOMES, T. C.; COSTA, V. F. **Valores organizacionais no Brasil: uma análise da produção científica na área de administração nos últimos 10 anos**. **Gestão contemporânea**, 9, n. 12, p. 43-68, 2012.

FERREIRA, M. C.; FERNANDES, H. d.; CORRÊA e SILVA, A. P. Valores organizacionais: um balanço da produção nacional do período de 2000 a 2008 nas áreas de administração e psicologia. **Revista de Administração Mackenzie**, 10, n. 3, p. 84-100, 2009.

FEUERSCHÜTTER, S. G. Cultura organizacional e dependências de poder: a mudança estrutural em uma organização do ramo de informática. **Revista de administração contemporânea**, 1, n.1, p. 73-95, 1997.

FLORENCIO, C. d.; SOUSA, A. M.; BEZERRA, E. P. **Relação entre a percepção de valores organizacionais e diagnóstico da cultura organizacional: um estudo na área de recursos humanos de uma empresa calçadista cearense**. VIII Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia - Campus da AEDB, Rezende-RJ, 2011.

FREEMAN, L. C. Centrality in Social Networks: Conceptual clarification. **Social Networks**, 1, p. 215-239, 1979.

FREITAS, M. E. **Cultura organizacional: evolução e crítica**. São Paulo: Thomson Learning, 2007.

FREITAS, M. E. **Cultura Organizacional: formação, tipologias e impactos**. São Paulo: Makron, McGraw-Hill, 1991.

- GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2012.
- GORDON, G. G. Industry determinants of organizational culture. **The Academy of Management Review**. Apr. 1991.
- GRANOVETTER, M. S. The strenght of weak ties. **American Journal of Sociology**, 78, p. 1360-1380, 1973.
- GRESSLER, L. A. **Introdução à pesquisa: projetos e relatórios**. 2. ed. Rev. atual. São Paulo: Loyola, 2004.
- HANNEMAN, R. A. **Introduction to social network methods**. 2001. Disponível em: <http://faculty.ucr.edu/~hanneman/networks/nettext.pdf> . Acesso em: ????
- HATALA, J.-P. Social Analysis in Human Resource Development: A New Methodology. **Human Resource Development Review**, 5, n. 1, p. 49-71, 2006.
- HOFFMANN, Rodolfo. **Estatística para economistas**. 4 ed. Rev. e ampl. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2006.
- HOFSTEDE, G. Attitudes, Values and Organizational Culture: Disentangling the Concepts. **Organization Studies**, p. 477-492, 1998.
- HOFSTEDE, G. The business of international business. **International business review**, 3, n. 1, p. 1-14, 1994.
- HOFSTEDE, G.; NEUIJEN, B.; OHAYV, D. D.; SANDERS, G. Measuring organizational cultures: A qualitative and quantitative study across twenty cases. **Administrative Science Quarterly**. Jun. 1990.
- HUYSMAN, M.; WULF, V. It to support Knowledge sharing in communities, towards a social capital analysis. **Journal of Information Technology**, 0, n. 21, p. 40-51, 2006.
- JONES, G. R. Transation costs, property rigths, and organizational culture: na Exchange perspective. **Administrative Science Quarterly** (28), p. 454-467, 1983.

KERLINGER, F. N. **Metodologia da pesquisa em Ciências Sociais**. São Paulo: EPU / EDUSP, 1980.

KLUCKHOHN, C. Values and value-orientations in the theory of action. In: PARSONS, T.; SHILS, E. **Toward a general theory of action**, p. 388-433, Cambridge, 1951.

KOTTER, J. P.; HESKETT, J. L. **A cultura corporativa e o desempenho empresarial**. São Paulo: Makron Books, 1994.

LAWRENCE, P. R.; LORSCH, J. W. **As empresas e o ambiente: Diferenciação e integração administrativas**. Petrópolis: Vozes, 1973.

LAWRENCE, P. R.; LORSCH, J. W. Differentiation and integration complex organizations. **Administrative Science quarterly**, 12, n. 1, p. 1-47, 1967.

LEITE-DA-SILVA, A. R.; JUNQUILHO, G. S.; CARRIERI, A. d.; MELO, M. C. Contradições gerenciais na disseminação da “cultura corporativa”: o caso de uma estatal brasileira. **Revista de Administração Pública**, 40, n. 3, p. 357-384, 2006.

LIMA, R. O., SILVA, E. P.; CALVOSA, M. V. **Uma visão sobre carreira dentro da estrutura organizacional em redes**. USP- XI Seminários em Administração - XI SEMEAD, São Paulo, 2008.

LOIOLA, E.; BASTOS, A.; QUEIROZ, N.; SILVA, T. Dimensões básicas de análise das organizações. In: ZANELLI, J.; ANDRADE, J.; BASTOS, A. **Psicologia, Organizações e Trabalho no Brasil**. p. 91-144. Porto Alegre: Artmed, 2004.

LOPES Jr., Elias P.; PAIVA, Thiago A.; MUZZIO, Henrique; COSTA, Francisco J. da. Rigidez e subjetividades: uma análise cultural em uma organização policial. **Revista de Administração Pública**, v. 45, n. 6, Rio de Janeiro, p. 1821-45, nov./dez. 2011

MACEDO, K. B.; PEREIRA, C.; ROSSI, E. Z.; VIEIRA, M. A. Valores individuais e organizacionais: estudo com dirigentes de organizações pública, privada e cooperativa em Goiás. **Cadernos de psicologia social do trabalho**, 8, p. 29-42, 2005.

MACHADO, Denise Del Prá Netto; CARVALHO, Calos Eduardo. Cultural Typologies and Organizational Environment: a conceptual analysis. **Latin American Business Review** (Binghamton), v. 9, n.1, p. 1-32, 2008.

MARCONI, M.; LAKATOS, E. M. **Fundamentos de metodologia científica**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

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

MARTIN, J. **Organizational culture: mapping the terrain**. Thousand Oaks. SAGE, 2002.

MARTIN, J.; FROST, P. Jogos de guerra da cultura organizacional: a luta pelo domínio intelectual. In: CALDAS, M.; FACHIN, R.; FISCHER, T. **Handbook de estudos organizacionais – reflexões e novas direções**. v.II. São Paulo: Atlas, 2009.

MAZZUCCO, G.; Rocha, V. A importância dos valores nas novas formas organizacionais. **Ciências da Administração**, 3, n.5, p. 63-76, 2001.

MEGLINO, B. M.; RAVLIN, E. C. Individual Values in Organizations: Concepts, Controversies, and Research. **Journal of Management**, 3, n.24, p. 51-389, 1998.

MENDES, A. M.; TAMAYO, Á. Valores organizacionais e prazer-sofrimento no trabalho. **Psico-USP**, 6, n. 1, p. 39-46, 2001.

MEYERSON, D.; MARTIN, J. Cultural change: an integration of three different views. **Journal of Management Studies**, 24, n. 6, 1987.

MIZRUCHI, M. S. Análise de redes sociais: avanços recentes e controvérsias atuais. **Revista de Administração Empresas**, 46, n. 3, p. 72-86, 2006.

MORGAN, G. **Imagens da Organização**. São Paulo: Atlas, 1996.

MUZZIO, H.; CASTRO, D. J. **Quantos somos nós? Uma reflexão sobre os brasis culturais**. ENCONTRO DE ESTUDOS ORGANIZACIONAIS DA ANPAD, Belo Horizonte, 2008.

NEIVA, E. R.; PAZ, M. D. Percepção de mudança individual e organizacional: o papel das atitudes, dos valores, do poder e da capacidade organizacional. **Revista de administração**, 47, n.1, p. 22-37, 2012.

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

NELSON, R. E. A blockmodel study of managerial hierarchies, verbal networks, and organizational culture in four hospital. **Revista de Administração. Pública**, 46, n. 1, 2012.

NELSON, R. E. Adversity, organizational culture and executive turnover in a Brazilian manufacturer. **Organization Studies**, 32, n. 3, p. 407-425, 2011.

NELSON, R. E. **Cultura empresarial e atendimento superior – gerenciando a prestação de serviços no século 21**. 1. ed. Sorocaba: Cidade, 2006.

NELSON, R. E. **O uso da análise de redes sociais no estudo das estruturas organizacionais**. **Revista de administração de empresas**, 24, n. 4, p.150-157, 1984.

NELSON, R. E. On the shape of verbal networks in organizations. **Organization Studies**, p. 797-823, set. 2001.

NELSON, R. E. The strength of strong ties: social networks and intergroup conflict in organizations. **Academy of management Journal**, 32, n. 2, p. 377-407, 1989.

NELSON, R. E.; VASCONCELOS, E. P. O ambiente e o papo: comparações internacionais e tipologia das redes verbais nas organizações. **Revista de gestão da USP**, 14, n. especial, p. 93-107, 2007.

NELSON, R. E.; VASCONCELOS, E. P.; Ponçano, V. M.; Paqualini, D. A. A subcultural analysis of the Brazilian knowledge industry: when nation, industry and organizational cultures collide. **Latin American Review**, 11, n. 4, 2010.

OLIVEIRA, A. D.; TAMAYO, A. Inventário de perfis de valores organizacionais. **Revista de Administração**, 39, n. 2, p. 129-140, 2004.

O'REILLY III, C. A.; CHATMAN, J.; CALDWELL, D. F. People and organizational culture: a profile comparison approach to assessing person-organization fit. **Academy of Management Journal**, 34, n. 3, p. 487-516, 1991.

PADOVEZE, Clóvis L.; BENEDICTO, Gideon C. Cultura organizacional: análise e impactos dos instrumentos no processo de gestão. **Revista Eletrônica de Administração**– 44. ed. ,v. 11, n. 2, mar.-abr. 2005.

PETERS, T.; WATERMAN, R. **In search of excellence**. New York: Warner Books, 1982.

PETTIGREW, A. M. On studying organizational cultures. **Administrative Science Quarterly**, 24, p. 579-581, 1979.

PIRES, J. C.; MACÊDO, K. B. Cultura Organizacional em Organizações Públicas no Brasil. **Revista de Administração Pública**, 40, n. 1, p. 81-105, 2006.

PORTO, J. B.; TAMAYO, Á. Estrutura dos valores pessoais: a relação entre valores gerais e laborais. **Psicologia: Teoria e Pesquisa**, 23, n. 1, p. 63-70, 2007.

RIBEIRO, G. L. Poder, redes e ideologia no campo do desenvolvimento. **Novos estudos - CEBRAP**, 0, n. 80, 2008.

RICHARDSON, J. R. **Pesquisa social: métodos e técnicas**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

ROBBINS, S. P. **Comportamento organizacional**. 11. ed. São Paulo: Pearson Education, 2006.

RODRIGUES, S. B. Cultura Corporativa e Identidade: Desinstitucionalização em Empresa de Telecomunicações Brasileira. **Revista de Administração Contemporânea**, 1, n. 2, p. 45-72, 1997.

ROHAN, M. J. A Rose by Any Name? The Values Construct. **Personality and Social Psychology Review**, 4, n. 3, p. 255-277, 2000.

ROKEACH, M. **Crenças, atitudes e valores: uma teoria de organização e mudança**. Rio de Janeiro: Interciência, 1981.

ROKEACH, M. The role of values in public opinion research. **Public Opinion Quarterly**, 32, p. 547-559, 1968.

ROUSSEAU, D. M. **Assessing organizational culture: The case for multiple methods**. In: **SCHNEIDER, B.** Organizational climate and culture. San Francisco: Jossey-Bass, p. 153-192, 1990.

SANTOS, M. V. **Redes sociais informais e compartilhamento de significados sobre mudança organizacional: estudo numa empresa petroquímica**. Salvador: Universidade Federal da Bahia, 2004.

SANTOS, N. M.; LELIS, J. J.; MUNHOZ, I. P. Valores individuais: uma pesquisa com o corpo discente da área de Engenharia. **Interfaces científicas - Humanas e Sociais**, 1, n. 2, p. 57-79, 2013.

SCHEIN, E. H. **Cultura organizacional e liderança**. São Paulo: Atlas, 2009.

SCHEIN, E. H. The role of the founder in creating organizational culture. **American Management Associations. Organizational Dynamics**, Summer, 1983.

SCHNEIDER, B. The people make the place. **Personnel Psychology**, 40, p. 437-453, 1987.

SCHNEIDER, B. S. Attraction-selection-attrition: Towarda person–environment psychology of organizations. In: WALSH, B. W.; CRAIK, K. H.; PRICE, R. H. **Person–Environment Psychology: New Directions and Perspectives**. 2. ed., p. 61-86. Mahwah, NJ: Erlbaum, 2000.

SCHNEIDER, B.; SMITH, D. B.; TAYLOR, S.; FLEENOR, J. Personality and organizations: A test of the homogeneity of personality hypothesis. **Journal of Applied Psychology**, 83, p. 462-470, 1987.

SCHWARTZ, S. H. Universals in the content and structure of values: theoretical advances and empirical tests in 20 countries. In: ZANA, M. **Advances in experimental social psychology**. v. 24, p. 1-65. San Diego: San Diego Academic, 1992.

SCHWARTZ, S. H. Valores Humanos básicos: seu contexto e estrutura intercultural. In: TAMAYO, A.; PORTO, J. **Valores e comportamento nas organizações**. Petrópolis: Vozes, 2005.

SCHWARTZ, S. H.; BARDI, A. Values hierarchies across cultures: taking a similarities perspective. **Journal of Cross - cultural Psychology**, 32, p. 268-290, 2001.

SMIRCICH, L. Concepts of culture and organizational analysis. **Administrative science quarterly**, 28, p. 339-358, 1983.

STEVENSON, William.. **Estatística aplicada à administração**. Tradução Alfredo Alves de Farias. São Paulo: Harper & Row do Brasil, 1981.

SODA, Giuseppe; ZAHEER, Akbar. A network perspective on organizational architecture: performance effects of the interplay of formal and informal organization. **Strategic Management Journal**, v. 33, n. 6, p. 751-771, 2012.

SOUSA, M. A. **Modelo de avaliação das atividades da gestão do conhecimento no sistema de gestão ambiental**. Florianópolis: UFSC, 2010.

STINGLHAMBER, F.; BENTEIN, K.; VANDENBERGHE, C. Congruence de valeurs et engagement envers l'organisation et le groupe de travail. **Psychologie Du travail et des organizations**, p. 165-187, 2004.

TAMAYO, Á. Contribuições aos estudos dos valores pessoais, laborais e organizacionais. **Psicologia: teoria e pesquisa**, 23, n. Especial, p. 17-24, 2007.

TAMAYO, Á. Prioridades axiológicas e satisfação no trabalho. **Revista de Administração**, 35, n.2, p. 37-47, 2000.

TAMAYO, Á. Valores organizacionais e comprometimento afetivo. **Revista de Administração Mackenzie**, 6, n. 3, p. 192-213, 2008.

TAMAYO, Á. Valores organizacionais: Sua relação com satisfação no trabalho, cidadania organizacional e comprometimento afetivo. **Revista de Administração da USP**, 33, n. 3, p. 56-63, 1998

TAMAYO, Á.; MENDES, A. M.; PAZ, M. T. Inventário de valores organizacionais. **Estudo de psicologia**, v.5, n. 2, p. 289-315, 2000.

TARIFA, M. R. **Cultura organizacional e práticas orçamentárias: um estudo empírico nas maiores empresas do sul do Brasil**. Dissertação apresentada para Universidade Federal do Paraná, 2008.

TINOCO, J. E.; ASSÊNCIO, E. W.; JOÃO, B. d.; CLARO, J. A. Influência dos Valores Individuais no Desempenho Empresarial: um estudo usando o Inventário de Valores de Schwartz. **Sociedade, Contabilidade e Gestão**, 6, n. 2, 2011.

TOM, V. R. The role of personality and organizational images in the recruiting process. **Organizational behavior and human performance**, v.6, p. 573-592, 1971.

TOMAÉL, M. I. Redes de conhecimento. **DataGramZero: revista de ciência da informação**, 9, n. 2, 2008.

TOMAÉL, M. I.; MARTELETO, R. M. Redes sociais: posições dos atores no fluxo da informação. Enc. Bibli: **Revista Electr. Bibliotecon**, 0, n. especial, 2006.

TOMAÉL, M. I.; ALCARÁ, A. R.; DI CHIARA, I. G. Das redes sociais à inovação. **Ciência da Informação**, v.34, n.2, 2005.

VERGARA, S. C.; PINTO, M. C. Cultura e mudança organizacional: o caso TELERJ. **Revista de administração contemporânea**, v.2, n. 2, p. 63-84, 1998.

VIEIRA, S.; HOFFMANN, R. **Estatística experimental**. São Paulo: Atlas, 1989.

WASSERMAN, S.; FAUST, K. **Social Network Analysis: methods and applications**. Cambridge University Press, 1994.

WELLMAN, B. Are personal communities local?: a dumpatarian reconsideration. **Social Networks**, Amsterdam, 18, p. 347-354, 1996

WHITE, H. C.; BOORMAN, S. A.; BREIGER, R. L. Social structure from multiple networks i – blockmodels of roles and positions. **American Journal of Sociology**, 81, n. 4, p. 730-780, 1976

ZANCAN, C.; SANTOS, P. D.; CAMPOS, V. O. As contribuições teóricas da análise de redes sociais (ARS) aos estudos organizacionais. **Revista Alcance - Eletrônica**, 19, n. 1, p. 62-82, 2012.

# APÊNDICES

## APÊNDICE 1.

### Perfil de Valores Pessoais

Por

Reed E. Nelson Ph. D Copyright 1985, 2000, 2006

Reprodução sem autorização proibida

#### Apresentação

Este questionário registra suas impressões sobre os seus valores pessoais. Não é um teste com respostas certas ou erradas. Nossa meta é ter uma visão honesta e sincera de como você define os seus valores. Não é necessário gastar mais que alguns segundos em cada item, nem há compromisso de que suas respostas sejam coerentes uma com a outra. As suas primeiras impressões são as mais precisas para este tipo de instrumento.

#### Instruções

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

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

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

Todas as questões devem ser respondidas e não pode haver empates. Trabalhe rapidamente e seja sincero. Não é necessário gastar mais que alguns segundos com cada item.

Muito obrigada.

- A. sou uma pessoa afetiva. ....
- B. Trabalho arduamente. ....
- C. Não cedo às pressões. ....
- D. Gosto de estudar. ....
- E. Importo-me com o bem-estar das pessoas. ....
- F. Gosto de trabalhar. ....
- G. Procuro projetar uma boa imagem. ....
- H. Gosto de planejar. ....
- I. Gosto de trabalhar em equipe. ....
- J. Sou muito esforçado. ....
- K. Sei convencer as pessoas. ....
- L. Expresso-me bem por escrito. ....
- M. Sou um amigo leal. ....
- N. Trabalho bastante
- O. Tenho vocação para liderar. ....
- P. As situações mal definidas não me atrapalham. ....
- Q. Sou carinhoso com as pessoas que gosto. ....
- R. Geralmente mantenho o meu serviço em dias. ....
- S. Sei conquistar o respeito das pessoas. ....
- T. Minhas decisões geralmente são acertadas. ....
- U. Preocupo-me com as pessoas que gosto. ....
- V. Sou pontual. ....
- W. Sou bem relacionado. ....
- X. Gosto de ler. ....
- Y. Sinto-me bem fazendo as coisas em equipe. ....
- Z. Não gosto de me atrasar. ....
- A. O certo “status” é importante para mim. ....
- B. Gosto das decisões difíceis. ....
- C. Gosto de pessoas afetuosas comigo. ....
- D. Sou pontual. ....
- E. Gosto de ser respeitado. ....
- F. Gosto de explicar as coisas. ....
- G. gosto de receber atenção. ....
- H. termino o que começo. ....
- I. Tenho bom “jogo de cintura”. ....
- J. Aceito assumir riscos. ....

- K. Gosto de ajudar as pessoas necessitadas. .... \_\_\_\_\_
- L. Sou persistente. .... \_\_\_\_\_
- M. Gosto do papel de líder. .... \_\_\_\_\_
- N. Gosto de apresentar ideias. .... \_\_\_\_\_
- O. Prefiro trabalhar em equipe a trabalhar só. .... \_\_\_\_\_
- P. Não deixo de ver um programa até o fim. .... \_\_\_\_\_
- Q. Não deixo as pessoas me pressionarem. .... \_\_\_\_\_
- R. Gosto de organizar as coisas. .... \_\_\_\_\_
- S. Sou leal. .... \_\_\_\_\_
- T. Termino o que começo. .... \_\_\_\_\_
- U. Visto-me bem. .... \_\_\_\_\_
- V. Tenho curiosidade. .... \_\_\_\_\_
- W. O afeto é importante para mim. .... \_\_\_\_\_
- X. Um trabalho bem feito me dá satisfação. .... \_\_\_\_\_
- Y. Sou considerado uma pessoa de boa cultura. .... \_\_\_\_\_
- Z. Gosto de ensinar. .... \_\_\_\_\_
- A. Preocupo-me com as pessoas. .... \_\_\_\_\_
- B. Gosto de coisas bem feitas. .... \_\_\_\_\_
- C. Gosto de ter o controle da situação. .... \_\_\_\_\_
- D. Gosto das complexidades da vida. .... \_\_\_\_\_
- E. Sou sociável. .... \_\_\_\_\_
- F. Capricho no meu serviço. .... \_\_\_\_\_
- G. Sou líder nato. .... \_\_\_\_\_
- H. Procuro saber o porquê das coisas. .... \_\_\_\_\_
- I. Sou fiel aos meus amigos. .... \_\_\_\_\_
- J. Gosto das coisas bem feitas. .... \_\_\_\_\_
- K. Gosto de negociar. .... \_\_\_\_\_
- L. Organizo bem o meu trabalho. .... \_\_\_\_\_
- M. Trabalho arduamente. .... \_\_\_\_\_
- N. Cumpro horário. .... \_\_\_\_\_
- O. Termino o que começo. .... \_\_\_\_\_
- P. Sinto satisfação no serviço bem feito. .... \_\_\_\_\_
- Q. Preciso de afeto. .... \_\_\_\_\_
- R. Envolver com os problemas das pessoas. .... \_\_\_\_\_
- S. Gosto de sair em grupo. .... \_\_\_\_\_

- T. Sou leal. .... \_\_\_\_\_
- U. Gosto que as pessoas me obedeam. .... \_\_\_\_\_
- V. Gosto de aparecer em público. .... \_\_\_\_\_
- W. Gosto de manipular as pessoas. .... \_\_\_\_\_
- X. Sempre gosto de ser líder. .... \_\_\_\_\_
- Y. Gosto de teorias. .... \_\_\_\_\_
- Z. Sou acertado nas decisões. .... \_\_\_\_\_
- A. Escrevo bem. .... \_\_\_\_\_
- B. Adapto-me com facilidade as novas situações. .... \_\_\_\_\_

Nome: \_\_\_\_\_

Organização: \_\_\_\_\_

Idade: \_\_\_\_\_ Sexo \_\_\_\_\_

Trabalho aqui há \_\_\_\_\_ anos

Posição \_\_\_\_\_

## Apêndice 2.

### Perfil de Valores Agregados

Por

Reed E. Nelson Ph. D Copyright 1985, 2000, 2006

Reprodução sem autorização proibida

#### Apresentação

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

Todas as questões devem ser respondidas e não pode haver empates. Trabalhe rapidamente e seja sincero. Não é necessário gastar mais que alguns segundos com cada item.

Muito obrigada.

	Org. Atual	Org. Ideal
A. Nesta organização existe confiança entre as pessoas.....	_____	_____
B. nessa organização o esforço é valorizado.....	_____	_____
C. Esta organização não cede as pressões.....	_____	_____
D. Nesta organização a capacidade intelectual é valorizada.....	_____	_____
E. Esta org. se importa com o bem estar das pessoas.....	_____	_____
F. O esforço pessoal é respeitado nessa org. ....	_____	_____
G. Projetar uma boa imagem é importante nesta org. ....	_____	_____
H. Nesta org. as coisas são cuidadosamente planejadas.....	_____	_____
I. Nesta organização o trabalho e equipe é valorizado.....	_____	_____
J. Nesta org. as pessoas esforçadas são admiradas. ....	_____	_____
K. Nesta organização você precisa ser bom politicamente. ....	_____	_____
L. Pessoas que se comunicam bem são admiradas aqui. ....	_____	_____
M. Esta org. valoriza a lealdade. ....	_____	_____
N. Esta org. recompensa o esforço. ....	_____	_____
O. Liderança é importante aqui. ....	_____	_____
P. Nesta org. é fundamental ser flexível. ....	_____	_____
Q. Nesta org. é aceitável compartilhar os sentimentos. ....	_____	_____
R. Nesta org. a pontualidade é valorizada. ....	_____	_____
S. A boa liderança é valorizada aqui. ....	_____	_____
T. Nesta org. o planejamento é incentivado. ....	_____	_____
U. Esta org. se preocupa com os seus empregados. ....	_____	_____
V. Nesta org. as coisas são feitas com rapidez. ....	_____	_____
W. Nesta org. é importante ter boas influências. ....	_____	_____
X. Nesta org. o uso do raciocínio é importante. ....	_____	_____
Y. A sociabilidade é importante aqui. ....	_____	_____
Z. Nesta org. a rapidez e eficiência são valorizadas. ....	_____	_____
A. Nesta org. ter “status” é importante. ....	_____	_____
B. Nesta org. a criatividade é valorizada. ....	_____	_____
C. Nesta org. a lealdade é importante. ....	_____	_____
D. Nesta org. respeitar os prazos é importante. ....	_____	_____
E. Nesta org. respeitar a autoridade é importante. ....	_____	_____
F. Nesta org. expor bem as ideias é importante. ....	_____	_____
G. Nesta org. é aceitável falar dos sentimentos. ....	_____	_____
H. Nesta org. a persistência é valorizada. ....	_____	_____

- I. Nesta org. é necessário ter uma certa malícia. .... \_\_\_\_\_
- J. Nesta org. é aceitável assumir riscos. .... \_\_\_\_\_
- K. Esta org. se importa com os menos afortunados. .... \_\_\_\_\_
- L. Nessa org. o cumprimento de metas é valorizado. .... \_\_\_\_\_
- M. Nesta org. os líderes são valorizados. .... \_\_\_\_\_
- N. Nesta org. pessoas que se comunicam bem progridem. .... \_\_\_\_\_
- O. Nesta org. as equipes são importante. .... \_\_\_\_\_
- P. Nesta org. termina-se o que é começado. .... \_\_\_\_\_
- Q. Nesta org. é importante obedecer. .... \_\_\_\_\_
- R. Pessoas bem organizadas são admiradas aqui. .... \_\_\_\_\_
- S. Nesta org. a lealdade é valorizada. .... \_\_\_\_\_
- T. Nesta org. a persistência é fundamental. .... \_\_\_\_\_
- U. Nesta org. é fundamental causar uma boa impressão. .... \_\_\_\_\_
- V. Nesta org. os intelectuais são admirados. .... \_\_\_\_\_
- W. Nesta org. demonstra-se afeto e apreço. .... \_\_\_\_\_
- X. Nesta org. a qualidade é valorizada. .... \_\_\_\_\_
- Y. Esta org. valoriza a boa aparência. .... \_\_\_\_\_
- Z. Esta org. valoriza uma ideia bem apresentada. .... \_\_\_\_\_
- A. Esta org. se preocupa com as pessoas. .... \_\_\_\_\_
- B. Nesta org. uma serviço bem feito chama a atenção. .... \_\_\_\_\_
- C. Nesta org. a obediência às regras é importante. .... \_\_\_\_\_
- D. Nesta org. o arrojo é valorizado. .... \_\_\_\_\_
- E. Nesta org. a camaradagem é incentivada. .... \_\_\_\_\_
- F. Nesta org. é importante caprichar no serviço. .... \_\_\_\_\_
- G. Nesta org. é importante demonstrar qualidades de líder. .... \_\_\_\_\_
- H. Nesta org. é importante saber analisar os fatos. .... \_\_\_\_\_
- I. Esta org. valoriza a lealdade. .... \_\_\_\_\_
- J. Esta org. valoriza a qualidade. .... \_\_\_\_\_
- K. Nesta org. é importante saber negociar. .... \_\_\_\_\_
- L. Aqui o importante é ser organizado. .... \_\_\_\_\_
- M. Esta org. valoriza o esforço. .... \_\_\_\_\_
- N. Esta org. valoriza a pontualidade. .... \_\_\_\_\_
- O. Esta org. valoriza a persistência. .... \_\_\_\_\_
- P. Esta org. valoriza a qualidade. .... \_\_\_\_\_

- Q. Esta org. valoriza a amizade. .... \_\_\_\_\_
- R. Esta org. se preocupa com as necessidades individuais. .... \_\_\_\_\_
- S. Esta org. incentiva a sociabilidade. .... \_\_\_\_\_
- T. Esta org. preza pessoas leais. .... \_\_\_\_\_
- U. Nesta org. é importante obedecer. .... \_\_\_\_\_
- V. Nesta org. é importante manter um certo “status”. .... \_\_\_\_\_
- W. Nesta org. é importante ser um bom político. .... \_\_\_\_\_
- X. Nesta org. é importante ser líder. .... \_\_\_\_\_
- Y. Esta org. valoriza a inteligência. .... \_\_\_\_\_
- Z. Esta org. valoriza o bom planejamento. .... \_\_\_\_\_
- A. Nesta org. é importante saber expor as suas ideias. .... \_\_\_\_\_
- B. Esta org. valoriza a criatividade. .... \_\_\_\_\_

Nome \_\_\_\_\_

Organização \_\_\_\_\_

**Apêndice 3.****Questionário de Rede Social**

## Instruções

Prezado colaborador,

Nas duas folhas anexas, você encontrará uma lista de nomes, inclusive o seu. Ao lado de cada nome, há quatro espaços que representam diferentes tipos de contatos entre as pessoas. No primeiro espaço, faça uma estimativa do número de contatos verbais (pessoais ou telefônicos, não contatos escritos ou eletrônicos) que tem com cada pessoa numa semana normal.

No segundo espaço, uma estimativa do número de aprovações formais que você pede a cada pessoa da lista num mês normal. Exemplos de aprovações formais seriam pedidos para autorizar contratação de serviços ou pessoas, aprovação formal de um plano de trabalho, autorização para entrar em férias, assinatura num projeto para um cliente, etc.

No terceiro espaço, indique, utilizando uma escala de 1 a 6, até que ponto você depende de cada pessoa da lista para que lhe forneçam insumos necessários ao exercício de seu cargo. Você pode depender das pessoas para informações, relatórios, agendamento de reuniões ou espaço físico, serviços de apoio administrativo, etc.

No quarto espaço, faça uma estimativa do número de e-mails que você recebe de ou manda a cada pessoa da lista numa semana normal.

Ao lado do seu nome, coloque um “X” nos quatro espaços. Caso não tenha contato com algumas pessoas relacionadas abaixo, é permitido deixar em branco.

Muito obrigada.

Nome	Cargo	Contatos Semanais	Aprovações Mensais	Dependência (1-6)	Nº de E- mails