

**LUIS GABRIEL ABRAVANEL DOS SANTOS**

**REDE INTRAORGANIZACIONAL E PRÁTICAS ORGANIZACIONAIS**

Dissertação apresentada como requisito parcial para a obtenção de grau de Mestre em Administração, Curso de Mestrado em Administração, Setor de Ciências Sociais Aplicadas da Universidade Federal do Paraná.

Orientador: Prof. Dr. Clóvis L. Machado-da-Silva.

**CURITIBA**

**2007**

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ**  
**SETOR DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS**  
**CURSO DE MESTRADO EM ADMINISTRAÇÃO**  
**ÁREA DE CONCENTRAÇÃO: ESTRATÉGIA E ANÁLISE ORGANIZACIONAL**

**LUIS GABRIEL ABRAVANEL DOS SANTOS**

**REDE INTRAORGANIZACIONAL E PRÁTICAS ORGANIZACIONAIS**

**CURITIBA**  
**2007**

## RESUMO

O presente trabalho visa relacionar a estrutura interna de uma organização, utilizando-se da metodologia de análise de redes, com as práticas organizacionais de tomada de decisão e de comunicação, por meio de um estudo em uma organização localizada na cidade de Campo Largo, região metropolitana de Curitiba. A organização estudada é uma empresa multinacional que foi identificada com o nome fantasia de Alpha do Brasil. Em janeiro de 2007 a organização possuía 680 funcionários e era responsável pela fabricação de autopeças de pequenos motores, visando o mercado externo. A população estudada é composta pelos gestores da Alpha do Brasil, formada por 29 indivíduos que incluem o presidente, diretores, gerentes e sub-gerentes da organização. Primeiramente foi identificado o contexto na qual a organização está inserida, utilizando-se de dados secundários. Na sequência foram identificadas, por meio de entrevistas semi-estruturadas, as principais práticas organizacionais relacionadas à tomada de decisão e comunicação levadas a efeito pelos quadros gerenciais da Alpha do Brasil. Então foram identificadas, por meio de questionários fechados, a estrutura das práticas organizacionais de tomada de decisão e comunicação estruturadas de 2003 à 2007, assim como foi identificada a rede intraorganizacional dos gestores. A relação entre as variáveis foi possível por meio da análise institucional de organizações e de teorias de reprodução social. A análise de dados pode identificar vários padrões existentes, entre eles pode-se citar o fato de que o tempo de estruturação das práticas organizacionais está relacionado com as características de cada prática. As práticas organizacionais de tomada de decisão estão mais ligadas ao ambiente técnico, já a comunicação está correlacionada com o ambiente institucional. Os dados também revelaram uma predominância da racionalidade instrumental no direcionamento de suas ações sociais. Os atores da rede que possuem maior centralidade seguem esse padrão institucionalizado de modo ainda mais significativo do que o restante da rede. Embora a análise da estrutura da rede tenha partido de um ponto no tempo e no espaço, não significa que as dimensões identificadas sejam estáticas, pelo contrário, os valores, normas e significados compartilhados foram construídos através do tempo e continuam sendo executadas de modo recursivo na construção social do contexto, visto que as práticas organizacionais são ações regulares e recorrentes realizadas por atores sociais, em organizações espaciotemporalmente delimitadas, que continuamente constroem e reconstróem esse sistema social.

Palavras-chaves: Rede intraorganizacional. Análise de redes. Práticas organizacionais. Teoria institucional. Comunicação. Tomada de decisão.

## ABSTRACT

The present work aims at to relate the internal structure of an organization, using the methodology of network analysis, with the organizational practices of communication and decision taking, by means of a study of only an organization located in the city of Campo Largo, in Curitiba outskirts. The studied organization is a multinational company who is identified with the fancy name of Alpha do Brazil. In January of 2007 the organization had 680 employees and was responsible for the manufacture of small engine parts, aiming at the external market. The studied population was composed for the managers of the Alpha do Brazil, formed for 29 actors who had the position of president, directors, controlling and assistant managers. First of all, the organization was identified into the context in which is inserted, using of secondary data. Then was identified, by means of interviews, the organizational practices of decision making and communication executed by the managemental staff of the Alpha do Brazil. Then they had been identified, using questionnaires, the structure of the practical organizational of communications and decision between 2003 up to 2007, as well as was identified the intra organizational network of the managers. The relation between the variables was possible using the institutional analysis of organizations and theories of social reproduction. The data analysis could identify some existing standards as the fact the practices of decision taking follows a regulative institutional pillar, already the practices of communication follow normative standards. The actors of the network who possess greater degree follow this institutionalized standard in still more significant way in that the remain of the network. Although the analysis of the structure of the network has left of a point in the time and the space, it does not mean that the identified dimensions are static, for the the opposite, the values, norms and shared meanings had been constructed through the time continuum being influenced in recursive way in the social construction of the context. The organizational practices are actions made up by the social actors that built and rebuilt the social system.

Key words: Social network. Organizational practices. Institutional theory. Communication. Decision making.

## SUMÁRIO

|  |    |
|--|----|
| 1. INTRODUÇÃO .....  | 1  |
| 1.1 FORMULAÇÃO DO PROBLEMA DE PESQUISA.....                          | 4  |
| 1.2 OBJETIVOS DA PESQUISA.....                                       | 5  |
| 1.3 JUSTIFICATIVAS TEÓRICA E PRÁTICA .....                           | 5  |
| 1.4 ESTRUTURA DA DISSERTAÇÃO.....                                    | 7  |
| 2. BASE TEÓRICO-EMPÍRICA.....  | 8  |
| 2.1 RELAÇÕES INTRAORGANIZACIONAIS.....                               | 8  |
| 2.1.1 Relações Intraorganizacionais e estudos de redes sociais ..... | 10 |
| 2.2 ESTUDOS DE REDES SOCIAIS .....                                   | 11 |
| 2.2.1 Redes Sociais e Estudos Organizacionais.....                   | 12 |
| 2.2.2 Tipos de dados para análise de redes.....                      | 14 |
| 2.2.3 Matrizes para análise de redes sociais.....                    | 16 |
| 2.2.4 Termos relevantes para análise de redes sociais .....          | 19 |
| 2.3 PRÁTICAS ORGANIZACIONAIS .....                                   | 23 |
| 2.3.1 Abordagens genéricas acerca do estudo da estratégia .....      | 23 |
| 2.3.2 Ação social e estratégia como prática .....                    | 27 |
| 2.3.3 Práticas Organizacionais e teorias de reprodução social .....  | 29 |
| 2.3.4 Práticas Organizacionais de Comunicação .....                  | 32 |
| 2.3.5 Práticas Organizacionais de Tomada de Decisão .....            | 35 |
| 2.4 ANÁLISE INSTITUCIONAL DE ORGANIZAÇÕES .....                      | 39 |

|       |  |    |
|-------|--|----|
| 2.5   | RELAÇÕES INTRAORGANIZACIONAIS, REDES E PRÁTICAS ORGANIZACIONAIS NA PERSPECTIVA INSTITUCIONAL ..... | 48 |
| 3     | METODOLOGIA .....  | 53 |
| 3.1   | ESPECIFICAÇÃO DO PROBLEMA .....  | 53 |
| 3.1.1 | Perguntas de Pesquisa .....  | 53 |
| 3.1.2 | Especificação das Categorias de Análise e Relações .....   | 54 |
| 3.1.3 | Definição Constitutiva e Operacional das Variáveis .....   | 55 |
| 3.1.4 | Definição de Outros Termos Relevantes.....   | 58 |
| 3.2   | DELINEAMENTO E DESIGN DE PESQUISA .....  | 59 |
| 3.2.1 | Delineamento de Pesquisa .....   | 59 |
| 3.2.2 | População e Amostragem .....   | 61 |
| 3.2.3 | Coleta de Dados .....  | 62 |
| 3.2.4 | Facilidades e dificuldades na coleta de dados .....  | 62 |
| 3.2.5 | Tratamento e Análise de Dados .....  | 63 |
| 3.2.6 | Limitações do Estudo .....   | 64 |
| 4.    | ANÁLISE DOS DADOS .....  | 66 |

|   |    |
|---|----|
| 4.1 DESCRIÇÃO E ANÁLISE DE DADOS I - CARACTERÍSTICAS DO CONTEXTO DA ALPHA DO BRASIL .....                 | 67 |
| 4.1.1 Características do contexto nacional.....   | 67 |
| 4.1.2. Características do contexto regional e local .....   | 70 |
| 4.1.3 Apresentação do caso e identificação da empresa .....   | 73 |
| 4.1.3.1 A Multinacional Hi Tech Products .....  | 74 |
| 4.1.3.2 A Alpha do Brasil .....   | 75 |
| 4.2 DESCRIÇÃO E ANÁLISE DE DADOS II – IDENTIFICAÇÃO DAS PRÁTICAS ORGANIZACIONAIS NA ALPHA DO BRASIL ..... | 79 |
| 4.2.1 Identificação dos entrevistados .....   | 80 |
| 4.2.2 Identificação das práticas organizacionais de comunicação .....                                     | 81 |
| 4.2.3 Identificação das práticas organizacionais de tomada de decisão .....                               | 84 |
| 4.3 DESCRIÇÃO E ANÁLISE DE DADOS III – ESTRUTURA DAS PRÁTICAS ORGANIZACIONAIS .....                       | 86 |
| 4.3.1 Identificação dos respondentes .....  | 87 |
| 4.3.2 Identificação da estrutura das práticas organizacionais de Tomada de Decisão .....                  | 89 |
| 4.3.3 Identificação da estrutura das práticas organizacionais de Comunicação .....                        | 96 |

|  |     |
|--|-----|
| 4.4 ANÁLISE DE DADOS IV - REDE DE RELACIONAMENTOS ENTRE GESTORES DA ALPHA DO BRASIL .....  | 103 |
| 4.4.1 Tamanho e densidade da rede .....  | 104 |
| 4.4.2 Razão predominante das relações .....  | 109 |
| 4.4.3 Importância das relações .....   | 111 |
| 4.4.4 Comprometimento das relações .....   | 113 |
| 4.4.5 Frequência de contatos .....   | 115 |
| 4.5 ANÁLISE DE DADOS V - REDE DE RELACIONAMENTOS E PRÁTICAS ORGANIZACIONAIS .....          | 117 |
| 4.5.1 Rede de relação de tomada de decisão .....   | 119 |
| 4.5.1.1 Estrutura da rede de relação de tomada de decisão .....                            | 119 |
| 4.5.1.2 Medidas de ego na rede de relação de tomada de decisão .....                       | 123 |
| 4.5.2 Rede de relação de comunicação .....   | 124 |
| 4.5.2.1 Estrutura da rede de relação de comunicação .....                                  | 125 |
| 4.5.2.2 Medidas de ego na rede de relação de comunicação .....                             | 128 |
| 4.5.3 Rede de relação de práticas organizacionais de tomada de decisão e comunicação ..... | 129 |
| 4.5.3.1 Estrutura da rede de relação de tomada de decisão e comunicação.....               | 129 |



|   |     |
|---|-----|
| 4.5.3.2 Agrupamento da rede por 2-clans .....                                 | 134 |
| 4.5.3.3 Equivalência estrutural .....   | 136 |
| 4.5.3.4 Setores da Alpha do BR e rede de tomada de decisão e comunicação..... | 139 |
| 4.5.3.5 E-Index da rede por setores da Alpha do Brasil .....                  | 141 |
| 4.5.3.6 Bases intitucionais de tomada de decisão e comunicação na rede .....  | 142 |
| 5 CONCLUSÃO E RECOMENDAÇÕES .....   | 148 |
| 6. REFERÊNCIAS.....   | 155 |
| APÊNDICES.....  | 164 |

## LISTA DE FIGURAS

|   |     |
|---|-----|
| FIGURA 01 - A estrela sociométrica .....  | 12  |
| FIGURA 02 - Conceitos de redes: Perspectiva organizacional .....                              | 13  |
| FIGURA 03 - Matriz simples e sociograma .....   | 17  |
| FIGURA 04 - Matrizes para redes sociais .....   | 18  |
| FIGURA 05 - Especificação das categorias de análise e suas relações .....                     | 55  |
| FIGURA 06 - Sociograma da rede de relacionamento .....  | 106 |
| FIGURA 07 - Sociograma circular da rede de relacionamento .....                               | 107 |
| FIGURA 08 - Matriz da razão dos relacionamentos .....   | 110 |
| FIGURA 09 - Matriz da importância dos relacionamentos .....                                   | 112 |
| FIGURA 10 - Matriz do comprometimento dos relacionamentos .....                               | 114 |
| FIGURA 11 - Matriz da frequência dos contatos .....   | 116 |
| FIGURA 12 - Rede das relações referentes à tomada de decisão .....                            | 120 |
| FIGURA 13 - Matriz da rede das relações referentes à tomada de decisão .....                  | 120 |
| FIGURA 14 - Rede das relações referentes à tomada de decisão de ego do ator<br>19 123         |     |
| FIGURA 15 - Rede das relações referentes à comunicação .....                                  | 125 |
| FIGURA 16 - Matriz da rede das relações referentes à comunicação .....                        | 126 |
| FIGURA 17 - Rede das relações referentes à comunicação de ego do ator 19 .....                | 128 |
| FIGURA 18 - Matriz da rede das relações referentes à tomada de decisão e<br>comunicação ..... | 130 |
| FIGURA 19 - Rede das relações referentes à tomada de decisão e comunicação ...                | 130 |

|   |     |
|---|-----|
| FIGURA 20 - Agrupamento por <i>overlap</i> na rede de tomada de decisão e comunicação .....     | 135 |
| FIGURA 21 - Equivalência estrutural dos atores da rede de tomada de decisão e comunicação ..... | 137 |
| FIGURA 22 - Densidade relativa aos clusters obtidos pela equivalência estrutural ...            | 138 |
| FIGURA 23 - Atores por setor na rede de tomada de decisão e comunicação .....                   | 140 |
| FIGURA 24 - Matriz de densidade de relacionamento entre setores .....                           | 141 |
| FIGURA 25 - Base de legitimação das práticas de tomada de decisão na rede .....                 | 143 |
| FIGURA 26 - Base de legitimação das práticas de comunicação na rede .....                       | 145 |

## LISTA DE QUADROS

|  |     |
|--|-----|
| QUADRO 01 - Estilo de pesquisas, fontes de evidências, tipos de dados e de análise.....                | 15  |
| QUADRO 02 - Principais perspectivas estratégicas.....  | 26  |
| QUADRO 03 - Dimensões nas abordagens genéricas sobre estratégia.....                                   | 26  |
| QUADRO 04 - Comparações de perspectivas da decisão estratégica entre modelos de tomada de decisão..... | 37  |
| QUADRO 05 - Pilares das instituições .....   | 42  |
| QUADRO 06 - Agrupamento dos gestores da Alpha do Brasil em setores.....                                | 139 |

## LISTA DE TABELAS

|   |     |
|---|-----|
| TABELA 01 - Crescimento real do PIB setorial brasileiro (em porcentagem por ano) 68 |     |
| TABELA 02 - Perfil dos entrevistados .....  | 80  |
| TABELA 03 - Perfil dos respondentes dos questionários .....                         | 88  |
| TABELA 04 - Tempo de tomada de decisão .....  | 90  |
| TABELA 05 - Centralização na tomada de decisão .....                                | 91  |
| TABELA 06 - Modo de tomada de decisão .....   | 92  |
| TABELA 07 - Tempo de relação na tomada de decisão .....                             | 93  |
| TABELA 08 - Fatores que contribuem na tomada de decisão.....                        | 94  |
| TABELA 09 - Tempo de estruturação das práticas de tomada de decisão .....           | 95  |
| TABELA 10 - Tipo de comunicação .....   | 97  |
| TABELA 11 - Finalidade da comunicação.....  | 99  |
| TABELA 12 - Tempo de relação de comunicação.....                                    | 100 |
| TABELA 13 - Fatores que contribuem na estrutura de comunicação da organização.....  | 100 |
| TABELA 14 - Tempo de estruturação das práticas de comunicação .....                 | 102 |
| TABELA 15 - Centralidade entre os atores da rede .....                              | 108 |
| TABELA 16 - Razão predominante do relacionamento.....                               | 111 |
| TABELA 17 - Importância das conexões.....   | 113 |
| TABELA 18 - Comprometimento do relacionamento.....                                  | 114 |
| TABELA 19 - Freqüência de contatos.....   | 116 |
| TABELA 20 - Centralidade entre os atores da rede de tomada de decisão.....          | 122 |

|   |     |
|---|-----|
| TABELA 21 - Centralidade entre os atores da rede de comunicação .....                         | 127 |
| TABELA 22 - Centralidade entre os atores da rede de tomada de decisão e comunicação .....     | 132 |
| TABELA 23 - Agrupamento dos atores da rede de tomada de decisão e comunicação em 2-clans..... | 136 |
| TABELA 24 - Teste E-Index por grupos .....  | 142 |

## 1 INTRODUÇÃO

As organizações são formadas por pessoas que por sua vez estabelecem relações. A diversidade, grandeza e pluralidade dessas relações foram tema para os mais diversos estudos organizacionais. De modo geral, todas as organizações se constituem de uma rede social composta por padrões de relações desenvolvidos historicamente, sob influências sociais, econômicas e políticas.

Uma das principais metodologias para a mensuração estrutural das relações sociais é a utilização da análise de rede sociais. Essa perspectiva aflorou na metade dos século XX, sendo que esses estudos enfocaram predominantemente as relações interorganizacionais (TICHY, 1981). Já as relações intraorganizacionais, segundo Wasserman e Galaskiewicz (1994), foram de domínio quase que exclusivos dos psicólogos, enquanto os sociólogos se direcionavam a uma perspectiva macrosocial. Desse modo, na área de administração e da sociologia foi dada pouca ênfase às redes sociais internas nas organizações. O presente trabalho visa analisar as relações intraorganizacionais de uma organização e relacioná-las com as práticas organizacionais que são desenvolvidas nessa mesma organização.

Os grupos organizacionais podem ser caracterizados como um complexo sistema de relações entre indivíduos, grupos e unidades organizacionais. Para Meyer e Rowan (1977), as organizações são geralmente entendidas como sistemas de coordenação e controle de atividades que emergem quando o trabalho é imbricado em redes complexas de relações e mudanças recursivas em seu delineamento. A metodologia de estudo de redes sociais fornece meios para a identificação de tais relações.

Ao longo das décadas de 1980 e 1990, apareceram estudos sobre redes sociais aplicadas às organizações, sendo que tais estudos eram, em sua maioria, focados nas repetitivas trocas entre organizações imersas em relações sociais, as quais estavam preocupadas em proteger transações e reduzir os seus custos. Somente na década de 2000 que os estudos se focaram em uma compreensão mais ampla, abrangendo o contexto social nas quais as organizações estão imersas. Mesmo assim os estudos focaram, em sua maioria, as relações interorganizacionais.

Segundo Gulati (1998), a estruturação das redes sociais depende da

definição de papéis, de atribuições e da relação entre os atores que as compõem. A rede procura flexibilizar o seu funcionamento mediante relações de cooperações, sem negar os conflitos e as competições existentes. Isso faz da metodologia de redes sociais uma perspectiva que permite uma maior amplitude para a análise organizacional, inclusive para ser aplicada em um única organização de maneira intraorganizacional, justificando sua utilização no presente caso. Nelson (1984) argumenta que a análise de redes sociais permite analisar as interações entre as relações formais e informais, assim como outros tipos de relações. Essa é uma necessidade há muito existente nos estudos organizacionais, porém nenhuma metodologia se adequava de tal forma.

A metodologia de análise de redes permite que outros elementos sejam relacionados com a estrutura social que a rede apresenta. Por meio das estruturas relacionais entre os atores, pode-se identificar alguns padrões de ação social que são exercidos pelos componentes da rede.

Além da rede intraorganizacional, outro fator a ser estudado serão as práticas organizacionais desenvolvidas na organização em estudo. O conceito de prática organizacional deriva da perspectiva da estratégia com visão sistêmica, segundo Whittington (2004). Essa perspectiva foi abordada pelos estudos organizacionais na década de 1990 e trabalha a estratégia organizacional em conjunto com a idéia de ação social, como ocorre nos estudos de Knights e Morgan, (1991), Mangham e Pye (1991); Barry e Elmes (1997); Johnson and Huff (1998); e Oakes et al (1999). O conceito de práticas organizacionais é fruto da visão que aborda a estratégia como prática, deslocando a investigação da formação da estratégia para a atividade de fazer a estratégia acontecer. Foi desenvolvida por Whittington (1996) e seguida por autores como Jarzabkowski (2004), por exemplo. As práticas organizacionais, por sua vez, se reportam às ações desenvolvidas na organização, sobre as atividades formais e informais por meio das quais as ações são levadas a cabo, sendo portanto ações regulares e recorrentes realizadas por atores sociais, em organizações espaciotemporalmente delimitadas, que continuamente constroem e reconstroem esse sistema social.

Para as práticas organizacionais serem adotadas em uma determinada organização, é preciso que sejam consideradas legítimas, passando portanto pelo processo de institucionalização, justificando a utilização da teoria institucional como



uma alternativa adequada. Perrow (1979) considera a teoria institucional como uma perspectiva sociológica amplamente robusta nos estudos organizacionais, enfatizando a influência do isomorfismo ambiental como fator vital na estruturação das práticas organizacionais.

Na presente pesquisa foi relacionado os padrões estruturais de interações e a estruturação das práticas organizacionais. Mais recentemente, estudos como o realizado por Jarzabkowski, (2004) e por Johnson, Melin e Whittington (2003) se focaram nas práticas organizacionais para entender como as atividades diárias da vida organizacional podem se relacionar com a ação social presente nas organizações. Para tal, é necessário estudar as práticas organizacionais como um processo dinâmico, no qual é reproduzido recursivamente em um ambiente imerso de crenças, valores dos indivíduos e grupos que o compõe, pois as práticas não estão dissociadas das atividades sociais.

Quanto às práticas organizacionais, pode-se dizer que são ações regulares e recorrentes exercidas por indivíduos em um organização, acarretando conseqüências para a própria organização, para seus membros e para a sociedade.

Desse modo, as práticas se consistem em uma unidade de análise autônoma e auto-regulável cujos componentes e processos resultam da interação produtiva gerada recursivamente, espaço-temporalmente concebida e localizada, da rede de processos rotinizados que a compõem, representada e incorporada por intermédio de sua estrutura, em função da evolução cronológica de sua história, indivíduos, grupos, interesses e ações.

As práticas resumem uma série de aspectos constitutivos: reflexibilidade, durabilidade e dinâmica, institucionalização, aspectos normativos, cognitivos e integrativos. A reflexibilidade consiste no fato de que as práticas são constantemente examinadas e reformadas à luz de informações renovadas sobre estas próprias práticas, alterando assim constitutivamente seu caráter.

A estruturação de tais práticas, por sua vez, refletem padrões considerados legítimos e reproduzidos ciclicamente ao longo do tempo e espaço, fato que faz a natureza rotinizada das práticas melhor explicada por teorias de ordem e reprodução social, como a Teoria da Estruturação de Giddens (2003), e resgatando a sociologia da estruturação social de Berger e Luckmann (1985).

As práticas estudadas serão as práticas relacionadas à tomada de decisão e

à comunicação estruturadas de 2003 à 2007, visto que são práticas amplamente exercidas em nível gerencial, que se constitui na amostra e população da pesquisa.

Diante do exposto até o momento, é oportuno citar as características da organização na qual foi aplicado o estudo.

Em setembro de 2002 foi criada a Alpha do Brasil Ltda<sup>1</sup>, subsidiária da Hi Tech Products, pertence ao Grupo de Motores e Transmissões que tem sua sede no estado de Wisconsin, nos EUA, possuindo ainda fábricas em vários outros estados norte americanos e em outros países.

No Brasil, a Alpha do Brasil Ltda iniciou em outubro de 2003 a produção de peças e kits de motores de combustão interna de 4 tempos com potências entre 3,5 e 25,0 hp e transmissões mecânicas tipo “*peerless*”, com uma capacidade de fabricação equivalente a 2 milhões de motores e 700 mil transmissões ao ano.

A Alpha do Brasil estava instalada, durante a aplicação do presente estudo, no município de Campo Largo, região metropolitana de Curitiba, estado do Paraná, ocupando uma área total de mais de um milhão de metros quadrados, contando com 40 mil metros quadrados de área construída, possuindo cerca de 680 funcionários. A localização estratégica, em meio a uma vasta rede de rodovias e ferrovias, visaria um fácil acesso ao Aeroporto Internacional de Curitiba e principalmente ao Porto de Paranaguá, via pela qual os produtos eram exportados para diversas localidades. Ao final de março e no início de abril de 2007, a Alpha do Brasil entrou em uma grave crise financeira que a obrigou a interromper sua produção e demitir quase que todos os seus 680 funcionários, porém os dados para o presente estudos já haviam sido coletados, o que não impossibilitou a realização desta pesquisa.

## 1.1 FORMULAÇÃO DO PROBLEMA DE PESQUISA

Diante do que foi exposto até o momento, foi analisado neste estudo o seguinte problema de pesquisa:

---

1 A referida organização será denominada de Alpha do Brasil, dado o fato da não autorização para a divulgação do nome na publicação do trabalho. O grupo ao qual a Alpha do Brasil pertence será chamado pelo nome fictício de “Hi Tech Products”.

## **Como se configura a relação entre a rede intraorganizacional e as práticas organizacionais na Alpha do Brasil estruturadas de 2003 à 2007?**

### **1.2 OBJETIVOS DA PESQUISA**

O objetivo geral desse estudo consiste-se em verificar de que modo se configura a relação entre rede intraorganizacional e as estruturas das práticas organizacionais na Alpha do Brasil estruturadas entre 2003 à 2007.

Os objetivos específicos consistem em:

- 1) identificar o contexto no qual a Alpha do Brasil está inserida;
- 2) identificar as principais práticas organizacionais de comunicação e tomada de decisão existentes na Alpha do Brasil;
- 3) identificar as bases estruturais das práticas organizacionais de comunicação e tomada de decisão existentes na Alpha do Brasil estruturadas entre 2003 à 2007;
- 4) identificar os padrões estruturais da rede intraorganizacional da Alpha do Brasil, com base nos seguintes fatores:
  - tamanho e densidade da rede;
  - razão predominante das relações;
  - importância das interconexões;
  - comprometimento nas relações;
  - frequência de contatos.
- 5) relacionar a estrutura da rede intraorganizacional com as bases estruturais das práticas organizacionais de comunicação e tomada de decisão na Alpha do Brasil.

### **1.3 JUSTIFICATIVAS TEÓRICA E PRÁTICA**

O presente trabalho oferece uma contribuição teórica para o entendimento das relações existentes entre os atores sociais dentro de uma organização e sua relação com a reprodução social, levando em conta a especificidade da metodologia

de análise de redes intraorganizacional. A relação entre a rede de relacionamento organizacional com o processo de institucionalização das práticas organizacionais, assim como a legitimação de determinado contexto de referência, são fenômenos que ocorrem na mais variadas instituições e por meio de um estudo de análise de redes intraorganizacional pode-se analisar tal relação com um certo grau de profundidade. Desse modo, contribui-se para o aumento do conhecimento, ampliando a compreensão do ambiente organizacional da dimensão institucional, analisando as possíveis aplicações pragmáticas de tal teoria na estratégia de organizações.

Amplia-se também a compreensão da rede de relações dentro de um contexto intraorganizacional, sua formação e relação com a institucionalização de práticas que servirão de base para a organização. No que concerne à teoria institucional, a maioria dos estudos realizados em contexto local se concentra em variáveis macrossociais, não explorando diretamente o modo como a dinâmica de relacionamento nos níveis microssociais origina e se desenvolve. A aplicação da metodologia de redes sociais permite identificar a estrutura social de uma organização, não focando apenas nos aspectos formais ou informais, mas os mesclando e adicionando os componentes relacionais, que permitem uma grande multiplicidade de aplicações nos estudos organizacionais.

O estudo das práticas organizacionais se justifica pelo fato de serem abrangentes e englobarem a estratégia organizacional, além de servirem como instrumento de análise do isomorfismo organizacional, tanto intraorganizacional como em relação ao ambiente. Com o desenvolvimento da pesquisa, obtém-se melhor entendimento das práticas organizacionais, a partir de seu contexto institucional e, como consequência, evidências para uma reflexão a respeito das ações e administrativas mais adequadas. Além disso, a compreensão das especificidades das organizações poderá auxiliar em situações de crise ou mudança, e outras que exijam maior comprometimento e participação de todos os seus membros.

A pesquisa também identificou de que modo as práticas organizacionais se estruturaram ao longo do tempo, identificando assim os processos de persistência e mudança ao longo do tempo. Por isso se procurou analisar como tais práticas se estruturaram nos últimos anos anteriores à aplicação da presente pesquisa, de 2003

até 2007. A escolha das dimensões de comunicação e tomada de decisão se justifica pelo fato de serem práticas que estão intimamente ligadas às atividades desempenhadas pelos gestores, que formaram a população estudada na presente pesquisa.

A escolha da Alpha do Brasil no presente estudo é justificada por ser uma organização multinacional que exporta a maioria de seus produtos, sendo em 2005 a empresa do setor de autopeças do Sul do Brasil que mais teve aumento em exportações. Além disso, a empresa está no ramo de autopeças, que é uma das atividades industriais que é de vital importância para a economia do Estado do Paraná.

#### **1.4 ESTRUTURA DO DISSERTAÇÃO**

Nessa seção é apresentada a maneira no qual a presente dissertação está estruturada.

O primeiro e presente capítulo é constituído de uma breve introdução ao tema de estudo proposto, seguida pela apresentação do problema de pesquisa e objetivos, bem como justificativa teórica e prática que delinearão a pesquisa.

A segunda parte da dissertação apresenta a base teórico-empírica relacionada ao tema.

Na terceira parte da pesquisa são estabelecidos os procedimentos metodológicos que norteiam e delinham a investigação empírica do estudo.

A quarta parte trata da análise de dados, incluindo a contextualização do nível de análise, a identificação das práticas organizacionais de comunicação e tomada de decisão existentes na organização em estudo obtida por entrevistas semi estruturadas, a identificação quantitativa das bases estruturais das práticas organizacionais de comunicação e tomada de decisão existentes na Alpha do Brasil, a análise quantitativa da rede intraorganizacional e a relação entre os dados obtidos.

As considerações finais são apresentadas na quinta parte, destacando os pontos fundamentais, sugestões para estudos futuros e recomendações práticas.

A dissertação se encerra com a apresentação das referências bibliográficas e com os apêndices, os quais serviram de apoio para a análise deste trabalho.

## **2 BASE TEÓRICO-EMPÍRICA**

Nesta parte são apresentados os conceitos e teorias que fundamentam a presente pesquisa. Além disso, a partir dos aspectos teóricos aqui abordados, contextualiza-se o problema de pesquisa proposto, assim como suportam-se as conclusões do presente trabalho.

A fundamentação teórico-empírica para o presente estudo está dividida em seções específicas que orientam o leitor a compreender os assuntos abordados pelo problema e objetivos de pesquisa.

Primeiramente discorre-se sobre as relações intraorganizacionais e as perspectivas das relações humanas no trabalho. Segue-se o referencial teórico sobre análise de redes. A seguir, discute-se o conceito de práticas organizacionais e de como se chegou a tal conceito, partindo da visão de estratégia como prática e posteriormente analisando especificamente as práticas organizacionais de comunicação e tomada de decisão. Discute-se então a análise institucional de organizações, com discussões relevantes a teoria institucional, abordando o “novo” e o “velho” institucionalismo, assim como os principais fundamentos da teoria, visto que a teoria institucional e as demais teorias de reprodução social dão suporte para o entendimento do conceito de práticas organizacionais. Finalmente são articulados os conceitos anteriormente discutidos.

### **2.1 RELAÇÕES INTRAORGANIZACIONAIS**

O ser humano é sobretudo um ser social. As relações humanas no trabalho sempre estiveram presentes e foram um fator importante, embora nem sempre fosse dada a importância devida a tal variável. Ao longo dos estudos organizacionais, apenas com a Teoria das Relações Humanas, desenvolvida na década de 1930, é que teve início a discussão acerca das relações entre as pessoas no local de trabalho. Anteriormente, a atenção era dada quase que exclusivamente para a estrutura e para as tarefas organizacionais. A Experiência de Hawthorne, desenvolvida por Elton Mayo e Fritz Roethlisberger, visava relacionar a

luminosidade e a produtividade no ambiente de trabalho (LODI, 1971). Porém os autores concluiriam que o bem estar dos seres humanos no trabalho influencia na produção organizacional. Anteriormente só se focava no sistema de tarefas e produção. Desse modo teve início a percepção da importância das relações humanas no trabalho.

Posteriormente a Teoria das Relações Humanas foi alvo de diversas críticas. A teoria caiu em um relativo descrédito, pois entre suas críticas estavam a limitação no campo experimental, a parcialidade nas conclusões e uma visão restrita dos problemas de relação industrial. Uma concepção relativamente ingênua e romântica do trabalhador, assim como um ênfase exagerada nos grupos informais, forçaram em um desenvolvimento e aprimoramento da teoria. Além disso, alguns operários e sindicatos acusavam essa teoria de manipulativa e demagoga (LODI, 1971).

Após o declínio da Teoria das Relações Humanas, ocorreu o desenvolvimento da Teoria Comportamental nos estudos organizacionais no final da década de 1940, que aplicou conhecimentos da Psicologia Organizacional na administração. A Teoria Comportamental agrega contribuições de autores como McGregor (1960), com as teorias X e Y, Maslow (1975), com sua teoria de motivação humana e Frederick Herzberg (1968), que aborda os Fatores Higiênicos e o Fatores Motivacionais.

A Teoria Comportamental também sofreu críticas por se focar demasiadamente no indivíduo e não promover uma ligação com uma estrutura sociológica maior, na qual incluem outras organizações (ALDRICH, 1979) e forças isomórficas (MEYER; ROWAN, 1977; DIMAGGIO; POWELL, 1991; MACHADO-DASILVA; FONSECA, 1996). A partir do desenvolvimento de pesquisas com caráter sociológico nos estudos organizacionais houve uma visão mais integrada da sociedade com o ambiente, não necessariamente evolucionista.

Dentre as diversas perspectivas teóricas presentes no campo da administração, geralmente é dada uma maior ênfase para aspectos individuais ou grupais, ou então para relações formais ou informais. A metodologia de análise de redes é uma alternativa para superar essas dicotomias, agregando esses aspectos uniformemente, enfocando múltiplos níveis de análise.

### **2.1.1 Relações Intraorganizacionais e estudos de redes sociais**

A utilização do termo “rede” foi utilizado por diversas perspectivas nos estudos organizacionais, sendo alvo de vários significados. Porém, podemos dizer genericamente que as redes tratam de relacionamento entre atores, sendo que nesse relacionamento se engloba toda a complexidade e dinâmica da realidade social que envolve tais atores.

Na teoria das redes sociais, a rede consiste das interações entre os atores em uma população, sem levar em conta necessariamente se a relação é diática (entre pares), um conjunto de atores ou um conjunto de ações (WHETTEN, 1981). Para White et al. (1981), a premissa básica da teoria de redes sociais é que as organizações são na verdade compostas de múltiplas redes, as quais transitam fluxos de bens, serviços, influências e informações.

Cândido e Abreu (2000) argumentam que as redes sociais, quando aplicada a estudos intraorganizacionais, abrange aspectos internos da organização. Essa afirmação parte do princípio de uma organização, internamente pode ser visualizada como uma rede de pessoas, de departamentos e de setores específicos. Desse modo, a organização mantém uma constante rede de relações, que se caracteriza por uma subdivisão hierárquica, divisão de papéis e de atribuições dos seus componentes.

As relações intraorganizacionais se configuram por um recorte na dimensão do estudo. Ao contrário das análises interorganizacionais, na qual o unidade de estudo geralmente são organizações, as análises intraorganizacionais se focam nos setores e em indivíduos, que passam a ser os “nós” da rede.

Nohria (1992) afirma que todas as organizações estão situadas em redes sociais, sendo que são constituídas por atores ligados por meio de relações sociais específicas. Dessa maneira, as redes são construídas socialmente, além de serem reproduzidas e modificadas ao longo do tempo, como resultado da interação dos atores, nas quais suas ações são influenciadas pela estrutura social. A utilização de redes sociais, segundo Gulati (1998) ainda permite que se considere as relações entre os elementos da rede com uma estrutura maior, nas quais transitam bens e serviços, influência e informações. Desse modo, se configura como uma excelente alternativa para integrar a micro e a macro perspectiva.



## 2.2 ESTUDOS DE REDES SOCIAIS

Redes sociais são estruturas dinâmicas e complexas, formadas por indivíduos interconectados de forma predominantemente horizontal, descentralizada e informal, unidos por objetivos intrínsecos ou extrínsecos à rede (SOUZA, 2004).

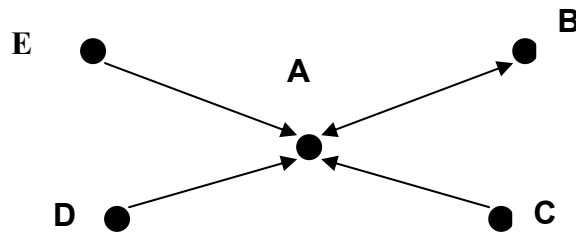
O desenvolvimento de análise de redes sociais, de acordo com J. Scott, (2000), inicialmente foi uma forma não técnica de estabelecer estruturas do antropólogo Redcliffe-Brown. Dos anos 30 aos anos 70, um grande número de antropólogos e sociólogos começou a construir o conceito de “estrutura social”, e começaram a usar metáforas como “tecido” e “teia” da vida social. Destas metáforas, a meta de entender de como as ações sociais são “interlaçadas” ou “intertrancadas” foi sendo organizada. Então teve início a metáfora de “rede social”, e pesquisadores começaram a investigar a densidade e textura das redes sociais.

Historicamente, há três tradições de estudos de redes sociais. A primeira é a tradição seguida pelos analistas sociométricos, que trabalharam em reduzidos grupos e produziram técnicas com métodos de teorias de gráficos. A segunda tradição é composta por pesquisadores de Harvard da terceira década do Século XX, que exploraram modelos de relações interpessoais e a formação de cliques (pequeno grupo de pessoas que passam tempo junto e não se misturam com outras pessoas no grupo). Finalmente, podemos citar os antropólogos de Manchester, que estudaram a estrutura de relações de comunidades em aldeias e sociedades tribais (SCOTT, J., 2000).

Segundo J. Scott (2000), Jacob Moreno foi um dos pioneiros a tratar de análise sociométrica. Pelo sociograma, é possível representar as propriedades formais das configurações sociais, obtendo desse modo configurações sociais com estruturas definidas e visíveis. O sociograma permite visualizar indivíduos representados por “pontos” e suas relações sociais representadas por “linhas”. Dessa maneira, a construção de sociogramas possibilita a pesquisadores identificar líderes e indivíduos isolados, descobrir assimetria e reciprocidade e mapear canais de conexões, permitindo então a visualização dos canais através dos quais haveria relações entre um indivíduo e outro. O sociograma se configura como um gráfico bidimensional representativo de um grupo de indivíduos (seja qual for a unidade

social) na forma de pontos e linhas, que representam suas conexões. Os pontos são os nós e as linhas são os elos, por onde passam os fluxos (SOUZA, 2004).

A “estrela sociométrica” é um importante conceito implementado pela sociometria, que permite visualizar as relações existentes entre membros de determinado grupo. Na Figura 01, pode-se observar um exemplo de estrela sociométrica, na qual o indivíduo A se relaciona com outros membros do grupo, embora só haja reciprocidade com o indivíduo B. Desse modo, uma das vantagens do método de análise de redes sociais é a possibilidade de enfocar múltiplos níveis de análise.



**FIGURA 01 - A estrela sociométrica**

Fonte: Adaptado de J. SCOTT (2000, p.10).

A partir dos dados obtidos pela análise sociométrica, é possível chegar a reflexões abrangentes, como a identificação das características ou propriedades dos campos e suas conexões; mapeamento do caminho que um indivíduo ou grupo utiliza para se relacionar com o campo externo (identificação de centralidade, popularidade, status ou poder) e identificação de coalizões dentro do campo (ROGERS, 1974).

### **2.2.1 Redes Sociais e Estudos Organizacionais**

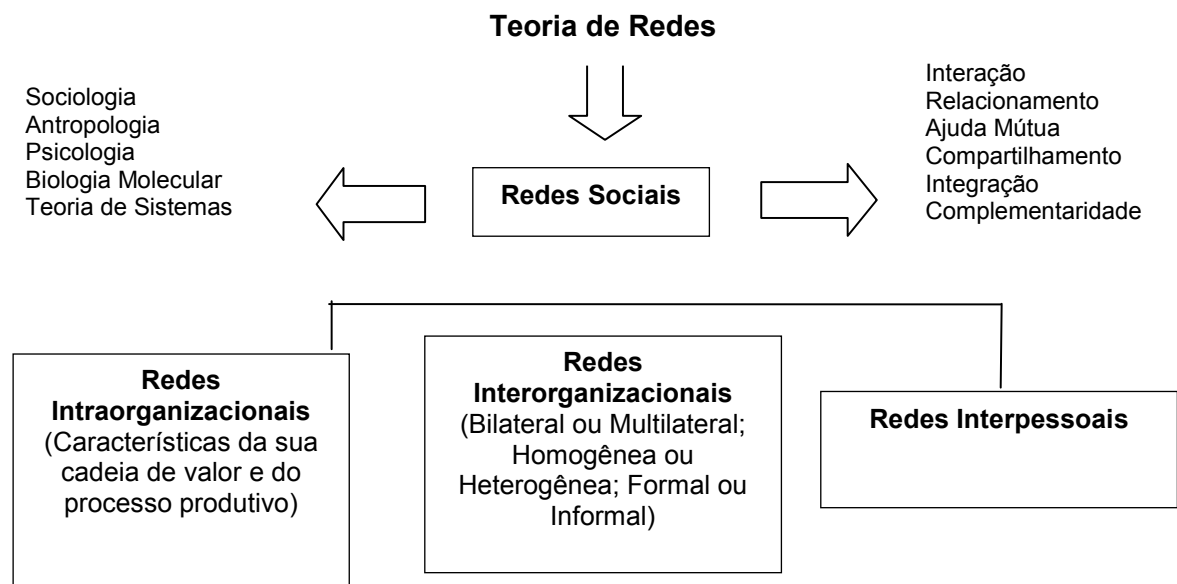
Para White et al. (1981), a consideração básica da teoria das redes sociais é que todas as organizações são compostas de múltiplas redes por meio das quais transitam fluxo de bens e serviços, influências e informação. Nohria e Eccles (1992) consideram que todas as organizações se configuram como redes sociais constituídas por atores, ligados através de relações sociais específicas, sendo que as redes são socialmente construídas, reproduzidas e alteradas a todo instante

como resultado da interação dos atores, na qual as suas ações são influenciadas pela estrutura social.

Segundo Cândido e Abreu (2000), as organizações passaram a ser vistas como redes a partir dos conceitos de seleção natural, população-ecologia, Teoria dos Sistemas e Teoria da Contingência.

Saindo um pouco do domínio dos poucos sociólogos com inclinações matemáticas na década de 1950 para o *status* de *mainstream* na década de 1990, o paradigma de redes sociais ganhou importância no campo da teoria organizacional. (NOHRIA; ECCLES, 1992). Alterando o foco de atenção até então centrado na estrutura e políticas formais para os padrões de relacionamentos sociais de modo a incluir até mesmo os laços informais, o estudo de redes confere um novo papel no cenário organizacional. A partir de então, “ética e confiança mútua tornaram-se ativos” (CABRAL, 1999, p. 132).

Cândido e Abreu (2000), como pode ser visualizado na Figura 02, contextualizaram os conceitos de redes em uma perspectiva organizacional.



**FIGURA 02 - Conceitos de redes: Perspectiva organizacional**

Fonte: Adaptado de CÂNDIDO e ABREU (2000, p.56).

Conforme a Figura 02, pode-se relacionar a aplicabilidade da teoria de redes em redes sociais, que no ambiente organizacional pode ter diferentes níveis

de análise, seja intraorganizacional, interorganizacional ou interpessoal.

Segundo Granovetter (1973), a análise de redes sociais é evidenciada como um modo de promover uma ligação entre os níveis micro e macro da teoria sociológica. A teoria dos laços fortes e fracos destaca a força dos laços fracos em condições de difusão de informações e oportunidades de mobilidade. Demonstra, por exemplo, a possibilidade de interações em pequenos grupos formarem padrões de larga escala em um nível institucional. A força de um laço é caracterizada por uma combinação em termos de tempo, intensidade emocional, intimidade e reciprocidade. Laços fracos são os mais prováveis de promover uma ligação entre membros de diferentes grupos em comparação aos laços fortes, que tendem a ser concentrado em grupos particulares. Granovetter (1985) afirma que tanto o comportamento dos atores sociais quanto as instituições são afetadas pelas relações sociais. O conceito de imbricamento<sup>2</sup> diz que o comportamento organizacional e as instituições estão de tal forma ligados por processos de relações sociais que não é prudente os tratar como aspectos independentes.

Powell e Smith-Doer (1994) chamam a atenção para a forma de como as relações sociais modelam a dinâmica econômica das organizações. As redes podem ser entendidas como ferramenta analítica ou como forma de governança. Segundo a abordagem posicional, que tem origem na sociologia e na teoria das organizações, as redes são percebidas como uma ferramenta analítica. Tal abordagem focaliza as relações sociais internas na organização, relações entre organizações ou no ambiente das organizações. Já a abordagem relacional percebe as redes como forma de governança. Focaliza as ligações de interdependência em uma organização ou no campo organizacional. As redes são vistas como meio de acesso e oportunidade, meios de exercer poder e influência, meios de produção ou como instrumento conceitual para compreender a organização como uma rede de tratados e acordos (POWELL; SMITH-DOER, 1994).

### **2.2.2 Tipos de dados para análise de redes**

Segundo J. Scott (2000), os principais tipos de dados para pesquisas sociais são “dados de atribuição” e “dados relacionais”. Dados de atribuição relatam


---

2 *Embeddedness* no original.

as atitudes, opiniões e comportamentos dos agentes, em que são relacionadas com as propriedades, qualidades ou características que pertencem aos indivíduos ou grupos. Os ítems podem ser coletados por *surveys* e entrevistas, por exemplo, e são sempre relacionadas simplesmente aos atributos de indivíduos particulares e podem ser quantificada e analisada por muitos procedimentos estatísticos disponíveis. Os métodos apropriados para atribuir dados são variáveis de análise, quando atributos são mensurados como variáveis de valores particulares.

Dados relacionais, por sua vez, são os contatos, ligações e conexões de encontros e junções de grupos, nos quais relacionam agentes a outros agentes e não podem ser reduzidas a propriedades de um agente separadamente. Relações não são propriedades dos agentes, mas sim sistemas de agentes. Os métodos apropriados para relacionar os dados são as análises de rede, nas quais as relações são tratadas como expressão de conexões que ocorrem entre agentes. Isso, claro, possibilita que se faça uma contagem quantitativa e estatística das relações, assim como medidas qualitativas no corpo da estrutura da rede. Dados relacionais estão nos principais interesses da tradição sociológica, que enfatiza sobre a investigação da estrutura da ação social. Estruturas são construídas de relações e o âmbito estrutural na sociologia pode ser procurado através de coleções e análises de dados relacionais (SCOTT, J., 2000). Esses não são os únicos tipos de dados das ciências sociais de acordo com J. Scott (2000). Há um terceiro tipo de dados, que são os “dados intencionais”, que descrevem os motivos, significados e definições de tipificações. Os métodos para sua medição são as análises tipológicas. Os tipos de análise de dados podem ser visualizados no Quadro 01.

**QUADRO 01 - Estilo de pesquisas, fontes de evidências, tipos de dados e de análise**

| <b>Estilo de pesquisas</b> | <b>Fonte de evidência</b>  |  | <b>Tipos de dados</b> | <b>Tipos de análises</b> |
|----------------------------|----------------------------|---|-----------------------|--------------------------|
| Pesquisa <i>Survey</i>     | Questionários, entrevistas | }   | De atribuição         | Análises de variáveis    |
| Pesquisa Etnográfica       | Observações                |   | Ideais                | Análises Tipológicas     |
| Pesquisa Documental        | Textos                     |   | Relacionais           | Análises de redes        |

Fonte: Adaptado de J. SCOTT (2000, p.3).

De acordo com o Quadro 01, o método apropriado para dados relacionais é a análise de redes, de modo que as relações expressam as articulações entre os

agentes. Dessa maneira torna-se possível compreender resultados quantitativos e estatísticos de relações. A análise de redes, desse modo, se constitui em um corpo de medidas quantitativas de estrutura de redes. Segundo J. Scott (2000), a análise de redes sociais é apropriada para dados relacionais, e que técnicas desenvolvidas para a análise de outros tipos de dados provavelmente tenham valores limitados para pesquisas que geram dados desse tipo.

### **2.2.3 Matrizes para análise de redes sociais**

Uma vez coletados os dados de pesquisa social, eles devem estar apoiados em algum tipo de matriz de dados, ou seja, uma estrutura em que o dado puro ou codificado possa ser organizado de maneira eficiente. Um dado matricial é uma tabela de figuras, um modelo de linhas e colunas desenhadas sobre o papel (SCOTT, J., 2000), representativa da existência ou não das relações entre os atores ou da intensidade das relações existentes (SOUZA, 2004). A construção de matrizes fornece subsídios importantes para análise. A partir das matrizes, é possível mapear interconexões dos elementos da rede; medir a intensidade e a direção dessas interconexões; indicar os grupos elementos próximos e identificar os grupos centrais.

Conforme J. Scott (2000), para dados relacionais, próprios para a análise de redes, a matriz utilizada é a matriz por associação. Nesse tipo de matriz, os casos são agentes particulares que formam a unidade de análise, sendo que as associações são as organizações, eventos ou atividades as quais estes agentes estão envolvidos. As colunas da matriz se referem às associações nas quais os envoltimentos, sociedades ou participações dos agentes podem ser identificados, inclusive nas conexões diretas e indiretas entre eles. A Figura 03 exemplifica uma matriz por associação, a partir do envolvimento de três agentes, no caso três pessoas (classificadas como 1, 2 e 3) em três eventos (classificados como A, B e C).



**FIGURA 03 - Matriz simples e sociograma**

Fonte: J. SCOTT, 2000, p.39.

Na Figura 03, quando um indivíduo específico participa de um evento em particular, há o número “1” na célula correspondente da matriz; a não participação é mostrada por um “0”. Percebe-se que os três participam no evento A, mas nenhum deles está envolvido nos eventos B ou C. Então o sociograma, representado por essa matriz, mostra uma simples tríade de contatos mútuos entre os indivíduos. O sociograma mostra que cada pessoa encontra as outras duas em um evento em particular.

Segundo J. Scott (2000), as matrizes por associação são classificadas em matrizes caso-por-associação, caso-por-caso e associação-por-associação, conforme mostra a Figura 04.

a) Matriz retangular caso-por-associação

|       |   | Associações |   |   |   |   |
|-------|---|-------------|---|---|---|---|
|       |   | A           | B | C | D | E |
| Casos | 1 |             |   |   |   |   |
|       | 2 |             |   |   |   |   |
|       | 3 |             |   |   |   |   |
|       | 4 |             |   |   |   |   |

b) Matriz quadrada caso-por-caso

|       |   | Casos |   |   |   |
|-------|---|-------|---|---|---|
|       |   | 1     | 2 | 3 | 4 |
| Casos | 1 |       |   |   |   |
|       | 2 |       |   |   |   |
|       | 3 |       |   |   |   |
|       | 4 |       |   |   |   |

c) Matriz quadrada associação-por-associação

|             |   | Associações |   |   |   |   |
|-------------|---|-------------|---|---|---|---|
|             |   | A           | B | C | D | E |
| Associações | A |             |   |   |   |   |
|             | B |             |   |   |   |   |
|             | C |             |   |   |   |   |
|             | D |             |   |   |   |   |
|             | E |             |   |   |   |   |

**FIGURA 04 - Matrizes para redes sociais**

Fonte: J. SCOTT, 2000, p.41.

A matriz caso-por-associação, conforme visualizada na Figura 04, os agentes são mostrados nas linhas e suas associações nas colunas. É uma matriz descrita de modo retangular porque as linhas e colunas se referem a diferentes conjuntos de dados. Desse modo, o número de linhas e colunas da matriz é geralmente diferente. Na matriz caso-por-caso, as linhas e as colunas irão representar os casos, sendo que as células individuais irão mostrar se um par de



indivíduos está relacionado por meio de associações comuns ou não. Essa matriz mostra as relações atuais ou laços entre os agentes. Isto equivale ao sociograma nas informações que ele contém. Já a matriz de associação-por-associação é de extrema importância para análise de redes, pois possibilita explicar aspectos importantes da estrutura social que não aparecem em uma matriz caso-por-caso. Essa matriz mostra associações nas suas linhas e colunas, com as células individuais mostrando se pares particulares de associações estão ligados por meio de agentes comuns.

A matriz retangular e as duas matrizes quadradas são maneiras equivalentes de representar a mesma relação de dados. Na análise de redes sociais, a matriz retangular é na maioria das vezes denominada de matriz incidente. Já as matrizes quadradas são denominadas matrizes adjacentes.

#### **2.2.4 Termos relevantes para análise de redes sociais**

Na presente seção serão abordados, em ordem alfabética, alguns temas que são comumente utilizados na metodologia referente à análise de redes sociais. Os termos são apresentados em tópicos, seguindo-se de suas respectivas conceituações.

- Centralidade

De acordo com o conceito de centralidade, um ponto está localmente centralizado caso possua um grande número de conexões com outros pontos em seu ambiente imediato. Caso ele tenha uma posição estratégica significativa na estrutura global da rede, está centralizado globalmente (SCOTT, J., 2000). A centralidade local está interessada na proeminência relativa de um ponto focal na sua vizinhança, enquanto a centralidade global se enfatiza na proeminência dentro da rede total. A centralização difere da centralidade, visto que ela não se refere à proeminência relativa dos pontos, mas à coesão ou integração da rede em torno de pontos particulares focais. Para Galaskiewicz (1991), atores no centro da rede são estruturalmente dominantes.

Segundo Souza (2004), a centralidade é um conceito chave no acesso a

recursos em redes intraorganizacionais e na gestão das interdependências internas. Em redes sociais, há diferentes tipos de centralidade, com diferentes implicações no acesso a recursos e, conseqüentemente, a poder. Entre os tipos de centralidade, podemos citar a medida de *degree*, *closeness* e *betweenness*. *Degree*, ou centralidade de grau, é relativo ao volume de contatos diretos, independentemente da qualidade desses contatos, *closeness*, ou centralidade de proximidade, diz respeito ao acesso e facilidade de influência; maior utilidade em redes predominantemente horizontais e não-hierárquicas. *Betweenness*, ou centralidade de intermediação, é relativo à posição de mediação de determinado nó com outros elos da rede (pontos ou buracos estruturais). Possui maior utilidade em redes mais hierarquizadas (SCOTT, J., 2000).

- Cliques

Um clique se consiste em um conjunto de atores, que ligados de forma coesa com outro ator, não estabelece este tipo de relação com nenhum outro ator da rede (WEYMER, 2005). Para Borgatti et al (2002), cliques são as uniões que ocorrem apenas entre atores que mantêm interações mútuas e densas.

- Densidade

A medida de densidade é uma das mais comuns na análise de redes sociais, sendo problemática quando utilizada com dados com valores, variando também com o tamanho da rede (SCOTT, J., 2000). Segundo Granovetter (1976), a densidade da rede é calculada pela proporção do número de nós. A densidade das conexões entre organizações de uma rede exerce um dos maiores impactos sobre determinada organização focal (COOK; WHITMEYER, 1992). O aumento da densidade da rede possui relação direta com o aumento na eficiência da comunicação, difusão de valores, normas e informações entre atores.

A densidade pode variar entre 0 e 1. Segundo Souza (2004), estudos realizados em matrizes randômicas demonstram que a maior parte dos sociogramas analisados apresentava densidade de até 0,5. Matematicamente, a densidade do gráfico é definida como o produto da divisão do número de linhas

presentes pelo total de linhas que poderiam estar presente, teoricamente.

- Equivalência estrutural

A equivalência estrutural indica se uma rede está centralizada em torno de poucos *hubs* (nós centrais, de alta conectividade) e, portanto, extremamente vulnerável à remoção de tais nós. Segundo Borgatti et al (2002), a equivalência estrutural ocorre quando dois ou mais atores ocupam conjuntamente posição equivalente na estrutura, possuindo alguns padrões de relação com outros atores.

- Freqüência

Freqüência é a repetição de contatos entre os atores da rede num dado espaço de tempo (WEYMER, 2005). Porém, uma alta freqüência de contato pode não significar alta intensidade das relações (KNOKE, 1994).

- Grau modal

O Grau modal é referente à mensuração do grau de “atividade” de determinado nó, com base no cálculo da quantidade de linhas adjacentes. Nos gráficos compostos por *direct tiés*, também chamados de *digraphs*, um nó pode possuir diferentes graus (*degree*), caso forem considerados separadamente os elos enviados (*out-degree*) e elos recebidos (*in-degree*). A média (*mean*) dos valores de *out-degree* e *in-degree* em determinado gráfico é sempre equivalente. A variância, entretanto, pode ser diferente (SOUZA, 2004).

- Importância das relações

A importância de uma relação consiste no modo de como um ator da rede percebe o outro com sendo importante para o desenvolvimento de sua atividade (SCHIMIDT; KOCHAN, 1997).

- Intensidade

Intensidade é o grau em que os atores estão preparados para cumprir obrigações, ou sentirem-se livres para exercer os direitos implícitos nas suas relações com outros atores (MITCHELL, 1976). Segundo Uehara (1990, p. 529), “redes de alta densidade facilitam trocas generalizadas, enquanto estruturas de baixa densidade e intensidade facilitam trocas restritas”.

- Matriz

A Matriz é uma tabela formada por linhas e números, representativa da existência ou não de relações entre os atores (0,1) ou da intensidade das relações existentes (SCOTT, J.; 2000).

- Multiplexidade

Para Burt (1983), multiplexidade é a coordenação de relações com diferentes conteúdos.

- Sociograma

Sociograma (ou grafo) é um gráfico bidimensional representativo de um grupo de pessoas (ou qualquer outra unidade social) na forma de pontos e linhas, que representam suas conexões (SCOTT, J.; 2000).

- Walk

Segundo Souza (2004), *walk*, dentro de um sociograma, é a seqüência de nós e linhas, em que cada nó é incidente com as linhas anteriores e precedente a ele. Nós e linhas podem ser incluídos mais de uma vez, sendo que a soma do total de linhas determina a largura do *walk*. Já *trail* e *paths* são *walks* com características especiais. Um *trail* é um *walk* no qual cada linha só pode ocorrer uma vez, já um *path* é um *walk* no qual linhas e nós só podem ocorrer uma vez.

Os termos descritos na presente seção servem para a estruturação da rede

relacional entre os atores de uma determinada estrutura social. No campo organizacional, essa estrutura pode ser tanto intra como interorganizacional. Seja qual fora a unidade de análise, a metodologia aborda vários níveis de análise, como o nível relacional, o estrutural e a análise de ego, que foca-se em determinados nós da rede. Esses elementos podem então ser relacionados com outras variáveis. No presente estudo, essa relação se dá com as práticas organizacionais, que serão abordadas na seção seguinte.

## **2.3 PRÁTICAS ORGANIZACIONAIS**

A seguir será discutido o conceito de práticas organizacionais. Porém, antes de chegar propriamente ao conceito de práticas, é necessário primeiramente identificar as diferentes abordagens genéricas acerca do estudo da estratégia nas organizações. A partir da perspectiva sistêmica da estratégia, desenvolveu-se a idéia de ação social no conceito de estratégia, que culminou no estudo da estratégia organizacional como prática e na Visão Baseada em Atividades. Com o desenvolvimento de tais conceitos, são analisadas as práticas organizacionais, como são constituídas e sua mudança e persistência ao longo do tempo e espaço, assim como sua relação com as teorias de ordem e reprodução social. Então discute-se especificamente as práticas organizacionais de comunicação e de tomada de decisão.

### **2.3.1 Abordagens genéricas acerca do estudo da estratégia**

Ao longo dos anos, diversas perspectivas foram utilizadas para explicar os fenômenos organizacionais, mais precisamente o estudo da estratégia organizacional. Cada perspectiva no estudo da estratégia é sustentada por determinada ciência que a influenciou, sendo que possuem focos e justificativas únicas. Whittington (2004) classifica as concepções de estratégia em clássica, evolucionária, processual e sistêmica, que são analisadas a seguir.

Whittington (2004) descreve que nos anos 1960 a visão predominante no

estudo da estratégia é a visão clássica, derivada da economia escocesa do século XVIII. Sua implementação reporta ao modelo militar da Antiga Grécia. É uma abordagem claramente influenciada pela economia e pelo militarismo. Tendo como principais representantes Igor Ansoff, Michael Porter, Chandler e Sloan, é uma visão de estratégia associada à processos, utilitaristas, racionais e deliberados. Visa principalmente a maximização dos lucros, para aumentar as vantagens competitivas da empresa. Desse modo, os sucessos ou fracassos das empresas são determinados internamente. A visão de homem racional é bastante forte nesta perspectiva, sendo que é sua racionalidade que garantirá o sucesso competitivo da organização. Os gestores atuam como grande estrategistas. Segundo Fonseca (2001), essa abordagem é relevante em ambientes estáveis e de certa forma previsíveis.

A abordagem processual se difundiu nos anos 1970, derivada da Psicologia. Conforme Whittington (2002), a abordagem processual defende a idéia de que a estratégia não se desenvolve unicamente de forma racional. Whittington (2002) argumenta que dois temas são os princípios fundamentais do pensamento processualista: (a) os limites cognitivos à ação humana, defendendo que o homem possui uma capacidade racional limitada que o impede de analisar uma série de fatos concomitantemente, fazendo com que a interpretação do ambiente seja parcial; (b) e a micropolítica das organizações, reconhecendo que as organizações são coalizões de indivíduos, que possuem interesses próprios e barganham entre si para buscar uma solução convenientemente a todos.

Segundo Whittington (2002), a abordagem processual combina com burocracias protegidas, principalmente do setor público ou quase privado, pois muitas vezes o tamanho e a complexidade da organização exigem com que o processo de estratégia envolva vários fatores e atores sociais. A estratégia é um processo emergente que será descoberto durante a ação e atenderá interesses pluralistas e não apenas a maximização dos lucros. Nesta concepção, para Fonseca (2001), a formulação estratégica não se deriva apenas do posicionamento da organização no seu mercado, mas na capacidade de criar e renovar recursos distintos. O desempenho superior sustentável, na percepção processual, volta-se para o âmbito interno, construindo as habilidades e competências essenciais.

A abordagem evolucionária se desenvolveu nos anos 1980. De acordo com

Whittington (2002), apresenta a idéia de que é o ambiente que seleciona a empresa, enfatizando a adaptação organizacional. Assim como na abordagem clássica, o objetivo principal continua sendo a maximização dos lucros.

Os teóricos desta linha são céticos em acreditar que as organizações são capazes de se adaptarem de modo deliberado e sustentável, tendo em vista a capacidade limitada de previsão e reação às inconstâncias ambientais.

Diante dos mercados competitivos, sob o ponto de vista dos evolucionistas, estratégias deliberadas não são suficientes para sustentar uma vantagem competitiva, sendo mais importante as iniciativas inovadoras das quais o ambiente possa selecionar a melhor (WHITTINGTON, 2002). Na opinião do autor, em mercados imprevisíveis em que o nível de inovação e a concorrência são elevados, esta abordagem parece ser condizente.

Finalmente, a abordagem sistêmica, que se desenvolveu nos anos 1990, diz que é que a estratégia deve ser vista do ponto de vista sociológico, enfatizando portanto a integração do ambiente interno com o ambiente externo.

Os teóricos sistêmicos defendem que os tomadores de decisões não possuem interesses puramente econômicos e utilitaristas. Na verdade, todos os indivíduos fazem parte de um sistema social que exercem pressões para que as organizações se amoldem às formas locais de realidade (WHITTINGTON, 2002). A produção da estratégia nesta abordagem atende os interesses plurais das organizações.

Os objetivos e a forma como as estratégias serão concebidas e implementadas estarão relacionados com as características sociais dos estrategistas e do contexto social que estão inseridos, sendo que as regras da cultura da sociedade local exercerão grande influência (WHITTINGTON, 2002), o que se assemelha a perspectiva pós-moderna.

Entre as quatro perspectivas, Whittington (2004) não assume de forma explícita a primazia de uma em relação à outra. O autor se posiciona no sentido de que, em decorrência de determinadas características da organização e do seu próprio ambiente de atuação, haverá uma mais condizente. Conforme o autor: “[...] não há maneira melhor. A chave é adequar a estratégia ao mercado, aos ambientes organizacionais e sociais [...]” (WHITTINGTON, 2002, p. 142). As quatro perspectivas são diferentes entre si, sendo que a sensibilidade sistêmica é que irá

ajudar a escolha correta, relata o autor. O Quadro 02 fornece um resumo das características das quatro perspectivas estratégicas:

**QUADRO 02 - Principais perspectivas estratégicas**

|                           | <b>Clássica</b>          | <b>Processual</b>                   | <b>Evolucionária</b>         | <b>Sistêmica</b>     |
|---------------------------|--------------------------|-------------------------------------|------------------------------|----------------------|
| <b>Estratégia</b>         | Formal                   | Elaborada                           | Eficiente                    | Inserida             |
| <b>Justificativa</b>      | Maximização do Lucro     | Vaga                                | Sobrevivência                | Local                |
| <b>Foco</b>               | Interna (planos)         | Interna (política, cognições)       | Externa (mercados)           | Externa (sociedade)  |
| <b>Processos</b>          | Analítica                | Negociações/aprendizagem            | Darwiniana                   | Social               |
| <b>Influência Chave</b>   | Economia/Militarismo     | Psicologia                          | Economia/biologia            | Sociologia           |
| <b>Principais Autores</b> | Chandler, Ansoff; Porter | Cyert e March; Mintzberg; Pettigrew | Hannan e Freeman; Williamson | Granovetter; Whitley |
| <b>Surgimento</b>         | Anos 1960                | Anos 1970                           | Anos 1980                    | Anos 1990            |

Fonte: Adaptado de Whittington (2004).

Pode-se perceber que por meio de uma abordagem diferenciada, Whittington (2004), na tentativa de desvendar tópicos relacionados à administração estratégica, propõe quatro diferentes abordagens que vão desde as mais clássicas, estruturalistas até as mais evolucionárias, apresentando concepções diferentes sobre o que é estratégia e como desenvolvê-la, conforme o apresentado no Quadro 02.

Whittington (2002) aponta que as quatro abordagens genéricas sobre a estratégia anteriormente citadas, a abordagens clássica, evolucionária; processual e sistêmica, se diferenciam em duas dimensões: os resultados da estratégia e os processos pelos quais ela acontece, conforme demonstrado no Quadro 03.

**QUADRO 03 - Dimensões nas abordagens genéricas sobre estratégia**

| <b>RESULTADOS</b>         |            |                        |                    |
|---------------------------|------------|------------------------|--------------------|
| <b>TIPOS DE PROCESSOS</b> |            | Maximização dos Lucros | Resultados Plurais |
|                           | Deliberado | <b>CLÁSSICA</b>        | <b>SISTÊMICA</b>   |
|                           | Emergente  | <b>EVOLUCIONÁRIA</b>   | <b>PROCESSUAL</b>  |

Fonte: Whittington, 2002.



No eixo vertical do Quadro 03, o autor mede o grau dos resultados que a estratégia pode produzir, ou seja, pode variar entre o enfoque prioritariamente em objetivos racionais, de cunho econômico ou ainda de forma plural inúmeros interesses organizacionais, como legitimidade social, por exemplo. Já o eixo horizontal indica o grau de participação dos envolvidos, medindo o quanto a estratégia é fruto de processos deliberados ou emergentes. Em termos gerais, a figura mede para que serve a estratégia e como é constituída (WHITTINGTON, 2002). Percebe-se pela figura que a abordagem sistêmica e a processual são mais pluralistas, enquanto a clássica e a evolucionária enfocam a maximização dos lucros. Quanto aos processos, a abordagem processual e a evolucionária utilizam formas mais emergentes para a formulação da estratégia, enquanto que na sistêmica e na clássica predominam procedimentos deliberados.

### **2.3.2 Ação social e estratégia como prática**

De acordo com as diferentes perspectivas acerca da estratégia organizacional, percebe-se que a estratégia sistêmica é a que apresenta maior proximidade com as teorias sociológicas. Porém, ainda há a dicotomia entre o micro e o macro, que não chega a ser totalmente superada. Na década de 1990 e 2000 aumentou significativamente o número de trabalhos que se utilizam da abordagem sistêmica, porém se focando na idéia de ação social, focando-se nas micro práticas desenvolvidas nas organizações.

A influência de trabalhos que trabalhavam a estratégia em conjunto com a idéia de ação social, como o realizado por Knights e Morgan (1991), foi seguida por pesquisas que se focaram primordialmente nas micro práticas envolvidas na produção da estratégia organizacional, como fizeram Mangham e Pye (1991); Barry e Elmes (1997); Johnson and Huff (1998); e mais recentemente Oakes et al (1999).

Ao longo da década de 1990, aumentou o interesse nos estudos organizacionais que possuem seus focos nas práticas. Podemos citar pesquisas que possuem uma análise formal na prática (Langley, 1989; 1990), que estudam a tecnologia em suas práticas (Orlikowski, 2000), as práticas nas comunidades (Brown e Duguid, 1991; 2001) e o conhecimento na prática (COOK; BROWN, 1999). Tais trabalhos negam que as práticas estejam dissociadas das atividades

sociais, pois tal dissociação não permitiria a interatividade e a contextualização dos comportamentos sociais.

Essas diferentes abordagens de interação entre a estratégia organizacional e a ação social convergiram em um grande fonte de trabalhos que estudam a estratégia como prática.

Mais recentemente, estes conceitos estão sendo utilizados para pesquisas que analisam a estratégia como prática, que insere a questão da estratégia na ação social (PYE, 1995; HENDRY, 2000; WHITTINGTON, 1996).

Os atores nos microcontextos não estão atuando em isolado, porém desempenhando papéis definidos socialmente pelas múltiplas instituições que estão inseridos (WHITTINGTON, 2001).

A perspectiva da estratégia como prática identificada por Whittington (1996) e seguida por autores como Jarzabkowski (2004), por exemplo, difere das correntes mais tradicionais de estudos ao focalizar mais o estrategista e a atividade estratégica ao invés da organização e a estratégia. Enquanto abordagem de análise, a estratégia como prática se estabelece em certa medida como oposição e fruto de outras perspectivas. Extrai muito das características e *insights* da pesquisa sobre processo estratégico segundo Whittington (1996).

A perspectiva da prática complementa o quadro de alternativas de Whittington (1996) se debruçando sobre o trabalho real de fazer estratégia, sobre encontros, conversas, rotinas de orçamento e planejamento, sobre o desenvolvimento de documentos formais e apresentações, e atividades formais e informais por meio das quais as estratégias são levadas a cabo. “Assim a perspectiva prática está interessada com a atividade gerencial, como gerentes ‘fazem estratégia’” (WHITTINGTON, 1996, p. 732).

Nesse sentido, uma Visão Baseada em Atividades, como propõem Johnson, Melin e Whittington (2003), pode auxiliar a entender as idiosincrasias das rotinas de cada organização e as competências práticas daqueles que realizam a ação estratégica.

A proposição da Visão Baseada em Atividades é que a criação de valor se assenta nas micro atividades dos gerentes e outras pessoas nas organizações, o foco recai sobre as conseqüências do trabalho e da prática organizacional (JOHNSON; MELIN; WHITTINGTON, 2003).

Apesar da Visão Baseada em Recursos também focalizar as atividades desenvolvidas a partir dos feixes de recursos controlados pelas organizações suas categorias são muito amplas, é pobre na discriminação daqueles recursos que a organização pode manipular e aqueles que estão além do controle gerencial (JOHNSON; MELIN; WHITTINGTON, 2003). Muito da pesquisa na ótica da Visão Baseada em Recursos não aborda as atividades, gerenciais ou não. Vale lembrar que o valor de um recurso reside não em si mesmo, mas na sua utilização, na prática que ele se insere. E a questão de como os recursos são construídos, e como eles geram retornos superiores ainda não são claros.

Na Visão Baseada em Recursos a ação gerencial tem sido explorada de forma superficial. Mesmo que a ênfase processual da Visão Baseada em Recursos explore as rotinas organizacionais através das capacidades dinâmicas as micro atividades permanecem ainda marginalizadas (JOHNSON; MELIN; WHITTINGTON, 2003), puramente relacionadas ao mercado e sem focalizar as atividades, eventos ou episódios estratégicos (JARZABKOWSKI, 2004).

Uma micro perspectiva para a estratégia exige que a atenção se volte para a ação estratégica, para as atividades estratégicas. A Visão Baseada em Atividades coloca “ênfase sobre processos e práticas detalhadas quais constituem as atividades diárias da vida organizacional e quais se relacionam aos resultados estratégicos” (JOHNSON; MELIN; WHITTINGTON, 2003, p. 3). Pois, é um conjunto de práticas organizacionais que constrói a estratégia (JARZABKOWSKI, 2004).

Desse modo, a a idéia de ação social faz com que o foco de análise nas organizações sejam as práticas organizacionais, ou seja, focando-se nas micro atividades desenvolvidas na organização, no que realmente é feito. Pois, como já foi dito, a ação social está imersa em um contexto institucionalizado, que por sua vez reflete crenças e valores difundidos e considerados legítimos entre determinado grupo social.

Para entender o processo pelo qual as estratégias organizacionais são exercidas como práticas sociais, tornando-se ações regulares e recorrentes exercidas por indivíduos em uma organização, é necessário evocar teorias de reprodução social, como será apresentado na seção a seguir.

### 2.3.3 Práticas Organizacionais e teorias de reprodução social

Conforme o apresentado anteriormente, a natureza rotinizada das práticas é melhor explicada por teorias de ordem e reprodução social, como a Teoria da Estruturação de Giddens (2003). Nesse sentido também aparece a sociologia do conhecimento de Berger e Luckmann (1985) e outros princípios da Teoria Institucional, para o entendimento da estratégia num universo mais amplo de práticas organizacionais. A Visão Baseada em Atividades, valorizando as práticas organizacionais, exige uma visão recursiva e dinâmica, pois seria uma falha tratá-la como um processo estático. Segundo Giddens (2003), a estrutura é tanto meio como resultado da ação. Delinear tal compreensão, conduz ao entendimento das práticas organizacionais de uma perspectiva mais dinâmica, enquanto produto de uma estrutura construída "para refletir e facilitar significados [a qual] descreve tanto o arcabouço prescrito quanto as configurações de interação realizadas e a extensão na qual eles são mutuamente constituídos e constitutivos" (RANSON; HININGS; GREENWOOD, 1980, p. 3).

Nesses termos, supõe-se que a estrutura da organização contempla duas faces interdependentes: em primeiro lugar o arcabouço prescrito, correspondente à disposição formal de níveis hierárquicos, de regras e de procedimentos que normatizam as atividades; e em segundo lugar os padrões emergentes de interação, produto da percepção e da interpretação contínuas de regras e procedimentos na rotina diária da organização. Segundo Fonsceca (2001, p. 54), "o intercâmbio entre padrões normativos e padrões de interação é efetuado por meio da articulação entre valores, crenças e interesses, agrupados em esquemas interpretativos". Desse modo, estratégias de ação são formuladas mediante a leitura intersubjetiva e constante da estrutura e dos processos organizacionais, que permite a elaboração de uma resposta adequada às exigências ambientais (HININGS; GREENWOOD, 1988). As teorias de ordem e reprodução social contribuirão para a formação do *link* entre as micro práticas exercidas no campo da ação social e a reprodução recursiva de tais práticas legitimadas ao longo do tempo e espaço.

As práticas organizacionais podem ser consideradas ações sociais regulares e recorrentes exercidas por indivíduos em uma organização, acarretando

conseqüências para a própria organização, para seus membros e para a sociedade. As práticas resumem uma série de aspectos constitutivos: reflexividade, durabilidade e dinâmica, institucionalização, aspectos normativos, cognitivos e integrativos. Tais aspectos são descritos a seguir.

A reflexividade de uma prática social se consiste no fato de que as práticas são constantemente examinadas e reformadas à luz de informações renovadas sobre estas próprias práticas, alterando desse modo constitutivamente seu caráter. Segundo Guiddens (1991), a revisão crônica das práticas à luz do conhecimento sobre estas práticas é parte do próprio tecido das instituições modernas.

Com relação à durabilidade, ela é dinâmica. Ou seja, as práticas são montadas na organização e pela organização, sendo que e podem ser corroídas, contrariadas ou mesmo desmanteladas em face à exposição de novas forças externas. Desse modo, elas são duráveis mas não estáticas ou eternas.

O processo de institucionalização das práticas organizacionais desenvolvidas por determinada organização reflete a racionalidade dos atores sociais. Para Weber (1991), há uma multiplicidade de processos de racionalização, que conflitam em todos os níveis societários e civilizatórios. Segundo Weber, a racionalização consiste em um processo de abordar a realidade e produzir certo tipo de ação social. Para compreender esse processo, apresenta quatro tipos de racionalidade: prática, ética, substantiva e formal. Na sociedade burocrática, a racionalidade instrumental é que é responsável pela ação organizacional, na qual ocorrem as práticas organizacionais. Tal tipo de racionalidade se refere a uma estrutura de dominação, que adquiriu fronteiras específicas e delineadas somente com a industrialização: muito significativamente, as esferas econômicas, legais e científicas, e a forma burocrática de dominação. Este tipo de racionalidade legitima o cálculo utilitário de conseqüências na relação meio-fim para produzir um tipo de ação baseado em regras, leis ou regulamentos universalmente aplicáveis. Desse modo, se dá sem consideração às pessoas, ou seja, a despeito tanto de seu efeito em indivíduos ou ao grau em que eles possam violar racionalidades substantivas.

Cabe enfatizar que tal racionalidade dependerá do contexto de referência no qual a organização considera legítimo, que poderá ser internacional, nacional ou regional-local. Culturas e sub-culturas influenciarão o que deverá ser ou não considerado legítimo, de acordo com o processo de racionalidade permeado entre

os atores sociais. Essa noção de racionalidade é que conduzirá o comportamento social, ditando o que é considerado legítimo ou não. As práticas organizacionais, desse modo, serão estruturadas a partir do que se considera institucionalmente aceitável. Relacionando com a dimensão temporal, para Guiddens (1989), as práticas que possuem maior extensão espaço-temporal, dentro de uma totalidade social, podem ser consideradas como instituições.

Desse modo, pode-se dizer que uma prática organizacional se consiste em uma unidade de análise autônoma e auto-regulável cujos componentes e processos resultam da interação produtiva gerada recursivamente, espaço-temporalmente concebida e localizada, da rede de processos rotinizados que a compõem, representada e incorporada por intermédio de sua estrutura, em função da evolução cronológica de sua história, indivíduos, grupos, interesses e ações.

As práticas organizacionais são ações regulares e recorrentes realizadas por atores sociais, em organizações espaciotemporalmente delimitadas, que continuamente constroem e reconstroem esse sistema social.

Em relação às suas dimensões, pode-se dizer que as práticas organizacionais possuem dimensão normativa, cognitiva e integrativa. A dimensão normativa sustenta a idéia de que as práticas são, ou podem ser, baseadas em regras (valores e normas) que regulam sua própria legitimidade. Essa dimensão define metas e objetivos das organizações, porém também designa apropriados percursos para persegui-los (SCOTT, 2001). Já a dimensão cognitiva discorre que as práticas organizacionais são também funções da interação da representação interna dos contextos vivenciados pelos membros da organização. As próprias práticas, desse modo, “encontram significados nas palavras, sinais e gestos” (SCOTT, 2001, p. 57). Weber (1991) considera uma ação como social somente enquanto o ator adiciona significado ao comportamento. Finalmente, a dimensão integrativa percebe as práticas reciprocamente exercidas entre atores ou coletividades, sendo que desse modo implicam em uma integração social ou de sistema.

A seguir, serão discutidas as práticas organizacionais relativas aos processos de comunicação e tomada de decisão. Como discutindo anteriormente, as práticas organizacionais são amplas e exprimem a cultura organizacional, assim como as pressões isomórficas do ambiente externo, seja social, política ou

funcional.

### 2.3.4 Práticas Organizacionais de Comunicação

Para Manning (1992), comunicação é conceituada como o processamento de dados, em forma de mensagem dentro, entre e fora dos canais formalmente modelados pelas organizações, incluindo todos os aspectos não informacionais que envolvem a mensagem. Esses aspectos podem ser regras e procedimentos que direcionam a comunicação, níveis, limites, papéis, tarefas e comportamentos. Assim, para esse autor, a comunicação é um contexto dependente da forma como a organização está estruturada, ao mesmo tempo em que possui significados generalizáveis. Vale ressaltar o papel da comunicação não verbal discutida por Robbins (1998). Este aspecto abrange os movimentos corporais, entonação ou ênfase nas palavras, expressão facial e a distância física entre emissor e receptor, que muito pode explicar a maneira como essa função é vista dentro de uma organização.

A comunicação organizacional abrange as formas de comunicação adotadas pela organização para se relacionar e interagir com seus públicos. Segundo Riel (1995), comunicação organizacional engloba relações públicas, estratégias organizacionais (*public affairs*), marketing corporativo, propaganda corporativa e comunicação interna e externa. Kreps (1990), por sua vez, vê a comunicação organizacional como um processo pelo qual os membros da organização obtêm as informações pertinentes sobre ela e as mudanças que nela ocorrem. Na perspectiva deste autor, a comunicação organizacional desempenha uma função de fonte de informação (*data-gathering*) para os membros da organização. A informação se constitui na variável intermediária que liga a comunicação à organização.

Eisnberg e Goodall Jr (1997) apresentam cinco teorias de comunicação organizacional: a) comunicação organizacional como transferência de informação, b) como processo transacional, c) como estratégia de controle, d) como equilíbrio entre criatividade e constrangimento/coação/sujeição (*constraint*) e finalmente e) como espaço de diálogo.

Para caracterizar a comunicação como transferência de informação, de

acordo com Goodall Jr e Eisenberg (1997), é utilizada a metáfora do 'encanamento' através do qual a informação é transferida, 'escoa', no sentido de ser repassada de uma pessoa (emissor) a outra (receptor). É a comunicação assimétrica em sentido lato. O modelo transacional, por sua vez, enfatiza o *feedback*, isto é, como a mensagem é recebida e entendida, particularmente através da manifestação não verbal, a qual pode substituir o *feedback* verbal. O processo do modelo transacional difere fundamentalmente do modelo de transferência de informação ao considerar o significado da mensagem, do modo como é recebida e entendida, isto é, como o receptor irá desconstruir/construir o significado da mensagem recebida. Já no modelo de controle estratégico a comunicação é uma ferramenta de controle do ambiente organizacional. O modelo de controle estratégico atribui aos comunicadores objetivos múltiplos em face de situações, isto é, um comunicador competente é aquele que seleciona adequadamente as estratégias para a realização de múltiplos objetivos na organização. O modelo seguinte apresenta a comunicação do ponto de vista do equilíbrio entre a criatividade e sujeição. Esta abordagem aproxima-se das teorias sociológicas no que se refere à relação indivíduo dicotomicamente separado da sociedade. A dicotomia se estabelece no momento em que é necessária a manutenção do que está instituído e a necessidade de promover mudanças. Goodall Jr e Eisenberg (1997) ainda sugerem um modelo em que as organizações são vistas como espaço de diálogo. Entende-se diálogo como a comunicação equilibrada, ou a comunicação em que cada indivíduo tem a oportunidade de falar e ser ouvido.

De acordo com Robbins (1998), em uma organização a comunicação serve para quatro finalidades. Primeiro, permite controlar o comportamento, por meio de orientações formais de superiores hierárquicos ou por pressões informais entre membros de um grupo de trabalho. Em segundo lugar, permite motivar, por meio do esclarecimento do que deve ser feito das expectativas em relação ao trabalho e do reforço do comportamento esperado. A comunicação, em terceiro lugar, também proporciona a expressão emocional que leva à satisfação de necessidades sociais. Finalmente, facilita a tomada de decisão, visto que fornece as informações necessárias para tal fim.

Segundo Restrepo (1995), a comunicação nas organizações precisa ser entendida de forma integral, permeando todas as ações organizacionais,



viabilizando de maneira permanente a construção de sua cultura e identidade, marcando assim um estilo próprio e suas formas de projetar-se exteriormente (a construção de sua imagem). A organização é entendida como unidades coletivas de ação constituídas para atingir fins específicos, dirigidas por um poder que estabelece uma forma de autoridade que determina o status e o papel de seus membros. A organização pode ser percebida então como uma expressão particular e concreta de sistema de ação histórica, de relações de classe e como uma atividade regulada por decisões que emanam de um sistema político.

Na teoria da comunicação, ela pode ser entendida como um processo formado por sete partes: a fonte de comunicação, a codificação, a mensagem, o canal, a decodificação, o receptor e o retorno (ROBBINS, 1998). Entretanto, pelo fato da comunicação ser um fenômeno complexo, ela nem sempre ocorre linearmente (MACHADO-DA-SILVA; FONSECA, 2001). Os problemas acontecem quando o fluxo é interrompido ou bloqueado e aparecem barreiras em qualquer uma de suas etapas. Algumas das barreiras que dificultam a comunicação são: filtragem, que consiste na manipulação da informação pelo emissor, para atingir seus objetivos; percepção seletiva, que diz respeito à decodificação da mensagem com base em características pessoais como necessidade, motivações e experiências, reação defensiva, que diz respeito à tentativa de diminuir a compreensão entre emissor e receptor devido à sensação de ameaça; e finalmente linguagem, que não é só o fato das pessoas falarem o mesmo idioma, também pode ser uma barreira da comunicação, pois as palavras variam de sentido para diferentes indivíduos.

### **2.3.5 Práticas Organizacionais de Tomada de Decisão**

Segundo Braga (1987), a tomada de decisão é processo de pensamento e ação, que culmina com uma escolha, a qual seria a prática propriamente dita. Consiste em selecionar entre cursos alternativos de ação ou mesmo aceitar ou rejeitar uma ação específica. Do mesmo modo, Brunsson (1989) observa que a decisão é um mecanismo que ocorre entre idéias e ação.

De maneira geral, a tomada de decisão é concebida como uma seqüência de atividades. Anderson (1983) cita cinco etapas para o processo de tomada de decisão: identificação dos objetivos, busca de alternativas de cursos de ação,

previsão de conseqüências para cada alternativa, avaliação de cada alternativa em termos de atingir os objetivos e a escolha da melhor.

Um dos principais desafios à tomada de decisão é a capacidade limitada de se obterem informações confiáveis. Outra distinção a ser ressaltada aqui se refere aos tipos de decisões existentes. Simon (1979) distingue as decisões programadas das não-programadas. As primeiras são rotineiras, tendo-se elaborado procedimentos e normas para a execução. Já decisões não-programadas são pouco estruturadas, não existindo métodos predeterminados para lidar com elas.

De acordo com Clemen (1996), apesar de cada decisão se referir a um problema específico, há quatro fontes básicas de dificuldades. A primeira refere-se à complexidade do problema que requer a decisão, sendo essencial que o responsável por ela desenvolva ou utilize métodos para organizar a situação em uma estrutura de análise, incluindo possíveis cursos de ação, resultados e conseqüências. A segunda dificuldade deve-se à incerteza da situação. Esta deve ser analisada por meio da identificação e representação de fontes de incertezas, sendo fundamental que o tomador de decisão busque o máximo possível de informações para sua análise. Outra dificuldade refere-se à multiplicidade de objetivos que podem existir em um contexto de decisão. Muitas vezes a decisão em uma direção pode impedir o progresso em outras, sendo necessário que o responsável por ela analise os benefícios que podem ocorrer de um lado e os custos que podem acarretar em outro. Finalmente, uma decisão pode ser difícil, se mais de uma pessoa está envolvida no processo decisório, uma vez que os indivíduos podem interpretar a situação de maneiras diversas, da mesma forma como podem discordar com relação às incertezas, riscos e resultados.

Podemos encontrar na literatura vários modelos para a tomada de decisão. Braga (1987, p.49) confirma essa diversidade e observa que “[...] os teóricos e pesquisadores têm fornecido diferentes esquemas para categorizar a tomada de decisão”, embora esses modelos apresentem grande semelhança.

Já Bazerman (1994) esclarece que o campo da análise de decisão pode ser classificado, de uma maneira simples, em duas partes: os estudo de modelos prescritivos e de modelos descritivos. Nos modelos prescritivos, os pesquisadores estão preocupados em prescrever métodos para se tomar uma decisão ótima, enquanto nos modelos descritivos os pesquisadores se preocupam com as

limitações sob as quais as decisões são tomadas.

Entre outras classificações de modelos de tomada de decisão, temos o modelo de decisão racional, o modelo decisório da racionalidade limitada, o modelo político de processo decisório e os chamados modelos *garbage can*, ou lata de lixo.

Eisenhardt e Zbaracki (1992, p. 32) demonstram um quadro comparando os modelos de decisão racional plena e o da racionalidade limitada, o político, e os modelos alternativos (no caso o modelo *garbage can*), relacionando-os com perspectivas de decisões estratégicas, conforme o Quadro 04.

**QUADRO 04 - Comparações de perspectivas da decisão estratégica entre modelos de tomada de decisão**

| CONCEITO               | RACIONALIDADE PLENA E RACIONALIDADE LIMITADA               | POLÍTICA E PODER  | MODELOS GARBAGE CAN   |
|------------------------|--|---|---|
| Principal contribuição | Quebra da perfeita racionalidade                           | Quebra das metas organizacionais consistentes             | Lógica temporal ao invés de lógica causal   |
| Organização            | Coleção de pessoas seguindo uma direção comum              | Coalizão de pessoas com interesses conflitantes           | Anarquia organizada   |
| Participação           | Depende das necessidades da decisão                        | Depende de interesses e poder                             | Fluída: depende da demanda e estrutura  |
| Cognição               | Organizada, correta  | Super herói   | Não se aplica   |
| Pesquisa e análise     | Local, para encontrar uma solução                          | Para justificar o ponto de vista e vencer                 | Não se aplica   |
| Metas                  | Razoavelmente consistentes ou com atenção seqüencial       | Conflitantes, múltiplas                                   | Ambíguas, mutáveis  |
| Conflito               | Positivo, mas com pouca atenção à resolução                | Alto, simula "jogos" políticos                            | Não se aplica   |
| Processos de escolha   | Intencionalmente racionais com limites cognitivos e ciclos | Conflitos de interesses dominados por coalizões poderosas | Colisões eventuais e aleatórias de problemas, soluções, participantes e oportunidades |
| Ênfase                 | Resolução de problemas                                     | Resolução de conflitos                                    | Problemas errantes  |

Fonte: EISENHARDT; ZBARACKI, 1992.

Nos modelos racionais, segundo Silva (1991), a decisão conta com um decisor cuja conduta é racional no sentido de procurar maximizar resultados, utilizando os meios que dispõe. Os objetivos são clara e precisamente definidos.

Já nos modelos da racionalidade limitada, o homem é racional, mas sua racionalidade é limitada, conforme defende Simon (1956). A organização fornece regras e procedimentos que orientam o comportamento do indivíduo. As decisões

são interdependentes, existindo uma hierarquia de decisões. As condutas atuais são resultado das decisões passadas, limitando o horizonte das decisões futuras (EINSENHARDT; ZBARACKI, 1992).

Nos modelos políticos, a organização é percebida como colisões de indivíduos com interesses contrários. Estas preferências conflitantes se originam de diferentes perspectivas quanto ao futuro, posição dentro da organização e ambições conflitantes. A decisão segue a preferência de quem é mais poderoso (EINSENHARDT; ZBARACKI, 1992).

Finalmente, no modelo *garbage can*, segundo Einsenhart e Zbaracki (1992), a organização é vista como uma anarquia organizada. A decisão ocorre numa reunião aleatória de escolhas procurando por problemas, problemas procurando por escolhas, soluções procurando por problemas para responder e decisores procurando por algo para decidir. A decisão não é o resultado de uma análise racional ou de um jogo de poder, mas sim uma confluência randômica de eventos.

A prática de tomada de decisão, segundo Hatch (1997), ocorre em todos os níveis e em todas as unidades de uma organização. Nas organizações mais tradicionais o processo de tomada de decisão é especializado. A cúpula gerencial é responsável pela tomada de decisão mais estratégica; a gerência média toma as decisões estruturais internas e a coordenação das unidades enquanto nos níveis mais baixos são responsáveis por decisões relacionadas às atividades operacionais do dia-a-dia dentro de suas unidades. Já nas estruturas funcionais, as decisões são tomadas por seus próprios departamentos; nas estruturas divisionais as decisões são separadas por interesses e assuntos afins.

Pelo que foi exposto a respeito das práticas organizacionais relacionadas à tomada de decisão, percebe-se que o processo está presente em todos os níveis organizacionais e pode ser influenciado pelas percepções dos dirigentes.

De acordo com que foi apresentado acerca das práticas organizacionais, percebe-se que as ações definidas estrategicamente pela organização passam a se tornar ações regulares e recorrentes. Tais ações são exercidas pelos atores sociais de uma organização dentro de seus limites espaciotemporais, sendo que são circularmente construídas e reconstruídas pelo sistema social no qual estão inseridas. Como já exposto, as práticas possuem as dimensões de flexibilidade,

durabilidade dinâmica, intersubjetividade e institucionalização, suportada por aspectos normativos, cognitivos e integrativos. Para compreender melhor como ocorre o processo de construção e institucionalização das práticas organizacionais, é válido recorrer à aspectos da análise institucional de organizações que são apresentados na seção seguinte.

## **2.4 ANÁLISE INSTITUCIONAL DE ORGANIZAÇÕES**

Segundo Scott (2001), os trabalhos relacionados à teoria institucional afloraram no início da década de 1940, com o interesse pelas organizações como um campo de estudo. Nesse momento os estudiosos começaram a estabelecer relações entre os argumentos institucionais com a estrutura e comportamento das organizações. Esses estudos foram fundamentados nos trabalhos de Merton e seus alunos, particularmente Selznick, Parsons e Simon e March. De acordo com os institucionalistas, as organizações estão imbricadas em um ambiente constituído por regras, crenças, mitos, valores, elementos sociais, culturais e cognitivos criados e consolidados por meio da interação social.

Podemos entender a Teoria Institucional como uma reação aos estudos organizacionais focados exclusivamente na visão racionalista das organizações, que percebiam as ações organizacionais como subordinadas à razão e, desta forma, dirigidas ao alcance dos objetivos definidos pela própria organização. Desse modo, a Teoria Institucional, que teve seus fundamentos iniciais lançados nas obras de Weber e Durkheim, começou a ser desenvolvida como uma alternativa à análise organizacional, com foco nas influências das estruturas sociais e econômicas sobre as organizações, interferindo na criação de normas, papéis e crenças dos atores organizacionais (SCOTT, 2001). Estes fundamentos desenvolveram o chamado “velho institucionalismo” que serviu de base para a Teoria Institucional como é entendida hoje.

DiMaggio e Powell (1991), ao demonstrarem o “novo” institucionalismo em termos de uma oposição ao “velho”, situam o “velho” como atrelado à perspectiva da ação, com foco em dinâmicas, mudança, construção social e valores; e em contradição, o “novo” como vinculado à escola estruturalista, com foco na

estabilidade, em resultados, na dominação e continuidade do ambiente (HIRSCH; LOUNSBURY, 1997).

De acordo com Scott (2001), o neoinstitucionalismo possui em sua origem três correntes distintas: a Columbia School e o modelo institucional de Selznick; a abordagem institucional de Parson e Carnegie School.

Tendo como base estas três correntes que influenciaram o desenvolvimento da Teoria Institucional, Scott (2001) observa que a partir da década de 1940 os pesquisadores começam a conectar os argumentos institucionais com a estrutura e com o comportamento organizacional, sendo estes fenômenos estudados por diversas áreas da ciência social. Enquanto a Economia se preocupa com a racionalidade das ações e decisões no contexto organizacional, a Ciência Política se ocupa paralelamente com as escolhas econômicas racionais aplicadas a sistemas políticos, dentro de uma visão histórica da natureza.

Para DiMaggio e Powel (1991), o velho e o novo institucionalismo, compartilham de alguns pontos de vista como os modelos de atores racionais das organizações. Cada um vê a institucionalização como um processo dependente do estado (*state-dependent*), que faz com que as organizações sejam menos racionais instrumentais, limitando as opções que podem almejar. Ambos autores enfatizam o relacionamento entre organizações e seus ambientes e esperam revelar aspectos inconsistentes com os registros formais das organizações e, por último, ambas apontam o papel da cultura em moldar a realidade organizacional.

Segundo Scott (2001), a nova teoria institucional sofreu influência de diversas áreas das ciências sociais. Uma dessas áreas é a abordagem econômica, que utiliza seus conceitos para explicar a existência das organizações e instituições. Um exemplo é o uso da teoria dos custos de transação de Williamson. As ciências políticas influenciaram de duas maneiras: primeiro com o modelo da escolha racional econômica e em segundo lugar indicando o uso da visão histórica da natureza das instituições e enfatizando seus efeitos na construção dos interesses e dos atores.

O novo institucionalismo, segundo Scott (2001), foi construído sobre uma estrutura de diversas idéias da psicologia cognitiva, estudos culturais, fenomenologia e etnometodologia. Esses novos modelos conceituais priorizam as estruturas cognitivas às normativas e focam primeiramente os efeitos dos sistemas

de crenças culturais que operam nos ambientes das organizações do que nos seus processos internos.

A abordagem neoinstitucional na sociologia, na qual se configura o presente estudo, baseia-se fortemente num modelo cognitivo-cultural, com ênfase nos efeitos e interações do sistema de crenças culturais do ambiente no qual a organização opera (SCOTT, 2001), ao mesmo tempo em que considera a construção social da realidade (BERGER; LUCKMANN, 1985) e a capacidade de agência em função da estruturação social (GIDDENS, 2003). Essa busca se configura em um modo de resgatar os elementos perdidos na conversão do modelo fenomenológico, como é encontrado em Berger e Luckmann (1985), para o neofuncionalismo, que configura a abordagem neoinstitucional.

Dentro do neoinstitucionalismo, as instituições podem ser entendidas como estruturas sociais duradouras, feitas de elementos simbólicos, atividades sociais e recursos materiais (SCOTT, 2001). Deste modo elas provêm estabilidade e significado ao comportamento social, exibindo propriedades distintas: são resistentes às mudanças, mas estão sujeitas a processos de mudanças incrementais e descontínuos; são compostas por elementos de caráter cultural-cognitivo, normativo e regulativo, que associados com suas atividades e recursos, dão estabilidade e significado à vida social. Tais elementos operam em múltiplos níveis de jurisdição, que vão desde um sistema global até as relações interpessoais, e tendem a serem transmitidas ao longo das gerações, mantidas e reproduzidas.

O processo de institucionalização ocorre em diferentes níveis de análise (MACHADO-DA-SILVA; FONSECA, 1996; SCOTT, 2001). Alguns autores enfatizam as influências sociais e culturais mais amplas que afetam a vida organizacional, ou as profissões e os aspectos políticos e ideológicos da vida social. Outros têm dispensado atenção mais aos níveis interpessoais e intra-organizacionais, usando argumentos institucionais como meio de chamar atenção para a questão da agência nos estudos organizacionais.

Desse modo, percebe-se que os institucionalistas afirmam que não é racionalidade, mas sim os instintos e costumes que conduzem os comportamentos na econômica, ressaltando-se assim a importância de outras disciplinas, como a sociologia, a política e a antropologia, para estudos econômicos. Afirmam ainda que os modelos puramente matemáticos e teóricos, utilizados pelos neoclássicos,

distorcem a realidade por não incluírem o ambiente institucional em que a economia está inserida.

Independentemente de como ou em que nível ocorra o processo de institucionalização, alguns elementos podem ser facilmente identificados. O novo institucionalismo dá ênfase aos elementos regulativos, normativos e cultural-cognitivos que interferem nas instituições, com especial ênfase aos aspectos cultural-cognitivos. Scott (2001) apresenta três concepções de instituições que são por ele chamados de pilares das instituições, como facetas que fortalecem e reforçam as suas estruturas, conforme o Quadro 05.

**QUADRO 05 - Pilares das instituições**

| <b>Pilares</b>               | <b>Regulativo</b>     | <b>Normativo</b>       | <b>Cultural-Cognitivo</b>                               |
|------------------------------|-----------------------|------------------------|---|
| <b>Bases de Conformidade</b> | Utilidade             | Obrigação social       | Aceita o de pressupostos e Entendimentos compartilhados |
| <b>Bases de Ordem</b>        | Regras regulativas    | Expectativa de ades o  | Esquemas Constitutivos                                  |
| <b>Mecanismos</b>            | Coercitivo            | Normativo              | Mimético  |
| <b>Lógica</b>                | Instrumental          | Adequa o               | Ortodoxia   |
| <b>Indicadores</b>           | Regras, Leis e San es | Certifica o e Aceita o | Crenças comuns e Lógica; Compartilha de a o             |
| <b>Bases de Legitima o</b>   | Legalmente sancionado | Moralmente governado   | Conceitualmente correto e Culturalmente sustentado      |

Fonte: SCOTT, 2001, p. 52.

As atividades cultural-cognitivas, normativas e regulativas fornecem estabilidade e significado ao comportamento social, de acordo com Scott (2001). Dessa maneira, formam-se os três pilares que garantem a legitima o das atividades da sociedade.

O pilar cultural-cognitivista se baseia no que   culturalmente sustentado e que, em decorrência, define comportamentos e estruturas. A ênfase no pilar normativo, por sua vez,   nos papéis sociais, enquanto no cognitivo   sobre a importância das identidades sociais, que define desse modo quem nós somos e como as a es fazem sentido para nós (SCOTT, 2001). Um maior destaque aos aspectos cognitivos permite explorar a forma como os agentes sociais percebem o meio, com base em seus esquemas interpretativos e suas crenças e valores. “Os



esquemas interpretativos atuam como filtros que influenciam a maneira como as organizações avaliam o contexto ambiental” (GUARIDO FILHO; MACHADO-DASILVA, p.14, 2001).

O pilar regulativo, segundo Scott (2001), tem uma base de conformidade da conveniência, em base de ordem de regras regulativas, de acordo com um mecanismo coercitivo. Sua lógica é instrumental e possui como indicadores as regras, as leis e as sanções. Sua base de legitimação é a sanção legal.

Por sua vez o pilar normativo possui como base de conformidade obrigação social e sua base de ordem é a expectativa de ocorrer o que é esperado, o que é julgado correto. Seu mecanismo de funcionamento é o normativo, sua lógica é de apropriação e seus indicadores são: a certificação e a crença. Sua base de legitimação é o governo moral.

Por fim, o pilar cultural-cognitivo tem como base de conformidade a lógica *taken-for-grantedness*, na qual os comportamentos são tidos como concedidos, realizados automaticamente sem serem questionados. O entendimento é compartilhado por meio da intersubjetividade. A base de ordem é a de esquemas constitutivos e segue um mecanismo mimético de reprodução. Sua lógica é ortodoxa, seus indicadores são as crenças e valores compartilhados e as lógicas de ação estruturadas. Sua base de legitimação é o que é culturalmente suportado, o que é reconhecido e compreendido.

Nas formulações de Weber (1991), a legitimidade com base em valores é um subtipo da legitimidade de tipo puramente íntimo, compondo a convenção. Ou seja, assim como a validade afetiva e religiosa, a norma moral também tem uma construção de base cognitiva.

Segundo Scott (2001), o pilar normativo reconhece a legitimidade como decorrente de uma base moral, enquanto o regulativo a reconhece na conformidade com regras e o cognitivo na adoção de referências hegemônicas. DiMaggio e Powell (1991, p.35) utilizam uma definição de cognição que não se refere à totalidade da atividade mental. Em vez disto fazem uma distinção entre processos avaliativos, com base em normas e valores, e processos cognitivos, que se referem “tanto ao raciocínio quanto às bases pré-conscientes da razão: classificações, representações, scripts, esquemas e similares”. Vale lembrar que tal classificação é puramente didática, pois no ambiente institucional os três pilares agem de modo

sobrepostos, de modo que não é possível estabelecer uma distinção objetiva no papel participativo de cada um desses pilares no processo de institucionalização.

De acordo com a perspectiva institucional de análise, Machado-da-Silva, Fonseca e Crubellate (2005, p. 11) dizem que as instituições devem ser percebidas “como condição para a manifestação de estruturas sociais e da capacidade de agência; ou de reprodução e recriação das estruturas, ao mesmo tempo que indivíduos se expressam e se constituem como atores sociais”. Desse modo, uma prática institucionalizada permanece inalterada apenas em caráter provisório, pois possui desse modo característica dinâmica em função de sua interação com o meio social. Estas práticas, quanto mais institucionalizadas, menos bruscamente serão modificadas, o que não significa a negação da possibilidade de mudança ao longo de um dado período de tempo, em função de pressões ambientais ou interesse e capacidade de agência dos atores sociais.

Para Tolbert e Zucker (1999), o processo de institucionalização ocorre por meio de três processos: habitualização, objetificação e sedimentação. A habitualização se consiste na geração e formalização de novos arranjos estruturais pelas organizações em resposta a problemas específicos, podendo ser vista como um processo de pré-institucionalização. A objetificação se relaciona com um certo grau de consenso social entre os gestores da organização sobre a estrutura a ser adotada, acompanhada de uma crescente adoção dessa estrutura pelas instituições em geral. Já a sedimentação se apóia na continuidade histórica da estrutura por meio das gerações de membros da organização e dependerá da baixa resistência dos grupos de oposição, apoio de grupos defensores e correlação positiva com resultados desejados.

Desse modo, o estudo da cultura é de fundamental importância para a teoria institucional. Cultura seria o conjunto de valores, símbolos, crenças, ritos, mitos, hábitos que variam de sociedade para sociedade e são socialmente construídos em nossa atividade cotidiana, são modelos mentais. Segundo Berger e Luckmann (1985) o indivíduo influencia a organização e é influenciado por ela. O relacionamento da cultura com o ambiente e com os indivíduos, para Berger e Luckmann (1985), é dialético e funciona em circuito duplo.

Segundo Srour (1998, p.175), “nas organizações, a cultura impregna todas as práticas e constitui um conjunto preciso de representações mentais”, ou seja,

uma instituição definida de saberes. Srour (1998), aborda que esses são produtos de representações mentais, cujas manifestações, segundo o autor:

Assumem formas variadas: princípios, valores e códigos; conhecimentos, técnicas e expressões estéticas; tabus, crenças e pré-noções; estilos, juízos e normas morais; tradições, usos e costumes; convenções sociais, protocolos e regras de etiqueta; estereótipos, clichês e motes; preconceitos, dogmas e axiomas; imagens, mitos e lendas; dogmas, superstições e fetiches (p.168).

Segundo Morgan (1996), da mesma forma como indivíduos numa cultura possuem diferentes personalidades enquanto compartilham de muitas coisas em comum, isto ocorre também com grupos e organizações. As organizações são pequenas sociedades que têm os seus próprios padrões distintos de cultura e subcultura. Desse modo, segundo Morgan (1996), as visões que cada organização possui de si mesma podem ser variadas. Esses padrões de crenças ou significados compartilhados, fragmentados ou integrados, apoiados em várias normas operacionais e rituais, podem exercer influência decisiva na habilidade total da organização em lidar com os desafios que enfrenta. Morgan (1996) explica também que dentro de uma organização há subculturas organizacionais, que seriam os conjuntos de crenças peculiares, rotinas e rituais que identificam a vida cultural de uma organização quando comparada com outras.

Van Maanen e Barley (1985) propõem que as subculturas organizacionais podem sobrepor-se em maior ou menor grau. Quanto menor a sobreposição, maior a diversidade cultural. Se as sobreposições e conexões forem muitas e densas, pode-se dizer que as subculturas participam na definição da cultura organizacional. Caren Siehl e Joane Martin (apud HACTH, 1997) acreditam que as subculturas são definidas em relação com os padrões comportamentais de uma organização, especialmente no que diz respeito aos valores dominantes. Nessa visão as subculturas são classificadas de acordo com o posicionamento em relação aos valores dominantes da organização.

DiMaggio e Powell (1991) defendem a hipótese de que à medida que os ambientes organizacionais se tornam mais estruturados, as estruturas organizacionais situadas dentro deles ficam mais homogêneas. Isto acontece, porque as organizações estão imbricadas em ambiente constituído por regras, crenças e valores compartilhados.

Desse modo, diante das mesmas prescrições ambientais, as organizações também contemplem pelo alcance da legitimidade e suporte ambiental. DiMaggio e Powell (1983) identificaram três mecanismos diferentes de influência, que operam entre as organizações de um mesmo ambiente: coercitivo, mimético e normativo. Estes três mecanismos possuem o mesmo efeito, que é impulsionar o isomorfismo estrutural.

O isomorfismo coercitivo é resultado de pressões formais e informais exercidas que atuam sobre uma organização e por outras organizações das quais seja dependente e por expectativas culturais da sociedade em que se insere. Este fenômeno, que consiste na utilização de mecanismos coercitivos, pode ocorrer na relação de uma filial com sua sede, quando a filial obriga a adotar procedimentos, regras e estruturas que sejam adequadas à política da sede.

O isomorfismo mimético pode ocorrer quando a organização se encontra em um momento de grande incerteza quanto a seus produtos, serviços, tecnologias, ou objetivos, fazendo com que os gestores prefiram adotar procedimentos e práticas já desenvolvidos e consagrados por organizações que atuam em seu ambiente específico. Esta difusão pode ocorrer de forma consciente, por meio de empresas de consultoria e associações de empresas ou, inconscientemente, mediante a transferência de funcionários ou ainda por outros meios.

Já o isomorfismo normativo possui sua principal origem na profissionalização, que tende a tomar as condições e os métodos de trabalho mais homogêneos, a partir de interpretações e modos de ação comuns em face dos problemas que se põem em evidência na vida organizacional. As normas, regulamentos e práticas estabelecidas são transmitidas por intermédio do sistema de ensino e em particular nas instituições de ensino superior, nas quais se forma grande parte dos profissionais.

Machado-da-Silva e Fonseca (1993) reconhecem que as estruturas e estratégias organizacionais estão sujeitas a pressões isomórficas; contudo ressaltam a possibilidade de ação por parte da organização, no sentido de exercer certo grau de autonomia e controle sobre as condições do ambiente, visando ao alcance de seus objetivos e à manutenção de seus interesses.

Além dessas divisões, podemos ainda complementar que segundo os institucionalistas as organizações estão inseridas em um ambiente que é formado

pelas facetas técnicas e institucionais, onde buscam consolidar padrões normativos com base em suas interpretações, objetivando competir não somente por recursos ou consumidores (eficiência racional interna e externa), mas também por poder e legitimidade institucional (MEYER; ROWAN, 1977; MACHADO-DA-SILVA; FONSECA, 1999).

Para DiMaggio e Powell (1983), o ambiente técnico caracteriza-se pela troca de bens e serviços, enquanto o ambiente institucional conduz o estabelecimento e a difusão de normas de atuação necessárias para o alcance da legitimidade organizacional. Dessa maneira, segundo DiMaggio e Powell (1983), Machado-da-Silva, Fonseca e Fernandes (1999), organizações submetidas a pressões do ambiente técnico e do ambiente institucional são avaliadas, respectivamente, pela eficiência e pela aquiescência às exigências sociais. Dentro deste contexto, a legitimidade é buscada no contexto ambiental no qual a organização atua.

Há uma divergência entre autores quanto ao processo de persistência e mudança institucional. Alguns autores, como Simon, Hannan e Freeman, segundo Scott (2001), assumem que uma vez que uma estrutura institucional é legitimada, não são necessários grandes esforços para sua manutenção. Mudanças são consideradas difíceis e perigosas para a instituição. Outros teóricos, como Zucker apud Scott (2001), assumem que estruturas, regras e rotinas tendem a serem destituídas. A persistência é vista como tênue e problemática. Giddens (2003) assume uma posição intermediária. Enfatiza que regras, normas e crenças requerem atores que externalizem atividades sociais a unir com o ambiente sócio-cultural. A estrutura persiste apenas quando atores são capazes de a produzir e reproduzir. Scott (2001) aponta a importância dos pilares normativo, regulativo e cultural-cognitivo, já descritos anteriormente, na análise da manutenção institucional. A manutenção institucional pelo pilar cultural-cognitivo segue uma base de conformidade *taken-for-grantedness*. Os indicadores de manutenção são as crenças comuns e as lógicas de ação compartilhada. A base de legitimação que garante a manutenção é a de um reconhecimento culturalmente suportado (SCOTT, 2001). O processo isomórfico é o mimético, que é produto da imitação. A incerteza é tida como principal fonte da imitação do que foi considerado por um ator social como sucesso ou fonte de legitimidade de outro ator.

Já a manutenção institucional pelo pilar normativo, segundo Scott (2001), segue uma base de conformidade de obrigação social. Os indicadores de manutenção são as certificações e a institucionalização do que se espera socialmente. A base de legitimação que garante a manutenção é a de um governo moral. O mecanismo isomórfico normativo, de acordo com DiMaggio e Powell (1983) é resultado da “luta coletiva dos membros de uma ocupação para definir as condições e métodos de sua atividade [...] e para estabelecer uma base cognitiva e de legitimação para sua autonomia ocupacional.” (p. 152).

Por sua vez, a manutenção institucional pelo pilar regulativo segue uma base de conformidade de conveniência para Scott (2001), sendo que os indicadores de manutenção são as regras, leis e sanções. A base de legitimação que garante a manutenção é a sanção legal. Segue uma lógica instrumental para a manutenção institucional. O isomorfismo coercitivo é resultado tanto de pressões formais como informais, nas quais atores sociais são submetidas outros que apresentam posição de maior poder na relação de dependência.

Os aspectos previamente descritos descrevem o processo de institucionalização que compõe as atividades organizacionais, que por sua vez serão refletidas nas relações intra e interorganizacionais.

## **2.5 RELAÇÕES INTRAORGANIZACIONAIS, REDES E PRÁTICAS ORGANIZACIONAIS NA PERSPECTIVA INSTITUCIONAL**

A partir do que foi evidenciado no decorrer do trabalho, mediante estruturas teóricas já construídas, pode-se perceber que as organizações estão inseridas em ambientes nos quais fluem regras, normas, expectativas de comportamento e valores compartilhados, elementos abordadas pela teoria institucional. Como as organizações integram um ambiente, o relacionamento entre elas torna-se um importante nível de análise, pela sua influência na formação de estruturas e padrões de interações. Dessa maneira, as pressões ambientais se relacionam com as organizações em sua competição pelo alcance da legitimidade e suporte ambiental, sejam pressões de mudança ou de persistência, que por sua vez são compostos de elementos cultural-cognitivos, normativos e regulativos (SCOTT, 2001). Vale lembrar que as organizações, embora estejam sujeitas a pressões isomórficas,

possuem capacidade de agência para exercer certo grau de autonomia e controle sobre as condições do ambiente (MACHADO-DA-SILVA; FONSECA, 1993; 1999). Desse modo, mesmo que uma organização seja analisada em um nível intraorganizacional, não se pode negar as pressões dos meios, pois a organização deve ser percebida como um sistema tanto aberto quanto fechado.

Podemos considerar práticas organizacionais ações regulares e recorrentes realizadas por atores sociais, em organizações espaciotemporalmente delimitadas, que continuamente constroem e reconstroem esse sistema social. As práticas adotadas pelas organizações, para serem consideradas legítimas, precisam estar de acordo com os pilares da teoria institucional. Uma prática de tomada de decisão ou comunicação para ser legitimada, deve ser sustentada por aspectos regulativos, de acordo com uma base de conformidade da conveniência e uma base de ordem de acordo com uma lógica instrumental. Além dos aspectos regulativos, sua sustentação se deve ao pilar normativo da teoria institucional, que possui como base de conformidade obrigação social e como base de ordem a expectativa de ocorrer o que é esperado, o que é julgado correto; e ao pilar cultural-cognitivo, que possui como base de conformidade à lógica *taken-for-grantedness*, na qual os comportamentos são realizados automaticamente, sem serem questionados. O entendimento é compartilhado por meio da intersubjetividade. As práticas organizacionais, no pilar cultural cognitivo, são seguidas de acordo com que os atores sociais consideram o melhor a ser seguido. Porém, vale ressaltar que tal divisão não ocorre na prática. O processo de legitimação não ocorre sustentado apenas por uma única base de legitimação, visto que os três pilares estão altamente imbricados. Podemos considerar a predominância de um ou duas bases de legitimação em um determinado processo, porém os três pilares da teoria institucional agem simultaneamente. (SCOTT, 2001).

Desse modo, a organização torna-se um importante nível de análise devido a sua influência exercida na formação e reprodução de estruturas e padrões de interações. Giddens (2003) denomina esse processo de estruturação. Para o autor, a vida social se caracteriza pelas relações entre atores sociais, que se organiza com a prática dentro do sistema social por meio do direcionamento do comportamento dos atores pela estrutura, ao mesmo tempo em que ocorre a sua manutenção. Entre estrutura e interação, há uma relação de dualidade de

estruturas, ou seja, a estrutura é pré-condição para a ação ao mesmo tempo em que é alterada ao longo a ação.

Berger e Luckmann (1985) também argumenta que o conhecimento da vida cotidiana é produto do processo de criação de hábitos. Esse processo ocorre sob condições de reciprocidade. Os estoques de conhecimentos dos indivíduos são como um corpo de rotinas. Tais rotinas são constituídas de atividades tidas como concedidas, em uma lógica *taken for granted*. Esse processo possui três fases distintas – exteriorização, objetivação, e interiorização. Na exteriorização ocorre a construção social da realidade, que se origina nas atividades cotidianas e em suas posterior habitualizações. Na fase da objetivação acontece a institucionalização do que se tornou habitual. Em decorrência do que já foi institucionalizado, o indivíduo estabelece uma significação de mundo. Já na última fase, de interiorização, o homem é um produto do meio social e o mundo social objetivado é reintroduzido na consciência do ator social no processo de socialização. Desse modo podemos compreender melhor o processo pelo quais as práticas são tidas como hábito na realidade objetiva.

Para o entendimento da o conceito de práticas organizacionais como produto da ação social, deve-se recorrer primeiramente à progressão do conceito de estratégia ao longo da segunda metade do século XX até os dias atuais. A visão clássica, de homem econômico racional, própria dos anos 1960 foi sendo gradualmente substituída. As visões processuais e evolucionárias negaram que a estratégia seja unicamente ligada à racionalidade econômica. A partir dos anos 1990, a visão sistêmica, derivada das ciências sociais, foi aplicada ao campo da estratégia. Tal visão seguiu as idéias de ação social no campo organizacional. Então desenvolveu-se a concepção da estratégia vista como prática, desenvolvida primeiramente por Whittington (1996), se focando na atividade gerencial, como gerentes 'fazem estratégia', assim como influenciou a Visão Baseada em Atividades. Essa concepção se focou nas micro práticas sociais que são realizadas nas organizações. As práticas organizacionais, por sua vez, são executadas porque são sustentadas por elementos normativos, regulativos e cultural-cognitivos, que as fazem legítimas. O estudo de tais microeventos, portanto, faria o *link* entre a as micro práticas e as macro estruturas sociais. Para entender esse movimento, é necessário recorrer às teorias de ordem e reprodução social, como a Teoria da



Estruturação de Giddens (2003), que diz que a estrutura é tanto meio como resultado da ação e a sociologia da construção social da realidade de Berger e Luckmann (1985). Dessa forma, podemos compreender de que modo ocorre a persistência e a mudança das práticas organizacionais, sendo que as práticas que possuem a maior extensão espaço-temporal, dentro de uma totalidade social, podem ser consideradas institucionalizadas (GUIDDENS, 1989).

As práticas organizacionais inseridas nas instituições antecedem a todo um processo de institucionalização que garante a reprodução recursiva dessas práticas em uma microesfera social, sob uma lógica "*taken for granted*". Em uma organização, corre uma tipificação recíproca de ações habituais por determinados tipos de atores, constituindo um isomorfismo nas práticas organizacionais na estrutura social. A organização, na busca por legitimidade, alcance de seus objetivos e à manutenção de seus interesses, procura exercer sua capacidade de agência, exercendo o poder, "no sentido de capacidade transformadora" (GIDDENS, 2003, p.17), a partir de suas práticas organizacionais e das relações intraorganizacionais. A racionalidade presente na ação social se mostra atrelada aos padrões organizacionais, tanto que Machado-da-Silva, Fonseca e Crubellate (2005, p.21) argumentam que "embora padrões institucionais limitem a possibilidade de ação racional, são os mesmos padrões que, concomitantemente, possibilitam alguma ação, e assim, alguma racionalidade". Vale ressaltar que a influência exercida pela agência também possui um caráter de persistência. Dessa maneira, as práticas organizacionais podem ser exercidas a partir de uma consciência discursiva de persistência, e não apenas de mudança.

A relação entre atores sociais é envolvida em grande complexidade, sendo que para a compreensão das práticas organizacionais deve-se considerar a realidade como produto de uma construção social. Desse modo, a estrutura passa a ser concebida não somente em função de seus atributos estruturais prescritos, porém também em função dos padrões emergentes de interação que se originam de interpretação das normas e ações, culminando assim na realidade intersubjetiva que é inerente às organizações (RANSON, HININGS; GREENWOOD, 1980).

No entendimento do processo de relação social, a metodologia de análise de redes se mostra uma ferramenta útil para entender a estrutura das práticas e relações intersubjetivamente compartilhadas. A análise de redes

intraorganizacionais surge como alternativa adequada para uma compreensão abrangente desses processos que levam ao desenvolvimento institucional. A partir da identificação da estrutura de relacionamento de uma determinada rede pode-se perceber os padrões de interação em uma determinada organização.

Segundo Coser e Machado-da-Silva (2006, p.39), a complementaridade da metodologia de análise de redes com a abordagem institucional é a enumeração dos atores sociais do campo que atuam mais ativamente nos processos de definição, construção e redefinição de padrões organizacionais “que constituem as estruturas institucionais, mediante a intersubjetividade”. Mardsen (1982) e Coser (2003) ainda complementam que muitas análises de redes aplicadas às organizações podem ser percebidas como parte de pesquisas para desenvolver medidas sócio-culturais. Tais medidas podem ser aplicadas em esforços para incluir medidas de pesquisas empíricas, visando incluir conceitos de estrutura social. Isso indica que um estudo que se utiliza de análise de redes pode ajudar nas inferências suportadas por outras teorias.

De acordo com a exposição teórica apresentada, pautada nos conceitos da teoria institucional, teorias de reprodução social, teoria de análise de redes e em práticas organizacionais e ação social permitem uma integração conceitual que visa sustentar a operacionalização das variáveis que se pretende focar. Daí a importância de se refletir sobre as conexões entre o quadro teórico o método e as técnicas de pesquisa. É importante ressaltar que o processo de operacionalização da pesquisa se dará em conformidade com a orientação teórica e metodológica escolhida pelo pesquisador. A orientação teórica apresentada se mostra relevante para a contextualização do tema proposto e conseqüentemente assegurar o pesquisador na operacionalização de métodos e na interpretação dos resultados de pesquisa, conforme apresentados nas seções subseqüentes.

### 3 METODOLOGIA

Na presente seção é apresentada a metodologia de pesquisa que foi utilizada para a verificação empírica necessária para o cumprimento dos objetivos de pesquisa. A metodologia corresponde à apresentação das etapas necessárias para a evidenciação do caráter de cientificidade da pesquisa.

Como afirma Triviños (1992, p. 96): "Qualquer que seja o ponto de vista teórico que oriente o trabalho do investigador, a precisão e a clareza são obrigações elementares que deve cumprir" na tarefa de estabelecimento dos exatos limites do estudo. Com base nesta citação é que se almejará obter o maior rigor metodológico possível, a fim de seguir a risca o referencial metodológico que orienta o trabalho. Na presente metodologia, primeiramente é apresentada a especificação do problema, composta pelas perguntas de pesquisas, especificação das categorias de análise e suas relações, definição constitutiva e operacional das variáveis e definição de outros termos relevantes à pesquisa. Em seguida apresenta-se o delineamento e o *design* de pesquisa, ainda apontando a população, amostragem, coleta, tratamento e análise de dados e por fim as limitações da pesquisa.

#### 3.1 ESPECIFICAÇÃO DO PROBLEMA

A seguir apresentam-se as perguntas de pesquisa relativas aos objetivos geral e específicos, as categorias de análise e suas relações, além de suas definições constitutivas e operacionais.

A partir da proposta da convergência entre os conceitos precedentes nas referências teóricas, busca-se investigar o seguinte problema.

##### 3.1.1 Perguntas de Pesquisa

As questões de pesquisa mostradas a seguir buscam a compreensão de

como se desenvolvem determinados processos e relações, não necessariamente causais.

- a) Qual é o contexto no qual a Alpha do Brasil está inserida?
- b) Qual são as principais práticas organizacionais de comunicação e tomada de decisão existentes na Alpha do Brasil?
- c) Quais são as bases estruturais das práticas organizacionais de comunicação e tomada de decisão existentes na Alpha do Brasil estruturadas de 2003 à 2007?
- d) Quais são os padrões estruturais da rede intraorganizacional da Alpha do Brasil? Para a identificação de tais padrões, utilizou-se os seguintes fatores estruturais:
  - tamanho e densidade da rede;
  - razão predominante das relações;
  - importância das interconexões;
  - comprometimento nas relações;
  - frequência de contatos.
- e) Qual a relação entre a estrutura da rede intraorganizacional com as bases estruturais das práticas organizacionais de comunicação e tomada de decisão estruturadas de 2003 à 2007 na Alpha do Brasil?

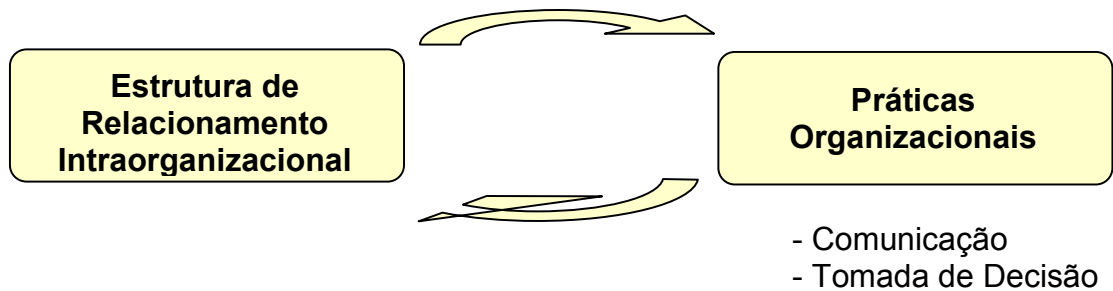
### **3.1.2 Especificação das Categorias de Análise e Relações**

Em face ao problema estabelecido para a presente dissertação, são identificadas duas categorias de análise:

- a) A rede estrutural de padrões relacionamentos interno da organização em estudo;
- b) As práticas organizacionais referentes à comunicação e tomada de decisão na organização estudada estruturadas de 2003 à 2007.

É válido ressaltar que as relações entre as categorias de análise, conforme apresentadas na Figura 05, não implicam necessariamente em causalidades lineares entre tais categorias. Quanto às práticas organizacionais, vale lembrar

que estão imbricadas em um ambiente institucional, que abrange tanto quanto aspectos intraorganizacionais quanto de contextos ambientais de referências.



**FIGURA 05 - Especificação das categorias de análise e suas relações**

### **3.1.3 Definição Constitutiva e Operacional das Variáveis**

O objetivo da definição dos termos e variáveis é torná-los claros e compreensivos, a fim de não deixar alguma margem de erro no momento de interpretação dos elementos (LAKATOS e MARCONI, 1983). Desse modo, a definição constitutiva é aquela que se encontra, por exemplo, em dicionários (KERLINGER, 1979). A definição constitutiva tem como objetivo esclarecer de forma precisa definições muito gerais; e a definição operacional, que tem por finalidade traduzir em conteúdo prático as variáveis teóricas (TRIVIÑOS, 1992). A operacional é a que foi delineada ao longo da pesquisa.

#### **Rede de relacionamentos**

D.C.: Uma rede de relacionamentos consiste na somatória das interações entre membros de um determinado grupo, sem necessariamente levar em conta se é uma relação diádica (entre pares), um conjunto de membros ou um conjunto de ações (WHETTEN, 1981), nas quais transitam fluxos de bens e serviços, influências e informação (WHITE et al, 1981). A rede de relacionamentos foi baseada nos seguintes fatores estruturais: a) tamanho da rede; b) densidade; c) razão predominante do relacionamento; d) importância das interconexões; e)

comprometimento nas relações; f) frequência de contatos.

### **Tamanho da Rede**

D.C.: É o total de ligações possíveis em uma matriz, descontando a diagonal, uma vez que um ator não pode se relacionar com ele mesmo.

D.O.: Foi dimensionado a partir do número de gestores (presidente, diretores, gerentes e sub-gerentes) da Alpha do Brasil obtida por meio de dados secundários no relatório de funcionários obtida junto ao setor de recursos humanos da organização.

### **Densidade da Rede**

D.C.: É o quociente das ligações efetivamente existentes entre os atores da rede pelo total de ligações possíveis entre eles, expresso em porcentagem (BORGATTI; EVERETT; FREEMAN, 2002).

D.O.: Foi operacionalizado a partir da análise estatística dos dados obtidos por meio de questionário aplicado aos dirigentes do nível estratégico da organização e calculado a partir da utilização do *software* UCINET (programa computacional para análise de redes).

### **Razão predominante do relacionamentos**

D.C.: Consiste nos fatores que sustentam o relacionamento entre os atores da rede, podendo se manifestar sob diferentes formas: voluntária, formal, obrigatória, dependência e circunstancial.

D.O.: Foi operacionalizado a partir da análise estatística dos dados obtidos por meio de questionário aplicado aos dirigentes do nível estratégico da organização e calculado a partir da utilização do *software* UCINET (programa computacional para análise de redes).

### **Importância do relacionamento**

D.C.: Consiste na forma como um ator da rede percebe o outro como sendo importante para o desenvolvimento do seu trabalho (SCHIMIDT e KOCHAN, 1997).

D.O.: Foi operacionalizado a partir da análise estatística dos dados obtidos

por meio de questionário aplicado aos dirigentes do nível estratégico da organização e calculado a partir da utilização do *software* UCINET (programa computacional para análise de redes).

### **Comprometimento das relações**

D.C.: Consiste no que compromete o relacionamento de um ator da rede com outro, podendo se manifestar sob diferentes formas: obrigações, acordo, convivência e comprometimento espontâneo.

D.O.: Foi operacionalizado a partir da análise estatística dos dados obtidos por meio de questionário aplicado aos dirigentes do nível estratégico da organização e calculado a partir da utilização do *software* UCINET (programa computacional para análise de redes).

### **Frequência de contatos**

D.C.; Consiste na frequência na qual os atores da rede estabelecem contato.

D.O.: Foi operacionalizado a partir da análise estatística dos dados obtidos por meio de questionário aplicado aos dirigentes do nível estratégico da organização e calculado a partir da utilização do *software* UCINET (programa computacional para análise de redes).

### **Práticas organizacionais**

D.C.: Atividades e ações regulares e recorrentes executadas no concernente as necessidades e objetivos organizacionais (MINTZBERG, 1986; BARNARD, 1971) em organizações espaciotemporalmente delimitadas que continuamente constroem e reconstroem esse sistema social.

D.O.: As práticas organizacionais na organização foram identificadas por entrevistas semi estruturadas e questionários e dirigidas aos gestores da organização em estudo, visando abranger as dimensões de comunicação e tomada de decisão.

### **Comunicação**

D.C.: Processamento de dados em forma de mensagem, dentro e fora dos canais formalmente modelados pelas organizações, incluindo todo aspectos não-

informacionais que envolvem a mensagem (MANNING, 1992).

D.O.: Foi operacionalizada a partir da análise de conteúdo em entrevistas semi estruturadas e de questionário aplicado aos dirigentes do nível estratégico da organização.

#### **Tomada de decisão**

D.C.: É um processo de pensamento e ação, que culmina com uma escolha. Consiste em selecionar entre cursos alternativos de ação ou mesmo aceitar ou rejeitar uma ação específica (BRAGA, 1987).

D.O.: Foi operacionalizada a partir da análise de conteúdo em entrevistas semi estruturadas e de questionário aplicado aos dirigentes do nível estratégico da organização.

### **3.1.4 Definição de Outros Termos Relevantes**

#### **Base de institucionalização**

São elementos de caráter cultural-cognitivo, normativo e regulativo que associados com suas atividades e recursos, dão estabilidade e significado à vida social (SCOTT, 2001).

#### **Redes Sociais**

Conjunto de relações ou de laços que ligam atores sociais, formados de conteúdo e forma, as quais transitam fluxos de bens e serviços, influências e informações, podendo variar em graus de intensidade e são socialmente construídas, reproduzidas e alteradas como resultado da interação.

#### **Ator Social**

Uma ator pode ser um determinado indivíduo, organização ou unidade social coletiva que possui papel em determinada estrutura social (WASSERMAN; FAUST, 1999). No presente trabalho, os atores estudados foram os gestores da Alpha do Brasil.



## 3.2 DELINEAMENTO E *DESIGN* DE PESQUISA

Uma vez definidos os objetivos e as categorias analíticas que foram estudadas para atingi-los, resta definir como foi desenvolvida a pesquisa. As seções apresentadas a seguir definem o delineamento de pesquisa escolhido, assim como a justificativa para essa escolha em face do objeto de estudo, bem como as fontes de dados que proveram a análise.

### 3.2.1 Delineamento de Pesquisa

Trata-se de uma pesquisa que visou descrever e analisar de que maneira se articulam a rede de relação intraorganizacional com as práticas organizacionais de comunicação e de tomada de decisão na Alpha do Brasil.

O *design* de pesquisa escolhido foi de análise de redes sociais, embora também foram utilizados múltiplos métodos de pesquisa, como coleta de dados secundários e entrevistas semi estruturadas.

Na presente pesquisa, primeiramente conceituou-se a organização em face ao ambiente no qual ela está inserida, identificando o contexto nacional e regional local de referência. Para isso foram utilizados dados secundários coletados em jornais, *websites*, revistas e documentos organizacionais. Embora o presente estudo seja de natureza descritivo-analítico, todo estudo em uma organização específica possui uma fase que pode ser denominada de exploratória. Em face disso, o passo seguinte na pesquisa foi composto por um contato com os atores da Alpha do Brasil para conhecer o campo, assim como o levantamento de dados secundários para a identificação da organização.

A etapa seguinte da presente pesquisa foi a realização de entrevistas semi-estruturadas com quatro gestores da Alpha do Brasil. O roteiro da entrevista foi formatado com base no referencial teórico de comunicação e de tomada de decisão, sempre se voltando para as práticas, se focando nas ações desempenhadas pelos gestores. Essa etapa, embora seja descritiva-analítica, também possui características exploratórias e visou principalmente a construção do questionário relativo a identificação das práticas organizacionais.

As etapas seguintes são quantitativas e visam identificar estruturalmente as práticas de comunicação e tomada de decisão, por meio de análise de questionários fechados aplicados à população estudada, assim como identificar a rede de relacionamentos intraorganizacional. Os questionários relativos às práticas organizacionais foram elaborados a partir dos resultados encontrados na análise de conteúdo das entrevistas semi-estruturadas. Neuman (1997), diz que as pesquisas podem tanto ser, com relação a sua dimensão no tempo, compostas por um corte transversal ou então ser consideradas em uma perspectiva de tempo longitudinal. Pesquisas com um corte transversal, segundo tal autor, são pesquisas sociológicas que tiram um retrato do mundo social, observando em um determinado ponto. Já pesquisas longitudinais, para Neuman (1997), examinam características de pessoas ou organizações mais de uma vez ao longo do tempo. Importantes para responder perguntas sobre mudança social. Na aplicação do questionário relativo às práticas organizacionais, houveram perguntas relativas ao passado da organização, visando identificar como se estruturaram tais práticas na Alpha do Brasil de 2003 à 2007, visto que o questionário abrangia, ainda que de maneira quantitativa, o questões que abordavam o tempo em que as práticas eram exercidas. Embora a organização tenha sido criada em 2002, suas operações só tiveram início em 2003. Nesse sentido, a dimensão temporal do presente trabalho é seccional com abrangência longitudinal.

Também com natureza quantitativa, a aplicação de questionários de redes sociais apontou a planificação da estrutura de relacionamentos da Alpha do Brasil a partir da aplicação de questionários fechados aos gestores da organização em estudo. Os dados coletados forneceram subsídio para a construção de matrizes sociológicas para a elaboração de inferências estruturais, essencialmente o tamanho da rede, densidade, razão predominante das relações; importância das interconexões; comprometimento nas relações e frequência de contatos. Para o alcance desse objetivo foi utilizado o *software* UCINET, que se constitui em um programa computacional para análise de redes.

Neuman (1997) diz que os dados quantitativos utilizam a lógica e os princípios encontrados nas pesquisas de ciências naturais. Podem ser conduzidos em laboratórios ou na vida cotidiana. Segundo Neuman (1997), a coleta de dados através de questionários, como ocorreu no presente estudo, se configura em um

procedimento típico de uma pesquisa quantitativa.

Finalmente, foram relacionados resultados obtidos a partir da estruturação das práticas organizacionais de comunicação e tomada de decisão com os resultados obtidos da análise de rede intraorganizacional, utilizando-se do referencial teórico para a interpretação dos resultados.

O nível de análise do presente estudo será organizacional, tendo como unidade de análise os integrantes da rede, ou seja, os gestores da organização em estudo.

### **3.2.2 População e Amostragem**

Para a realização deste estudo foi escolhida uma única organização, a Alpha do Brasil Ltda, que em novembro de 2006 contava com cerca de 680 funcionários. A organização está localizada em sede própria, com 40 mil metros quadrados de área construída, no município de Campo Largo, região metropolitana de Curitiba, Paraná. A sede da Alpha do Brasil Ltda, que foi inaugurada em 2002 e iniciou sua linha de produção no Brasil em outubro de 2003, foi escolhida por estar localizada em meio a uma vasta rede de rodovias e ferrovias, ao lado do Aeroporto Internacional de Curitiba e a uma hora do Porto de Paranaguá, via pela qual os produtos são exportados. As instalações da organização anteriormente serviam como sede de uma empresa automotiva. Entre as atividades da Alpha do Brasil se destinavam a produção de peças e kits de motores de combustão interna de 4 tempos com potências entre 3,5 e 25,0 hp e transmissões mecânicas tipo “*peerless*”, com uma capacidade de fabricação equivalente a 2 milhões de motores e 700 mil transmissões ao ano.

A Alpha do Brasil é subsidiária da Hi Tech Products, pertence ao Grupo de Motores e Transmissões que tem sua sede no estado de Wisconsin, nos EUA, possuindo ainda fábricas em vários outros estados norte americanos, na Itália e República Tcheca.

A população estudada, assim como o universo amostral, foi o quadro gerencial, composto pelos 29 gestores da Alpha do Brasil. Os instrumentos de coletas de dados para o delineamento da rede organizacional e para a identificação das práticas organizacionais foram aplicados nos gestores da Alpha do Brasil que

ocupavam os cargos de presidente, diretor, gerente e sub-gerente.

A escolha desta empresa justifica-se pelo fato de ser uma organização multinacional, que atua no país há não muito tempo, fato que faz com que se relacione com variados contextos ambientais de referências, que de certa forma influenciarão a racionalidade empregada no processo de legitimação das práticas organizacionais.

### **3.2.3 Coleta de Dados**

No presente estudo foram coletados tanto dados secundários quanto primários, sendo que os dados secundários se caracterizaram na pesquisa de documentos, *websites*, notícias e relatórios organizacionais, com o intuito de levantar o contexto nacional e regional-local da Alpha do Brasil, identificar a organização em estudo e para limitar a rede a ser estudada.

Os dados primários foram obtidos mediante entrevistas semi-estruturadas e pela aplicação de questionários, baseados a partir da literatura constante, na revisão teórico-empírica, bem como dos dados secundários previamente levantados.

As entrevistas semi estruturadas visaram identificar as práticas organizacionais de comunicação e de tomada de decisão na Alpha do Brasil. Foram realizadas quatro entrevistas, todas no mês de dezembro de 2006, no próprio refeitório da empresa estudada, em quatro dias alternados, dias 07, 09, 14 e 16 de dezembro.

Já os questionários que se referem à identificação da estrutura das práticas organizacionais e da rede intraorganizacional foram aplicados entre janeiro e fevereiro na própria sede da Alpha do Brasil, em Campo Largo-PR. Questões pendentes foram resolvidas por e-mail e telefonemas.

### **3.2.4 Facilidades e dificuldades na coleta de dados**

Diante do exposto, e relevante citar algumas facilidades e dificuldades relevantes à coleta de dados.

Primeiramente, houve dificuldades com relação a obtenção de dados secundários relativos à organização estudada, em decorrência do sigilo. Outra

dificuldade foi a demora de resposta da Alpha do Brasil para a autorização da pesquisa, visto que ela só foi concedida em outubro de 2006. Essa dificuldade foi apaziguada pela boa receptividade dos gestores da Alpha do Brasil e de alguns contatos pessoais de conhecidos deste pesquisador, que serviram de *gatekeepers* no processo. As entrevistas semi-estruturadas foram aplicadas sem muitas dificuldades.

Também houve demora no agendamento para a aplicação dos questionários. Porém não houveram muitas dificuldades na aplicação, visto foram aproveitados momentos nos quais os gestores estavam reunidos. As questões pendentes foram esclarecidas sem dificuldades.

### **3.2.5 Tratamento e Análise de Dados**

As entrevistas semi-estruturadas foram transcritas integralmente e posteriormente submetidas a análise de conteúdo. Segundo KRIPPENDORFF (1988), uma análise de conteúdo é uma técnica de pesquisa utilizada para fazer inferências válidas e reaplicáveis de dados, dentro de seus contextos. Os dados analisados podem ser vistos com base em diversas perspectivas. Vale ressaltar que os significados das mensagens não são necessariamente os mesmos para todos, pois está implícita a idéia da subjetividade da interpretação. A exploração do material consiste em uma fase longa com procedimentos de codificação ou enumeração em função de regras previamente formuladas (BARDIN, 2002). No presente estudo as categorias foram enumeradas segundo critérios subjetivos, sendo que procurou-se identificar pela frequência de respostas quais eram as principais práticas organizacionais relativas a comunicação e tomada de decisão realizadas na organização. O resultado serviu para a construção do questionário para identificar a estrutura das práticas organizacionais estruturadas entre 2003 a 2007 na Alpha do Brasil, visando a validade de constructo do instrumento, que se baseia no estabelecimento de medidas operacionais corretas para os conceitos estudados (PARÉ, 2002).

Os dados relativos ao questionário de práticas organizacionais de tomada de decisão e de comunicação foram tabulados no *software Open Office for Linux* e analisados no *software SPSS* versão 13.0. Já os dados que compuseram a rede

intraorganizacional foram também tabulados no *Open Office for Linux*. Posteriormente foi identificado, por meio da análise sociométrica, como se apresenta a rede de relacionamentos interno da organização em estudo a partir dos indicadores de centralidade; densidade; base predominante do relacionamento; intensidade e importância das interconexões. Esse processo foi auxiliado pelo programa computacional UCINET. Então os dados foram relacionadas quantitativamente a partir do software SPSS versão 13.0. e UCINET.

Finalmente, os resultados obtidos foram analisados e explicados pelos elementos teóricos que estão presente na base teórico empírica do presente trabalho.

### **3.2.6 Limitações do Estudo**

A presente seção aponta as facilidades, restrições e limitações relativas ao desenvolvimento da pesquisa.

Apesar do rigor científico empregado nesta pesquisa, a mesma é passível de algumas limitações, que são apresentadas na seqüência e devem ser consideradas para melhor acompanhamento dos resultados obtidos.

Em relação à análise de dados secundários para a caracterização do contexto ambiental, observa-se que a literatura não apresenta procedimentos específicos e definidos relativos à descrição da faceta institucional do ambiente. Desse modo, procurou-se seguir e adaptar metodologias utilizadas por outros autores em trabalhos semelhantes (ver GONÇALVES, 1998; GUARIDO FILHO, 2000; COCHIA, 2002; MACHADO-DA-SILVA; BARBOSA, 2003; GUIMARÃES, 2005). Em termos gerais, a caracterização e a descrição da faceta institucional do ambiente têm sido vinculadas à análise histórica e documental.

Com relação as respostas obtidas recai outra limitação, relacionada com a confiabilidade dos dado primários obtidos, visto que não é improvável umas possível falta de sinceridade do entrevistado. As reais dificuldades são, portanto, de ordem cognitiva e de comunicação. Dessa forma temos que o entendimento diferenciado entre o entrevistador e o entrevistado sobre os conceitos utilizados durante a pesquisa pode causar algum viés ao estudo. A multiplicidade de interpretações nas perguntas relativas às entrevistas semi-estruturadas ou nas questões dos

questionários também podem interferir nas respostas.

A vasta possibilidade de interpretação dos dados primários também representa uma limitação ao estudo. A interpretação do conteúdo das entrevistas, se representa em uma das interpretações possíveis para os dados uma vez que, como salienta Krippendorff (1988), o método utilizado possibilita a existência de diferentes perspectivas, tendo em vista a subjetividade implícita na interpretação dada ao material.

A análise de redes utilizada como metodologia oferece várias opções de cruzamentos e tipos de análise que certamente não esgotaram as diversas possibilidades que poderiam ser exploradas neste trabalho. Da mesma forma, a análise qualitativa poderia ser mais aprofundada, tanto no número de entrevista quanto na profundidade de análise.

Finalmente, o recorte teórico escolhido para a execução do presente trabalho oferece uma grande gama de possibilidades de análise, fato que limitou a manipulação dos dados e a convergência com a teoria institucional. No entanto, tal limitação pode ser percebida como um ponto positivo, visto que dá subsídios e margens para continuidade de estudos que visam um progresso nessa direção.

#### 4. ANÁLISE DOS DADOS

Na análise de dados são apresentados os dados coletados para o presente estudo. Primeiramente será brevemente descrito o contexto no qual a Alpha do Brasil está inserida, levando em conta as características tanto do contexto nacional quanto do regional-local. Então segue-se uma breve descrição da organização em estudo, tanto da Multinacional Hi Tech Products, que é o grupo ao qual pertence a organização, quanto da Alpha do Brasil propriamente dita.

A seguir segue-se a análise dos dados primários obtidos por meio de entrevistas semi-estruturadas, que visaram identificar as principais práticas organizacionais relativas à comunicação e tomada de decisão desenvolvidas na empresa. Foram realizadas quatro entrevistas com gestores da Alpha do Brasil. Os dados foram coletados em dezembro de 2006. As entrevistas foram gravadas em um aparelho de MP4 e posteriormente transcritas para fins da análise proposta, ou seja, análise de conteúdo.

Na parte seguinte são descritas as bases estruturais das práticas organizacionais estudadas, de maneira quantitativa. A partir da identificação das práticas organizacionais de comunicação e de tomada de decisão, que ocorreu de modo qualitativo, foi elaborado um questionário na qual foi aplicado à todos os gestores. Esse questionário permitiu uma identificação mais estrutural para essas práticas, as quais foram posteriormente relacionadas com a rede interna da organização. Para o levantamento desses dados, utilizou-se de um questionário que foi aplicado aos gestores da organização entre janeiro e fevereiro de 2007. O mesmo questionário visou identificar a estrutura relacional da organização, que é descrita na quarta seção da análise de dados. Essa parte da análise de dados se reporta à identificação da rede interna de relacionamentos em relação ao tamanho e densidade da rede; a razão predominante das relações; a importância das interconexões; ao comprometimento nas relações e a frequência de contatos.

Por fim, na quinta e última parte da seção de análise de dados, os dados obtidos relativos à estrutura das práticas organizacionais foram relacionados com os dados obtidos para a identificação da rede interna de gestores da Alpha do Brasil.



## **4.1 DESCRIÇÃO E ANÁLISE DE DADOS I - CARACTERÍSTICAS DO CONTEXTO DA ALPHA DO BRASIL**

A seguir é brevemente descrito o contexto no qual a Alpha do Brasil está inserida. Primeiramente é descrito o contexto nacional, no qual são abordados dados econômicos da atual realidade brasileira. São apresentados dados relevantes ao setor industrial, enfatizando o setor de autopeças, na qual a Alpha do Brasil está inserida.

Posteriormente é brevemente descrito o contexto regional e local. A princípio são abordadas questões relativas à economia industrial do Estado do Paraná e posteriormente questões que abrangem a Região Metropolitana de Curitiba e mais especificamente o município de Campo Largo.

### **4.1.1 Características do contexto nacional**

Na presente seção são apresentadas algumas características do contexto nacional no qual a Alpha do Brasil está inserida, principalmente indicadores econômicos do país e do setor de autopeças.

A economia do Brasil é a maior da América Latina e a décima maior do mundo, de acordo com o seu PIB, da ordem de 797 bilhões de dólares. Em 2005 o PIB brasileiro cresceu 2,3%. Desde 1994, o primeiro ano do Plano Real, o país não obtém taxas de crescimento superiores a 5% ao ano. Medindo a economia do Brasil pelo PNC PCP, a economia brasileira é a 14ª maior do mundo, com um PNB de US\$ 644,133 bilhões em 2005.

Apesar da economia brasileira ter alcançado ao longo da década um salto qualitativo na produção de bens agrícolas, conquistando a liderança mundial em diversos insumos, com reformas comandadas pelo governo federal, a pauta de exportação brasileira foi diversificada, com uma enorme inclusão de bens de alto valor agregado.

Atualmente o país está entre os 20 maiores exportadores do mundo, com US\$ 118 bilhões vendidos entre produtos e serviços a outros países em 2005. Em poucos anos a expectativa é que o Brasil esteja entre as principais plataformas de

exportação do mundo.

Em 2004 a economia do Brasil começou a crescer, acompanhando a tendência econômica mundial. O governo sustenta que isto se deve a política econômica adotada. Grande parte da imprensa questiona as altas taxas de juros adotadas pelo governo. No final de 2004 o PIB cresceu 4,9%, a indústria cresceu na faixa de 6,18, como mostra a Tabela 01, e as exportações superaram todas as expectativas.

O Brasil é visto pelo mundo como um país com muito potencial, assim como a China, Rússia e Índia. A política externa adotada pelo Brasil prioriza a aliança entre países sub-desenvolvidos para negociar com os países ricos. O Brasil, assim como a Argentina e a Venezuela, vêm mantendo o projeto da ALCA em discussão, apesar das pressões de outros blocos econômicos. Existem também iniciativas de integração na América do Sul, cooperação na economia e nas áreas sociais.

No Brasil, o setor primário (agricultura, exploração mineral e vegetal) ainda é muito importante, mas se observa um lento crescimento proporcional do setor secundário (indústria) em relação aos demais. Cabe observar, no entanto, que a desvalorização da moeda nacional, ocorrida em 1999 estimulou bastante as exportações e conseqüentemente o setor agrícola.

**TABELA 01 - Crescimento real do PIB setorial brasileiro (em porcentagem por ano)**

| Ano          | 1994 | 1995 | 1996 | 1997  | 1998  | 1999  | 2000 | 2001  | 2002 | 2003 | 2004 |
|--------------|------|------|------|-------|-------|-------|------|-------|------|------|------|
| Agropecuária | 5,45 | 4,08 | 3,11 | -0,83 | 1,27  | 8,33  | 2,15 | 5,76  | 5,54 | 4,49 | 5,29 |
| Indústria    | 6,73 | 1,91 | 3,28 | 4,65  | -1,03 | -2,22 | 4,81 | -0,50 | 2,57 | 0,07 | 6,18 |
| Serviços     | 4,73 | 1,30 | 2,26 | 2,55  | 0,91  | 2,01  | 3,80 | 1,75  | 1,61 | 0,61 | 3,32 |

Fonte: Dados secundários

Em relação à política industrial brasileira, ao longo da história recente, tem-se adotado políticas explícitas para o incentivo à indústria e, portanto, de política industrial. Essas políticas integravam os planos estratégicos de desenvolvimento. Os planos que obtiveram maior êxito e, portanto, mais conhecidos, são os Planos de Metas, oriundos da segunda metade da década de 1950 e o Plano Nacional de Desenvolvimento (PND), fundamentalmente o II PND, na década de 1970. Todos esses planos tiveram como ponto central o setor industrial e foram decisivos para o desenvolvimento e integração da indústria brasileira.

A partir da década de 1980 os planos de desenvolvimento acabaram sendo substituídos pelos planos de estabilização. Tais planos visavam combater a inflação, que estava em alta, e estabilizar a economia. Nesse novo contexto econômico, pouco ou nada se fez em relação à política industrial. A exceção foi o Plano Collor que, ao reduzir as alíquotas do imposto de importação, provocou então uma abertura da economia que acabou forçando a reestruturação produtiva em grande parte da indústria. Tal abertura, porém, não seguiu critérios que pudessem ser considerados como parte de uma então política industrial que fosse consistente e conseqüente. O Plano Collor deu início ao processo de desestatização, que se consistia em repassar para a iniciativa privada, por meio de leilões públicos, as empresas que até então eram estatais. A exemplo da abertura comercial, o processo de privatização não se relacionava com as estratégias que fizessem parte de uma política industrial. A abertura comercial, assim como as privatizações, continuaram no governo posterior e em toda a década de 1990.

A partir dos anos 1990 houve uma abertura de mercado brasileiro e várias empresas se instalaram, não só na indústria automobilística, mas no setor de autopeças como um todo. Mesmo assim podemos dizer que o setor de autopeças tem se beneficiado do desenvolvimento da indústria automobilística no mercado interno, além de ampliar sua inserção internacional, fato que vem gerando crescentes volumes de faturamento, produção e expansão na capacidade das organizações.

Durante os anos de de 1988 a 1990, foram apresentados resultados favoráveis para esta indústria, de acordo com o BNDS. Porém observou-se em 1991 um declínio de 19,6%, e após 1992 aumento nas vendas.

Nos anos seguintes o setor de autopeças foi pressionado pelas mudanças na indústria automobilística e passou por inúmeras mudanças para atender as novas exigências dessa indústria, que ocorreram principalmente em razão do acirramento da concorrência, das políticas de compras das montadoras e de seu relacionamento com fornecedores.

Vale ressaltar algumas especificidades do país, incluindo o processo de abertura econômica a partir de 1990, a diminuição das vendas nos anos 1991 e 1992 e a fase de aumento da demanda após 1992. Também é válido lembrar a busca de redução de custos pelas montadoras e a necessidade de alcançar

padrões mundiais de preço e de qualidade, que impactaram fortemente o setor de autopeças.

Já em 1995, o setor de autopeças entrou em franca expansão, apresentando acréscimo de 28,1% sobre o mesmo período do ano anterior.

No ano de 1997 ocorreu um aumento significativo no setor de autopeças, resultado de um crescimento repentino na produção automobilística. Durante muitos anos imaginava-se que a produção de veículos anuais não passaria de 1,7 milhão de veículos. Porém em 1997 chegou-se a 2,2 milhões de veículos anuais. Como resultado dos investimentos realizados nas firmas já instaladas, com expansão de suas capacidades, e somando-se às indústrias de autopeças que decidiram se instalar no Brasil, verificou-se que até o início da década de 2000 o setor entrou em franca expansão.

O setor de autopeças demonstrou forte fôlego no primeiro trimestre de 2004, visto que foi impulsionado em grande parte pelo crescimento na demanda por automóveis e máquinas agrícolas. Somente no que se restringe ao mercado brasileiro no mês de março houve um avanço no volume de vendas em 41% com relação ao igual período de 2003. A produção, como consequência, obteve o melhor desempenho em toda a história da indústria automobilística, sendo 34% maior que no mesmo período do ano passado. Mesmo com a seca no sul do País, comprometendo a produção de soja brasileira, a procura por máquinas agrícolas não diminuiu. Pelo contrário, teve um incremento de 11% no mercado doméstico e 84% nas vendas para o mercado externo. O aumento ocorreu em razão de programas de incentivos à agricultura.

Em relação à política de autopeças atual, assim como na política industrial como um todo, pode-se afirmar que suas diretrizes são norteadas pela Política Industrial, Tecnológica e de Comércio Exterior (PITCE), implantado pela Agência Brasileira de Desenvolvimento Industrial, submetida ao Conselho Nacional de Desenvolvimento Industrial, este composto por ministros de Estado e representantes da indústria e dos sindicatos.

Em 2007, a desvalorização do real frente ao dólar fez com que as empresas exportadoras, como a Alpha do Brasil, enfrentassem graves crises financeiras. Com o dólar mais baixo, as empresas apresentam uma significativa queda nas exportações, que afeta diretamente o contexto de autopeças, no qual a Alpha do

Brasil se encaixa.

#### **4.1.2. Características do contexto regional e local**

No Paraná, o crescimento mais significativo no setor industrial ocorreu depois da segunda metade do século XX. Esse crescimento ocorreu graças à aplicação no setor secundário. Enquanto a Cidade Industrial de Curitiba era implantada, abrigando indústrias destinadas montagem de frigoríficos, tecidos e máquinas em geral, as cidades situadas no interior do Estado foram beneficiadas com indústrias destinadas à transformação de produtos primários, como soja, milho e produtos suínos.

As indústrias da área madeireiras tiveram um desenvolvimento no século XX, quando madeiras da área Amazônica foram trazidas para a região. Cidades como Maringá, Cascavel, Ponta Grossa e Londrina concentram as indústrias do setor alimentício, pois são consideradas as principais regiões agro produtoras do Estado, também se destacando a pecuária. O Estado do Paraná alojou indústrias do ramo de papel, como as Indústrias Kabin, que estão localizadas no município de Telêmaco Borba.

De acordo com dados fornecidos pelo IBGE, em agosto de 2005 a atividade industrial do Paraná sofreu um crescimento de 18,8% na comparação com igual mês do ano anterior. Para períodos mais abrangentes, avançou 7,8% no acumulado no ano e 7,3% nos últimos doze meses. Em relação a agosto do ano de 2005, a produção industrial paranaense (18,8%) apresentou sua taxa mais elevada desde janeiro de 2001 (22,7%), com 10 segmentos influenciando positivamente o resultado global. No conjunto de tais atividades, quatro delas foram responsáveis pela maior parte do aumento da taxa industrial. A maior pressão positiva veio de veículos automotores (71,0%). O segundo ramo mais influente foi o de edição e impressão (121,7%), seguido de máquinas e equipamentos (29,2%) e alimentos (8,3%). Já no grupo das atividades com queda, vale destacar outros produtos químicos (-16,9%), ramo que obteve a maior pressão negativa sobre a taxa geral.

Em relação à produção acumulada no ano de 2005 no Estado do Paraná, o índice de 7,8% reflete o desempenho positivo de 10 ramos, com veículos automotores (43,2%) influenciando em maior medida a taxa global. Porém, dois

outros ramos devem ser ressaltados, em face da sua importância na estrutura industrial do estado: o ramo de máquinas e de equipamentos (25,0%) e o ramo de madeira (23,9%). No lado oposto, podemos citar o refino de petróleo e produção de álcool (-21,0%), que por sua vez atuou negativamente. Por meio dessas estatísticas, podemos perceber a importância do setor automobilístico e de autopeças na Economia do Paraná.

A cidade de Curitiba é o maior centro industrial do Estado e os principais setores de sua indústria são o setor mobiliário, madeireiro, de minerais não metálico, de bebidas e produtos químicos.

Na Região Metropolitana de Curitiba (RMC) foi criada em 1973 e é a 118ª maior área metropolitana do mundo e é composta por 26 municípios, entre eles Campo Largo, aonde se localiza a sede da Alpha do Brasil. Curitiba e sua Região Metropolitana foram beneficiadas com a diversificada industrialização, esta voltada para a exportação de motores, equipamentos e produtos automotivos. A RMC se situa na sexta colocação no *ranking* das regiões metropolitanas do Brasil, em relação as atividades econômicas desenvolvidas.

Em relação ao PIB, a RMC abrange 53,2% do PIB do Estado, sendo que Curitiba representa 26,6% do total paranaense. Seguem-se São José dos Pinhais, com 6,6%, Campo Largo, com 1,3% e Pinhais com 1,2% (IPARDES, 2005).

Campo Largo, aonde localiza-se a Alpha do Brasil, se situa na Região Sudeste do Estado do Paraná, no corredor de exportação para o Mercosul, distante 24,5 Km da capital, e 123 km do Porto de Paranaguá, tendo como principal acesso a Rodovia Federal BR-277. Possui uma população de cerca de 103.176 habitantes, tendo 267,31 reais de renda per capita.

Devido a abundância de matéria-prima mineral, o Município de Campo Largo se destaca pelo grande número de indústrias cerâmicas, como fábricas de azulejos, pisos e louças. Destaca-se também a existência de indústria de vinho, móveis e metal-mecânica. Já em relação à agricultura, destacam-se as produções de feijão, batata e cebola e na fruticultura se destacam as produções de maçã, uva e pêsego. As atividades agropecuárias praticadas são: bovinocultura de leite, suinocultura, avicultura, piscicultura e apicultura.

Em relação à atividade industrial de Campo Lago, o valor adicionado, segundo os ramos de atividades em 2005 divulgados pelo IBGE, foi de R\$

659.414,366,00, dos R\$ 852.416.117,00 totais, somadas as outras atividades não industriais. Isso mostra que a atividade industrial é a atividade que mais gera receitas para o município.

A economia industrial de Campo Largo cresceu significativamente no final da década de 1990. Em 1998 a montadora Chrysler se instalou no município. Em 1999, a Tritec Motors, empresa de autopeças chinesa, também se instalou em Campo Largo. Em 2001, após apenas três anos de produção a fábrica da Chrysler fechou sua fábrica de picapes em Campo Largo, deixando inúmeros desempregados. Hoje em dia o terreno é ocupado pela Alpha do Brasil, organização que é o foco do presente estudo. Atualmente a Tritec Motors, com a capacidade de produção de 400 mil motores por ano, é a maior empresa de autopeças de Campo Largo, seguida pela Alpha do Brasil.

Pela caracterização do ambiente, percebe-se que a Alpha do Brasil está inserido em uma ambiente no qual há grande concorrência local, porém, seu contexto de referência aparenta ser variado. Como a Tritec Motors se apresenta em Campo Largo, passa a ser uma concorrência local em relação à recursos e a mão de obra. Já em nível nacional, as outras organizações também competem em seu mercado, mas a maior ameaça ambiental aparenta ser política e funcional. Tanto é que após a coleta de dados para a realização do presente pesquisa a Alpha do Brasil entrou em uma grave crise que a fez encerrar seu setor produtivo, devido a pressões ambientais funcionais, econômicas e políticas.

Por ser uma organização multinacional, é possível que muitas da pressões ambientais que ela sofre parta da própria matriz, seguindo uma racionalidade instrumental de caráter coercitivo. Para isso se faz necessário descrever a organização em estudo.

#### **4.1.3 Apresentação do caso e identificação da empresa**

A empresa foco dessa pesquisa é a filial de Campo Largo da Alpha do Brasil Ltda, que é um subsidiária da Hi Tech Products, uma multinacional norte americana que é uma das maiores fábricas de compressores herméticos para refrigeração do mundo, possuindo filiais em 6 países. A unidade de Alpha do Brasil de Campo Largo foi estabelecida em 2002, iniciando suas atividades rodutivas em

2003.

Esta seção do capítulo quatro inicia-se discorrendo sobre as características da organização estudada, utilizando-se de dados secundários que embasaram o levantamento. Primeiramente são apresentados os dados sobre a Hi Tech Products, empresa da qual a Alpha do Brasil é subsidiária. Em seguida é descrita a organização na qual foi aplicada a pesquisa.

#### 4.1.3.1 A Multinacional Hi Tech Products

A organização Hillsdale Machine & Tool Company foi fundada em 1930, em Michigan, produzindo inicialmente peças para automóveis, componentes de refrigeradores, pequenas ferramentas e brinquedos. Em 1934 a empresa foi transferida para Tecumseh, uma pequena cidade localizada a 100 quilômetros de Detroit, e passou a chamar-se Hi Tech Products. Em pouco tempo o grupo gerencial da empresa percebeu que o futuro da companhia estava na emergente indústria da refrigeração. Essa percepção resultou na criação do compressor hermético, que tornou-se a espinha dorsal da linha de produtos da empresa. Estabeleceu-se, então, o cenário para uma expressiva expansão internacional de vendas por meio de contratos de licenciamento e de um número rapidamente crescente de afiliadas de propriedade da empresa em todo o mundo.

Ao longo de quase 70 anos a empresa prosperou, desenvolvendo-se e oferecendo qualidade e preços competitivos. Hoje a base tecnológica, a capacidade de produção, a comercialização mundial e a força financeira, permitem ao grupo investir maciçamente em pesquisa, a fim de explorar oportunidades estratégicas e tecnológicas.

Em sua sede, em Michigan, nos Estados Unidos da América, cerca de 20.000 pessoas trabalham na manufatura, pesquisa e desenvolvimento de produtos.

Entre os produtos fabricados pela Hi Tech Products, destacam-se os compressores, as unidades condensadoras e os eletro-eletrônicos. Há nove tipos de condensadores e quatro tipos de unidades condensadoras atualmente fabricados pela organização. Entre os produtos eletro-eletrônicos, podemos citar protetores térmicos, relê para compressores herméticos para refrigeração doméstica e



freezers, relê de partida de motores elétricos, termostatos e ignições eletrônicas. Possui instalações em seis países: Brasil, Estados Unidos, República Tcheca, Índia, Mexico e Romênia. Os produtos são vendidos em aproximadamente 120 países ao redor do mundo.

Com 26% da participação no mercado mundial de compressores, a organização registrou em 2003 foi de 1,81 bilhões de dólares. Em 2004 seu rendimento aumentou para 1,91 bilhões e em 2005 o rendimento anual foi de 1,84 bilhões de dólares.

Seus investimentos em ativos foram na ordem de 1,1 bilhão de dólares em pesquisas e desenvolvimento em 2005, envolvendo mais de 4.000 pesquisadores, cientistas e engenheiros nos laboratórios de desenvolvimento localizados em diversos países.

A empresa possui atualmente, além de filiais em 6 países diferentes, 10 subsidiárias distribuídas pelo mundo. Suas subsidiárias se destinam a fabricação de diversos produtos que originalmente não eram produzidos pela matriz. Entre elas a Alpha do Brasil, o foco principal do presente estudo, que se dedicava à fabricação de motores de combustão interna, ao contrário da matriz, que se foca na fabricação de compressores herméticos.

#### 4.1.3.2 A Alpha do Brasil

A Alpha do Brasil era a mais nova subsidiária da Hi Tech Products e a sua única sede no Brasil estava sediada desde 2002 no município de Campo Largo, região metropolitana de Curitiba, estado do Paraná, sendo que sua produção teve início em 2003. Sua sede ocupava uma área de mais de um milhão de metros quadrados, sendo que possuía cerca de 40 metros quadrados de área construída. Como era uma empresa que destina seus produtos à exportação, a escolha das instalações na Região Metropolitana de Curitiba se justificam pela facilidade de acesso ao porto de Paranaguá.

Em seu setor, a Alpha do Brasil, cuja produção era quase que totalmente destinada a exportação, foi a empresa do Sul do Brasil que apresentou o maior crescimento em exportação em 2005, sendo que a maior exportadora do setor é a Robert Bosch. Em 2005 a Alpha do Brasil exportou 51,19 milhões de dólares e

obteve um crescimento de 194.5% em relação a 2004. Seguem-se na lista as empresas International Indústria Automotiva (192,1%), Volvo (160,39%) e Volkswagen (103,19%). A empresa foi considerada a trigésima sétima maior empresa do Paraná em 2005, ranking que é liderado pela Volkswagen do Brasil. No setor de autopeças, a empresa é a terceira maior do Paraná.

A Alpha do Brasil produzia motores de combustão interna de 4 tempos com potências que estão entre 4,25 e 25,0 hp, além de transmissões mecânicas tipo “peerless”. Esses produtos são aplicados em cortadores de grama, pequenos tratores e implementos agrícolas, geradores de energia elétrica, motobombas, lavadoras de alta pressão, miniveículos e removedores de neve.

Até a época da coleta de dados existiam cinco linhas produtivas na Alpha do Brasil. Os motores fabricados eram três tipos de motores destinado principalmente para cortadores de grama e dois modelos de motores que são utilizados em pequenos tratores e equipamentos semelhantes, como removedores de neve. A produção destinada à cortadores de grama é composta pelo modelo 148EA, que possui 4,25 hp; o modelo 195EA, com seus 6,25 hp e finalmente o modelo OV195EA com 7,25 hp. Já os motores destinados principalmente à pequenos tratores, removedores de neve, implementos agrícolas são os modelos OV195EA e o OV490EA, respectivamente com 7,0 hp e 18,0 hp. Todos os motores são a quatro tempos, que são mais eficiente e com combustão menos poluente que o motor com ciclo de dois tempos, mas requerem consideravelmente mais partes móveis e mais habilidade do construtor, o que resulta em um motor maior e mais pesado que um motor de dois tempos com a mesma potência.

A Alpha do Brasil possuía aproximadamente 680 funcionários que estariam distribuídos ao longo dos setores e unidades da organização. A organização contava com três diretorias que estavam diretamente ligadas à presidência. Uma das diretorias era administrativa, já as outras duas eram operacionais.

A diretoria administrativa, por sua vez, tinha sob sua subordinação duas gerências administrativas, a Gerência Administrativa I e II. A Gerência Administrativa I tinha sob sua subordinação o departamento comercial, de marketing, de planejamento e controladoria. Já a Gerência Administrativa II estaria ligada aos departamentos de Medicina e Recursos Humanos, este por sua vez tinha como subordinados os departamentos de Cargos e Salários e Recrutamento e

Seleção.

A diretoria operacional, como anteriormente descrito, estava dividida em duas, a Diretoria Operacional I e a Diretoria Operacional II. A primeira estava ligada aos departamentos de Tecnologia e Qualidade e ao Setor de Produção. O departamento de Tecnologia e Qualidade possuía dois setores subordinados, o de Qualidade e o setor de Programa a Incentivo a Qualidade Tecnológica. O departamento de Produção, por sua vez, coordenava as atividades de cinco linhas produtivas, responsáveis pela fabricação dos produtos finais da empresa.

A Diretoria Operacional II estava ligado ao departamento de Material, Suprimentos e Logísticas e ao setor de Manutenção. A seção de mecânica, de lubrificação e a controladoria de manutenção são subordinadas ao setor de Manutenção

Um acontecimento recente que é de relevância na Alpha do Brasil é a ocorrência de uma grande demissão, em março de 2005. Nessa ocasião, cerca de 200 funcionários foram demitidos e vários mudaram de cargo e setores, principalmente em nível estratégico. Uma pressão externa, da matriz, foi responsável pelo acontecimento. Na época, a empresa passou de cerca de 600 funcionários para cerca de 400. Quando ocorreu a coleta de dados do presente estudo, a empresa havia se recuperado e estava com cerca de 680 funcionários.

A coleta de dados ocorreu em dezembro, janeiro e fevereiro. Porém, no final de março ocorreu um fato inusitado, pois a Alpha do Brasil declarou que seus 680 funcionários entrariam em férias coletivas por 20 dias. O motivo da paralisação é que a empresa estaria com suas contas bancárias bloqueadas pela Justiça e enfrentava um pedido de concordata. Segundo o Paraná Online, a empresa repassou seus lucros à sede Hi Tech Products, nos Estados Unidos da America, porém os seus cálculos nos repasses estavam equivocados. Como não é permitido que o dinheiro seja reenviado a filial, por questões legais e burocráticas, a Alpha do Brasil enfrentou subitamente graves problemas financeiros. A desvalorização do Real frente ao dólar também prejudicou as finanças da empresa. A empresa propôs um acordo a cinco bancos credores prevendo uma carência de 18 meses, tempo previsto para que pagasse suas dívidas. Segundo informações do Paraná Online, cerca de 80% das dívidas foram satisfatoriamente negociadas com os bancos HSBC, Bradesco e Itaú, por meio de um acordo extra-judicial. Mas o Banco

Unibanco e o Banco Alpha, com menor percentual das dívidas, não concordaram com o acordo e entraram na Justiça pedindo a concordata da empresa, apesar da obrigação da aceitação do acordo perante um processo judicial. Porém, os advogados do banco descobriram que o acordo não foi assinado por um juiz de Campo Largo, sendo deferido por um juiz de Curitiba, tornando legal o posicionamento dos bancos que pediram a concordata.

As contas da Alpha do Brasil foram desbloqueadas dia 4 de abril, mas, de acordo com a Gazeta do Povo, a produção era inviável porque não havia demanda por parte da controladora norte-americana, já que os clientes da matriz teriam cancelado pedidos. Praticamente a totalidade dos motores produzidos em Campo Largo servem para equipar pequenas máquinas agrícolas, como cortadores de grama e limpadores de neve, vendidos nos EUA.

Em 11 de abril de 2007 a Alpha do Brasil, segundo a Gazeta do Povo, encerrou suas atividades e anunciou a demissão de seus funcionários, que já estavam em férias coletivas desde o final do mês de março, quando a produção foi interrompida. A empresa, uma das maiores empregadoras metalúrgica de Campo Largo, atravessava uma grave crise financeira desde março, com uma dívida de R\$ 180 milhões junto a cinco bancos no Brasil. De acordo com a Gazeta do Povo, o custo em rescisões será altíssimo. Porém, a Alpha do Brasil, tentou se reerguer, com um processo de recuperação judicial que foi deferido pela Justiça mas que ainda depende de aprovação dos credores. A Alpha do Brasil ainda mantém 24 funcionários da administração nas instalações de Campo Largo. Até a data de 25 de julho de 2007 as atividades não haviam retornadas. A fábrica pode servir para pagar credores caso o plano de recuperação não tenha sucesso. Ao longo da etapa de coletas de dados, não foi possível perceber indícios que tal fato se sucederia. Porém, como os dados estavam coletados anteriormente da crise se revelar, a análise de dados não foi prejudicada pelos acontecimentos descritos.

## **4.2 DESCRIÇÃO E ANÁLISE DE DADOS II – IDENTIFICAÇÃO DAS PRÁTICAS ORGANIZACIONAIS NA ALPHA DO BRASIL**

Este item possui como objetivo identificar as principais práticas organizacionais da Alpha do Brasil. Para isto foram aplicadas quatro entrevistas semi estruturadas em gestores da organização. As entrevistas visavam identificar algumas práticas relativas à tomada de decisão e à comunicação presente na empresa. A partir do referencial teórico, foram levantadas algumas questões que serviram de base para a elaboração do roteiro de entrevista.

Para a identificação das práticas de comunicação, foram pesquisados os principais tipos de comunicação utilizados pelos entrevistados. Em seguida questionou-se a utilização desses meios de comunicação. Os entrevistados também foram perguntados acerca da estrutura do fluxo de comunicação na organização. Então se questionou sobre a abrangência da comunicação e finalmente no foco da comunicação. Já em relação às práticas organizacionais de tomada de decisão, as perguntas visavam abranger o tempo de tomada de decisão, o grau de centralização da tomada de decisão, a disposição ao riscos e a forma de análise no processo de tomada de decisão.

Tanto para a identificação das práticas de comunicação quanto para as práticas de tomada de decisão, o foco se deu no que realmente era desenvolvido na organização. Era pedido para que os entrevistados resgatassem situações práticas na quais suas ações estivessem conectadas com a comunicação e a tomada de decisão. Desse modo, procurou-se resgatar as micro práticas sociais que são realizadas na atividade gerencial, tal como sugeriu Whittington (1996).

As entrevistas ocorreram no mês de dezembro de 2006, no próprio refeitório da Alpha do Brasil, em quatro dias alternados, dias 07, 09, 14 e 16 de dezembro, aproveitando a folga do horário de almoço. O tempo de entrevista variou de 25 a 40 minutos. Optou-se por realizar apenas quatro entrevista, pois os dados se tornaram relativamente redundantes e as entrevistas tiveram um caráter exploratório, visando apenas detectar algumas práticas organizacionais para a construção do questionário.

### 4.2.1 Identificação dos entrevistados

Foram realizadas ao todo quatro entrevistas com diferentes gestores da Alpha do Brasil, que fazem parte da população de 29 gestores estudada. A amostra de quatro entrevistados representa 13,8% da população. O critério para a escolha dos entrevistado foi a de disponibilidade para a entrevista, procurando equilibrar entrevistados que atuem em gestão administrativa com gestores de setores operacionais. Foi escolhido o gerente financeiro, do departamento de finanças, a gerente de Recursos Humanos, do departamento de Recursos Humanos, o Sub-gerente de Produção I, referente à linha de produção I e sub-gerente de Manutenção II, responsável pela seção de lubrificação. Segue-se a Tabela 02, referente à identificação dos perfis dos entrevistados:

**TABELA 02 - Perfil dos entrevistados**

| Entrevistado         | Cargo ocupado                | Departamento Ocupado  | Idade | Sexo      | Tempo de empresa (em ano e meses) | Número de subordinados diretos | Tempo de Entrevista |
|----------------------|------------------------------|-----------------------|-------|-----------|-----------------------------------|--------------------------------|---------------------|
| Entrevistado 1 (CMS) | Gerente financeiro           | Financeiro            | 33    | Masculino | 1 ano e 6 meses                   | 7                              | 25min               |
| Entrevistado 2 (PCL) | Gerente de Recursos Humanos  | Recursos Humanos      | 40    | Feminino  | 1 ano                             | 9                              | 40 min              |
| Entrevistado 3 (LCR) | Sub-gerente de Produção I    | Linha de Produção I   | 29    | Masculino | 8 meses                           | 40                             | 36 min              |
| Entrevistado 4 (RPS) | Sub-gerente de Manutenção II | Seção de Lubrificação | 45    | Masculino | 2 anos                            | 9                              | 26 min              |

Fonte: Dados primários e secundários

Analisando o perfil dos respondentes, percebemos que estes se situam entre 29 e 45 anos, possuindo uma média de idade de 36,75 anos. Três são do sexo masculino e apenas um é do sexo feminino. O tempo de empresa varia de um ano até dois anos, possuindo como média 15,5 meses, ou um ano e três meses e meio. O número de subordinados diretos variam de 7 pessoas, no setor financeiro, até 40, na linha de produção. O tempo de entrevista, como dito anteriormente, variou de 25 a 40 minutos, tendo como média 31,75 minutos. O entrevistado 1 (CMS) foi entrevistado dia 07, o entrevistado 2 (PCL) dia 09, entrevistado 3 (LCR)

dia 14 e finalmente o entrevistado 4 (RPS) dia 26. Todas as entrevistas ocorreram em dezembro de 2006, no pátio e no refeitório da Alpha do Brasil, durante o intervalo de almoço.

#### **4.2.2 Identificação das práticas organizacionais de comunicação**

Para a identificação das práticas organizacionais de comunicação, foi aplicado um questionário de seis perguntas, conforme apresentado no Apêndice 2. O conteúdo das entrevistas, conforme apresentado anteriormente, foi transcrito integralmente para ser então submetido à análise de conteúdo.

As perguntas sempre procuraram resgatar as práticas realmente realizadas pelos gestores, visando abranger o exercício das micro práticas sociais dentro da organização. Para tanto, as entrevistas foram focadas em exemplos de condutas repetitivamente reproduzidas na organização e tidas como concedidas, corroborando com o enfoque de práticas organizacionais da Visão Baseada em Atividades.

Considerando as estruturas de comunicação utilizadas na organização, verificou-se que o seu foco está no aspecto técnico. Os entrevistados ressaltaram a utilização instrumental da comunicação como coordenadora e de fluxos e processo.

No que se refere ao tipo de comunicação mais utilizado pelos gestores dos setores administrativos, percebeu-se que predominou o uso da comunicação formal por meio de correio eletrônico.

O que a gente mais usa é o correio eletrônico, pois geralmente a gente não tem condições de reunir todo mundo a todo instante. [...] Além disso, o correio eletrônico supera distâncias. (CMS)

No dia a dia eu uso mais o e-mail mesmo. Quando eu tenho que falar alguma coisa para algum superior, eu sempre me lembro de passar um e-mail. [...] É importante ter alguma coisa escrita, pois os procedimentos podem ser adotados sem sofrer de diversas interpretações. (PCL)

Acho que o foco é de ser o mais claro possível, porque daí evita de um mal entendimento das coisas. [...] Eu gosto de deixar as coisas por escrito, porque daí evita de cada um falar as coisas com suas palavras. Claro que o cara pode ler o e-mail como ele bem entender, mas a mensagem vai sempre ser a mesma. (RPS)

O correio eletrônico, assim como reuniões rápidas, foram citadas por sua

abrangência. Desse modo, a abrangência foi considerado um importante fator a ser considerado na comunicação da empresa. Além disso, vale ressaltar que busca-se a comunicação escrita é valorizada por clarificar os procedimentos e evitar erros.

Já nos gestores dos setores operacionais, constatou-se que o foco está nas relações humanas. Desse modo, as práticas verbais grupais de comunicação predominaram nas respostas.

Eu reúno os funcionários explicando o que cada um tem que fazer porque eu acho que a pessoa já deve saber o que se espera dela. Isso falando dos empregados. Quando eu tenho que explicar alguma coisa eu chamo todo mundo, faço uma reunião e daí explico. Senão eu tenho que ficar falando as coisas em um por um. Então eu pergunto se alguém tem alguma dúvida porque senão tenho que ficar tirando dúvida de um por um depois. Além disso, é importante conversar com os funcionários, pois eles não são máquinas. Merecem atenção. (LCR)

Acho que sempre é importante a gente conversar com os funcionários e estar aberto. Com um clima agradável e boa comunicação, todos trabalhamos mais e melhor. Quando o clima é ruim, podemos notar até pela expressão visual e corporal da pessoa. (RPS)

Novamente percebe-se o foco na abrangência da comunicação, dessa vez relacionado ao enfoque nas relações humanas e no esforço para eliminação de erros. Percebe-se que os dirigentes acreditam na força da comunicação informal, considerando-a um meio de chamar a atenção dos funcionários para o compartilhamento da informação e a maior interação dos componentes do setor.

Também pode ser verificada a presença da comunicação corporal como um visualizador do clima organizacional. Desse modo, a comunicação corporal se configura como mais um tipo de comunicação que foi percebido na organização estudada.

Com relação a finalidade da comunicação na Alpha do Brasil, pode-se perceber também a tentativa de se repassar os valores da empresa aos funcionários.

Um exemplo é o seminário de integração. Quando a pessoa entra na empresa, ela passa por um seminário, na qual são repassadas várias informações institucionais da empresa. Eu acredito que isso seja importante para a ambientação do funcionário. (PCL)

Pode-se dizer, em termos de gestão, que práticas organizacionais voltadas a comunicação estão presente desde o ingresso do sujeito à organização. Desse modo, as regras formais e informais da organização, pertencentes ao pilar normativo da Teoria Institucional, segundo Scott (1998), é intimamente ligado ao tipo de práticas de comunicação que a organização desenvolve. Ao mesmo tempo,



percebe-se que a entrevistada acredita que esses métodos de integração sejam relevantes para a aquisição da comunicação que será esperado no novo funcionário da organização.

Ainda em relação há abrangência da comunicação, percebeu-se algumas divergências nas respostas. Alguns entrevistados preferem que a informação seja compartilhada pela maior parte de ouvintes. Já outros defendem a idéia de que o funcionário só precisa ser comunicado do que lhe interessa, pois isso poderá acarretar na sobreposição da divisão de trabalho. Esta percepção está mais presente nos entrevistados que atuam nos setores administrativos, enquanto aquela predomina nos setores operacionais. É possível que o modo de produção descentralizado tenha influenciado nas respostas, pois muitas vezes na linha de produção um funcionário precisa realizar funções exercidas por outros, além da presença de várias atividades que são realizadas em conjunto, o que justifica o compartilhamento das informações. Quanto ao fluxo de comunicação da empresa, percebeu-se que se foca principalmente em regras formais da organização. O fluxo da comunicação é centrada no gestor e no organograma da empresa, predominantemente formal, porém os dirigentes podem divulgá-las da maneira que consideram mais adequada. Dessa forma, constatou-se que as informações são em grande parte compartilhadas com o grupo, porém sempre seguindo a estrutura hierárquica da organização.

A partir destas colocações é possível verificar que entre os tipos de comunicação mais presentes na Alpha do Brasil, de acordo com as entrevistas realizadas, é a comunicação eletrônica, a verbal e a corporal. Percebe-se também que a abrangência na comunicação é valorizada na organização, influenciando inclusive nos tipos de comunicação.

Com relação às finalidades da comunicação, verificou-se que viam clarificar procedimentos, evitar erros e repassar os valores da empresa. Outro fator importante para a comunicação é de servir como um instrumento de relação social entre os indivíduos pertencentes à Alpha do Brasil.

Finalmente, com relação aos fluxos de comunicação, percebeu-se que as regras formais da empresa predominam, sendo que os gestores também podem repassá-las de acordo com seus conceitos, porém respeitando o fluxo formal.

### 4.2.3 Identificação das práticas organizacionais de tomada de decisão

Em relação às práticas organizacionais de tomada de decisão, os procedimentos tomados foram semelhantes aos tomados na identificação das práticas de comunicação. Também foram aplicadas seis perguntas que foram construídas a partir do referencial teórico de tomada de decisão, e visaram identificar alguns dos processos relativos a essa prática organizacional. O roteiro de entrevista está no Apêndice 2.

Quanto ao tempo de tomada de decisão, pode perceber que não houve um consenso entre os entrevistados.

De maneira geral temos aqui pouco tempo para tomar um decisão.[...] Devemos agir rapidamente, pois o sistema de produção não pode parar. (LCR)

Geralmente as decisões são meio automáticas, pois tudo já é pré programado. (RPS)

Tem algumas decisões que devem ser bem calculadas. A contratação de um funcionário [...] não é algo que se faz precipitadamente, por isso é necessário um tempo razoável para que a decisão seja tomada. (PCL)

“O Planejamento financeiro é feito antecipadamente, e as decisões a serem tomadas em sua elaboração serão de longa data.” (CMS)

Percebe-se que o entrevistados 3 (LCR) e 4 (RPS) argumentam que no geral a tomada de decisão ocorre rapidamente, já os entrevistados 2 (PCL) e 1 (CMS) admitem que o processo de tomada de decisão leva mais tempo. Uma possível explicação seria o fato dos entrevistados 3 (LCR) e 4 (RPS) atuarem na linha de produção e de manutenção (lubrificação), que seriam mais voltadas para as atividades produtivas.

Em relação á centralização da tomada de decisão, também houve multiplicidade de respostas.

Não, aqui a decisão é corporativa. A gente decide democraticamente as diretrizes. Toda a cúpula gerencial visa tomar decisões que ajudem a empresa a alcançar seus objetivos, pois caso tais objetivos sejam alcançados, isso será proveitoso para todos. (PCL)

Depende da decisão, se for mais prática, eu mesmo tomo. Muitas coisas já estão pré explicadas nos manuais, fazendo com que as decisões não sejam muito diversas. (LCR)

O tipo de tomada de decisão foi citado como um fator primordial para

estabelecer o grau da tomada de decisão. Para decisões estratégicas geralmente a centralização é mais abrangente. Os entrevistados também citaram que o grau de liberdade para o gestor interferir nas tomadas de decisão varia conforme o cargo e o setor, sendo que muitos procedimentos e regras da empresa não podem ser mudados, pelo fato de se tratar de uma filial. Os entrevistados citaram a divisão de tarefas e o estilo de gestão como os fatores nos quais há uma maior liberdade para a tomada de decisão.

Quanto ao cálculo de risco no processo de tomada de decisão, também houve um equilíbrio nas respostas.

A gente tem vários relatórios que mostram o desempenho ao longo de certos períodos de tempo. Apesar de nossa sede estar a pouco tempo operando, podemos usar o que já aconteceu no passado pra ter uma idéia do que pode ser feito, sem correr muitos riscos. (CMS)

As pessoas também tem experiências pessoais, ou seja, muita gente já sabe o que fazer e se vai ter muitos riscos ou não. Mas é claro que arriscar as vezes é bom. (PCL)

Eu não vejo muito riscos nas minhas decisões. A maioria das minhas decisões já são regras da Alpha do Brasil. Muita coisa também já faz parte da nossa cultura. (RPS)

Pode-se perceber que os fatores que mais contribuem no processo de tomada de decisão, conforme descrito pelos entrevistados, são as regras formais e informais da Alpha do Brasil, assim como o que já é esperado pela cultura da empresa. O conhecimento, crenças e valores individuais, que por sua vez são compartilhados pelo grupo, também contribuem nas práticas organizacionais de tomada de decisão. Conforme Scott (2001), podemos perceber que os pilares da teoria institucional (normativo, regulativo e cultural-cognitivo) são presentes na manutenção das práticas organizacionais ao longo do tempo.

O processo para analisar um problema depende do próprio estilo do problema. Se for uma coisa corriqueira ou que eu conheço eu já resolvo de cara nem perco muito tempo. Quando é uma coisa nova eu procuro discutir com a equipe e a gente procura chegar a uma solução adequada. (LCR)

O tipo de decisão também depende com quem o problema é discutido. As vezes podemos perceber coisas que não tínhamos percebido porque nem ao menos tínhamos cogitado determinada hipótese. (CMS)

Pelo trecho acima, nota-se que as práticas que são corriqueiras são repetidas sem ao menos serem questionadas, seguindo uma lógica *taken-for-grantedness*. Elas são decisões programadas pelo fato de ser rotineiras (SIMON,

1979). Já as práticas organizacionais relacionadas novas situações são melhor analisadas, pois o repertório comportamental e cognitivo a elas relacionado ainda não foi estabelecido. São decisões programadas. Isso faz com que a percepção da tomada de decisões na empresa se modifique ao longo do tempo. A relação social também faz com que a percepção individual acerca de problemas sofre modificação e reestruturação, demonstrando a importância do aspecto relacional no processo de tomada de decisão.

### **4.3 DESCRIÇÃO E ANÁLISE DE DADOS III – ESTRUTURA DAS PRÁTICAS ORGANIZACIONAIS**

O presente capítulo identifica as bases estruturais das práticas organizacionais de comunicação e tomada de decisão existentes na Alpha do Brasil estruturadas de 2003 à 2007.

Para a coleta de dados foi utilizado um questionários de 8 páginas que foi repassados a população de 29 gestores da Alpha do Brasil no período de janeiro e fevereiro de 2007. O questionário pode ser visualizado no Apêndice 3. Os questionários foram aplicados no intervalo de uma reunião que ocorreu dia 26 de janeiro em um escritório da Alpha do Brasil. Na aplicação foram recolhidos 20 questionários, pois 9 gestores não estavam presentes na reunião. Dois dos gestores faltantes responderam o questionário por telefone, sendo que os outros 7 responderam no intervalo de outra reunião que ocorreu dia 9 de fevereiro de 2007. Alguns detalhes referentes à coleta do dia 19 de janeiro, como respostas inadequadas, foram resolvidos no intervalo da reunião do dia 9 de fevereiro. Algumas questões pendentes relativas a erros de preenchimento foram cobradas por e-mail e telefonemas ao longo do mês de fevereiro.

O questionário possui na primeira página questões que visavam a identificação do respondente, como nome, tempo de empresa (em anos e meses), cargo, tempo no cargo atual, departamento, mudanças de cargos e setores, idade, escolaridade e número de subordinados diretos.

Na segunda e na terceira página o questionário visa mensurar as práticas organizacionais de tomada de decisão e de comunicação. Procurou-se também

medir a estruturação de tais práticas ao longo do tempo, abrangendo de 2003 a 2007, pois o questionário resgatava o tempo pelo qual os atores exerciam suas práticas da mesma maneira. Para a construção das questões, utilizou-se de dados referente às entrevistas semi-estruturadas analisadas na seção de análise dos dados II do presente estudo. Também haviam questões relacionais, que agregavam as práticas organizacionais com a rede intraorganizacional.

Na quarta página do questionário é mostrada uma lista dos 29 gestores que compõe a população estudada, assim como seus respectivos cargos e setores. Essa lista visou facilitar a identificação do ator organizacional por parte do respondente nas questões relacionais.

As páginas 5 a 8 do questionário são compostas por questões relacionais que visam mensurar a rede intraorganizacional dos gestores da Alpha do Brasil. Foram questionadas a razão predominante dos relacionamentos, a importância dos relacionamentos, o comprometimento das relações e a frequência dos contatos.

#### **4.3.1 Identificação dos respondentes**

Os respondentes dos questionários, conforme dito anteriormente, foram os 29 gestores da Alpha do Brasil, que compunham a população estudada. Os respondentes que formaram a população estudada são os gestores que ocupam os cargos de presidência, direção, gerência e sub-gerência.

Por meio da Tabela 03, podemos perceber o perfil da população do presente estudo.

Em relação ao sexo, temos 23 respondentes masculinos, totalizando 79,31% da amostra. Já os 6 respondentes do sexo feminino formam os 20,68% restantes.

O tempo de empresa varia de 3 meses há 3 anos (36 meses), sendo que a média é de 14,9 meses, ou aproximadamente 1 ano e 3 meses. Dos 29 gestores, 9 já mudaram de cargo e/ou departamento, sendo que desses apenas dois mudaram mais do que uma vez. É importante ressaltar que a Alpha do Brasil iniciou suas atividades em outubro de 2003, ou seja, pouco mais de 3 anos antes da coleta de dados do presente estudo.

**TABELA 03 - Perfil dos respondentes dos questionários**

| Respondente  | Cargo ocupado                               | Departamento Ocupado               | Idade | Sexo      | Tempo de empresa (em meses) | Número de subordinados diretos | Escolaridade          |
|--------------|---|------------------------------------|-------|-----------|-----------------------------|--------------------------------|-----------------------|
| 1.F. B.      | Presidente                                  | Presidência                        | 56    | Masculino | 10                          | 9                              | Pós Graduação         |
| 2.A. L.      | Diretor Administrativo                      | Gerência Administrativa            | 43    | Masculino | 25                          | 8                              | Superior Completo     |
| 3.R. M. N.   | Gerente Administrativo I                    | Gerencia Administrativa            | 46    | Masculino | 6                           | 7                              | Pós Graduação         |
| 4. P. R. M.  | Gerente Administrativo II                   | Gerencia Administrativa            | 28    | Masculino | 16                          | 6                              | Superior Completo     |
| 5.L. F. F.   | Gerente Comercial                           | Comercial                          | 32    | Feminino  | 13                          | 8                              | Superior Completo     |
| 6.A. B. S.   | Gerente de Marketing                        | Marketing                          | 36    | Masculino | 24                          | 3                              | Superior Completo     |
| 7.M. B. A.   | Gerente de Planejamento                     | Planejamento e Corregedoria        | 36    | Feminino  | 12                          | 8                              | Pós Graduação         |
| 8.C. M. S.   | Gerente Financeiro                          | Financeiro                         | 33    | Masculino | 8                           | 7                              | Superior Completo     |
| 9.P. C. L.   | Gerente de R.H.                             | Recursos Humanos                   | 40    | Feminino  | 12                          | 9                              | Pós Graduação         |
| 10.M. S. Q.  | Sub-gerente de R.H. I                       | Recrutamento e Serviços Sociais    | 24    | Feminino  | 3                           | 3                              | Superior Completo     |
| 11.R. C. A.  | Sub-gerente de R.H. II                      | Cargos e Salários                  | 29    | Feminino  | 26                          | 4                              | Superior Completo     |
| 12.A. S. F.  | Gerente de Medicina e Segurança do Trabalho | Medicina e Segurança do Trabalho   | 31    | Masculino | 8                           | 6                              | Pós Graduação         |
| 13.O. L.S.   | Gerente de Tecnologia da Informação         | Tecnologia da Informação           | 27    | Masculino | 32                          | 2                              | Superior Completo     |
| 14. C. C. B. | Diretor Operacional I                       | Diretoria Operacional I            | 36    | Masculino | 20                          | 8                              | Pós Graduação         |
| 15.F. G. N.  | Diretor Operacional II                      | Diretoria Operacional II           | 33    | Masculino | 20                          | 7                              | Superior Completo     |
| 16.R. S.     | Gerente de Tecnologia e Qualidade           | Pesquisa e Qualidade               | 30    | Masculino | 25                          | 6                              | Superior Completo     |
| 17.O. A. A.  | Sub-gerente de Qualidade                    | Qualidade                          | 31    | Masculino | 31                          | 3                              | Superior Completo     |
| 18.M. F. G.  | Sub-gerente de Pesquisa                     | Incentivo à qualidade tecnológica  | 41    | Masculino | 31                          | 4                              | Superior Completo     |
| 19.M. C. T.  | Gerente de Produção                         | Setor de Produção                  | 35    | Masculino | 36                          | 12                             | Superior Completo     |
| 20.L. C. R.  | Sub-gerente de Produção I                   | Linha de Produção I                | 34    | Masculino | 15                          | 128                            | Superior Incompleto   |
| 21.Z. S. R.  | Sub-gerente de Produção II                  | Linha de Produção II               | 40    | Masculino | 8                           | 40                             | Superior Incompleto   |
| 22.C. A. C.  | Sub-gerente de Produção III                 | Linha de Produção III              | 40    | Masculino | 20                          | 158                            | Superior Incompleto   |
| 23.W. A. F.  | Sub-gerente de Produção IV                  | Linha de Produção VI               | 33    | Masculino | 36                          | 37                             | Superior Completo     |
| 24.A. W.     | Sub-gerente de Produção V                   | Linha de Produção V                | 39    | Feminino  | 31                          | 101                            | Superior Completo     |
| 25.O. A. M.  | Gerente de Materiais                        | Materiais, Suprimentos e logística | 47    | Masculino | 29                          | 17                             | Superior Completo     |
| 26.A. L. L.  | Sub de Manutenção I                         | Manutenção                         | 39    | Masculino | 25                          | 35                             | Superior Completo     |
| 27.G. S. N.  | Sub-gerente de Manutenção I                 | Seção Mecânica                     | 42    | Masculino | 18                          | 7                              | Superior Completo     |
| 28.R. P. S.  | Sub-gerente de Manutenção II                | Seção de lubrificação              | 45    | Masculino | 20                          | 9                              | Ensino Médio Completo |
| 29.F. F. B.  | Sub-gerente de Manutenção III               | Controladoria de Manutenção        | 25    | Masculino | 18                          | 7                              | Ensino Médio Completo |

Fonte: Dados primários e secundários

O número de subordinados diretos, conforme a Tabela 03, varia de 2, no caso do respondente 13 (OLS), até os 158 subordinados do ator 21 (CAC). A média de subordinados é de 22,72 funcionários por gestor.

A idade máxima dos gestores é de 56 anos, encontrada no ator 1 (FB), o presidente da Alpha do Brasil. O gestor mais jovem é o ator 19 (MSQ), Sub-gerente de Recursos Humanos, com 24 anos. A média de idade entre os gestores é de 36,24 anos.

Já com relação a escolaridade, temos 6 pós graduados (que incluem especialização, mestrado e doutorado), 18 graduados e 3 indivíduos com terceiro grau incompleto e 2 com apenas o ensino médio.

#### **4.3.2 Identificação da estrutura das práticas organizacionais de Tomada de Decisão**

Para a identificação da estruturação das práticas organizacionais de tomada de decisão na Alpha do Brasil, foram utilizadas 7 questões que foram construídas a partir dos resultados obtidos na análise de dados II do presente estudo e do referencial teórico referente a tomada de decisão.

Na presente seção será identificada as respostas dadas pelos 29 gestores referente às questões 1, 2, 3, 5, 6, e 7. A questão 4 envolve o componente relacional, abordando então a análise de redes, que será identificada posteriormente.

Na primeira questão se refere ao tempo de tomada de decisão. A pergunta se constituía da seguinte questão: “Em relação ao tempo que o senhor (a) possui para tomar determinada decisão, podemos dizer que na maioria das vezes a escolha é feita de que forma?” Foi pedido para que o ator marcasse apenas uma resposta entre as seguintes opções: (1) De forma imediata; (2) Em curto prazo; (2) Em médio prazo; (4) Em longo prazo e (0) Não sei informar. O quadro geral das respostas encontra-se na Tabela 04.

**TABELA 04 - Tempo de tomada de decisão**

| <b>Opções de respostas</b> | <b>Respostas</b> | <b>Porcentagem</b> |
|----------------------------|------------------|--------------------|
| De forma imediata          | 12               | 41,37%             |
| Em curto prazo             | 6                | 20,69%             |
| Em médio prazo             | 7                | 24,13%             |
| Em longo prazo             | 3                | 10,34%             |
| Não sei informar           | 1                | 3,44%              |

Fonte: Dados primários

Pode-se perceber que a maioria dos respondentes (41,37%) toma suas decisões de forma imediata. Em segundo lugar aparece a opção “em médio prazo” (24,13%). É oportuno citar DiMaggio e Powell (1991), que defendem a hipótese de que à medida que os ambientes organizacionais se tornam mais estruturados, as estruturas organizacionais situadas dentro deles ficam mais homogêneas. Isto ocorre porque as organizações estão imbricadas em ambiente constituído por regras, crenças e valores compartilhados. A partir da homogenização das estruturas organizacionais, as práticas passam a serem rotinizadas, sendo realizadas em uma lógica *taken-for-grantedness*. Segundo Giddens (2003), os atores sociais tendem, no exercício das práticas cotidianas, a reproduzir a estrutura social sem ao menos questioná-las. Isso pode explicar o porquê das práticas organizacionais de tomada de decisão serem efetuadas de forma imediata. Desse modo, a estrutura das práticas é reproduzida recursivamente, sendo que a ação social executada pelos atores garante a permanência dos padrões institucionalizados.

Já a segunda pergunta relacionada à tomada de decisão visou identificar o grau de centralização da decisão. A questão se consistia da seguinte forma: “Em relação ao grau de centralização de sua decisão, o senhor (a), na maioria dos casos toma a decisão frente determinada questão de que maneira?” As opções de respostas eram as seguintes: (1) Sozinho; (2) Com mais uma pessoa; (3) Com mais duas pessoas; (4) Com 3 a 4 pessoas e (5) em grandes grupos. As respostas podem ser melhor visualizadas na Tabela 05.



**TABELA 05 - Centralização na tomada de decisão**

| <b>Opções de respostas</b> | <b>Respostas</b> | <b>Porcentagem</b> |
|----------------------------|------------------|--------------------|
| Sozinho                    | 10               | 34,48%             |
| Com mais uma pessoa        | 5                | 17,24%             |
| Com mais duas pessoas      | 3                | 10,34%             |
| Com 3 a 4 pessoas          | 5                | 17,24%             |
| Em grandes grupos          | 6                | 20,69%             |

Fonte: Dados primários

Quanto o grau de centralização na tomada de decisão, percebe-se que os atores sociais tendem a decidir sozinho. Isso mostra que a maioria dos atores sociais já incorporou os valores relativos a tomada de decisão, sendo que suas ações relativas a tomada de decisão são realizadas muitas vezes sem a participação de outros atores (34,48%). Desse modo a estrutura das práticas institucionalizadas de tomada de decisão é, muitas vezes, reproduzida por apenas um ator social. Com relação à capacidade de agência dos gestores, pouco pode ser relacionado com a centralidade do grau de tomada de decisão. O presidente da organização, o ator 1 (FB) alega que toma suas decisões sozinho, porém outro gestor significativo no quadro funcional, o ator 2 (AL) admite que toma suas decisões com mais duas pessoas. Os atores 14 (CCB) e 15 (FGN) admitem que tomam suas decisões em grandes grupos. Os atores 2, 14 e 15 ocupam os cargos de direção na Alpha do Brasil. A dificuldade de relação entre a capacidade de agência e o grau de centralidade na tomada de decisão pode ser explicada pelo modelo político de tomada de decisão (EINSENHARDT; ZBARACKI, 1992). Desse modo, a relação entre os gestores no processo de tomada de decisão pode estar relacionada com a posição dentro da organização e ambições conflitantes.

Outro fator abordado é com relação ao modo de tomada de decisão. Para isso, utilizou-se a seguinte pergunta: “Como o senhor desempenha uma decisão que cabe ao senhor, frente à determinada questão, na maioria das vezes?” As opções de respostas eram: (1) Automaticamente; (2) Após uma reflexão do problema; (3) Após discutir com outra pessoa; (4) Depois da discussão do problema em grupos e (0) não sei informar. As respostas de estruturaram de acordo com o exposto na Tabela 06.

**TABELA 06 - Modo de tomada de decisão**

| <b>Modo</b>                               | <b>Respostas</b> | <b>Porcentagem</b> |
|---|------------------|--------------------|
| Automaticamente                           | 9                | 31,03%             |
| Após uma reflexão do problema             | 10               | 34,48%             |
| Após discutir com outra pessoa            | 3                | 10,34%             |
| Depois da discussão do problema em grupos | 4                | 13,79%             |
| Não sei informar                          | 2                | 6,89%              |

Fonte: Dados primários

Percebe-se que grande a maioria dos respondentes citou que toma decisões após uma reflexão do problema em questão (34,48%), embora uma grande parte admita que suas decisões são tomadas de modo automático (31,03%).

Os respondentes que admitiram tomar suas decisões de forma automática estão claramente seguindo uma lógica *taken-for-grantedness* na qual o caráter habitual prevalece na maior parte das atividades da vida social cotidiana, sendo que a preponderância de estilos e formas de conduta acaba sustentando e sendo sustentada por um senso de segurança ontológica. Desse modo, o indivíduo nem questiona acerca das práticas que conduzem sua ação social. Está intimamente ligado ao conceito de consciência prática, relativo a que os atores sabem (crêem) acerca das condições sociais, incluindo especialmente as de sua própria ação, mas não podem expressar discursivamente (GIDDENS, 2003). Simon (1979) diria que as decisões automáticas são decisões programadas, decorrentes de problemas que tendem a se repetir ao longo do tempo, sendo que os atores estruturam passos claros para suas resoluções, se tornando então rotinizados. Isso pode ser corroborado pela seguinte afirmação:

Geralmente as decisões são meio automáticas, pois tudo já é pré programado. Nós não gastamos muito tempo pensando, pois temos que agir de maneira ágil. [...] Tudo é planejado antes para que as decisões sejam o mais padronizadas possível. (RPS)

Já os atores que admitem agir após uma reflexão do problema conseguem portanto externalizar o processo de ação social relativo às tomadas de decisão.

Portanto ligada a consciência discursiva, que se refere a o quê os atores são capazes de dizer, ou expressar verbalmente, acerca das condições sociais, incluindo especialmente as condições de sua própria ação. É uma consciência que tem uma forma discursiva (GIDDENS, 2003). Já segundo Simon (1979), podemos dizer que esses tipos de decisões podem ser chamadas de não-programadas. Dessa maneira, é necessário uma reflexão do problema para que ocorra a decisão.

Na questão 4 relativa a tomada de decisão, foi pedido para que o respondente citasse os três gestores com quem mais se relacionam quando está envolvido o processo de tomada de decisão. Também foi solicitado para que fosse citada a frequência média do contato. Como essa questão foi utilizada para montar uma matriz, sua análise será feita com a seção que identificou a rede social da Alpha do Brasil. Porém, a questão 5 está intimamente ligada a questão 4, pois pergunta-se há quanto tempo em média o ator se relaciona com a pessoa citada em primeiro lugar na questão 4. O enunciado da pergunta está estruturado da seguinte maneira: “Há quanto tempo, em média, o senhor (a) se relaciona a mais com a primeira pessoa citada acima (número 1 da questão 4), quando está envolvido o processo de tomada de decisão ?” As opções de respostas eram: (1) Menos de 6 meses ; (2) Entre 1 ano e 6 meses; (3) Entre 1 e 2 anos; (4) Há mais de 2 anos e (0) não sei informar. Por meio da Tabela 07 podemos identificar os padrões de respostas.

**TABELA 07 - Tempo de relação na tomada de decisão**

| Tempo                 | Respostas | Porcentagem |
|-----------------------|-----------|-------------|
| Menos de 6 meses      | 5         | 17,24%      |
| Entre 1 ano e 6 meses | 10        | 34,48%      |
| Entre 1 e 2 anos      | 5         | 17,24%      |
| Há mais de 2 anos     | 4         | 13,79%      |
| Não sei informar      | 5         | 17,24%      |

Fonte: Dados primários

Nessa questão percebe-se que a maioria dos respondentes possui afinidade com a pessoa com que compartilham experiências no processo de tomada de decisão há entre 1 ano e 6 meses (34,48%). A parcela de atores que não souberam informar (17,24%) também é significativa. Porém, o tempo de

empresa médio dos atores é de 1 ano e 3 meses, o que pode explicar o padrão de respostas.

Também se procurou identificar quais são os fatores que mais contribuem no processo de tomada de decisão na Alpha do Brasil. A questão foi apresentada da seguinte forma: “Dentre os seguintes fatores, qual deles o senhor (a) acha que mais contribuiu para o senhor tomar as decisões que tomou e toma na empresa?” As opções de respostas eram as seguintes: (1) Regras formais e informais da empresa; (2) O senhor acredita que esses métodos de tomada de decisão são os mais adequados; (3) Já é esperado que tais métodos de tomada de decisão sejam executados dessa maneira, pela cultura da empresa. As respostas podem ser identificadas por meio da Tabela 08.

**TABELA 08 - Fatores que contribuem na tomada de decisão**

| <b>Fatores</b>                        | <b>Respostas</b> | <b>Porcentagem</b> |
|---------------------------------------|------------------|--------------------|
| Regras formais e informais da empresa | 20               | 68,96%             |
| Crença do ator                        | 5                | 17,24%             |
| Cultura da empresa                    | 4                | 13,79%             |

Fonte: Dados primários

Podemos perceber que os respondentes citaram que as regras formais e informais da empresa possuem grande contribuição acerca da formação das práticas organizacionais de tomada de decisão na Alpha do Brasil. De acordo com Scott (2001), as regras formais e informais fazem parte do pilar regulativo da teoria institucional, que se utiliza de um mecanismo isomórfico coercitivo. Sua lógica é instrumental e sua base de legitimação é a sanção legal. Desse modo, pelo menos de acordo com as práticas organizacionais de tomada de decisão, podemos identificar um forte componente de legitimação regulativo. O isomorfismo coercitivo é resultado de pressões formais e informais exercidas que atuam sobre uma organização e por outras organizações das quais seja dependente e por expectativas culturais da sociedade em que se insere.

A crença do próprio respondente (17,24%) partiria do pilar cultural-cognitivo da teoria institucional, já a cultura da empresa (13,79%) teria como base o pilar

normativo, que reconhece a legitimidade como decorrente de uma base moral, sustentado culturalmente. Como a Alpha do Brasil é uma organização multinacional, com sede nos Estados Unidos, uma possível explicação pela baixa taxa de resposta referente a cultura da empresa é que as práticas de tomada de decisão sustentadas culturalmente pela organização não refletem a cultura dos respondentes, que são brasileiros.

A última questão referente as práticas organizacionais de tomada de decisão pretende identificar há quanto tempo tais práticas foram estruturadas. O enunciado da questão foi estruturado da seguinte maneira: “Há quanto tempo, em média, o senhor (a) percebe que toma as decisões na empresa do mesmo modo que as faz no momento?”. Para identificar esse fator, foram utilizadas as seguintes opções de respostas: (1) Menos de 6 meses; (2) Entre 1 ano e 6 meses; (3) Entre 1 e 2 anos; (4) Há mais de 2 anos e (0) Não sei informar. As respostas podem ser visualizadas na Tabela 09.

**TABELA 09 - Tempo de estruturação das práticas de tomada de decisão**

| <b>Tempo</b>          | <b>Respostas</b> | <b>Porcentagem</b> |
|-----------------------|------------------|--------------------|
| Menos de 6 meses      | 6                | 20,69%             |
| Entre 1 ano e 6 meses | 7                | 24,13%             |
| Entre 1 e 2 anos      | 4                | 13,79%             |
| Há mais de 2 anos     | 3                | 10,34%             |
| Não sei informar      | 9                | 31,03%             |

Fonte: Dados primários

Como a Alpha do Brasil é relativamente nova, atuando há apenas 3 anos e 3 meses antes do período de coleta de dados para o presente estudo, para a estruturação temporal das práticas organizacionais preferiu-se focar as questões principalmente nos últimos dois anos. Assim como as respostas apresentadas na Tabela 06, o período referente há 1 ano e 6 meses foi o que mais obteve respostas (24,13%). Vale ressaltar que 31,03% dos respondentes não souberam informar a resposta, o que pode significar uma resistência muito forte dos atores em conceder suas respostas. Um fator muito importante é que a média de tempo de empresa dos respondentes é de aproximadamente 1 ano e 3 meses, o que provavelmente condicionou a resposta presente na Tabela 07 e 09. Como os fatores regulativos

são os que mais contribuem para as práticas de tomada de decisão na Alpha do Brasil, é possível que os atores tomem suas decisões da mesma maneira a partir do momento que tais regras formais e informais sejam por eles percebidas como legítimas. Como na organização predomina o isomorfismo regulativo nas práticas de tomada de decisão, seguindo uma lógica instrumental, é bem provável que os atores incorporem as ações relativas às práticas de tomada e decisão coercitivamente assim que entram na Alpha do Brasil. Isso explicaria o fato dos atores admitirem que as práticas são executadas do mesmo modo desde o momento em que adentram na organização.

Após a identificação da estrutura das práticas organizacionais de tomada de decisão, realizou-se testes chi-quadrado no software SPSS versão 13 para verificar se há a correlação entre as respostas. Apenas houve correlação, com nível de significância de  $P=0,05$ , entre as perguntas 5 e 7. A pergunta 5, visava identificar a quanto tempo o respondente se relacionava com a pessoa que mais tem contato quando ocorre um processo de tomada de decisão, já a pergunta 7 se refere ao tempo no qual o respondente toma suas decisões na Alpha do Brasil do mesmo modo.

Pode-se perceber que a relação social estão intimamente ligada ao processo de ação relativo às práticas organizacionais de tomada de decisão. O tempo que o indivíduo admite em tomar suas decisões da mesma forma corresponde ao tempo em que ele se relaciona com outros indivíduos que também participam do mesmo processo. Isso leva a crer que os atores nos microcontextos não estão atuando em isolado, mas desempenhando papéis definidos socialmente pelas múltiplas instituições que estão inseridos (WHITTINGTON, 2001).

Porém, como se trata de uma organização relativamente nova, que operava há apenas 3 anos e 3 meses anteriormente da coleta de dados do presente estudo, é possível que o tempo de relação seja semelhante ao tempo que o respondente atua na organização.

#### **4.3.3 Identificação da estrutura das práticas organizacionais de comunicação**

No intuito de identificar as práticas organizacionais de comunicação na

organização em estudo foram utilizadas sete questões. Assim como as questões referentes à tomada de decisão, os resultados obtidos tanto na análise de dados II da presente pesquisa quanto o referencial bibliográficos foram utilizados para a definir a estrutura do questionário. Das sete questões, uma delas, a questão 4, contem um componente relacional que serviu para a formação de uma matriz que será analisada posteriormente, assim como ocorreu com a questão 4 referente à tomada de decisão.

A primeira pergunta visa identificar o tipo de comunicação mais utilizado na Alpha do Brasil pela população estudada. A estrutura da pergunta foi a seguinte: “Na empresa, qual é o tipo de comunicação que o senhor (a) mais utiliza, na maioria das vezes? Entre as respostas abaixo, enumere as respostas de 1 (a que mais utiliza) até 4 (a que menos utiliza).” As opções de respostas foram as seguintes: comunicação eletrônica; comunicação verbal individual; comunicação verbal grupal e comunicação corporal. Os atores foram instruídos a responderem em ordem, sendo que a resposta 1 seria o tipo de comunicação mais utilizado, 2 seria o segundo mais utilizado, 3 o terceiro mais utilizado e 4 seria o tipo de comunicação menos utilizado dos quatro citados.

**TABELA 10 - Tipo de comunicação**

| <b>Tipo de comunicação</b>    | <b>Vezes citado como o mais utilizado</b> | <b>Vezes citado como o segundo mais utilizado</b> | <b>Vezes citado como o terceiro mais utilizado</b> | <b>Vezes citado como o quarto mais utilizado</b> |
|-------------------------------|---|---|--|--|
| Comunicação eletrônica        | 16 (55,16%)                               | 11  | 1  | 1  |
| Comunicação verbal individual | 5 (17,29%)                                | 5   | 14   | 5  |
| Comunicação verbal grupal     | 7 (24,13%)                                | 12  | 8  | 2  |
| Comunicação corporal          | 1 (3,448%)                                | 1   | 6  | 21   |

Fonte: Dados primários

De acordo com a Tabela 10, podemos perceber que o tipo de comunicação mais utilizado na Alpha do Brasil é a comunicação eletrônica, sendo que foi citada 16 vezes (55,16%) como o tipo de comunicação mais utilizado. A comunicação

verbal grupal aparece em segundo lugar (24,13%). A comunicação corporal, citada por Robbins (1998), possui pouca expressividade nos resultados obtidos.

Pode-se perceber que os modos de comunicação mais citados permitem uma grande abrangência, gerando ampla difusão da mensagem. O emissor do fluxo de comunicação possui um amplo controle sobre a mensagem, podendo manipular sua informação, participar seletivamente no processo de comunicação, reagir defensivamente acerca do fluxo comunicativo e por fim selecionar a linguagem utilizada (MACHADO-DA-SILVA; FONSECA, 2001). A comunicação eletrônica visa uma comunicação abrangente, que pode ser relacionada com a capacidade de agência do emissor. É um modo do emissor causar influência à outros atores sem esforço e comodamente. Isso pode ser corroborado pela seguinte afirmação descrita por um entrevistado, já descrita na análise de dados II da presente pesquisa:

[...] o que a gente mais usa é o correio eletrônico, pois geralmente a gente não tem condições de reunir todo mundo a todo instante. [...] Além disso, o correio eletrônico supera distâncias. (CMS)

A segunda pergunta referente às práticas de comunicação visa identificar o abrangência da comunicação. Para isso, foi utilizada a seguinte questão: “Quando o senhor (a) vai transmitir alguma informação, qual é a abrangência média de ouvintes atingidos?”. A maior resposta foi 680, partindo do ator 1 (FB), que ocupa o cargo de presidente da Alpha do Brasil. Já a menor resposta foi do ator 13 (OLS), gerente de tecnologia da informação. A média de ouvintes atingidos é de 56,79 pessoas. Desse modo, a abrangência da comunicação pode estar intimamente ligada com a capacidade de agência, visto que os três atores que possuem maior abrangência na comunicação correspondem a altos cargos na Alpha do Brasil, ocupando os cargos de presidência (FB), diretoria operacional I (CCB) e diretoria operacional II (FGN).

Outro fator pesquisado foi a finalidade da comunicação utilizada pelos gestores na Alpha do Brasil. Foi utilizada a seguinte pergunta: “Para qual finalidade a comunicação utilizada pela empresa se foca, na maioria das vezes? Entre as respostas abaixo, enumere as respostas de 1 (a finalidade que mais se foca) até 4 (a que menos se foca).” As opções de respostas eram: Clarificar os procedimentos; Evitar erros, Relação social e repassar os valores da empresa.



**TABELA 11 - Finalidade da comunicação**

| <b>Finalidade da comunicação</b> | <b>Vezes citado como o mais utilizado</b> | <b>Vezes citado como o segundo mais utilizado</b> | <b>Vezes citado como o terceiro mais utilizado</b> | <b>Vezes citado como o quarto mais utilizado</b> |
|----------------------------------|---|---|--|--|
| Clarificar os procedimentos      | 16 (55,16%)                               | 10  | 1  | 2  |
| Evitar erros                     | 9 (31%)                                   | 15  | 4  | 1  |
| Relação social                   | 1 (3,4%)                                  | 3   | 12   | 13   |
| Repassar os valores da empresa   | 3 (10,3%)                                 | 1   | 12   | 13   |

Fonte: Dados primários

Analisando a Tabela 11 percebe-se que na Alpha do Brasil os gestores utilizam-se da comunicação de acordo com uma lógica instrumental, visando clarificar os procedimentos (55,16%) e na prevenção de erros (31%). Pode-se perceber claramente uma racionalidade instrumental nas respostas encontradas, sob um aspecto utilitarista, no qual os meios podem ser justificados na busca de determinados fins, fundamentados pela individualização da ação social. Weber (2004) sustenta que essa lógica está intimamente ligada à concepção racional do trabalho.

A questão 4 relativa à práticas organizacionais de comunicação, assim como ocorreu com tomada de decisão, se consistia de uma uma pergunta na qual se solicitava que o respondente citasse os três gestores com os quais mais se comunica. Essa questão será analisada posteriormente, pois se configura de uma matriz de metodologia de rede.

Porém, na questão 5 o respondente é questionado a respeito do tempo no qual se comunica mais com a pessoa citada em primeiro lugar na questão 4. A questão possui o seguinte enunciado: “Há quanto tempo, em média, o senhor (a) se relaciona a mais com a primeira pessoa citada acima (número 1 da questão 4), quando está envolvido o processo de tomada de decisão?” As opções de respostas eram: (1) Menos de 6 meses ; (2) Entre 1 ano e 6 meses; (3) Entre 1 e 2 anos; (4) Há mais de 2 anos e (0) não sei informar. Por meio da Tabela 12 pode-se identificar os padrões de respostas.

**TABELA 12 - Tempo de relação de comunicação**

| <b>Tempo</b>          | <b>Respostas</b> | <b>Porcentagem</b> |
|-----------------------|------------------|--------------------|
| Menos de 6 meses      | 6                | 20,7%              |
| Entre 1 ano e 6 meses | 5                | 17,2%              |
| Entre 1 e 2 anos      | 8                | 27,6%              |
| Há mais de 2 anos     | 7                | 24,1%              |
| Não sei informar      | 3                | 10,3%              |

Fonte: Dados primários

Percebe-se que o tempo de relação entre os indivíduos que mais se comunicam é diferente do tempo em que os gestores mantêm relações referentes às práticas de tomada de decisão. A maioria dos respondentes respondeu que se comunica predominantemente com a mesma pessoa há cerca de 1 e 2 anos (27,6%), sendo que os que se comunicam há mais de 2 anos com a mesma pessoa também possuem um percentual significativo. A pergunta 6 pretende identificar os fatores que mais contribuem para a comunicação na Alpha do Brasil possuir os padrões atuais. A questão está estruturada da seguinte maneira: “Dentre os seguintes fatores, qual deles o senhor (a) acha que mais contribuiu para o senhor tomar as decisões que tomou e toma na empresa?” (1) Regras formais e informais da empresa; (2) O senhor acredita que esses métodos de tomada de decisão são os mais adequados; (3) Já é esperado que tais métodos de tomada de decisão sejam executados dessa maneira, pela cultura da empresa. Pode-se identificar as respostas na Tabela 13.

**TABELA 13 - Fatores que contribuem na estrutura de comunicação da organização**

| <b>Fatores</b>                        | <b>Respostas</b> | <b>Porcentagem</b> |
|---------------------------------------|------------------|--------------------|
| Regras formais e informais da empresa | 7                | 24,1%              |
| Crença do ator                        | 8                | 27,6%              |
| Cultura da empresa                    | 14               | 48,3%              |

Fonte: Dados primários

Pode-se perceber que o fator mais citado na estruturação das práticas de comunicação é o fato de que já é esperado que os métodos de comunicação sejam

executados de determinada maneira, pela cultura da empresa. De acordo com Scott (2001), as práticas que são executadas seguindo uma base de conformidade seguem uma lógica normativa. Desse modo, a comunicação na Alpha do Brasil é baseada, segundo grande parte dos respondentes (48,3%), por crenças comuns e por lógicas de ação compartilhada. A base de legitimação que garante a manutenção é de reconhecimento culturalmente suportado. Ocorre então um processo isomórfico mimético, que é produto da compilação de ações. A incerteza é tida como principal fonte da reprodução do que foi considerado por um ator social como sucesso ou fonte de legitimidade de outro ator. As práticas de comunicação são então sustentadas institucionalmente por uma lógica de conformidade *taken-for-grantedness*, sendo que a rotinização dessas práticas formam a estrutura social, que é reproduzida recursivamente.

Pode-se perceber que a base de legitimação das ações em uma determinada organização não é a mesma para todas as práticas. As práticas organizacionais de tomada de decisão seguem um padrão claramente regulativo, enquanto as práticas de comunicação possuem uma base de legitimação predominantemente normativa. Vale ressaltar que esses pilares institucionais nunca atuam independentemente, pois a divisão entre eles é puramente didática. Porém pode-se perceber que, em muitas vezes, uma base de legitimação predomina em face às outras, como podemos perceber na presente pesquisa.

Uma possível explicação para a diferença nos padrões institucionais de tais práticas é o fato da Alpha do Brasil ser uma empresa multinacional com sede nos Estados Unidos da América. As práticas organizacionais de tomada de decisão, por focarem-se mais no processo produtivo, sofrem uma maior influência dos padrões considerados legítimos pela organização, enquanto as práticas de comunicação já são exercidas pelos atores em situações diversas, não necessariamente atreladas à organização.

Desse modo, uma diferença cultural entre a organização e os atores que nela atuam pode significar que diferentes racionalidades estejam atuando simultaneamente. Desse modo, o que é valorizado pelos atores pode não ser valorizado pela cultura da organização, visto que a própria cultura brasileira possui.

Já a sétima e última questão relativa à práticas organizacionais de

comunicação se refere ao tempo de estruturação de tais práticas. A questão se consiste da seguinte maneira: “Há quanto tempo, em média, o senhor (a) percebe que toma as decisões na empresa do mesmo modo que as faz no momento?” As opções de resposta são as seguintes: (1) Menos de 6 meses; (2) Entre 1 ano e 6 meses; (3) Entre 1 e 2 anos; (4) Há mais de 2 anos e (0) não sei informar. A partir da Tabela 14 pode-se visualizar os padrões de respostas.

**TABELA 14 - Tempo de estruturação das práticas de comunicação**

| <b>Tempo</b>          | <b>Respostas</b> | <b>Porcentagem</b> |
|-----------------------|------------------|--------------------|
| Menos de 6 meses      | 7                | 24,13%             |
| Entre 1 ano e 6 meses | 4                | 13,8%              |
| Entre 1 e 2 anos      | 6                | 20,7%              |
| Há mais de 2 anos     | 6                | 20,7%              |
| Não sei informar      | 6                | 20,7%              |

Fonte: Dados primários

Pode-se perceber um certo equilíbrio nas respostas, porém há uma diferença significativa com o tempo de estruturação das práticas de tomada de decisão, visualizadas na Tabela 09. As práticas organizacionais de tomada de decisão foram estruturada principalmente entre 1 ano e 6 meses, já as práticas de comunicação possuem uma maior taxa de respostas entre menos de 6 meses (24,1%) e um equilíbrio entre as outras respostas. Uma possível explicação é o fato das duas práticas possuírem padrões institucionais de legitimação diferentes, o que pode influenciar no tempo em que se estruturaram. Porém, o que podemos concluir é que diferentes práticas organizacionais possuem diferentes tempo e processo de institucionalização.

Assim como ocorreu com as práticas organizacionais de tomada de decisão, foram realizados testes de chi-quadrado no software SPSS versão 13 entre as respostas das questões relativas à comunicação, visando identificar correlação entre as respostas. Ao contrário do que ocorreu nas práticas organizacionais de tomada de decisão, nas práticas de comunicação não foi encontrada nenhuma correlação significativa entre as respostas, utilizando-se um nível de significância

de  $P=0,05$ . As questões 5 e 7 mostraram-se a maior taxa de relação de respostas, porém não foi significativo. A questão 5 visava identificar a quanto tempo o respondente se comunica principalmente com a pessoa mais citada quando há um processo de comunicação, já a pergunta 7 se refere ao tempo no qual o respondente se comunica na Alpha do Brasil do mesmo modo.

Podemos perceber que, embora o tempo de estruturação das práticas organizacionais de tomada de decisão e de comunicação não sejam semelhantes, ambos os fatores possuem semelhança com o tempo de relação com quem tais práticas são desenvolvidas. Isso corrobora os trabalhos de Cook; Brown (1999); Brown; Duguid (1991; 2001), Langley (1989; 1990) e Orlikowski (2000), que negam que as práticas estejam dissociadas das atividades sociais. Tais autores argumentam que uma possível dissociação não permitiria a interatividade e a contextualização dos comportamentos sociais. Desse modo, as atividades sociais ocupam um importante papel no processo de institucionalização das práticas organizacionais desenvolvidas por determinada organização, pois os padrões de legitimação refletem a racionalidade dos atores sociais. Porém, como podemos perceber pela presente pesquisa, diferentes práticas organizacionais possuem diferentes padrões institucionais de legitimação e diferente tempo de estruturação.

Uma possível explicação para o fato das práticas organizacionais de comunicação não terem uma significância significativa do tempo em que o respondente se comunica principalmente com a pessoa mais citada quando há um processo de comunicação com tempo no qual o respondente se comunica na Alpha do Brasil do mesmo modo é pelo fato da comunicação ser estruturada principalmente na socialização primária do indivíduo, segundo Berger e Luckmann (1985).

#### **4.4 ANÁLISE DE DADOS IV - REDE DE RELACIONAMENTOS ENTRE GESTORES DA ALPHA DO BRASIL**

Por meio dos dados coletados via questionários fechados, é possível identificar a estrutura de relacionamento entre os gestores da Alpha do Brasil, baseado nos seguintes fatores: tamanho e densidade da rede; razão predominante

das relações; importância das interconexões; comprometimento nas relações e frequência de contatos, conforme já explicitado no item 3.1.1 da metodologia do presente trabalho.

Para a análise desses dados foi utilizada a metodologia de análise de redes sociais, que se constitui de métodos capazes de aliar técnicas quantitativas com o interesse substantivo da análise organizacional. Primeiramente os dados obtidos no questionário de redes, que se encontra presente nos apêndices do presente trabalho, os dados foram tabulados em matrizes no *software* Open Office. Os dados já tabulados foram então operacionalizados pelo *software* UCINET versão 6.0, específico para a análise de redes e desenvolvido por Borgatti, Everett e Freeman (2002). Após lançados os dados no programa UCINET, foram obtidos matrizes, tabelas e sociogramas, fornecendo subsídios necessários para a planificação da estrutura de relacionamento da rede.

Nesta seção são abordados apenas características estruturais significativas da totalidade da rede, sendo que posteriormente são levantadas questões mais significativas da estrutura de relacionamento, inclusive as relacionando com as práticas organizacionais e com elementos institucionais presentes na Alpha do Brasil.

#### **4.4.1 Tamanho e densidade da rede**

O tamanho da rede é definido como o número de linhas e colunas em uma matriz. No caso de uma matriz de adjacência, ela é uma matriz quadrada por ter o mesmo número de linhas e colunas. Ela possui ordem ou tamanho  $g \times g$ . Caso contrário, ela seria uma matriz retangular. Neste trabalho, a rede caracteriza-se por ser uma matriz quadrada de ordem  $29 \times 29$ . Isso porque a população estudada, os gestores da Alpha do Brasil é composta por 29 atores, conforme já descrito.

No presente estudo o tamanho da rede não inclui todos os atores sociais que fazem parte da organização estudada, porém como a população analisada é composta pelo quadro gerencial da Alpha do Brasil, pode-se dizer que o tamanho da rede inclui todos os 29 atores sociais da população.

As possibilidades de relações da rede estudada pode ser identificada pela

fórmula  $k*(k-1)$ , sendo que  $k$  é o tamanho da rede (HENNEMAN, 2001, p.41). Então, como a rede estudada é composta por 29 nós, torna-se possível 812 relações entre os atores que a compõe. Porém, para identificar o tamanho da rede não é conveniente analisar a rede pelo total possível de relações, mas sim pelo total de relações efetivas entre os atores da rede.

A planificação da rede foi feita em base da seguinte questão “Você mantém algum tipo de contato com os gestores abaixo? Favor marcar um X em Sim ou Não para cada um dos gestores listados.” Cada ator é identificado por seu nome, conforme é apresentado no Apêndice 3. Também havia no questionário uma lista contendo todos os nomes, cargos e setores dos atores, para facilitar a identificação por parte dos respondentes.

A partir das respostas obtidas, foi obtida uma matriz binária de ordem 29. Segundo Scott, J. (2000), a matriz é classificada como uma matriz quadrada adjacente, no qual as linhas e as colunas representam os atores e as células individuais mostram se um par de indivíduos está relacionado por meio de associações comuns. A matriz mostra as relações atuais ou laços entre os agentes por meio de uma representação binária, aonde o número 1 indica que há relação, enquanto o número 0 indica que não há relação.

Por meio do *software* UCINET versão 6, foi possível delimitar a rede entre as relações entre gestores, indicado no sociograma presente na Figura 05. Segundo Degenne e Forsé (1994), o sociograma (ou grafo) é um conjunto de pontos, também chamado de nós, ligados entre si por linhas. No caso, os nós seriam os integrantes da rede, ou seja, os gestores da Alpha do Brasil. Já as linhas representam as relações existente entre eles. O tamanho do círculo representa a centralidade de grau ou *degree*. Quanto maior o círculo, maior é a centralidade de grau. A centralidade de grau, segundo Freeman (2002) indica o número de relações diretas entre atores, bem como é um dos elementos para o cálculo da centralidade dos atores.

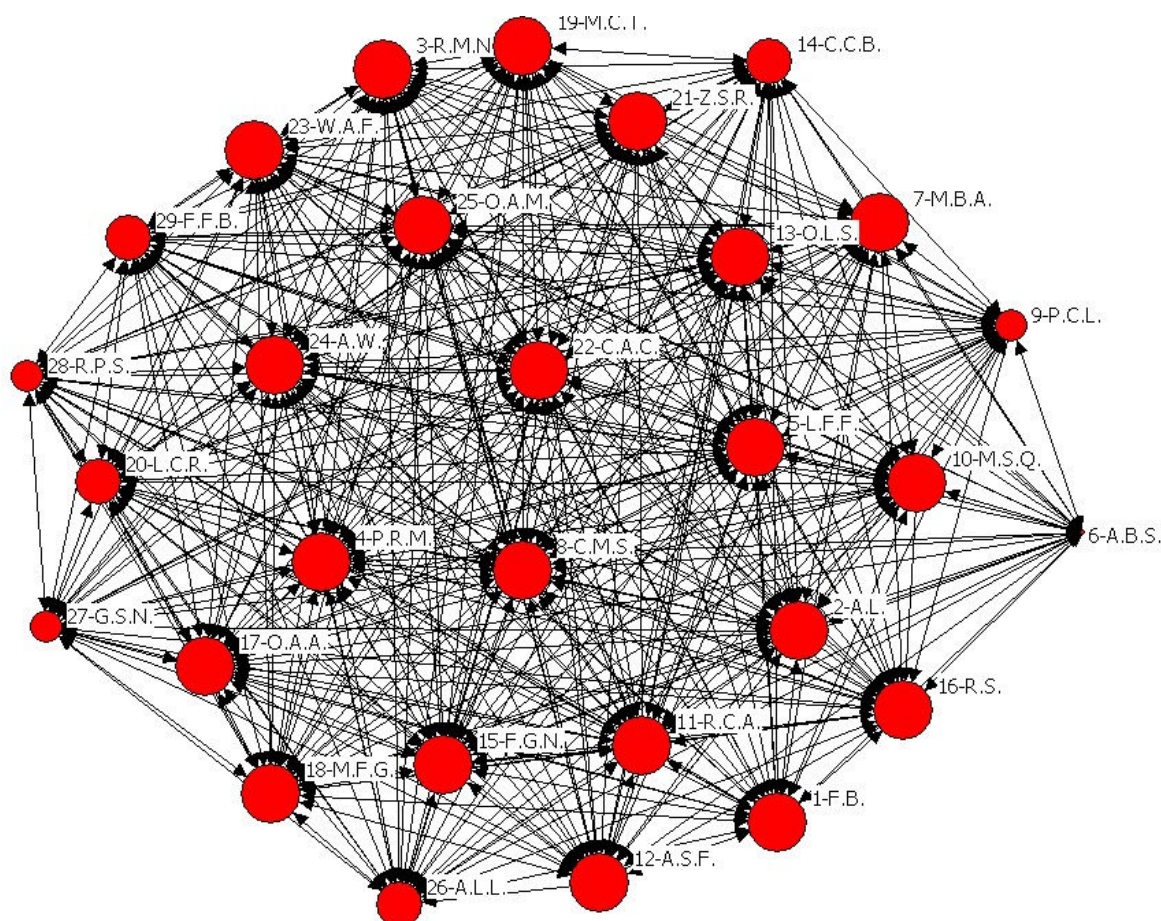


FIGURA 06 - Sociograma da rede de relacionamento entre gestores da Alpha do Brasil

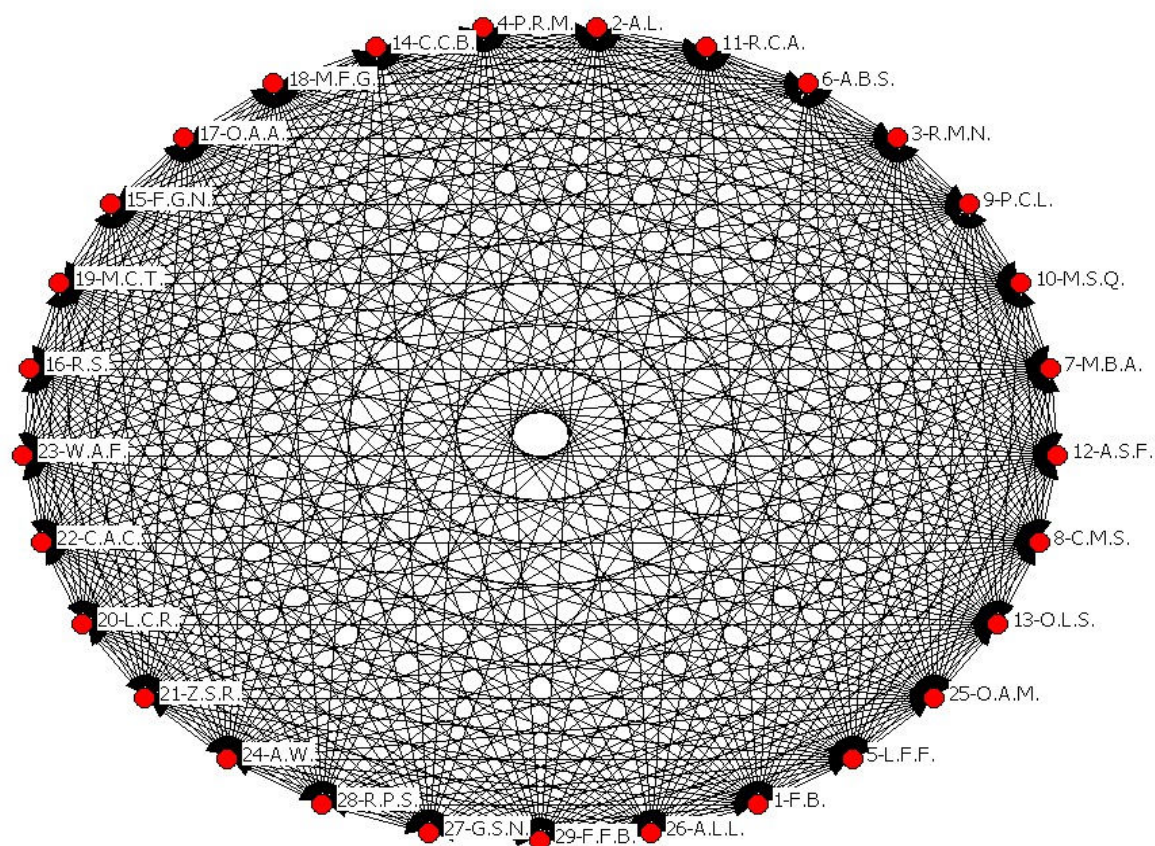
Fonte: Dados primários

Pode-se perceber que a rede ficou com uma alta densidade. De fato, a densidade é de 0.9101. De acordo com Borgatti, Evertt e Freeman (2002), a densidade de uma rede binária é o número total de relações dividido pelo total de número possíveis de laços.

Ou seja, a densidade da rede é medida a partir do quociente das relações efetivamente existentes entre os atores pelo total de ligações possíveis entre eles.

O valor máximo que pode ser obtido é 1, caso todos os atores tenham relação entre si. Caso nenhum ator se relacione, o valor será 0. Entre as 812 relações possíveis entre os atores, ocorrem 739. Desse modo, o valor 0.9101 significa o quociente entre 739 e 812. Isso significa que da interação total possível resultante do cruzamento das colunas com linhas com as linhas, em 91,014% dos casos existe o relacionamento. Essa alta densidade pode ser visualizada melhor na Figura 07, que apresenta o sociograma em forma circular.





**FIGURA 07 - Sociograma circular da rede de relacionamento**

Fonte: Dados primários

Na análise de redes, quando há uma alta centralidade, existe uma probabilidade de relações colaborativas, enquanto nas redes de baixa densidade o clima seja de competição. Porém, no presente trabalho, a alta densidade encontrada nessa rede provavelmente ocorre pelo fato de ser uma rede intraorganizacional, sendo que os atores possuem uma relação muito próxima, visto que dividem o ambiente de trabalho diariamente. Como todos são pertencente à mesma organização, a grande maioria dos repondentes acredita que mantém relações com os colegas pelo elemento institucional comum a todos os respondentes. Desse modo, percebe-se que no presente caso a maioria dos atores afirmou ter relações com seus colegas de trabalho, mesmo que não desenvolvam atividades em paralelo.

Por meio do *software* UCINET também foi possível calcular a centralidade dos atores da rede, que pode ser visualizada por meio da Tabela 15.

TABELA 15 - Centralidade entre os atores da rede

| <b>Ator/Tipo de Centralidade</b> | <b>Degree</b> | <b>Closeness</b> | <b>Betweenness</b> |
|----------------------------------|---------------|------------------|--------------------|
| 1.F. B.                          | 100.000       | 100.000          | 0.076              |
| 2.A. L.                          | 100.000       | 100.000          | 0.076              |
| 3.R. M. N.                       | 100.000       | 100.000          | 0.076              |
| 4. P. R. M.                      | 100.000       | 100.000          | 0.076              |
| 5.L. F. F.                       | 100.000       | 100.000          | 0.076              |
| 6.A. B. S.                       | 85.714        | 87.500           | 0.010              |
| 7.M. B. A.                       | 100.000       | 100.000          | 0.076              |
| 8.C. M. S.                       | 100.000       | 100.000          | 0.076              |
| 9.P. C. L.                       | 92.857        | 93.333           | 0.032              |
| 10.M. S. Q.                      | 100.000       | 100.000          | 0.076              |
| 11.R. C. A.                      | 100.000       | 100.000          | 0.076              |
| 12.A. S. F.                      | 100.000       | 100.000          | 0.076              |
| 13.O. L.S.                       | 100.000       | 100.000          | 0.076              |
| 14. C. C. B.                     | 96.429        | 96.552           | 0.066              |
| 15.F. G. N.                      | 100.000       | 100.000          | 0.076              |
| 16.R. S.                         | 100.000       | 100.000          | 0.076              |
| 17.O. A. A.                      | 100.000       | 100.000          | 0.076              |
| 18.M. F. G.                      | 100.000       | 100.000          | 0.076              |
| 19.M. C. T.                      | 100.000       | 100.000          | 0.076              |
| 20.L. C. R.                      | 96.429        | 96.552           | 0.031              |
| 21.Z. S. R.                      | 100.000       | 100.000          | 0.076              |
| 22.C. A. C.                      | 100.000       | 100.000          | 0.076              |
| 23.W. A. F.                      | 100.000       | 100.000          | 0.076              |
| 24.A. W.                         | 100.000       | 100.000          | 0.076              |
| 25.O. A. M.                      | 100.000       | 100.000          | 0.076              |
| 26.A. L. L.                      | 96.429        | 96.552           | 0.066              |
| 27.G. S. N.                      | 92.857        | 93.333           | 0.010              |
| 28.R. P. S.                      | 92.857        | 93.333           | 0.010              |
| 29.F. F. B.                      | 96.429        | 96.552           | 0.031              |

Fonte: Dados primários

Na Tabela 15 são apresentadas as medidas de centralidade dos atores da rede. Pode-se visualizar três medidas de centralidade: *degree* (ou centralidade de grau), *closeness* (ou centralidade de proximidade) ou *betweenness* (ou centralidade de intermediação). *Degree* ou centralidade de grau é relativo ao volume de contatos diretos, independentemente da qualidade desses contatos, ou seja, é relativo se o

ator possui contato ou não com outro ator. Já *closeness* diz respeito ao acesso e facilidade de influência, considerando a posição estrutural na rede. É calculada pelo levantamento do número de ligações que um ator deve percorrer para entrar em contato com qualquer outro membro da rede. Finalmente, *Betweenness* é relativo à posição de mediação de determinado nó com outros elos da rede (pontos ou buracos estruturais); que maior utilidade em redes mais hierarquizadas. Pode-se identificar contatos estratégicos, que servirão como *gatekeepers* na rede. Assim, pode-se dizer que a centralidade de intermediação permite destacar os atores que possuem papel de corretores de conteúdo organizacional dentro de uma rede. (SCOTT, J., 2000).

Na presente rede encontrou-se uma grande similaridade de resposta. Aplicando o teste simples de núcleo/periferia, percebe-se que 22 atores possuem centralidade de grau muito alta e por isso formaram um grande grupo. Os que fogem dessa regra são os atores 6 (ABS), 7 (MBA), 16 (RS), 9 (PCL), 27 (GSN) e 29 (FFB), que formaram outro grupo. Desses, o único caso que se destaca é o ator 6, gerente de marketing, que possui centralidade mais baixo que os outros atores, tendo centralidade de grau de 85.714. Porém essa diferença não é significativa.

#### **4.4.2 Razão predominante das relações**

Há vários motivos que levam os atores a se relacionarem, podendo variar significativamente entre diferentes organizações. Para a planificação da razão predominante dos relacionamentos dos atores integrantes da rede foi pedido para, caso haja relação entre os gestores da matriz, que assinale qual é a razão predominante do relacionamento, sendo que o respondente poderia escolher apenas a principal. As opções eram: razão voluntária; formal processual; formal hierárquica; razão obrigatória ou de dependência e por fim razão circunstancial ou momentânea. A razão voluntária é composta por relações que não são estabelecidas necessariamente dentro do fluxo hierárquico ou de produção. A razão formal processual é a relação voluntária, mas padronizada por meio de contatos relacionados com a realização de atividades. Ou seja, a formal processual está obrigatoriamente ligada às atividades organizacionais, enquanto a voluntária não. Já a razão formal hierárquica é a relação de chefia ou de servidão, ou seja, de

chefiar ou ser chefiado. A relação obrigatória ou de dependência é a relação estabelecida por lei e regulamentos ou de dependência de serviços com relação à pessoa. Finalmente temos a razão circunstancial ou momentânea, que são as relações desenvolvidas ocasionalmente com objetivos distintos.

As respostas foram tabuladas e foi então traçada uma matriz, no qual o valor 1 significa razão voluntária, 2 significa formal processual, 3 corresponde a relação formal hierárquica, 4 a Obrigatória ou de dependência e 5 significa relação circunstancial ou momentânea. Já o valor 0 indica que não há relação entre os gestores. A matriz de razão predominante do relacionamento pode ser visualizada na Figura 08. A densidade da matriz é de 3.0874, com desvio padrão de 1.5468.

|           | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 |   |
|-----------|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 1-F.B.    | 0 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 |   |
| 2-A.L.    | 3 | 0 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 5 | 3 | 3 | 4 | 2 | 2 | 4 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 5 | 5 | 5 |
| 3-R.M.N.  | 3 | 3 | 0 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 5 | 2 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 4 | 2 | 5 | 5 | 5 |
| 4-P.R.M.  | 3 | 3 | 4 | 0 | 4 | 2 | 2 | 4 | 3 | 3 | 3 | 5 | 2 | 4 | 4 | 4 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 1 | 1 |
| 5-L.F.F.  | 3 | 3 | 3 | 4 | 0 | 3 | 3 | 3 | 2 | 2 | 2 | 5 | 2 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 6-A.B.S.  | 3 | 3 | 3 | 4 | 0 | 4 | 4 | 4 | 2 | 2 | 2 | 5 | 5 | 2 | 5 | 5 | 2 | 5 | 4 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| 7-M.B.A.  | 2 | 2 | 3 | 2 | 3 | 4 | 0 | 4 | 1 | 1 | 1 | 5 | 2 | 2 | 0 | 2 | 4 | 2 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 4 | 2 | 0 | 0 | 0 |   |
| 8-C.M.S.  | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 | 2 | 4 | 0 | 4 | 5 | 5 | 1 | 1 | 3 | 3 | 2 | 2 | 2 | 2 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 2 | 2 | 5 | 5 | 5 |   |
| 9-P.C.L.  | 3 | 3 | 2 | 2 | 2 | 1 | 4 | 0 | 1 | 1 | 5 | 2 | 2 | 2 | 5 | 4 | 0 | 5 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 5 | 5 | 0 | 0 | 0 | 0 |   |
| 10-M.S.Q. | 3 | 3 | 3 | 2 | 5 | 5 | 5 | 3 | 0 | 1 | 2 | 2 | 4 | 4 | 4 | 2 | 5 | 4 | 0 | 0 | 0 | 1 | 5 | 5 | 5 | 0 | 0 | 0 | 0 |   |
| 11-R.C.A. | 3 | 3 | 3 | 1 | 1 | 1 | 4 | 3 | 4 | 0 | 1 | 2 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 |   |
| 12-A.S.F. | 5 | 5 | 3 | 5 | 5 | 5 | 4 | 1 | 2 | 1 | 0 | 4 | 4 | 4 | 5 | 2 | 5 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 5 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 |   |
| 13-O.L.S. | 5 | 5 | 3 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 0 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 |   |
| 14-C.C.B. | 3 | 4 | 5 | 2 | 5 | 0 | 4 | 5 | 5 | 5 | 2 | 0 | 4 | 3 | 2 | 2 | 3 | 3 | 3 | 3 | 2 | 2 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |   |
| 15-F.G.N. | 3 | 2 | 2 | 2 | 5 | 5 | 5 | 1 | 5 | 4 | 2 | 2 | 2 | 0 | 5 | 3 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 3 | 3 | 3 | 3 |   |
| 16-R.S.   | 3 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 2 | 0 | 0 | 2 | 0 | 0 | 3 | 5 | 0 | 3 | 3 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 0 | 2 | 0 | 0 | 0 | 0 |   |
| 17-O.A.A. | 3 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 3 | 2 | 0 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 |   |
| 18-M.F.G. | 4 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 1 | 5 | 5 | 5 | 3 | 3 | 4 | 4 | 0 | 4 | 2 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |   |
| 19-M.C.T. | 2 | 2 | 2 | 1 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 0 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 |   |
| 20-L.C.R. | 5 | 5 | 5 | 5 | 0 | 5 | 2 | 5 | 5 | 2 | 5 | 5 | 3 | 5 | 5 | 3 | 0 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |   |
| 21-Z.S.R. | 3 | 3 | 5 | 4 | 5 | 2 | 4 | 4 | 4 | 0 | 5 | 3 | 3 | 5 | 2 | 0 | 3 | 2 | 0 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |   |
| 22-C.A.C. | 3 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 2 | 5 | 5 | 5 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 2 | 2 | 0 | 2 | 2 | 2 | 3 | 3 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 |   |
| 23-W.A.F. | 3 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 3 | 5 | 5 | 3 | 2 | 2 | 0 | 2 | 2 | 2 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |   |
| 24-A.W.   | 3 | 5 | 5 | 1 | 5 | 1 | 2 | 1 | 1 | 1 | 5 | 3 | 3 | 2 | 2 | 5 | 3 | 2 | 2 | 2 | 2 | 0 | 2 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 |   |
| 25-O.A.M. | 5 | 2 | 2 | 5 | 4 | 5 | 4 | 4 | 5 | 5 | 5 | 3 | 3 | 5 | 2 | 5 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 0 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 |   |
| 26-A.L.L. | 3 | 5 | 5 | 5 | 5 | 2 | 2 | 5 | 5 | 0 | 0 | 3 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 0 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 |   |
| 27-G.S.N. | 5 | 5 | 5 | 2 | 0 | 5 | 5 | 0 | 0 | 5 | 5 | 5 | 3 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 0 | 2 | 2 | 2 | 2 |   |
| 28-R.P.S. | 3 | 0 | 0 | 0 | 0 | 5 | 2 | 0 | 5 | 5 | 2 | 5 | 5 | 3 | 2 | 2 | 2 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |   |
| 29-F.F.B. | 3 | 0 | 0 | 0 | 2 | 0 | 2 | 4 | 2 | 5 | 5 | 5 | 3 | 3 | 2 | 2 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |   |

**FIGURA 08 - Matriz da razão dos relacionamentos**

Fonte: Dados primários

**TABELA 16 - Razão predominante do relacionamento**

| <b>Razão predominante</b>     | <b>Respostas</b> | <b>Porcentagem</b> |
|-------------------------------|------------------|--------------------|
| Voluntária                    | 27               | 3,325%             |
| Formal Processual             | 208              | 27,248%            |
| Formal Hierárquica            | 164              | 20,188%            |
| Obrigatória ou de dependência | 128              | 15,757%            |
| Circunstancial ou momentânea  | 212              | 26,097%            |
| Não possui Relação            | 73               | 8,986%             |
| Total de respostas            | 812              | 100%               |

Fonte: Dados primários

Como se trata de uma matriz com 29 atores, é possível 812 relações entre os atores. Apenas 8,986% afirmaram que não possuem relações entre outros atores, pois como visto anteriormente, a rede é extremamente densa e coesa. Os padrões de respostas podem ser visualizadas na Tabela 16.

A grande maioria dos respondentes (27,248%) responderam que a razão predominante dos relacionamentos com os outros atores é formal processual, seguida da razão circunstancial ou momentânea (26,097%). As respostas estão evidentemente sujeitas aos esquemas interpretativos dos respondentes, mas também pode-se perceber uma generalização nas respostas. Por meio da Tabela 08 e da Tabela 13, presente na seção de análise de dados III, percebe-se que os motivos que sustentam as práticas organizacionais de tomada de decisão e de comunicação são, pela ordem, sustentados por bases de legitimação predominantemente formais e normativas. Porém, a base de legitimação varia de acordo com a prática. Desse modo, o questionário de razão predominante dos relacionamentos generaliza as múltiplas razões dos relacionamentos em apenas uma resposta. Uma possível explicação para o fato do predomínio das respostas referentes às relações formais processuais é o fato da Alpha do Brasil ser uma empresa voltada ao processo produtivo, sendo que as relações entre os gestores seguem uma lógica realmente processual.

#### **4.4.3 Importância das relações**

Schmidt e Kochan (1997) dizem que a importância do relacionamento se



**TABELA 17 - Importância das conexões**

| <b>Importância das conexões</b> | <b>Respostas</b> | <b>Porcentagem</b> |
|---------------------------------|------------------|--------------------|
| Sem importância                 | 3                | 0,369%             |
| Pouco importante                | 82               | 10,094%            |
| Importante                      | 248              | 30,528%            |
| Muito Importante                | 288              | 35,452%            |
| Crucial                         | 191              | 23,512%            |
| Total de respostas              | 812              | 100%               |

Fonte: Dados primários

Como é de se esperar de uma rede densa, poucos respondentes classificaram suas conexões como sem importância ou pouco importante. Cerca de 89% dos respondentes classificaram as conexões como crucial, muito importante ou importante. Com o se trata de uma rede intraorganizacional no qual os atores possuem grande proximidade, o resultado pode ser considerado esperado.

#### **4.4.4 Comprometimento das relações**

Para identificar a base do comprometimento dos atores da rede utilizou-se a seguinte questão: “Em que se baseia seu comprometimento com os gestores abaixo, com as quais são estabelecidas relações?” As opções de respostas eram as seguintes: (1) Não há comprometimento; (2) Comprometimento com base em obrigações (leis, regras e regulamentos da empresa); (3) Comprometimento com base em acordo entre os gestores (contrato bilateral, o comprometimento se baseia no acordo entre os gestores para o desenvolvimento de atividades); (4) Comprometimento com base na convivência (lógica do adequado, o comprometimento se baseia na convivência do dia a dia); Comprometimento espontâneo/livre (o comprometimento se baseia em motivos diversos). A partir das respostas obtidas e posteriormente tabuladas, foi obtida a matriz que pode ser visualizada na Figura 10.

|           | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 |   |
|-----------|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 1-F.B.    | 0 | 3 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 3 | 3 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 |   |
| 2-A.L.    | 2 | 0 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 3 | 3 | 2 | 4 | 2 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 3 | 2 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 |   |
| 3-R.M.N.  | 2 | 2 | 0 | 3 | 2 | 2 | 2 | 3 | 3 | 2 | 4 | 2 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 |   |
| 4-P.R.M.  | 2 | 2 | 3 | 0 | 2 | 2 | 4 | 3 | 2 | 2 | 2 | 2 | 4 | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |   |
| 5-L.F.F.  | 2 | 2 | 2 | 0 | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 2 | 2 | 2 | 3 | 3 | 2 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 3 | 3 | 1 | 1 | 1 |   |
| 6-A.B.S.  | 2 | 2 | 2 | 2 | 0 | 3 | 3 | 4 | 3 | 5 | 3 | 2 | 2 | 3 | 2 | 3 | 4 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 |   |
| 7-M.B.A.  | 2 | 2 | 2 | 2 | 3 | 0 | 3 | 5 | 5 | 5 | 4 | 2 | 2 | 3 | 3 | 2 | 3 | 4 | 1 | 1 | 1 | 1 | 5 | 3 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 |   |
| 8-C.M.S.  | 2 | 2 | 2 | 2 | 4 | 2 | 0 | 3 | 5 | 3 | 3 | 3 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 3 | 3 | 3 | 1 | 1 | 1 |   |
| 9-P.C.L.  | 2 | 2 | 2 | 3 | 3 | 3 | 0 | 3 | 3 | 4 | 2 | 2 | 2 | 3 | 2 | 5 | 2 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 |   |
| 10-M.S.Q. | 2 | 2 | 2 | 3 | 3 | 3 | 2 | 0 | 3 | 3 | 3 | 2 | 2 | 4 | 3 | 5 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 1 | 1 | 1 | 1 |   |
| 11-R.C.A. | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 2 | 4 | 0 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |   |
| 12-A.S.F. | 2 | 2 | 2 | 2 | 1 | 1 | 3 | 3 | 1 | 1 | 0 | 3 | 2 | 2 | 2 | 2 | 1 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 |   |
| 13-O.L.S. | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 0 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 |   |
| 14-C.C.B. | 2 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 0 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 |   |   |
| 15-F.G.N. | 2 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 0 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 |   |
| 16-R.S.   | 4 | 4 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 2 | 1 | 1 | 4 | 4 | 4 | 2 | 2 | 0 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |   |
| 17-O.A.A. | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 0 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |   |
| 18-M.F.G. | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 2 | 2 | 2 | 4 | 0 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |   |
| 19-M.C.T. | 2 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 2 | 2 | 0 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 |   |
| 20-L.C.R. | 4 | 4 | 4 | 4 | 1 | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | 2 | 4 | 4 | 4 | 3 | 2 | 2 | 0 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 |   |
| 21-Z.S.R. | 5 | 5 | 5 | 3 | 5 | 2 | 2 | 3 | 5 | 5 | 5 | 2 | 2 | 5 | 5 | 5 | 2 | 3 | 0 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |   |
| 22-C.A.C. | 2 | 2 | 2 | 3 | 4 | 2 | 2 | 3 | 1 | 5 | 4 | 4 | 2 | 2 | 2 | 2 | 4 | 2 | 3 | 3 | 0 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 |   |
| 23-W.A.F. | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 2 | 2 | 2 | 3 | 3 | 3 | 0 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 |   |
| 24-A.W.   | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 5 | 4 | 5 | 4 | 5 | 4 | 4 | 2 | 2 | 4 | 4 | 4 | 2 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 0 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |   |
| 25-O.A.M. | 2 | 2 | 2 | 2 | 1 | 2 | 2 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 2 | 2 | 2 | 4 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 0 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 |   |
| 26-A.L.L. | 2 | 4 | 4 | 4 | 1 | 4 | 2 | 5 | 5 | 5 | 4 | 1 | 2 | 2 | 5 | 3 | 5 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 0 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 |   |
| 27-G.S.N. | 5 | 5 | 5 | 1 | 1 | 1 | 4 | 5 | 1 | 1 | 4 | 4 | 4 | 2 | 4 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 0 | 2 | 2 | 2 |   |
| 28-R.P.S. | 2 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 3 | 3 | 1 | 2 | 3 | 4 | 2 | 2 | 4 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 0 | 2 |
| 29-F.F.B. | 2 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 2 | 3 | 3 | 3 | 2 | 3 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 3 | 0 |   |

**FIGURA 10 - Matriz do comprometimento dos relacionamentos**

Fonte: Dados primários

Por meio da Tabela 18, pode-se visualizar os padrões das respostas equivalentes à base de comprometimento entre os gestores da Alpha do Brasil.

**TABELA 18 - Comprometimento do relacionamento**

| Comprometimento do Relacionamento | Respostas | Porcentagem |
|-----------------------------------|-----------|-------------|
| Não há                            | 87        | 10,709%     |
| Obrigação                         | 304       | 37,422%     |
| Acordo                            | 153       | 18,834%     |
| Convivência                       | 225       | 27,697%     |
| Espontâneo                        | 43        | 5,293%      |
| Total de respostas                | 812       | 100%        |

Fonte: Dados primários

Pode-se perceber que a maioria dos gestores (37,422%) admite que o comprometimento das relações com outros gestores é baseado na obrigação,



sendo que em segundo lugar aparece a base de convivência de relacionamento (27,697%). Esse padrão é semelhante ao encontrado nas respostas referentes à razão predominante do relacionamento, visto que relacionamentos com razão formal processual e obrigatória ou de dependência podem ser considerados de comprometimento com base na obrigação, enquanto relacionamentos baseados na razão circunstancial ou momentânea podem ser vistos como relações de base de convivência.

A menor taxa de resposta se refere ao relacionamento espontâneo (5,293%), que por sua vez correspondência com as relações de razão voluntária. Percebe-se um padrão regular nas respostas obtidas entre comprometimento e razão do relacionamento, ambas se focando para o processo de trabalho, seguindo uma lógica de racionalidade instrumental.

#### **4.4.5 Freqüência de contatos**

A planificação da matriz da freqüência de contatos foi possível por meio da seguinte questão: “Caso você mantém ou manteve algum tipo de relação com algum dos gestores abaixo, favor assinalar um X na freqüência desta relação.” As opções de respostas estão dispostas da seguinte maneira: (1) Contato anual; (2) Contato semestral; (3) Contato mensal; (4) Contato semanal; (5) Contato diário. A matriz, que possui uma densidade de 4.3768 com desvio padrão de 0.6628, pode ser visualizada na Figura 11.

|           | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 |
|-----------|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 1-F.B.    | 0 | 5 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 4 | 4 | 5 | 5 | 5 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 |
| 2-A.L.    | 5 | 0 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 | 5 | 5 | 5 | 4 | 4 | 5 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 |
| 3-R.M.N.  | 5 | 5 | 0 | 5 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 4 | 4 | 3 | 5 | 4 | 3 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 |
| 4-P.R.M.  | 4 | 5 | 5 | 0 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 5-L.F.F.  | 4 | 5 | 5 | 0 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 5 | 5 |
| 6-A.B.S.  | 4 | 4 | 5 | 5 | 0 | 5 | 5 | 5 | 4 | 3 | 3 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 | 3 | 4 | 3 | 4 | 3 |
| 7-M.B.A.  | 3 | 4 | 5 | 4 | 5 | 0 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 4 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 5 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 |
| 8-C.M.S.  | 4 | 4 | 5 | 4 | 5 | 5 | 0 | 5 | 4 | 4 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 9-P.C.L.  | 4 | 4 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 0 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 |
| 10-M.S.Q. | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 0 | 5 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 5 | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 3 |
| 11-R.C.A. | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 0 | 5 | 5 | 4 | 4 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 |
| 12-A.S.F. | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 5 | 0 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 13-O.L.S. | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 4 | 5 | 0 | 4 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 14-C.C.B. | 5 | 5 | 5 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 0 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 |
| 15-F.G.N. | 5 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 0 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 |
| 16-R.S.   | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 0 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 5 | 5 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 5 | 4 |
| 17-O.A.A. | 4 | 5 | 4 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 4 | 4 | 5 | 5 | 0 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 |
| 18-M.F.G. | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 5 | 4 | 5 | 5 | 4 | 5 | 4 | 5 | 5 | 0 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 4 | 5 |
| 19-M.C.T. | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 0 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 |
| 20-L.C.R. | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 0 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 |
| 21-Z.S.R. | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 0 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 |
| 22-C.A.C. | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 3 | 3 | 4 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 0 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 |
| 23-W.A.F. | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 0 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 24-A.W.   | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 4 | 5 | 4 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 0 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 |
| 25-O.A.M. | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 0 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 26-A.L.L. | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 5 | 4 | 5 | 4 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 0 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 |
| 27-G.S.N. | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 |
| 28-R.P.S. | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 | 4 | 5 | 4 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 |
| 29-F.F.B. | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 0 |

**FIGURA 11 - Matriz da freqüência dos contatos**

Fonte: Dados primários

A Tabela 19 apresenta a estrutura das respostas das respostas relativas à freqüência de contatos entre os gestores da Alpha do Brasil.

**TABELA 19 - Freqüência de contatos**

| Freqüência de contatos | Respostas | Porcentagem |
|------------------------|-----------|-------------|
| Anual                  | 0         | 0%          |
| Semestral              | 0         | 0%          |
| Mensal                 | 83        | 10,217%     |
| Semanal                | 340       | 41,854%     |
| Diário                 | 389       | 47,885%     |
| Total de respostas     | 812       | 100%        |

Fonte: Dados primários

A Tabela 19 demonstra que a maioria dos respondentes possui contato diário (47,885%), sendo que grande parte alegou possuir uma freqüência de contato

semanal (41,854%), seguindo-se de repondentes que admitiram possuir contatos mensais com outros gestores (10,217%). Não houve nenhuma resposta relativa a contatos semestrais ou anuais. Isso pode explicar o fato da alta densidade da rede de relacionamento, pois a rede é bem coesa e a centralidade de grau é total entre grande parte dos atores.

Por meio da estrutura da rede podemos perceber que é uma rede muito densa, na qual os atores possuem uma ligação intensa, sendo em grande parte diária, na qual a razão dos contatos é predominantemente formal processual seguindo uma base de comprometimento de obrigação e de dependência, refletindo portanto ser uma organização na qual predomina a racionalidade instrumental.

#### **4.5 ANÁLISE DE DADOS V - REDE DE RELACIONAMENTOS E PRÁTICAS ORGANIZACIONAIS**

Para a relação entre as variáveis da rede de relacionamento e das práticas organizacionais de tomada de decisão e comunicação, primeiramente iria ser utilizada a rede de relacionamentos estruturada a partir das respostas nas quais os atores afirmavam se havia ou não relação com os demais atores. Porém, como pode ser visualizado na seção 4.3, a rede ficou extremamente densa, permitindo poucas alternativas de análise.

Para o desenvolvimento da análise, surgiram três opções para viabilizar as relações entre as variáveis. A primeira se consistia em utilizar as respostas referentes à importância das relações para a construção de uma matriz binária que pudesse ser utilizada para a análise. Desse modo, as respostas em que as relações eram consideradas sem importância ou pouco importantes (10,4%) indicariam uma não relação, enquanto as respostas referentes a relações importantes, muito importantes e cruciais (89,6%) se consistiriam em uma relação entre os atores. Porém essa opção também apresentou uma matriz com uma densidade alta, de 0,896, que ainda limitaria a relação dos dados.

A segunda opção seria a utilização das respostas referentes à frequência de contatos entre os atores, na qual os contatos mensais e semanais (52%) indicariam uma não relação entre os atores, enquanto os contatos diários significariam uma

relação. A matriz construída possui uma densidade de 0,478, o que permite uma análise.

Porém, a opção que foi seguida foi a construção de duas redes distintas a partir das questões 4 do questionário referente às práticas organizacionais de tomada de decisão e da questão 4 referente ao questionário referente às práticas organizacionais de comunicação, conforme pode ser visualizado no apêndice 3. Nessas questões há o componente relacional, na qual se pede para que o respondente cite outros atores em que mantém relação em cada uma das práticas organizacionais.

A pergunta 4 referente ao questionário de tomada de decisão possuía o seguinte enunciado: “Cite os três gestores da empresa (que tem o nome citado na lista da página 04) que mais se relacionam com o senhor (a), quando está envolvido o processo de tomada de decisão, em ordem crescente (sendo o 1 o que mais se relaciona quando o assunto é tomada de decisão). Marque também a frequência de contato relacionado à tomada de decisão.” Já a questão 4 do questionário referente à comunicação possuía a seguinte estrutura “Cite os três gestores da empresa (que tem o nome citado na lista da página 04) que mais se comunicam com o senhor (a), em ordem crescente (sendo o 1 o que mais se comunica). Marque também a frequência de comunicação.” Abaixo de ambas questões haviam três espaços nos quais os respondentes preencheriam com o nome do gestor correspondente. Ao lado de cada nome havia a opção de marcar a frequência do contato, com as seguintes opções de respostas: mais de 3 vezes por dia; de 1 a 2 vez por dia; de 2 a 5 vezes por semana; menos de uma vez por semana.

Para a tabulação dos dados de ambas as matrizes, optou-se por atribuir peso para cada resposta. O ator que foi citado em primeiro lugar foi atribuído o peso 3 na tabulação. O ator que foi citado em segundo lugar foi atribuído o peso 2, já o citado em terceiro lugar atribuiu-se o peso 1. Com relação a frequência, também foram atribuído pesos, sendo que quando o contato é realizado mais de 3 vezes por dia foi atribuído peso 3, quando ocorre de 1 a 2 vez por dia foi atribuído peso 2, já quando ocorre de 2 a 5 vezes por semana corresponde a peso 1. Para formar o valor que iria ser tabulado na tabela, foram somados os valores. Desse modo, a pontuação máxima de cada ator é de 6 pontos com relação à outro ator, e a

pontuação mínima, quando o ator é citado, é 1. Uma não relação é marcada pelo número 0.

Após a tabulação dos dados, foram obtidas duas matrizes correspondentes às redes de relacionamentos relacionadas à prática organizacional de tomada de decisão e de comunicação. Essa opção se mostrou como uma alternativa eficaz de análise, visto que relacionaria ambas as variáveis do estudo. Na verdade, a própria estrutura da rede já seria a relação entre a estrutura relacional dos contatos entre os gestores e a estrutura das práticas organizacionais desempenhadas na Alpha do Brasil.

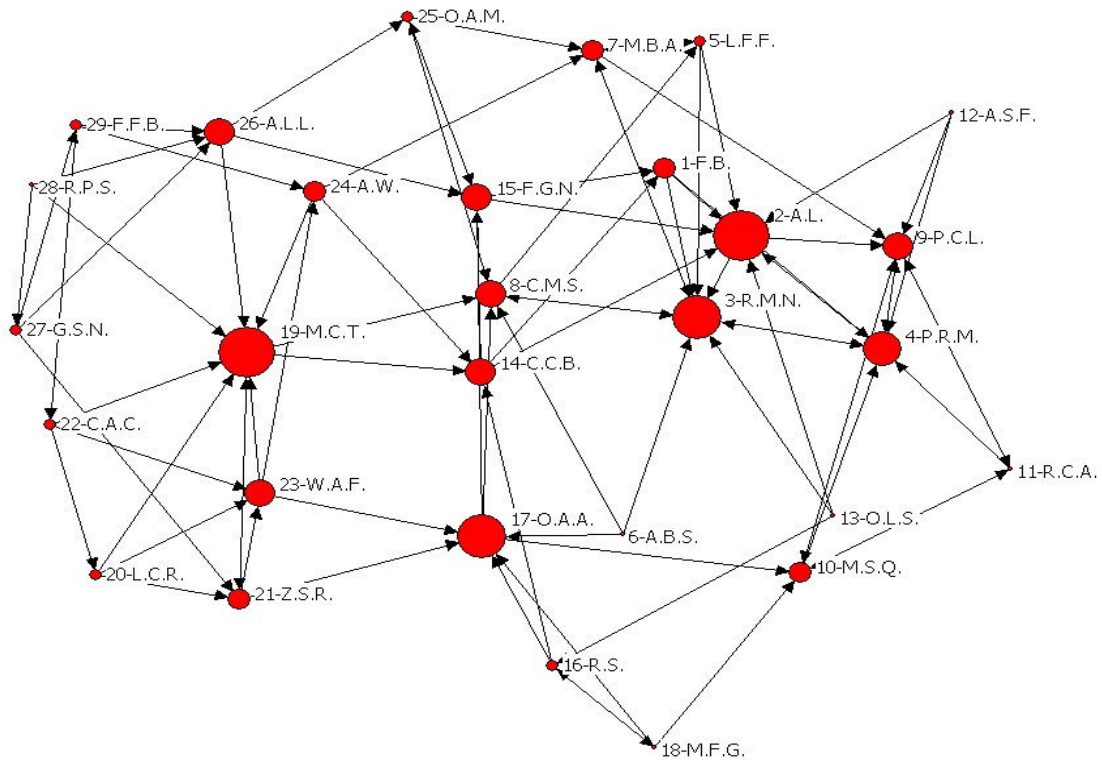
Desse modo, foram construídas duas redes de relacionamento, uma relacionada à tomada de decisão e outra relacionada à comunicação. Somando-se as duas matrizes, é possível formar uma outra rede, que representa a totalidade da relação entre os gestores no que diz respeito às práticas organizacionais de tomada de decisão e de comunicação.

#### **4.5.1 Rede de relação de tomada de decisão**

A partir da matriz obtida entre os atores que indicariam contatos relacionados à práticas de tomada de decisão, pode-se construir uma rede de relação dos gestores da Alpha do Brasil na qual demonstraria a estrutura dos contatos relativos à tomada de decisão.

##### **4.5.1.1 Estrutura da rede de relação de tomada de decisão**

A rede de relação de tomada de decisão é apresentada conforme seus atributos estruturais, tanto globais quanto de ego. Segue-se na presente seção a visualização da rede, a matriz que a originou, as medidas de densidade e centralidade (*degree*, *closeness* e *betweenness*). A rede obtida pode ser visualizada na Figura 12. Já a Figura 13 corresponde à matriz que serviu para a estruturação da rede de relações referente à tomada de decisão.



**FIGURA 12 - Rede das relações referente à tomada de decisão**

Fonte: Dados primários

|           | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 |
|-----------|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 1-F.B.    | 0 | 5 | 4 | 3 | 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 |
| 2-A.L.    | 0 | 0 | 6 | 5 | 0 | 0 | 0 | 0 | 3 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| 3-R.M.N.  | 0 | 0 | 0 | 5 | 0 | 0 | 4 | 3 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| 4-P.R.M.  | 0 | 3 | 5 | 0 | 0 | 0 | 0 | 4 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| 5-L.F.F.  | 0 | 5 | 6 | 0 | 0 | 0 | 3 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| 6-A.B.S.  | 0 | 0 | 5 | 0 | 0 | 0 | 4 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 2 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| 7-M.B.A.  | 0 | 0 | 4 | 0 | 6 | 0 | 0 | 3 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| 8-C.M.S.  | 0 | 0 | 5 | 0 | 4 | 0 | 0 | 2 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| 9-P.C.L.  | 0 | 0 | 0 | 6 | 0 | 0 | 0 | 0 | 4 | 5 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| 10-M.S.Q. | 0 | 0 | 0 | 2 | 0 | 0 | 0 | 6 | 0 | 5 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| 11-R.C.A. | 0 | 0 | 0 | 3 | 0 | 0 | 0 | 5 | 2 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| 12-A.S.F. | 0 | 1 | 0 | 4 | 0 | 0 | 0 | 3 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| 13-O.L.S. | 0 | 1 | 3 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 5 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| 14-C.C.B. | 5 | 3 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 4 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| 15-F.G.N. | 6 | 3 | 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 | 0 | 0 |
| 16-R.S.   | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | 4 | 3 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| 17-O.A.A. | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 2 | 0 | 4 | 0 | 0 | 0 | 5 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| 18-M.F.G. | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 2 | 0 | 0 | 0 | 4 | 5 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| 19-M.C.T. | 0 | 0 | 0 | 0 | 2 | 0 | 0 | 0 | 5 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 4 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| 20-L.C.R. | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 6 | 5 | 0 | 4 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| 21-Z.S.R. | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 2 | 0 | 4 | 0 | 0 | 5 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| 22-C.A.C. | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 6 | 4 | 0 | 5 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| 23-W.A.F. | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 3 | 4 | 0 | 0 | 0 | 5 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| 24-A.W.   | 0 | 0 | 0 | 0 | 2 | 0 | 0 | 0 | 0 | 3 | 0 | 0 | 0 | 5 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| 25-O.A.M. | 0 | 0 | 0 | 0 | 4 | 3 | 0 | 0 | 0 | 0 | 5 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| 26-A.L.L. | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 5 | 0 | 0 | 3 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 4 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| 27-G.S.N. | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 5 | 0 | 0 | 0 | 6 | 0 | 4 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| 28-R.P.S. | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 3 | 0 | 0 | 0 | 0 | 6 | 5 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| 29-F.F.B. | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 3 | 0 | 4 | 0 | 5 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |

**FIGURA 13 - Matriz da rede das relações referente à tomada de decisão**

Fonte: Dados primários

Na Figura 12, o tamanho do círculo referente a cada ator demonstra a centralidade de grau que ele possui, ou seja, a quantidade de contatos que ele participa, independente da qualidade desses contatos.

A densidade da rede é de 0.4261, com desvio padrão de 1.3067. Pode-se perceber visualmente que os atores 19, 2, 17 e 3 possuem alta centralidade de grau. Porém as medidas de centralidade, tanto de centralidade de grau (*degree*), quanto de centralidade de posição (*closeness*) quanto centralidade de intermediação (*betweenness*) são melhor visualizadas na Tabela 20.

TABELA 20 - Centralidade entre os atores da rede de tomada de decisão

| <b>Ator/Tipo de Centralidade</b> | <b>Degree</b> | <b>Closeness</b> | <b>Betweenness</b> |
|----------------------------------|---------------|------------------|--------------------|
| 1.F. B.                          | 17.857        | 47.458           | 1.768              |
| 2.A. L.                          | 32.143        | 50.909           | 11.785             |
| 3.R. M. N.                       | 28.571        | 48.276           | 6.831              |
| 4. P. R. M.                      | 25.000        | 42.424           | 4.416              |
| 5.L. F. F.                       | 14.286        | 43.077           | 0.510              |
| 6.A. B. S.                       | 10.714        | 43.077           | 0.417              |
| 7.M. B. A.                       | 17.857        | 47.458           | 6.545              |
| 8.C. M. S.                       | 21.429        | 50.909           | 8.384              |
| 9.P. C. L.                       | 21.429        | 42.424           | 4.681              |
| 10.M. S. Q.                      | 17.857        | 43.077           | 6.711              |
| 11.R. C. A.                      | 10.714        | 35.443           | 0.000              |
| 12.A. S. F.                      | 10.714        | 36.842           | 0.000              |
| 13.O. L.S.                       | 10.714        | 39.437           | 1.067              |
| 14. C. C. B.                     | 21.429        | 51.852           | 10.143             |
| 15.F. G. N.                      | 21.429        | 52.830           | 9.237              |
| 16.R. S.                         | 14.286        | 43.077           | 3.122              |
| 17.O. A. A.                      | 28.571        | 53.846           | 18.830             |
| 18.M. F. G.                      | 10.714        | 40.000           | 0.472              |
| 19.M. C. T.                      | 32.143        | 50.909           | 15.749             |
| 20.L. C. R.                      | 14.286        | 38.356           | 0.088              |
| 21.Z. S. R.                      | 17.857        | 44.444           | 4.540              |
| 22.C. A. C.                      | 14.286        | 38.356           | 0.782              |
| 23.W. A. F.                      | 21.429        | 45.902           | 4.906              |
| 24.A. W.                         | 17.857        | 48.276           | 6.772              |
| 25.O. A. M.                      | 14.286        | 44.444           | 2.190              |
| 26.A. L. L.                      | 21.429        | 45.161           | 6.647              |
| 27.G. S. N.                      | 14.286        | 37.333           | 1.084              |
| 28.R. P. S.                      | 10.714        | 36.842           | 0.254              |
| 29.F. F. B.                      | 14.286        | 37.838           | 1.488              |

Fonte: Dados primários

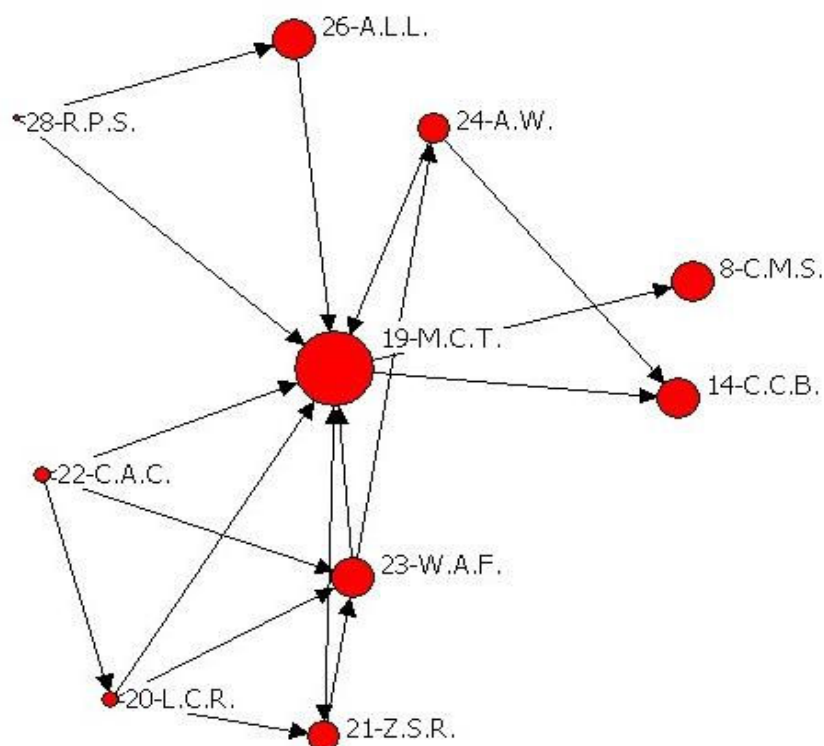
Pela Tabela 20, nota-se que em relação à centralidade de grau (*degree*), a maior medida é do ator 19 (MCT) e do ator 3 (RMN), respectivamente gerente de produção e gerente administrativo. Os atores com menor centralidade de grau são os atores 11 (RCA), 12 (ASF), 13 (OLS), 18 (MFG) e 28 (RPS). Em relação a centralidade de proximidade (*closeness*), o ator 17 (OAA), gerente de qualidade,



possui a posição mais central. Isso pode ser pelo fato da qualidade atuar em diferentes setores. O ator 17 também possui a maior centralidade de intermediação (*betweenness*) no que se refere à tomada de decisão. Desse modo, o ator 17 pode servir como um *gatekeeper* em relação aos processos de tomada de decisão na Alpha do Brasil.

#### 4.5.1.2 Medidas de ego na rede de relação de tomada de decisão

A partir da rede relativa à tomada de decisão, é possível relacionar com outros dados obtidos. Visualizando a rede, percebe-se que o indivíduo 19 (MCT), gerente de produção, possui alto grau de centralidade de grau na rede. A Figura 14 faz um recorte na rede, mostrando apenas os atores que estão conectados com o ator 19.



**FIGURA 14 - Rede das relações referente à tomada de decisão de ego do ator 19**

Fonte: Dados primários

Por meio da Figura 14, percebe-se que há 9 atores que estão ligados com o ator 19 na rede de tomada de decisão, os atores 8, 14, 20, 21, 22, 23, 24, 26 e 28. Desses atores, apenas o ator 8 (CMS) que não pertence ao setor de produção, pois ocupa o cargo de gerente financeiro.

Machado-da-Silva, Fonseca e Crubellate (2005) argumentam que a capacidade de agência de um ator pode ser entendida por sua capacidade de influenciar eventos e outros atores sociais. Para analisar a possível capacidade de agência dessa rede foi utilizada a questão relativa quantidade de atores atingidos quando ocorre um processo de comunicação, visto que presume-se que a comunicação é capaz de influenciar a percepção cognitiva de outros atores e conseqüentemente fatos.

A média da abrangência da comunicação na Alpha do Brasil por gestor, conforme citado na análise de dados III, é de 56,79 pessoas (que não estão incluídos apenas os gestores). Porém dois gestores deram respostas exageradas e foram considerados *outlines* (680 pessoas, no caso do ator FB e uma pessoa, no caso do ator OLS). Retirando esses casos, a abrangência da comunicação por gestor é de 35,78. A média de pessoas atingidas quando ocorre um processo de comunicação emitido pelos 10 atores que compõe a rede apresentada na Figura 14 é de 54,7 pessoas, mostrando que esse grupo pode ser um difusor de práticas na Alpha do Brasil.

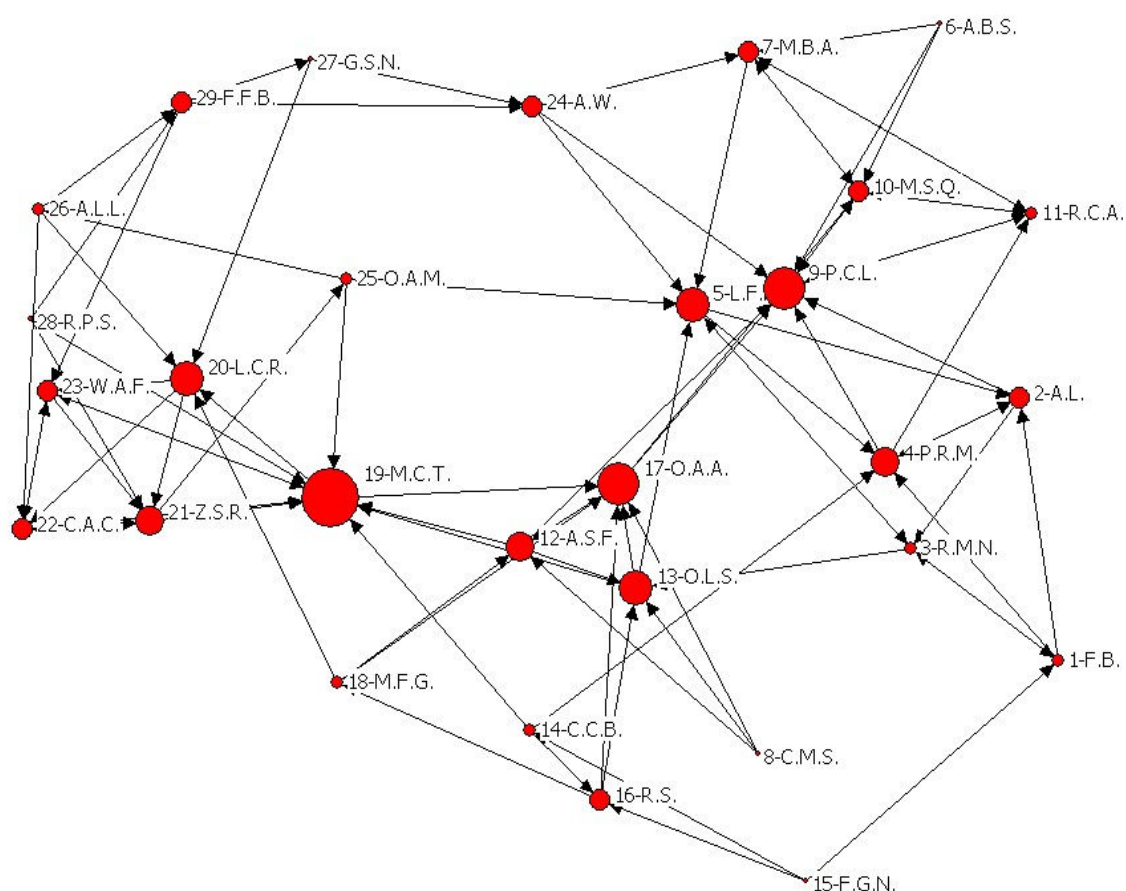
Em relação aos elementos institucionais relativos à práticas de tomada de decisão da rede da Figura 14, 70% dos atores seguem um padrão regulativo, sendo que o ator 19 também segue esse padrão. Isso corrobora o resultado geral, no qual 68,96% dos atores afirmaram que elementos regulativos direcionam a tomada de práticas de tomada de decisão na Alpha do Brasil.

#### **4.5.2 Rede de relação de comunicação**

Da mesma forma em que foi estruturada a rede relativa às práticas organizacionais de tomada de comunicação entre os atores do quadro gerencial da Alpha do Brasil, foi montada a rede a partir da comunicação.

#### 4.5.2.1 Estrutura da rede de relação de comunicação

A estrutura da rede pode ser visualizada na Figura 15, na qual os círculos ou nós representam os atores e as linhas ou cliques demonstram as relações existentes entre os atores. O tamanho do círculo reporta a centralidade de grau do ator, sendo que quanto maior for o círculo, maior é a centralidade.



**FIGURA 15 - Rede das relações referente à comunicação**

Fonte: Dados primários

A rede da Figura 15 foi estruturada de acordo com a matriz relativa às práticas organizacionais de comunicação entre gestores da Alpha do Brasil, que está representada na Figura 16.

|           | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 |
|-----------|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 1-F.B.    | 0 | 5 | 4 | 3 | 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 |
| 2-A.L.    | 0 | 0 | 6 | 5 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 3 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| 3-R.M.N.  | 6 | 0 | 0 | 0 | 5 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 4 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| 4-P.R.M.  | 0 | 3 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 6 | 0 | 4 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| 5-L.F.F.  | 0 | 3 | 6 | 4 | 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-A.B.S.  | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 6 | 0 | 5 | 4 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| 7-M.B.A.  | 0 | 0 | 0 | 6 | 0 | 0 | 0 | 4 | 5 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| 8-C.M.S.  | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 5 | 6 | 0 | 0 | 0 | 4 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| 9-P.C.L.  | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 4 | 5 | 6 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| 10-M.S.Q. | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 4 | 0 | 5 | 0 | 6 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| 11-R.C.A. | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 4 | 0 | 6 | 5 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| 12-A.S.F. | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 6 | 0 | 0 | 5 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 3 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| 13-O.L.S. | 0 | 0 | 0 | 4 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 6 | 0 | 2 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| 14-C.C.B. | 0 | 0 | 0 | 5 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 4 | 0 | 6 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| 15-F.G.N. | 4 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 6 | 0 | 5 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| 16-R.S.   | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 4 | 0 | 0 | 0 | 6 | 5 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| 17-O.A.A. | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 6 | 4 | 0 | 5 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| 18-M.F.G. | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 5 | 0 | 0 | 0 | 0 | 6 | 0 | 4 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| 19-M.C.T. | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 4 | 0 | 0 | 6 | 0 | 5 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| 20-L.C.R. | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 6 | 5 | 4 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| 21-Z.S.R. | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 5 | 0 | 4 | 0 | 0 | 3 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| 22-C.A.C. | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 4 | 0 | 6 | 0 | 5 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| 23-W.A.F. | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 4 | 0 | 5 | 6 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| 24-A.W.   | 0 | 0 | 0 | 4 | 0 | 5 | 0 | 6 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| 25-O.A.M. | 0 | 0 | 0 | 4 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 6 | 0 | 0 | 0 | 0 | 5 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| 26-A.L.L. | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 6 | 0 | 5 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 4 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| 27-G.S.N. | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 4 | 0 | 0 | 5 | 0 | 6 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| 28-R.P.S. | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 4 | 0 | 5 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 6 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| 29-F.F.B. | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 6 | 5 | 0 | 4 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |

**FIGURA 16 - Matriz da rede das relações referente à comunicação**

Fonte: Dados primários

A densidade da rede apresentada é de 0.5049, com desvio padrão de 1.5106.

A Tabela 21 se reporta às medidas de centralidade da rede de comunicação entre o quadro gerencial da Alpha do Brasil, abrangendo centralidade de grau (*degree*), de proximidade (*closeness*) e de intermediação (*betweenness*).

**TABELA 21 - Centralidade entre os atores da rede de comunicação**

| <b>Ator/Tipo de Centralidade</b> | <b>Degree</b> | <b>Closeness</b> | <b>Betweenness</b> |
|----------------------------------|---------------|------------------|--------------------|
| 1.F. B.                          | 14.286        | 35.897           | 1.752              |
| 2.A. L.                          | 17.857        | 41.791           | 2.327              |
| 3.R. M. N.                       | 14.286        | 43.077           | 2.205              |
| 4. P. R. M.                      | 21.429        | 46.667           | 6.641              |
| 5.L. F. F.                       | 25.000        | 50.909           | 12.458             |
| 6.A. B. S.                       | 10.714        | 35.897           | 0.110              |
| 7.M. B. A.                       | 17.857        | 41.791           | 3.612              |
| 8.C. M. S.                       | 10.714        | 37.838           | 0.000              |
| 9.P. C. L.                       | 28.571        | 50.000           | 13.347             |
| 10.M. S. Q.                      | 17.857        | 43.077           | 2.938              |
| 11.R. C. A.                      | 14.286        | 37.838           | 0.794              |
| 12.A. S. F.                      | 21.429        | 50.000           | 4.653              |
| 13.O. L.S.                       | 25.000        | 51.852           | 8.961              |
| 14. C. C. B.                     | 14.286        | 45.902           | 6.758              |
| 15.F. G. N.                      | 10.714        | 36.364           | 1.354              |
| 16.R. S.                         | 17.857        | 43.077           | 3.696              |
| 17.O. A. A.                      | 28.571        | 53.846           | 12.213             |
| 18.M. F. G.                      | 14.286        | 43.750           | 2.912              |
| 19.M. C. T.                      | 35.714        | 53.846           | 24.500             |
| 20.L. C. R.                      | 25.000        | 43.077           | 6.477              |
| 21.Z. S. R.                      | 21.429        | 42.424           | 1.364              |
| 22.C. A. C.                      | 17.857        | 40.000           | 0.721              |
| 23.W. A. F.                      | 17.857        | 41.176           | 1.512              |
| 24.A. W.                         | 17.857        | 45.902           | 9.167              |
| 25.O. A. M.                      | 14.286        | 45.161           | 5.152              |
| 26.A. L. L.                      | 14.286        | 37.838           | 1.261              |
| 27.G. S. N.                      | 10.714        | 39.437           | 1.318              |
| 28.R. P. S.                      | 10.714        | 39.437           | 1.058              |
| 29.F. F. B.                      | 17.857        | 40.000           | 4.391              |

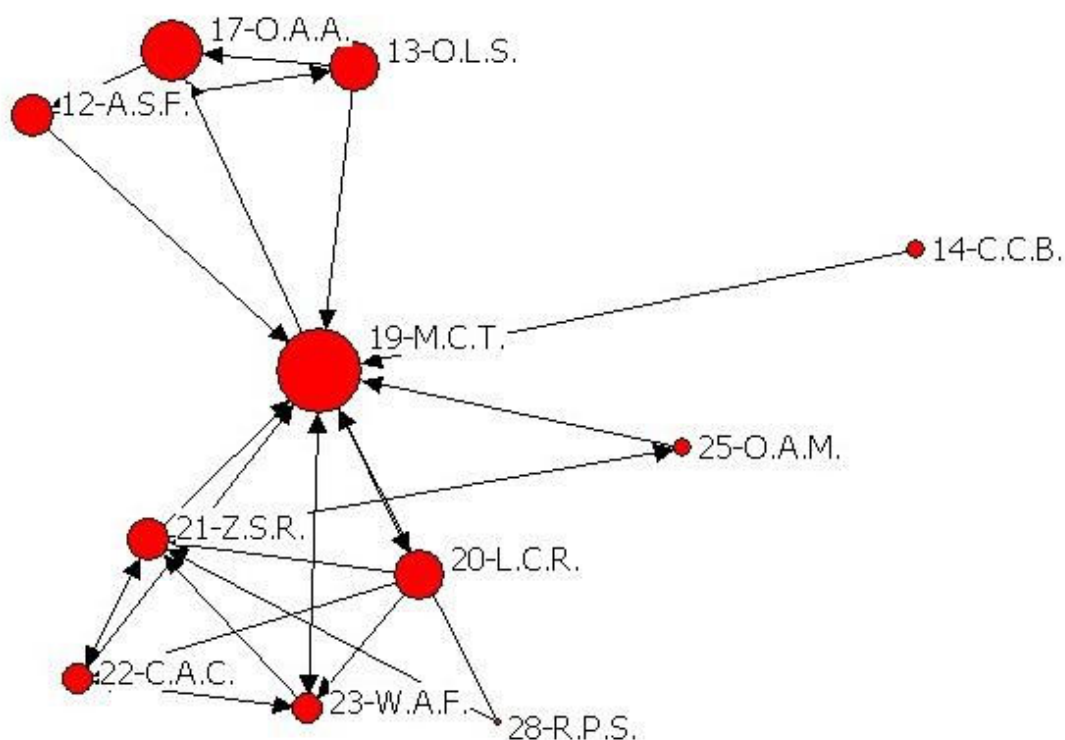
Fonte: Dados primários

Por meio da Tabela 21 pode-se visualizar que o ator 19 (MCT) possui o mais alto índice de centralidade e grau, sendo seguido pelo ator 17 (OAA). Os mais baixos índices de centralidade de grau pertencem aos atores 6 (ABS), 8 (CMS), 15 (FGN), 27 (GSN) e 28 (RPS). Com relação à centralidade de posição, os atores 17 e 19 possuem os maiores valores. Finalmente, com relação à centralidade de

intermediação, o ator 19 aparece com o maior valor. Novamente a gerência de produção e de qualidade aparecem em destaque, tal como ocorreu na rede relativa á tomada de decisão.

#### 4.5.2.2 Medidas de ego na rede de relação de comunicação

A partir dos resultados obtidos da rede, pode-se perceber que o ator 19 (MCT) possui uma posição estratégica na estrutura da rede, por possuir o mais alta centralidade de grau e de intermediação. Por isso, pode-se analisar a rede na qual são selecionados apenas os atores que fazem contato com o ator 19 (MCT), gerente de produção, quando está envolvido um processo de comunicação. A visualização da rede pode ser feita por meio da Figura 17.



**FIGURA 17 - Rede das relações referente à comunicação de ego do ator 19**

Fonte: Dados primários

Por meio da Figura 17, podemos perceber que 10 atores estão conectados

com o ator 19. São eles os atores 12, 13, 14, 17, 20, 21, 22, 23, 25 e 28. Desses, 8 pertencem ao setor produtivo, a não ser o ator 12, que é do setor de recursos humanos e o ator 13, que é gerente de tecnologia e informação. Desses atores, apenas 6, ou 60%, também estão ligados ao ator 19 na rede de tomada de decisão. Nota-se que as relações sociais tendem a se modificar quando as práticas possuem finalidades distintas.

Com relação aos mecanismos isomórficos relativos à comunicação, percebe-se que 45% dos respondentes afirmaram que o padrão predominante de legitimação das regras de comunicação é o normativo, seguido de 36% de padrões cultural cognitivos e de 18% de padrões regulativos. Entre a população total, 48,3% afirmaram seguir os padrões regulativos, 27,6% os padrões cultural-cognitivos e finalmente 24,1% admitiram se basear na instância regulativa para guiar suas ações comunicativas. Embora a amostra seja pequena, é possível perceber que o grupo mais central em relação à comunicação da organização possui os mesmos padrões do que a demais atores da organização. Porém vale ressaltar que o ator 19, que possui a maior centralidade de grau da população, afirma seguir padrões cultural-cognitivo para direcionar sua comunicação.

#### **4.5.3 Rede de relação de práticas organizacionais de tomada de decisão e comunicação**

Na presente seção será apresentada à rede de relação que se consiste na somatória das redes de tomada de decisão e de comunicação.

##### **4.5.3.1 Estrutura da rede de relação de tomada de decisão e comunicação**

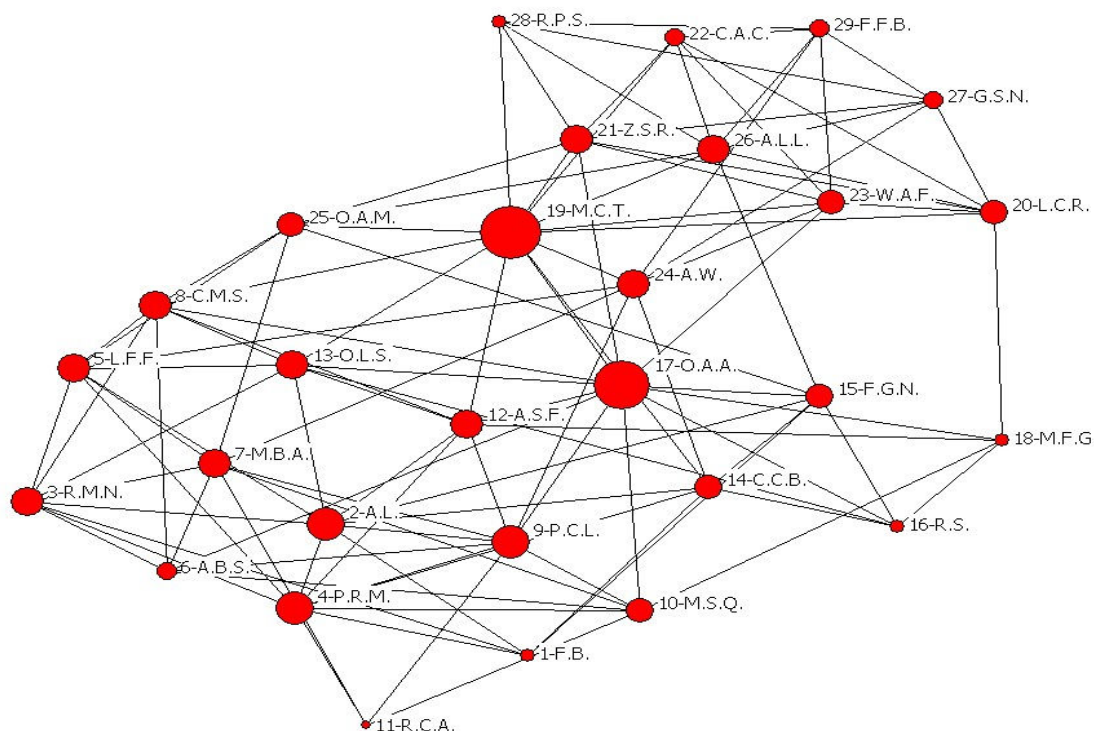
A partir da somatória das matrizes da rede de tomada de decisão e de comunicação, foi obtida uma terceira matriz, representada na Figura 18.

Pode-se dizer que a matriz corresponde à rede de relações entre os atores acerca das práticas de tomada de decisão e comunicação, que está representada na Figura 19. A densidade da Matriz é de 0.1712. Ou seja, de todos os 812 contatos possíveis, só são realizados 17,12% deles.

|           | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 |
|-----------|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 1-F.B.    | 0 | 5 | 4 | 3 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |   |
| 2-A.L.    | 0 | 0 | 6 | 5 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 3 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |   |
| 3-R.M.N.  | 0 | 0 | 0 | 5 | 0 | 0 | 4 | 3 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |   |
| 4-P.R.M.  | 0 | 3 | 5 | 0 | 0 | 0 | 0 | 4 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |   |
| 5-L.F.F.  | 0 | 5 | 6 | 0 | 0 | 0 | 3 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |   |
| 6-A.B.S.  | 0 | 0 | 5 | 0 | 0 | 0 | 4 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 2 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |   |
| 7-M.B.A.  | 0 | 0 | 4 | 0 | 6 | 0 | 0 | 0 | 3 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |   |
| 8-C.M.S.  | 0 | 0 | 5 | 0 | 4 | 0 | 0 | 2 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |   |
| 9-P.C.L.  | 0 | 0 | 0 | 6 | 0 | 0 | 0 | 0 | 4 | 5 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |   |
| 10-M.S.Q. | 0 | 0 | 0 | 2 | 0 | 0 | 0 | 6 | 0 | 5 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |   |
| 11-R.C.A. | 0 | 0 | 0 | 3 | 0 | 0 | 0 | 0 | 5 | 2 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |   |
| 12-A.S.F. | 0 | 1 | 0 | 4 | 0 | 0 | 0 | 0 | 3 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |   |
| 13-O.L.S. | 0 | 1 | 3 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 5 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |   |
| 14-C.C.B. | 5 | 3 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 4 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |   |
| 15-F.G.N. | 6 | 3 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 4 | 0 | 0 |   |
| 16-R.S.   | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | 4 | 3 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| 17-O.A.A. | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 2 | 0 | 4 | 0 | 0 | 0 | 5 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |   |
| 18-M.F.G. | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 2 | 0 | 0 | 0 | 0 | 4 | 5 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |   |
| 19-M.C.T. | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 2 | 0 | 0 | 0 | 0 | 5 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 4 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |   |
| 20-L.C.R. | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 6 | 0 | 5 | 0 | 4 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |   |
| 21-Z.S.R. | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 2 | 0 | 4 | 0 | 0 | 5 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |   |
| 22-C.A.C. | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 6 | 4 | 0 | 0 | 5 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |   |
| 23-W.A.F. | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 3 | 0 | 4 | 0 | 0 | 0 | 5 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |   |
| 24-A.W.   | 0 | 0 | 0 | 0 | 2 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 3 | 0 | 0 | 0 | 5 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |   |
| 25-O.A.M. | 0 | 0 | 0 | 0 | 4 | 3 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 5 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |   |
| 26-A.L.L. | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 5 | 0 | 0 | 3 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 4 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |   |
| 27-G.S.N. | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 5 | 0 | 0 | 0 | 6 | 0 | 0 | 4 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |   |
| 28-R.P.S. | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 3 | 0 | 0 | 0 | 0 | 6 | 5 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |   |
| 29-F.F.B. | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 3 | 0 | 4 | 0 | 5 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |   |

**FIGURA 18 - Matriz da rede das relações referentes à tomada de decisão e comunicação**

Fonte: Dados primários



**FIGURA 19 - Rede das relações referentes à tomada de decisão e comunicação**

Fonte: Dados primários



Na Figura 19, o tamanho do círculo representando o nó correspondente a cada ator é equivalente à centralidade de grau desse mesmo ator. Interpretando a matriz relativa a distâncias geodésicas percebe-se que nessa rede a distância média entre os atores é de 2.735 passos. Ou seja, em média, para um ator entrar em contato com outro ator, é necessário três contatos.

Analisando a distância geodésica entre os atores, que é o número máximo de contatos necessário para ter acesso à outro ator, percebe-se que este corresponde a 9 contatos. A taxa de compactação da rede é de 0.452, sendo que essa é uma distância que pode variar de 0 a 1.

Em relação à centralidade dos atores da rede, como já apresentado anteriormente, ela pode ser centralidade de grau (*degree*), centralidade de intermediação (*betweenness*) ou centralidade de posição (*closeness*). Essas medidas, relacionadas com a rede de tomada de decisão e comunicação, podem ser visualizadas na Tabela 22.

**TABELA 22 - Centralidade entre os atores da rede de tomada de decisão e comunicação**

| <b>Ator/Tipo de Centralidade</b> | <b>Degree</b> | <b>Closeness</b> | <b>Betweenness</b> |
|----------------------------------|---------------|------------------|--------------------|
| 1.F. B.                          | 5.000         | 13.500           | 2.433              |
| 2.A. L.                          | 9.000         | 16.167           | 7.502              |
| 3.R. M. N.                       | 8.000         | 16.500           | 170.008            |
| 4. P. R. M.                      | 9.000         | 17.167           | 54.779             |
| 5.L. F. F.                       | 8.000         | 16.000           | 12.277             |
| 6.A. B. S.                       | 6.000         | 0.000            | 0.000              |
| 7.M. B. A.                       | 8.000         | 16.333           | 40.481             |
| 8.C. M. S.                       | 8.000         | 15.667           | 59.350             |
| 9.P. C. L.                       | 9.000         | 17.833           | 14.085             |
| 10.M. S. Q.                      | 7.000         | 15.500           | 10.620             |
| 11.R. C. A.                      | 4.000         | 13.583           | 2.936              |
| 12.A. S. F.                      | 8.000         | 12.417           | 19.891             |
| 13.O. L.S.                       | 8.000         | 13.833           | 134.700            |
| 14. C. C. B.                     | 7.000         | 13.350           | 46.051             |
| 15.F. G. N.                      | 7.000         | 13.183           | 77.151             |
| 16.R. S.                         | 5.000         | 13.083           | 41.491             |
| 17.O. A. A.                      | 12.000        | 16.417           | 101.684            |
| 18.M. F. G.                      | 5.000         | 9.017            | 5.750              |
| 19.M. C. T.                      | 13.000        | 17.750           | 169.374            |
| 20.L. C. R.                      | 7.000         | 13.433           | 15.701             |
| 21.Z. S. R.                      | 8.000         | 13.767           | 57.059             |
| 22.C. A. C.                      | 6.000         | 11.950           | 2.758              |
| 23.W. A. F.                      | 7.000         | 13.267           | 37.147             |
| 24.A. W.                         | 8.000         | 10.617           | 31.782             |
| 25.O. A. M.                      | 7.000         | 11.583           | 95.635             |
| 26.A. L. L.                      | 8.000         | 10.212           | 68.010             |
| 27.G. S. N.                      | 6.000         | 6.801            | 2.382              |
| 28.R. P. S.                      | 5.000         | 0.000            | 0.000              |
| 29.F. F. B.                      | 6.000         | 8.323            | 30.965             |

Fonte: Dados primários

A média da centralidade de grau é de 7.379, com um desvio padrão de 1.919. O valor máximo é 13.000 e o mínimo 4.000. Por meio da Tabela 22, nota-se que o ator que possui maior centralidade de grau é o 19 (MCT), que ocupa o cargo de gerente da produção. A Alpha do Brasil é uma indústria metal mecânica, e pela observação análise de dados I do presente trabalho percebe-se que o contexto que

ela está inserida favorece um foco organizacional para o setor produtivo. Isso pode explicar em termos o foco que a rede de relações possui para o setor de produção.

Ainda em relação à centralidade de grau, a segunda maior medida corresponde ao ator 17 (OAA), gerente de qualidade. Como a Alpha do Brasil exporta quase que totalmente sua produção, provavelmente está sujeita a rigorosos controle de qualidade, o que pode ser uma das razões pela qual o setor de qualidade é tão valorizado internamente no que concerne à comunicação e a tomada de decisão. O menor índice de centralidade de grau é do ator 11 (RCA), responsável pelo departamento de cargos e salários da Alpha do Brasil.

Com relação à centralidade de proximidade, o valor mais alto é de 17.833, pertencente ao ator 9 (PCL), gerente de Recursos Humanos. Embora a empresa possua uma forte inclinação para o setor produtivo, o departamento de Recursos Humanos está estruturalmente entre os setores produtivos e administrativos. Em segundo lugar está o ator 19 (MCT), do setor de produção. A média de centralidade de proximidade é de 12.664, com um desvio padrão de 4.397. Vale lembrar que a centralidade de proximidade pode ser medida por duas maneiras, *incloseness* e *outcloseness*. Esta mede a posição de saída, que equivale as respostas que o ator emitiu, já aquela mede as posições de entrada, ou seja, mede quem os respondentes dos questionários citou como sendo importante com relação as praticas de tomada de decisão. No caso, optou-se por analisar apenas a centralidade *outcloseness*.

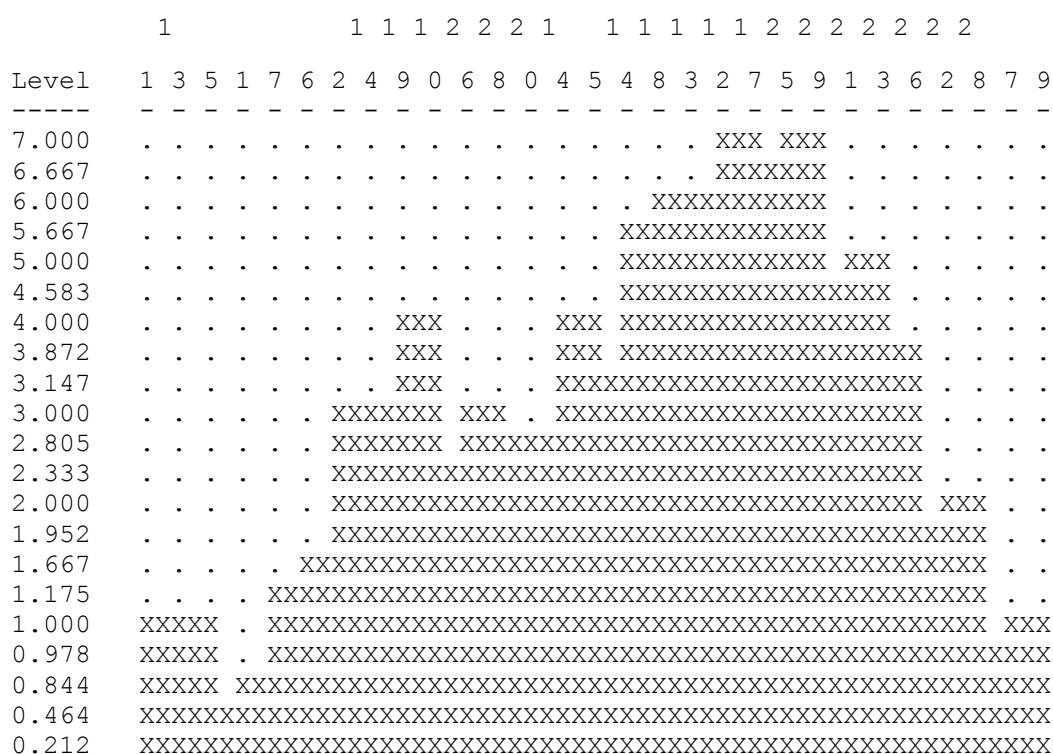
Já os atores 28 (RPS), sub-gerente de manutenção e o ator 6 (ABS), do departamento de Marketing, possuem os mais baixos índices de centralidade de proximidade. A baixa centralidade do ator 28 pode estar relacionada com o fato de atura com lubrificação, e esta ser uma atividade com a qual não ocorrem muitos contatos relacionados a tomada de decisão na organização. Já o ator 6 pode ter sua baixa centralidade associada ao fato do departamento de marketing se voltar predominantemente ao ambiente externo. Como a Alpha do Brasil é uma empresa exportadora, provavelmente o padrão de referência do departamento de marketing é internacional, fato pelo qual as atividades de tomada de decisão e de comunicação não estejam conectadas ao ambiente interno da organização. Pode-se supor que a Alpha do Brasil não possui um marketing interno desenvolvido.

Em relação a centralidade de intermediação, percebe-se que a média das respostas ficou em 45.241, com desvio padrão de 47.804. O maior valor é de 170.008, correspondente ao ator 3 (RMC), gerente administrativo. Isso revela que o ator 3 possui uma posição estratégica na rede, podendo ser um *gatekeeper* entre os diversos setores da organização. O ator 19, embora possua a maior centralidade de grau, está em segundo lugar com relação à centralidade de intermediação. Por isso podemos concluir que o ator 3 possui mais laços fracos do que o ator 19. Vale lembrar que a difusão de novas práticas ocorre mais facilmente se elas forem institucionalizadas em atores ou grupo de atores que possuem alto nível de centralidade de intermediação. As mais baixas taxas de centralidade de *betweenness* correspondem aos atores 6 e 28, que não foram citados por outros atores.

Após a identificação das medidas de centralidade, os dados relativos à centralidade de grau, de intermediação e de posição foram correlacionados com os dados relativos às práticas organizacionais de tomada de decisão e de comunicação, além dos dados de identificação dos atores. Foi aplicado o teste de correlação chi-quadrado, porém não foi encontrada nenhuma correlação significativa entre os dados.

#### 4.5.3.2 Agrupamento da rede por 2-clans

Para verificar como ocorre o *overlap* de informações na rede, ou seja, como ocorre a redundância de contatos relativos à tomada de decisão e comunicação, aplicou-se a análise de cluster de *overlap* na matriz. O resultado pode ser visualizado por meio da Figura 20.



**FIGURA 20 - Agrupamento por *overlap* na rede de tomada de decisão e comunicação**

Fonte: Dados primários

Na Figura 20, os atores são representados na parte de cima, sendo que a redundância no relacionamento é medida pelo gráfico. A localização dos atores está correlacionada aos contatos que eles possuem. Por exemplo, o ator 17 possui alta taxa de redundância de respostas relativa a contatos com relação ao ator 12 e o ator 15. Por meio dessa representação, é possível identificar padrões de respostas semelhantes. No caso, percebe-se que os atores 12, 17, 15 e 19 possuem alta taxa de isomórfica de respostas. Ou seja, os departamentos de medicina e segurança do trabalho, diretoria operacional II, qualidade e gerência de produção provavelmente se comunicam e tomam suas decisões envolvendo pessoas semelhantes. Como possuem alta taxa de respostas, a tendência é que estejam envolvidos em mais subgrupos diferentes na organização.

Por meio do software UCINET, é possível agrupar os atores da rede a partir das respostas obtidas pelo *overlap* de informações. Desse modo, os integrantes da rede são separados de acordo com os relacionamentos que possuem, sendo que os atores que possuem taxa mais alta de *overlap* de respostas tendem a

aparecerem em mais grupos. A Tabela 23 demonstra como ocorreu o agrupamento na rede de relação de tomada de decisão e comunicação.

**TABELA 23 - Agrupamento dos atores da rede de tomada de decisão e comunicação em 2-clans**

| Grupo         | Atores agrupados   |
|---------------|--|
| Agrupamento 1 | 1-F.B. 2-A.L. 3-R.M.N. 4-P.R.M. 5-L.F.F. 7-M.B.A. 8-C.M.S. 9-P.C.L. 10-M.S.Q. 12-A.S.F. 13-O.L.S. 14-C.C.B. 15-F.G.N. 17-O.A.A. 19-M.C.T. 24-A.W. 25-O.A.M |
| Agrupamento 2 | 8-C.M.S. 12-A.S.F. 13-O.L.S. 14-C.C.B. 15-F.G.N. 17-O.A.A. 19-M.C.T. 20-L.C.R. 21-Z.S.R. 22-C.A.C. 23-W.A.F. 24-A.W. 25-O.A.M. 26-A.L.L. 28-R.P.S.         |
| Agrupamento 3 | 5-L.F.F. 8-C.M.S. 12-A.S.F. 13-O.L.S. 14-C.C.B. 15-F.G.N. 16-R.S. 17-O.A.A. 19-M.C.T. 21-Z.S.R. 23-W.A.F. 24-A.W. 25-O.A.M. 26-A.L.L.                      |
| Agrupamento 4 | 14-C.C.B. 15-F.G.N. 17-O.A.A. 19-M.C.T. 20-L.C.R. 21-Z.S.R. 22-C.A.C. 23-W.A.F. 24-A.W. 25-O.A.M. 26-A.L.L. 27-G.S.N. 28-R.P.S. 29-F.F.B.                  |
| Agrupamento 5 | 2-A.L. 4-P.R.M. 8-C.M.S. 9-P.C.L. 10-M.S.Q. 12-A.S.F. 13-O.L.S. 14-C.C.B. 15-F.G.N. 16-R.S. 17-O.A.A. 18-M.F.G. 19-M.C.T.                                  |
| Agrupamento 6 | 8-C.M.S. 12-A.S.F. 13-O.L.S. 14-C.C.B. 15-F.G.N. 16-R.S. 17-O.A.A. 18-M.F.G. 19-M.C.T. 20-L.C.R. 21-Z.S.R. 23-W.A.F. 26-A.L.L.                             |
| Agrupamento 7 | 2-A.L. 4-P.R.M. 6-A.B.S. 7-M.B.A. 9-P.C.L. 10-M.S.Q. 11-R.C.A. 12-A.S.F. 17-O.A.A. 18-M.F.G  |
| Agrupamento 8 | 6-A.B.S. 8-C.M.S. 9-P.C.L. 10-M.S.Q. 12-A.S.F. 13-O.L.S. 15-F.G.N. 16-R.S. 17-O.A.A. 18-M.F.G. 19-M.C.T. 21-Z.S.R. 23-W.A.F                                |

Fonte: Dados primários

No agrupamento da Tabela 23, o coeficiente de agrupamento foi de 0,297. Foram encontrados 8 grupos no agrupamento em 2-clans. Pode-se perceber, analisando o quadro, que a medida 2-clans separa os atores em grupos, porém os atores podem participar mais de um agrupamento. Os atores 15 e 19, por exemplo, participam de todos os agrupamentos, com exceção do *cluster* 7. Já o ator 12, relativo a medicina e segurança do trabalho, só não participa do agrupamento 4. Isso mostra que a diretoria e a gerência de produção possuem contatos com a maioria dos subgrupos da organização, que novamente pode ser explicado pela próprio ramo da Alpha do Brasil, visto que o contexto na qual ela está inserido favorece a valorização das atividades de produção.

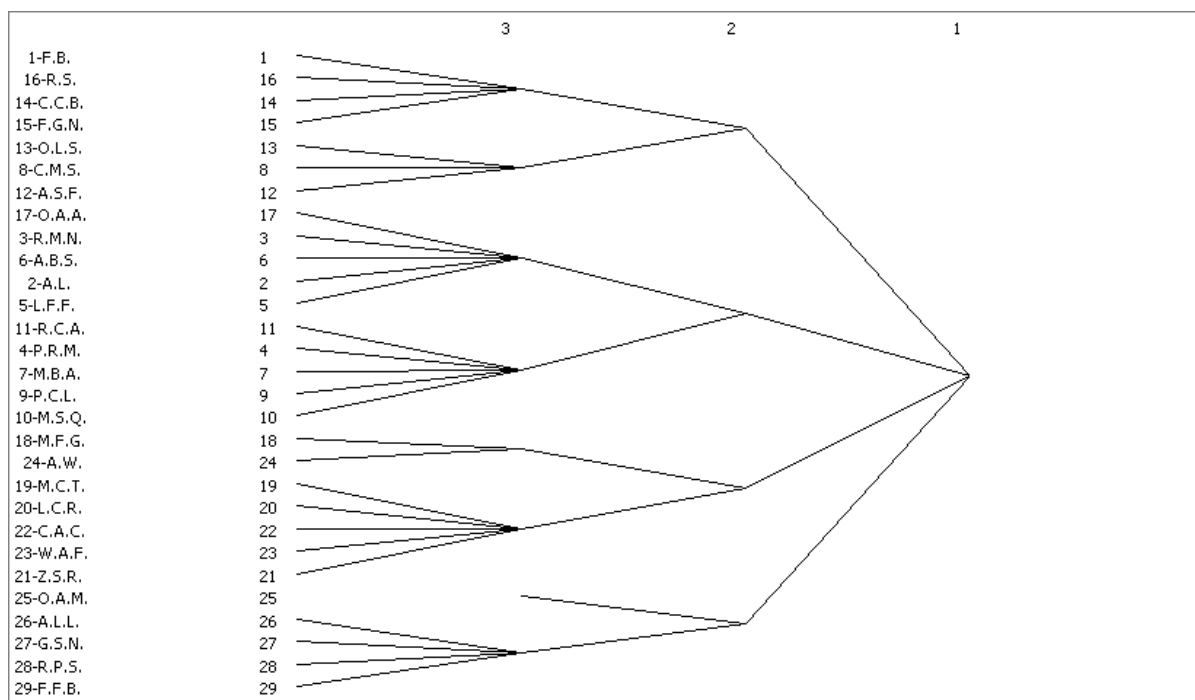
#### 4.5.3.3 Equivalência estrutural

Wasserman e Faust (1999, p. 344) definem uma posição como “um conjunto de indivíduos em rede de relações” e papel como “padrões de relações estabelecidas entre atores ou posição”. De acordo com esses autores, embora haja uma distinção entre os dois conceitos, eles são complementares, visto que após

essas definições acrescentam: “a noção de definição a um conjunto de atores em posição similares em suas atividades sociais ou interações em relação a atores em outras posições”. Os métodos de análises posicionais baseadas em equivalências estruturais procuram identificar aqueles atores que são aproximadamente equivalentes, já que um conjunto de atores que possuam a mesma equivalência estrutural (senso estrito=100) são raramente encontrados.

Para que dois atores sejam estruturalmente equivalentes, as entradas em suas respectivas linhas e colunas de sua matriz de adjacência devem ser semelhantes, assim como a distância euclidiana (para os atores A e B é a distância entre as linhas A e B e as colunas A e B da matriz de adjacência) entre eles deve ser igual a zero. Na medida em que estes dois atores não forem estruturalmente equivalentes, a distância entre eles será maior.

Desse modo, os atores são agrupados hierarquicamente em subconjuntos de acordo com a similaridade relativa que detêm entre si. O resultado desse agrupamento pode ser representado pelo dendograma presente na Figura 21.



**FIGURA 21 - Equivalência estrutural da rede de tomada de decisão e comunicação**

Fonte: Dados primários

Por meio da Figura 21 pode-se perceber que os atores foram agrupados em *clusters* em função da similaridade de suas posições a partir da matriz de relação referente à tomada de decisão e comunicação.

Na figura o grupo de atores está representados em três momentos. No primeiro momento (1), todo o grupo está reunido. No segundo momento (2) os atores são separados em 4 *clusters*. No terceiro momento (3), os atores são divididos em 8 grupos. O ator 25 (OAM) não possui similaridade com nenhum outro ator no terceiro momento. Percebe-se também que os grupos 5, 6, 7 e 8 são compostos exclusivamente por atores que atuam nos setores produtivos. O grupo 1 é composto pelo presidente, dois diretores e o gerente de pesquisa, mostrando um certo isomorfismo nos relacionamentos relativos a tomada de decisão e comunicação entre esses atores. Já o grupo 2 é composto exclusivamente por atores que atuam em áreas administrativas. Isso demonstra que as práticas de comunicação e a tomada de decisão estão intimamente ligadas à área nas quais os atores desempenham suas funções.

A partir da equivalência estrutural dos atores, podemos dividi-los em oito *clusters* ou grupos. O primeiro grupo é composto entre os atores 1, 16, 14 e 13; o segundo grupo é formado pelos atores 13, 8 e 12; o quarto pelos atores 17, 3, 6, 2 e 5; o quinto grupo é composto pelos atores 18 e 24; o sexto pelos atores 19, 20, 22, 23 e 21, o sétimo grupo é formado apenas pelo ator 25 e finalmente o oitavo grupo é composto pelos atores 26, 27, 28 e 29. A partir dessa divisão, pode-se calcular a densidade de cada cluster em relação á outro e em relação a si mesmo, em um valor que varia de 0 a 1, sendo que 1 indica que o grupo possui similaridade total. A

| <i>clusters</i> | 1     | 2     | 3     | 4     | 5     | 6     | 7     | 8     |
|-----------------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|
| 1               | 0.583 | 0.083 | 0.250 | 0.100 | 0.125 | 0.050 | 0.250 | 0.000 |
| 2               | 0.083 | 0.500 | 0.533 | 0.133 | 0.000 | 0.133 | 0.000 | 0.000 |
| 3               | 0.100 | 0.333 | 0.300 | 0.440 | 0.000 | 0.000 | 0.000 | 0.000 |
| 4               | 0.000 | 0.000 | 0.160 | 0.800 | 0.000 | 0.000 | 0.000 | 0.000 |
| 5               | 0.250 | 0.167 | 0.200 | 0.300 | 0.000 | 0.200 | 0.000 | 0.000 |
| 6               | 0.050 | 0.067 | 0.120 | 0.000 | 0.100 | 0.850 | 0.200 | 0.000 |
| 7               | 0.250 | 0.333 | 0.200 | 0.200 | 0.000 | 0.200 |       | 0.250 |
| 8               | 0.063 | 0.000 | 0.000 | 0.000 | 0.250 | 0.450 | 0.250 | 0.667 |

**FIGURA 22 - Densidade relativa aos *clusters* obtidos pela equivalência estrutural**

Fonte: Dados primários



Na Figura 22, os grupos com coesão igual ou maior do que 0.5 estão marcados em vermelho, já os grupos com densidade maior do que a densidade todas da rede (0.1712) estão marcado em amarelo. Pode-se perceber que o grupo 6 é o mais coeso. Ele é formado pelo gerente de produção e por quatro dos cinco subgerentes de produção. Isso mostra que os atores dos setores produtivos se relacionam entre si quando está envolvido um processo de comunicação e de tomada de decisão. O grupo 7 não possui coesão entre si, pois é formado por apenas um ator. A medida de agrupamento dos grupos foi de R-squared igual a 0.345, o que significa que os grupos estão bem divididos entre si. Vale ressaltar que a densidade média da rede é de 0.1712, sendo que todos os *clusters* que tiverem densidade acima desse valor podem ser considerados mais coesos que a totalidade da rede.

#### 4.5.3.4 Setores da Alpha do Brasil e rede de tomada de decisão e comunicação

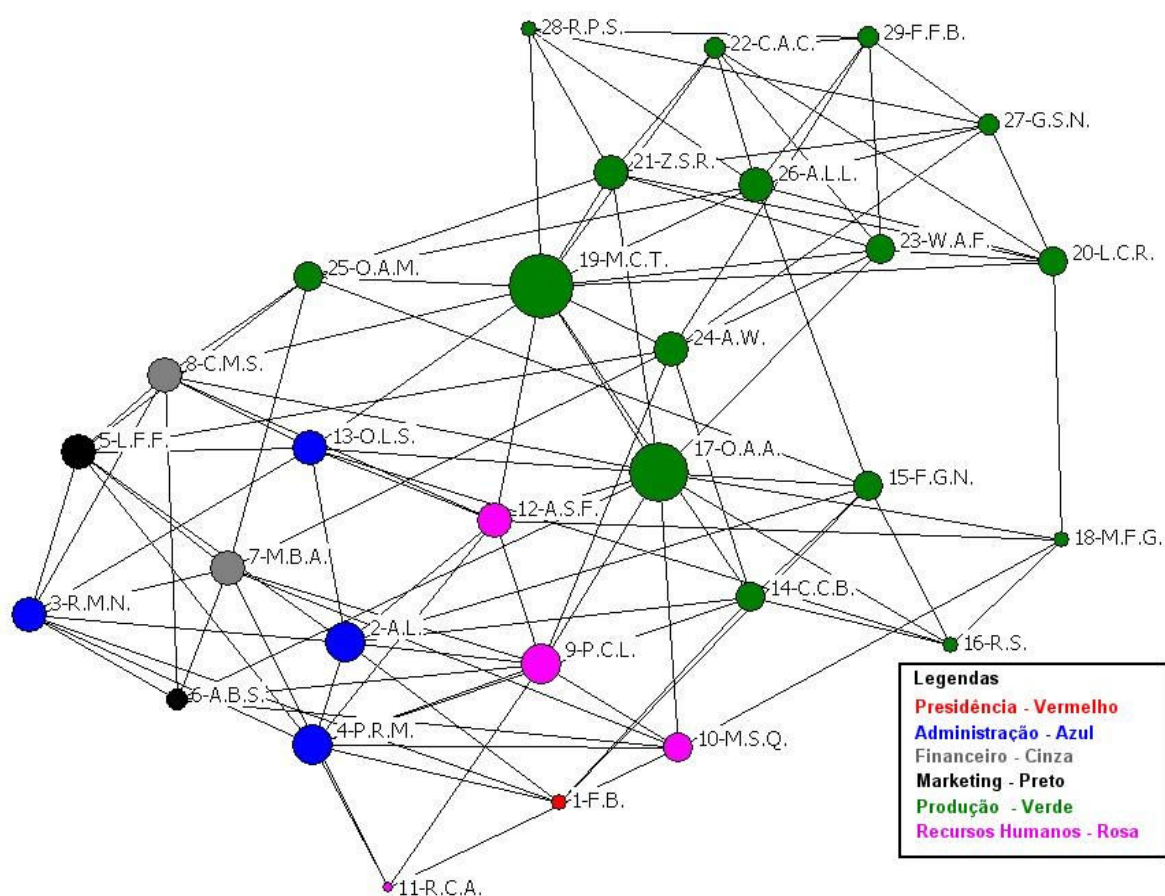
A partir dos departamentos da Alpha do Brasil e das atividades que eles desempenham, se torna possível agrupar os 29 atores em setores que podem ser visualizados no Quadro 06.

**QUADRO 06 - Agrupamento dos gestores da Alpha do Brasil em setores**

| <b>Setor</b>        | <b>Atores</b>  | <b>Cargos ocupados</b>  |
|---------------------|--|---|
| 1. Presidência      | 1 (FB)   | Presidente  |
| 2. Administração    | 2 (AL), 3 (RMN), 4 (PRM); 13 (OLS)   | Diretor Administrativo; Gerente Administrativo I e II; Gerente de Tecnologia da Informação  |
| 3. Financeiro       | 7 (MBA); 8 (CMS)   | Gerente de Planejamento; Gerente Financeiro   |
| 4. Marketing        | 5 (LFF); 6 (ABS)   | Gerente Comercial; Gerente de Marketing   |
| 5. Produção         | 14 (CCB), 15 (FGN), 16 (RS), 17 (OAA), 18 (MFG), 19 (MCT), 20 (LCR), 21 (ZSR), 22 (CAC), 23 (WAF), 24 (AW), 25 (OAM), 26 (ALL), 27 (GSN), 28 (RPS), 29 (FFB) | Diretor Operacional I e II; Gerente de Tecnologia e Qualidade; Sub-gerente de Qualidade; Sub-gerente de Pesquisa ; Gerente de Produção; Sub-gerente de Produção I, II, III, IV e V; Gerente de Materiais; Gerente de Manutenção e Sub-gerente de Manutenção I, II e III |
| 6. Recursos Humanos | 9(PCL); 10 (MSQ); 11 (RCA); 12(ASF)  | Gerente de R.H; Sub-gerente de R.H. I e II; Gerente de Medicina e Segurança do Trabalho   |

Fonte: Dados secundários

No Quadro 06, os atores foram agrupados em seis setores: presidência; administração; financeiro; marketing; produção e recursos humanos. A partir dessa divisão, foi possível identificar na rede de tomada de decisão e de comunicação qual é a posição estrutural dos atores em relação aos setores em que atuam. O resultado pode ser visualizado na Figura 23.



**FIGURA 23 - Atores por setor na rede de tomada de decisão e comunicação**

Fonte: Dados primários

Na Figura 23, as cores na legenda indicam os setores dos atores. O tamanho do círculo de cada ator representa a centralidade de grau. A posição do ator na rede indica a centralidade de posição. Percebe-se que a Alpha do Brasil, no que concerne a tomada de decisão e comunicação, se divide em dois grandes

grupos: o setor produtivo e os demais setores. O setor de recursos humanos serve como um intermediador entre a administração e a produção. O setor de marketing possui uma posição periférica, não se relacionando com a produção. Para visualizar a intensidade do relacionamento entre os setores, é possível comparar a densidade média dos os relacionamentos que ocorrem de setor para setor, assim como o relacionamento entre os atores entre o mesmo setor. A Figura 24 mostra a matriz de densidade de relacionamento agrupada por setor.

|   | 1     | 2     | 3     | 4     | 5     | 6     |                       |
|---|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-----------------------|
| 1 | 0.000 | 0.500 | 0.000 | 0.625 | 0.500 |       | Legendas:             |
| 2 | 0.333 | 0.500 | 0.375 | 0.203 | 0.188 |       | 1 - Presidência;      |
| 3 | 0.500 | 0.500 | 0.000 | 0.250 | 0.281 | 0.125 | 2 - Administração;    |
| 4 | 0.000 | 0.375 | 0.250 | 0.000 | 0.250 | 0.250 | 3 - Financeiro;       |
| 5 | 0.625 | 0.203 | 0.281 | 0.250 | 0.233 | 0.266 | 4 - Marketing;        |
| 6 | 0.500 | 0.188 | 0.125 | 0.250 | 0.266 | 0.500 | 5 - Produção;         |
|   |       |       |       |       |       |       | 6 - Recursos Humanos. |

**FIGURA 24 - Matriz de densidade de relacionamento entre setores**

Fonte: Dados primários

A média de densidade da rede é de 0,1712. Na Figura 24, os relacionamentos que estão acima dessa média estão marcados em amarelo. Já as densidades marcadas em vermelho demonstram um índice de densidade igual ou acima de 0,5. Percebe-se que a maior média de densidade de relacionamento entre os setores ocorre entre a presidência com o setor produtivo. Outros índices significativos são da presidência com o setor financeiro e com os recursos humanos. O setor financeiro também se relaciona bastante com a administração quando está envolvido um processo de tomada de decisão e comunicação.

#### 4.5.3.5 E-Index da rede por setores da Alpha do Brasil

O teste E-Index permite relacionar o relacionamento interno e externo a partir de grupos da rede. É possível agrupar os atores em grupos pré definidos e então verificar se esses atores tendem a se relacionar mais com atores do mesmo grupo ou de fora dele. Para a aplicação do presente teste, resolveu-se dividir os atores em setores, conforme indicados no Quadro 06. O resultado obtido pode ser visualizado na Tabela 24.

**TABELA 24 - Teste E-Index por grupos**

| Grupo<br>Taxa de E-Index | Presidência | Administração | Financeiro | Marketing | Produção | Recursos Humanos |
|--------------------------|-------------|---------------|------------|-----------|----------|------------------|
| Interna                  | 0.000       | 4.000         | 0.000      | 0.000     | 56.000   | 6.000            |
| Externa                  | 13.000      | 23.000        | 16.000     | 14.000    | 57.000   | 25.000           |
| Total                    | 13.000      | 27.000        | 16.000     | 14.000    | 113.000  | 31.000           |
| E-Index                  | 1.000       | 0.704         | 1.000      | 1.000     | 0.009    | 0.613            |

Fonte: Dados primários

A Tabela 24 mostra as taxas de E-Index correspondente aos contatos internos e externos com relação a setores. Percebe-se que os setores de presidência, financeiro e de marketing não possuem relações internas. Como são setores que possuem entre um e dois atores, isso é considerado normal. O setor administrativo possui a maioria das relações com relação a tomada de decisão e comunicações com atores de fora de seu setor, enquanto o setor de produção apresenta-se em equilíbrio.

A partir do teste E-I index, obteve-se um índice de relação entre os setores de *Re-scaled* E-I index de 0.383. Esse índice demonstra que os atores tendem a se relacionar bastante com atores de outros setores quando está envolvido o processo de tomada de decisão e comunicação, visto que o número é positivo. Caso o índice fosse negativo, significaria que os atores tenderiam a se relacionar mais entre os próprios setores. O índice não deu significativo, porém isso se deve ao fato do setor de produção ter um alto nível de relacionamento interno, com taxa E-Index de 0.009. O número máximo de laços internos, entre o mesmo setor, é de 268, sendo que o máximo de laços externos é de 544. Desses laços possíveis, ocorreram 66 laços internos e 148 laços externos. Com relação ao teste E-Index, é pertinente ressaltar que ele não considera a direção do laço.

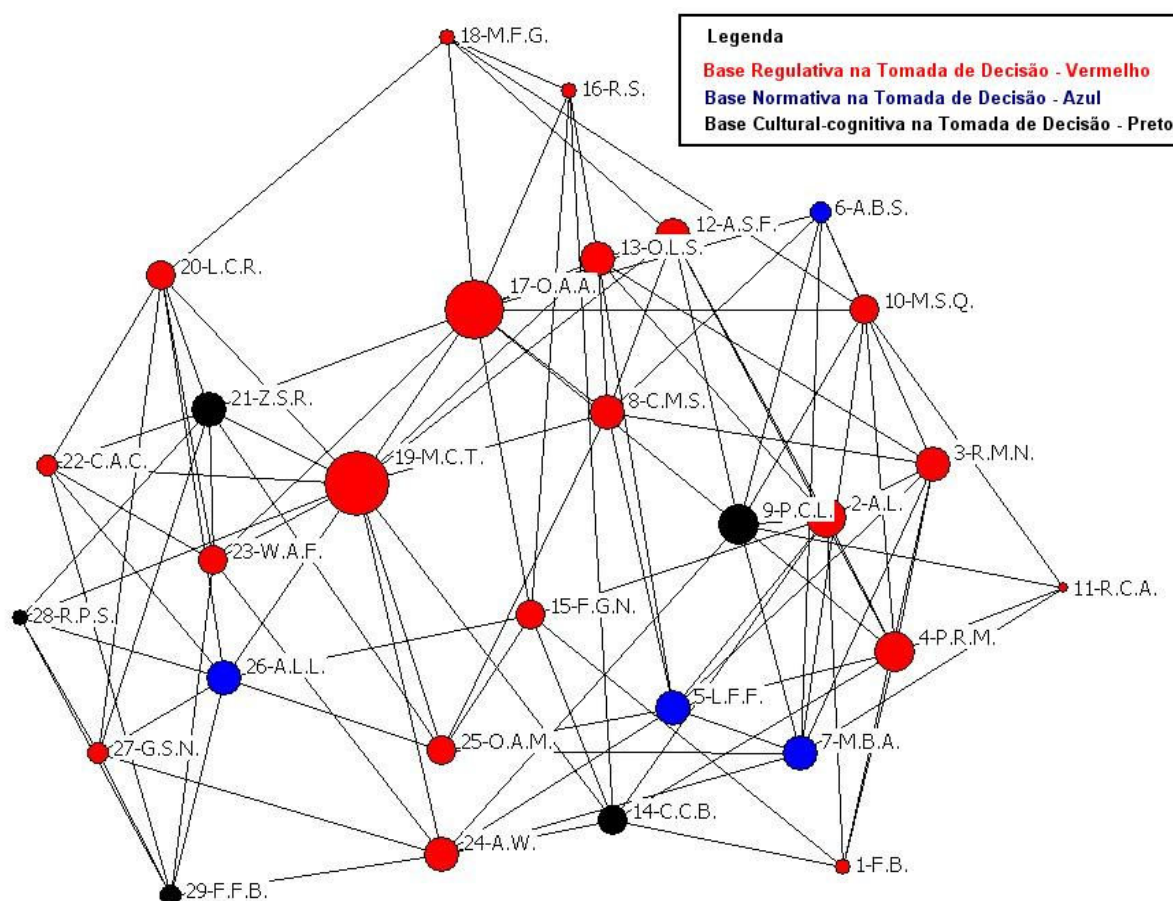
Pelo teste E-Index foi identificada uma tendência a externalidade entre os setores da Alpha do Brasil.

#### 4.5.3.6 Bases intuitivas de tomada de decisão e comunicação na rede

A partir dos dados obtidos nos questionários referentes à estrutura das práticas organizacionais de tomada de decisão e comunicação, foi possível

identificar a base institucional de cada prática, como descrito na seção análise de dados III da presente pesquisa.

Na Figura 25, pode-se identificar qual é a base de legitimação dos atores da rede no que se refere às práticas organizacionais de tomada de decisão.



**FIGURA 25 - Base de legitimação das práticas de tomada de decisão na rede**

Fonte: Dados primários

Na Figura 25, apresenta-se a rede de relações entre gestores da Alpha do Brasil com relação às práticas de tomada de decisão e comunicação. O tamanho do círculo representa a centralidade de grau do ator (*degree*) e a posição do ator na rede é relacionada com a centralidade de posição (*closeness*). Como demonstra a legenda, os atores que se apresentam com o círculo na cor vermelha tendem a tomar suas decisões com base em regras formais e informais da Alpha do Brasil, seguindo um padrão institucional regulativo. Os atores representados na cor azul

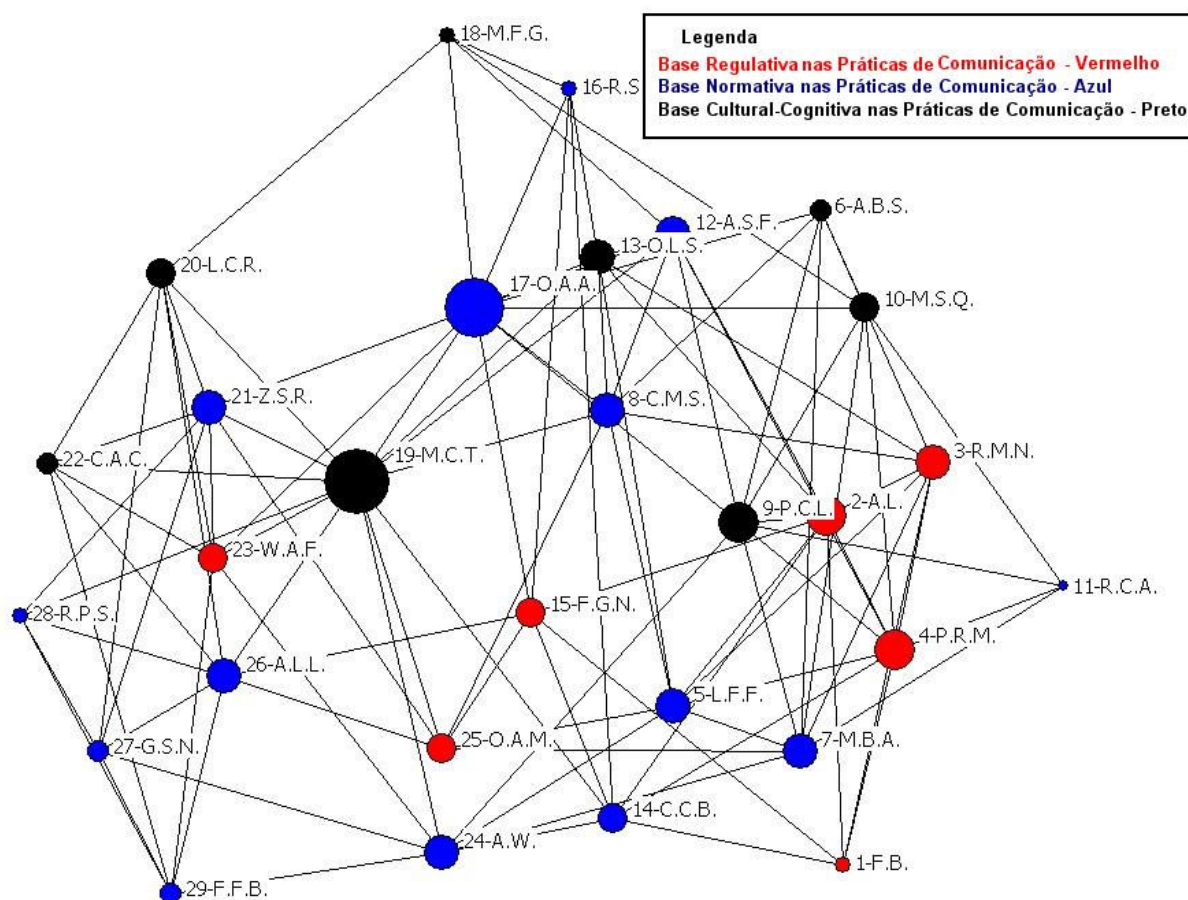
tendem a seguir um padrão institucional normativo nas práticas de tomada de decisão, enquanto os atores marcados em preto tendem a seguir um padrão institucional cultural-cognitivo.

Percebe-se o predomínio da base de legitimação regulativa na rede acima, inclusive com os atores que possuem maior centralidade de grau, que na figura está relacionada com o tamanho do círculo referente ao ator. Pode-se supor que os atores com maior centralidade de grau possuem uma maior capacidade de agência do que os demais, visto que eles possuem ligação com um maior número de atores. Porém a centralidade de grau apenas mede a quantidade de contatos, não levando em conta a qualidade desses contatos.

Como os atores que possuem mais centralidade na rede admitem seguir um padrão regulativo referente às práticas de tomada de decisão, a tendência seria que esse padrão institucionalizado se perdurasse ao longo do tempo, caso a Alpha do Brasil continuasse com suas atividades.

O tempo referente à estruturação das práticas de tomada de decisão está intimamente relacionado, de acordo com a Tabela 09 presente na análise de dados III, que por sua vez foi corroborada pelo teste chi-quadrado demonstrado pelo Quadro 06. Isso demonstra que os padrões nas práticas organizacionais de tomada e decisão, pelo menos no presente caso, tendem a seguir uma lógica instrumental, que segundo Berger e Luckmann (1985) faz parte da socialização secundária. Certamente as pressões ambientais descrita na análise de dados I e a lógica instrumental própria das organizações destinadas à produção exerceram pressões funcionais, políticas, instrumentais, sociais e econômicas que condicionaram a estrutura da Alpha do Brasil a seguir uma lógica regulativa em suas tomadas de decisão (OLIVER, 1992).

Também foi possível identificar as bases institucionais acerca das práticas de comunicação na Alpha do Brasil em relação à sua rede de relação, conforme é apresentado na Figura 26.



**FIGURA 26 - Base de legitimação das práticas de comunicação na rede**

Fonte: Dados primários

A Figura 26 apresenta a rede de relações entre gestores da Alpha do Brasil com relação às práticas de tomada de decisão e de comunicação, sendo que o tamanho do círculo representa a centralidade de grau do ator (*degree*) e a posição do ator na rede é relacionada com a centralidade de posição (*closeness*). De acordo com a legenda, os atores representados com o círculo na cor vermelha possuem uma tendência a se comunicar de acordo com uma lógica regulativa da Alpha do Brasil. Já atores representados na cor azul tendem a seguir um padrão institucional normativo nas práticas de comunicação, enquanto os atores marcados em preto tendem a seguir um padrão institucional cultural-cognitivo no que se refere às práticas comunicativas.

Nota-se que a maioria dos atores admite que bases de legitimação normativas direcionam suas práticas referente à comunicação. Como a

comunicação é uma prática que é executada pelo indivíduo desde a infância, Berger e Luckmann (1985) argumentam que esta se forma a partir da socialização primária. Isso também pode explicar o fato de que os atores executam suas práticas organizacionais referente à comunicação não possuem uma relação significativa com o tempo no qual os atores atuam na organização. Desse modo, já é esperado que as práticas comunicativas sigam um padrão presente nas crenças e valores do indivíduo, que por sua vez é compartilhada de acordo com os grupos de referência que o ator possui. Tais práticas são recursivamente reproduzidas e desse modo é formada a estrutura social. Por meio de métodos estruturalistas, nota-se que as propriedades estruturais são características produzidas e reproduzidas de sistemas sociais, sendo que o todo exerce influência sobre as partes, as quais se apoiam nas mesmas propriedades para a indução de suas práticas e constituições de relações sociais. Sendo assim, a estrutura é pré-condição para a ação social, ao mesmo tempo que é alterada durante essa ação (GIDDENS, 2003).

Outro elemento que pode ter influenciado na diferença entre as bases de legitimação entre a tomada de decisão e a comunicação é o fato de que a tomada de decisão está mais intimamente ligada ao ambiente técnico da organização, enquanto a comunicação está mais ligada ao ambiente institucional. A própria configuração da rede, voltada aos setores produtivos, corroboram com a ideia de valorização do ambiente técnico na Alpha do Brasil.

Porém, é importante ressaltar que na prática não existe distinção entre as bases de legitimação. Na presente pesquisa ocorreu uma divisão entre os pilares da teoria institucional, porém essa cisão é apenas metodológica. Nas atividades cotidianas os três pilares de legitimação costumam se sobrepor no que se refere à manutenção e inovações das práticas desenvolvidas na estrutura social. Também não há distinção entre o ambiente técnico e o ambiente institucional, visto que a racionalidade instrumental valoriza o ambiente técnico, sendo que este também se torna um elemento institucionalizado.

Por meio da análise apresentada, pode-se verificar as relações existentes na rede de relações dos gestores da Alpha do Brasil e a estrutura das práticas organizacionais de tomada de decisão e de comunicação. A metodologia de análise de redes sociais se mostrou uma ferramenta abrangente e eficaz na identificação



dos componentes estruturais das relações sociais na organização, embora possua limitações. Os pressupostos da teoria institucional e de teorias de reprodução social permitiram que fossem extraídas várias conclusões a partir dos dados coletados, assim como sugestões e recomendações para estudos futuros, conforme é apresentado na seção seguinte.

## 5 CONCLUSÃO E RECOMENDAÇÕES

Por meio da identificação do contexto no qual a Alpha do Brasil está inserido, percebe-se que pressões institucionais, funcionais, sociais e principalmente econômicas e políticas delineavam as ações da organização, assim como pressões mandatárias vinda da matriz nos Estados Unidos da América. Tais pressões formam decisivas para que a Alpha do Brasil encerrasse seu processo produtivo logo após a coleta de dados ocorrido para a elaboração da presente pesquisa, embora as informações referentes à crise da Alpha do Brasil sejam conflitantes e não são apresentadas de maneira clara nem pela imprensa tampouco pelas informações oficiais da organização.

Porém a pesquisa não se direcionou propriamente nas pressões ambientais nas quais a Alpha do Brasil estava sujeita, mas sim na relação entre a estrutura de suas práticas organizacionais de tomada de decisão e de comunicação de 2003 à 2007 com a sua rede de relacionamento.

Com relação à estruturação de tais práticas, identificou-se que o tempo no qual as práticas de tomada de decisão estão sendo desenvolvidas pelos atores que compõe o quadro gerencial da Alpha do Brasil corresponde ao tempo no qual os atores atuam na organização, assim como possui uma correlação significativa com o tempo no qual os atores se relacionam para o exercício de tais práticas. Já com relação às práticas organizacionais de comunicação não ocorre tal relações. O tempo pelo qual os atores informaram que se comunicam da mesma maneira não corresponde ao tempo em que atuam na organização nem com o tempo que se relacionam com os atores nos quais mais se comunicam no ambiente de trabalho.

Como dito anteriormente, as práticas organizacionais são ações regulares e recorrentes exercidas por indivíduos em uma organização, acarretando conseqüências para os membros da organização, para a própria organização e para a sociedade. A regularidade dinâmica das práticas está intimamente ligada com o seu processo de institucionalização, visto que as práticas que possuem a maior extensão espaço-temporal, dentro de uma totalidade social, podem ser consideradas institucionalizadas, de acordo com Giddens (2003). Desse modo, pode-se perceber que o processo de institucionalização das práticas está ligado com a racionalidade

referente a ações regulares que são ciclicamente reproduzidas.

Pode-se concluir que o tempo de estruturação das práticas organizacionais está relacionado com as características de cada prática. As práticas organizacionais de tomada de decisão estão mais ligadas ao ambiente técnico, já a comunicação está correlacionada com o ambiente institucional. A base de legitimação das práticas de tomada de decisão se baseiam nas regras regulativas formais e informais da Alpha do Brasil, conforme uma lógica instrumental, de acordo com uma base de conformidade utilitarista. A base de legitimação segue predominantemente de acordo com o que é legalmente sancionado. Já as práticas de comunicação seguem uma base de conformidade de obrigação social, com uma lógica de adequação baseada nos mecanismos institucionais normativos, visto que os atores declararam que a comunicação é realizada conforme o que já esperado (SCOTT, 2001).

Uma possível explicação pelo fato da divergência dos padrões de legitimação entre as diferentes práticas é devido às divergências das características de introjeção dessas práticas. As práticas de comunicação fazem parte da vida dos atores desde sua socialização primária, fato que pode ter influenciado o caráter normativo que impulsiona suas ações. Já as práticas de tomada de decisão, embora sejam executadas nas mais diversas situações, possuem uma lógica mais instrumental e está mais intimamente voltada para as atividades produtivas. Desse modo, as ações sociais voltadas para essa prática podem ser desenvolvidas predominantemente na socialização secundária (BERGER; LUCKMANN, 1985). Como a Alpha do Brasil é uma empresa que atua na produção e está inserida em um ambiente no qual a competição obriga as organizações a agirem de modo instrumental, as práticas de tomada de decisão refletem essa racionalidade. Porém, vale lembrar que a eficiência também é uma instância que é valorizada pela própria racionalidade instrumental presente na sociedade capitalista contemporânea, fato que faz com que o ambiente técnico e o institucional sejam sobrepostos.

Outro fator que pode influenciar na ação social dos atores da Alpha do Brasil é o fato de se tratar de um multinacional. A cultura brasileira possui elementos próprios relacionados às crenças e os valores que baseiam as bases de legitimação dos elementos institucionais. Como a organização trouxe elementos de uma cultura estrangeira, esses elementos podem parecer estranhos, e portanto adquirir um

caráter apenas regulativo, não sendo suportados por elementos normativos que os dê significado social. Esse caráter mandatório está mais relacionado com as práticas de tomada de decisão, o que em parte pode explicar os resultados obtidos.

A rede social pôde explicar a estrutura de relacionamento e identificar tendências e elementos isomórficos na organização. Percebe-se que os atores que possuem mais centralidade de grau possuem as mesmas características de legitimação do que a totalidade da rede. Desse modo, caso a Alpha do Brasil continuasse com as suas atividades, provavelmente ocorreria uma manutenção da estrutura institucional, visto que os atores mais centrais provavelmente possuem maior capacidade de agência, visto que eles também possuem uma maior abrangência de comunicação e maior número de laços. Dessa maneira, os elementos já institucionalizados tenderiam a se reproduzir recursivamente, garantindo a persistência da estrutura.

A grande relação percebida entre os diversos setores e a alta densidade da rede indicam que os processos isomórficos tendem a serem mais facilmente difundidos do que se a densidade da rede e as relações entre os diferentes setores fosse baixa. Embora a rede tivesse uma tendência à persistência, inovações relativas às práticas de comunicação e de tomada de decisão podem ser facilmente difundidas devido ao grau de contato entre os membros da rede. Pode-se perceber pela rede de gestores da Alpha do Brasil que o setor de produção é o mais central na rede e coeso da rede, o que também pode influenciar a racionalidade instrumental presente na organização. Percebe-se também que alguns setores, como marketing, por exemplo, possuem baixo grau de centralidade. A Alpha do Brasil poderia investir em ações relativas ao desenvolvimento de marketing interno ou endomarketing para a integração da equipe. O setor de recursos humanos possui uma posição estratégica, visto que possui alto grau de centralidade de intermediação, servindo como ponte entre os diversos setores, assim como o gerente de qualidade.

A rede social dos gestores da Alpha do Brasil ainda revelou vários aspectos relacionais. Com relação a razão predominante dos relacionamentos, verificou-se que há um predomínio da razão formal processual (27,24%), seguido pela razão circunstancial ou momentânea (26,09%). Já com relação à importância das

conexões, a grande maioria dos respondentes classificou suas relações sociais como muito importante (35,45%). O comprometimento das relações foi classificado pela maioria dos gestores como sendo por obrigação (37,42%), seguido pelo comprometimento de convivência (27,69%). Finalmente, com relação a frequência dos contatos, a grande maioria (47,88%) admitiu ter contato diário com os demais atores da rede. Esses dados corroboram a idéia de que a Alpha do Brasil é uma empresa que possui uma forte racionalidade instrumental.

Com relação às práticas organizacionais de tomada de decisão, pode-se perceber que a maioria dos gestores da Alpha do Brasil admitiram que tomam suas decisões de forma imediata (41,37%), sem ao mesmo questionar acerca do processo, seguindo uma lógica *taken-for-grantedness*. A maioria dos gestores ainda respondeu que toma suas decisões sozinho (34,48%), e após uma reflexão do problema relativo à tomada de decisão (34,48%). A grande maioria dos gestores admitiu que as regras formais e informais da empresa são os fatores que mais influenciam no processo de tomada de decisão.

Já em relação às práticas organizacionais de comunicação, o tipo de comunicação mais citado como o mais utilizado pelos gestores é a comunicação eletrônica (55,16%), seguido da comunicação verbal grupal (24,13%). Percebe-se uma preocupação com a abrangência da comunicação realizada pelos gestores, que pode ser explicada pela capacidade de agência no qual os atores possuem. Quanto a finalidade da comunicação, a maioria dos atores citou que a comunicação organizacional visa clarificar os procedimentos (55,16%) e evitar erros (31%), revelando aspectos da racionalidade instrumental no processo comunicativo da organização. A cultura da empresa foi citada pela maioria dos atores (48,3%) como o fator que mais contribui na estrutura de comunicação da empresa, seguido pela crença dos atores. Isso demonstra que as práticas organizacionais de comunicação possuem uma base de legitimação predominantemente normativa.

Nota-se que a interpretação dos atores acerca das práticas organizacionais faz com que essas sejam ou não valorizadas. Os atores afirmaram que as práticas que foram interpretadas como importantes na abrangência da comunicação e relevantes no processo produtivo foram mais valorizadas. Como a interpretação é o mecanismo operacional da recursividade inerente à institucionalização (MACHADO-

DA-SILVA; FONSECA; CRUBELATTE, 2005) é o que desencadeia a reciprocidade entre estrutura e agência, propõe-se que estudos futuros que repliquem esse estudo, tanto em redes intraorganizacionais quanto interorganizacionais, visando a obtenção de informações que permitam descrever esta dinâmica em outros contextos organizacionais, uma vez que se percebeu a influência dos esquemas interpretativos no processo de institucionalização das práticas organizacionais.

Em relação ao campo de estudo, a identificação de redes de modo intraorganizacional se mostrou adequada e pertinente com os conceitos da teoria institucional e com teorias de reprodução social, como a teoria da estruturação.

Para estudos futuros, seria interessante que se buscasse uma maior integração entre a rede social intraorganizacional e o ambiente externo à organização. Como o presente estudo é um dos poucos que estudou uma rede social de modo intraorganizacional, essa relação foi de difícil de ser realizada, pois a própria metodologia direcionava o foco para o ambiente interno da organização. Uma sugestão a ser seguida é o estudo das relações entre uma rede intraorganizacional com a tipologia de Oliver (1992) acerca das pressões ambientais e das respostas estratégicas executadas pelos atores sociais. Ainda sobre o campo, é importante ressaltar que uma das grandes dificuldades que ocorre para a execução de um caso aplicado a uma organização específica é o acesso. A identificação da rede não é de difícil obtenção, visto que para isso é necessário apenas o preenchimento de um questionário, porém a aplicação de entrevistas esbarra na disponibilidade de tempo dos entrevistados, além de dificuldades burocráticas.

Sugere-se também que em futuros estudos sejam realizadas coletas de dados qualitativos de modo mais significativo. Na presente pesquisa pretendia-se realizar entrevistas semi-estruturadas para entender melhor o processo de estruturação das práticas organizacionais após a estruturação da rede de relações, porém como ocorreu uma grave crise não foi possível colher mais dados.

Os elementos da teoria institucional se mostraram muito pertinentes para a explicação da estruturação da rede. Os padrões isomórficos de mudança e persistência, relacionados com a difusão organizacional, podem ser facilmente relacionados com os elementos estruturais da rede. As medidas de centralidade de

grau, de posição e de intermediação pode mostrar tendências de propagação de novas práticas, assim como pode ser correlacionada com as medidas de ego podem ser correlacionadas com a capacidade de agência dos atores sociais. A medida de densidade pode indicar o quanto a rede está propensa a apresentar um isomorfismo acerca das práticas que delineiam suas ações. Medidas de agrupamento, como equivalência estrutural, E-Index e *2-clans*, podem indicar subgrupos específicos da rede, que possuem padrões próprios de relacionamento e, portanto, compartilham informações, recursos e regras de modo singular.

No processo de identificação da rede intraorganizacional, alguns elementos se mostraram imprescindíveis, enquanto outros foram de difícil análise e relação com outros elementos. As questões relativas à razão e base do relacionamento serviram para indicar a racionalidade instrumental que direciona as os relacionamentos na rede, porém a integração com os demais elementos e variáveis foi dificultada por razões metodológicas. Nas questões relativas a razão do relacionamento, percebeu-se que as perguntas tentavam generalizar os diversos tipos de relações que ocorrem entre os atores em apenas um tipo, o que se mostrou amplamente reducionista. Essa pesquisa mostrou que práticas diferentes tendem a seguir lógicas institucionais diferentes. Desse modo, a metodologia de análise de redes, em alguns aspectos, tende a simplificar a complexidade dos relacionamentos humanos em tipologias reducionistas. Uma interpretação institucionalista faz com que a metodologia de rede seja bem melhor aproveitada, visto que a teoria institucional pode dar um vies interpretativo à análise estrutural.

As questões relativas à importância e frequência dos relacionamentos se mostraram úteis caso seja necessário fazer um corte na rede, porém a interpretação dos dados foi dificultada pela grande similaridade de respostas.

Para o delineamento da rede, percebeu-se que não foi possível estruturar a rede simplesmente perguntando se há relação entre os atores. Como é uma rede intraorganziacional, todos os atores compartilham o mesmo espaço de trabalho, fato que fez com que a densidade da rede obtida fosse muito alta, o que impossibilitou a análise dessa rede. A análise só foi possível na rede em que cada ator citava outros atores com os quais possuíam relação. Desse modo, sugere-se que para estudos futuros, essa seja o método de delineamento da rede.

Os elementos da rede que se mostraram mais úteis na análise foram as medidas de centralidade de grau, de posição e de intermediação; de densidade; medidas de ego e métodos de agrupamento. Como é uma rede densa, não se fez necessário a identificação de medidas de buraco estrutural.

Quanto a relação entre as variáveis, recomenda-se que sejam utilizados testes estatísticos que busquem similaridades entre os grupos identificando relações entre as variáveis e as medidas de centralidade dos atores da rede. Também podem ser relacionadas questões que visem relacionar elementos espaçotemporais com medidas de centralidade (*betweenness*, *closeness* e *degree*), visando identificar a estruturação das práticas com a capacidade de agência dos atores da rede. Muitas questões podem ser levantadas a partir de dados quantitativos, porém recomenda-se que para uma explicação mais aprofundada de tais questões sejam realizadas etapas qualitativas mais aprofundadas do que as apresentadas no presente trabalho.

Em relação ao estudo das práticas organizacionais, pode-se perceber que as práticas possuem base de legitimação diversos, conforme sua natureza, pois são categorias são muito amplas, visto que as práticas estão relacionadas à ação social que possuem, ao mesmo tempo, um faceta da personalidade no sujeito que as realiza e o aspecto social no qual as crenças e valores que as sustentam são socialmente compartilhados. No presente estudo, entre a mesma população, as bases institucionais relativas às práticas organizacionais de tomada de decisão se mostraram singulares. Recomenda-se que ocorram estudos visando a identificação dos padrões de legitimação entre diferentes práticas organizacionais, como controle e liderança, por exemplo.



## 6. REFERÊNCIAS

- ALDRICH, H. Organizations & environments. Englewood Cliffs: **Prentice-Hall**, 1979.
- ANDERSON, J. R. Problem solving and learning. **American Psychologist**, 48 (1), p. 35-44, 1983.
- BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, Lda, 2002. 229p.
- BARNARD, C. **As funções do executivo**. Trad.: Flávio M. T. Piza. São Paulo: Atlas, 1971.
- BARRY, D.; M. ELMES. Strategy retold: Toward a narrative view of strategic discourse. **Academy of Management Review**, 22/2: 429-452, 1997.
- BAZERMAN, M. H. **Judgment in Managerial Decision Making**. 3ª ed., New York: Wiley, 1994.
- BERGER, P.L.; LUCKMANN, T. **A construção social da realidade**: tratado de sociologia do conhecimento. 12. ed. Petrópolis: Vozes, 1985.
- BARNARD, C. I. **As Funções do Executivo**. São Paulo, Atlas, 1971.
- BORGATTI, S.; EVERETT, M.; FREEMAN, L. **Ucinet for Windows**: Software for Social Network Analysis.: Harvard Analytic Technologies, 2002.
- BRAGA, N. O Processo Decisório em Organizações Brasileiras. In: **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, 21 (3): 35-57, Jul/Set 1987.
- BROWN; DUGUID Organizational Learning and Communities of Practice, **Organization Science** 2(1): 40-57; 1991.
- BROWN; DUGUID Knowledge and Organization: A Social Practice Perspective, **Organization Science** 12(2): 198-213, 2001.
- BRUNSSON, N. **The Organization of Hypocrisy**: Talk, Decisions and Actions in Organizations. Chichester, England: John Wiley & Sons, 1989.
- BURT, R. **Applied network analysis**: a methodological introduction. California: Sage Publications Inc, 1983.

CABRAL, A. C. Novos arranjos cooperativos: alianças estratégicas e transferência de tecnologia no mercado global. In: RODRIGUES, S. B. **Competitividade, alianças estratégicas e gerência internacional**. São Paulo: Atlas, 1999.

CÃNDIDO, G. A.; ABREU, A. F. Os conceitos de redes e as relações interorganizacionais: Um estudo exploratório. In: XXIV ENANPAD, Florianópolis. **Anais...** ANPAD, 2000.

CLEMEN, R. T., **Making Hard Decisions: An Introduction to Decision Analysis**. Pacific Grove: Duxbury Press. 1996.

COCHIA, C. B. R. **Contexto Ambiental, esquemas interpretativos e posicionamento estratégico**: um estudo em pequenas empresas paranaenses. 2002. Dissertação (Mestrado em Administração) - Universidade Federal do Paraná, 2002.

COOK, K. Network Structures from an Exchange Perspective. En Mardsen, Peter V y Nan Lin (eds), **Social structure and network analysis**. Beverly Hills, CA: Sage Publications, 1982.

COOK, K. S.; BROWN; J. S.; Bridging Epistemologies: The Generative Dance between Organizational Knowledge and Organizational Knowing. **Organization Science**, Vol. 10, No. 4 Jul - Aug, pp. 381-400, 1999.

COOK, K. S.; WHITMEYER, J. M. Two approaches to social structure; exchange theory and network analysis. **Annual Review Sociological**. v. 18, p. 109-27, 1992.

COSER, C.; MACHADO-DA-SILVA, C. L.; Rede de Relações Interorganizacionais no Campo Organizacional de Videira-SC. **Revista de Administração Contemporânea - RAC**, Rio de Janeiro, v. 10, n. 4, p. 09-45, 2006.

DIMAGGIO, P. J.; POWELL, W. W. The iron cage revisited: institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields. **American Sociological Review**, v. 48, 1983.

DIMAGGIO, P. J.; POWELL, W. W. Introduction. In: POWELL, W.W.; DIMAGGIO, P.J., (Eds). **The new institutionalism in organizational analysis**. Chicago: The University of Chicago Press, 1991.

EINBERG, E. M. e GOODALL Jr. H.L. **Organizational communication: balancing, creativity and constraint**. 2 ed. New York, USA: St Martin's Press, 1997.

EISENHARDT K.M.; ZBARACKI M.J. Strategic decision making. **Strategic Management Journal**, vol 13, sp issue, p 17-37, 1992.

FONSECA, V. S.; MACHADO-DA-SILVA, C. L. Indivíduo, organização e ambiente: bases para a conversação entre três perspectivas de estudo da estratégia em organizações. In: XXV EnAnpad, Campinas. **Anais...** ANPAD, 2001.

FONSECA, Valéria Silva da. Além da Escolha Racional: **Exame do conceito de estratégia organizacional a partir de três perspectivas contemporâneas**. Tese: (Doutorado em Engenharia da Produção) UFSC/EPS/PPGEP; Florianópolis; 2001.

GALASKIEWICZ, J. Making corporate actors accountable. In: POWELL, W. W.; DIMAGGIO, P. J. (org.) **The new institutionalism in organizational analysis**. Chicago: The University of Chicago Press, 1991.

GIDDENS, A. **A constituição da sociedade**. 2. ed. São Paulo: Martins Fontes, 2003.

GONÇALVES, S. A. **Ambiente Institucional e Técnico e Esquemas Interpretativos**: o caso da Companhia de Energia - COPEL. 1998. Dissertação (Mestrado em Administração) - Universidade Federal do Paraná, 1998.

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

GRANOVETTER, M. S. Network samplim: some first steps. **American Journal of Sociology**. Vol. 81, n. 6, p. 1287-1303, 1976.

GRANOVETTER, M. S. Economic action and social structure: the problem of embeddedness. **American Journal of Sociology**, v. 91, n. 3, p. 481-510, 1985.

GUARIDO FILHO, E. R.; MACHADO-DA-SILVA, C.L. A Influência de Valores Ambientais e Organizacionais sobre a Aprendizagem Organizacional na Indústria Alimentícia Paranaense. **Revista de Administração Contemporânea**, v.5, n.2, 2001.

GUARIDO FILHO, E. R.; **Influências Contextuais Culturais sobre a aprendizagem Organizacional**: um estudo no setor alimentício do Paraná. 2000. Dissertação (Mestrado em Administração) - Universidade Federal do Paraná, 2000.

GUIMARÃES, T. B. C. G.; **Empreendedorismo como estratégia corporativa**: estudo do caso Grupo Algar. 2005. Dissertação (Mestrado em Administração) - Universidade Federal do Paraná, 2005.

GULATI, R. Alliances and networks. **Strategic Management Journal**, Hoboken, NJ, v.19, p. 293-317. 1998.

HATCH, M.J. **Organization theory**: modern, symbolic and post modern

perspectives. New York: Oxford University Press, 1997.

HENDRY, J. Strategic decision-making, discourse, and strategy as social practice. **Journal of Management Studies**, 37, 955-977, 2000.

HERZBERG, F. One More Time: How Do You Motivate Employees. **Harvard Business Review**, janeiro - fevereiro de 1968.

HININGS, B.; GREENWOOD, R. **The dynamics of strategic change**. New York: Basil Blackwell, 1988.

HIRSCH, P.; LOUNSBURY, M. Ending the family quarrel: toward a reconciliation of "old" and "new" institutionalism. **The American Behavioral Scientist**, n. 40, v. 4, p. 406-418, Feb. 1997.

JARZABKOWSKI, Paula. Strategy as practice: recursiveness, adaptation, and practices-in-use. **Organization Studies**. v. 25, n. 4, p. 529-560, 2004.

JOHNSON, G.; HUFF, A. S. Everyday innovation/everyday strategy. In **Strategic Flexibility: Managing in a Turbulent Environment**. G. Hamel, C. K. Prahalad, H. Thomas and D. O'Neal: 13-27., 1998.

JOHNSON, G.; MELIN, L.; WHITTINGTON, R. (forthcoming). Micro strategy and strategizing: Towards an activity-based view? **Journal of Management Studies**, 40/1, 2003.

JOHNSON, G.; MELIN, L.; WHITTINGTON, R. Guest editors' introduction: micro-strategy and HININGS, C. R.; GREENWOOD, R. **The dynamics of strategic change**. New York: Basil Blackwell, 1988.

KERLINGER, F. N. **Metodologia da pesquisa em ciências sociais: um tratamento conceitual**. São Paulo: EPU/EDUSP, 1979.

KNIGHTS, D.; MORGAN, G. Corporate Strategy, organizations and subjectivity: a critique. **Organization Studies**, v. 12, n. 2, p. 251-273, 1991.

KNOKE, D. **Political Networks: the structural perspective**. Cambridge: Cambridge University Press, 1994.

KREPS, G. L. **Organizational communication: theory and practice**. Second edition. Nova York: Longman, 1990.

KRIPPENDORFF, K. **Content analysis: an introduction to its methodology**. Newbury Park: Sage, 1988.

LAKATOS, E. M. & MARCONI, M. A. **Metodologia científica**. São Paulo: Atlas, 1983.

LANGLEY, A. In Search of Rationality: The Purposes Behind the Use of Formal Analysis in Organizations. **Administrative Science Quarterly**, Vol. 34, 1989.

LANGLEY, A. Patterns in the Use of Formal Analysis in Strategic Decisions. *Organization Studies*, v 11, n 1, 017-45, 1990.

LODI, J. B. **História da Administração**. São Paulo: Biblioteca Pioneira de Administração e Negócios, 1971.

MACHADO-DA-SILVA, C. L.; FONSECA, V. S. Competitividade organizacional: uma tentativa de reconstrução analítica. **Organizações & Sociedade**, p. 97-114, dez. 1996.

MACHADO-DA-SILVA, C. L.; FONSECA, V. S. Homogeneização e diversidade organizacional: uma visão integrativa. In: XVII EnAnpad, Salvador. **Anais... ANPAD**, 1993.

MACHADO-DA-SILVA, C. L.; FONSECA, V. S. Competitividade organizacional: conciliando padrões concorrenciais e padrões institucionais. In: VIEIRA, M. M. F.; OLIVEIRA, L. M. B. (org.) **Administração contemporânea: perspectivas estratégicas**. São Paulo: Atlas, p. 27 – 39, 1999.

MACHADO-DA-SILVA, C. L.; FONSECA, V. S.; CRUBELLATE, J.M. Estrutura, agência e interpretação: elementos para uma abordagem recursiva do processo de institucionalização. **Revista de Administração Contemporânea**, v.9, 1.ed. especial, p. 9-39, 2005.

MACHADO-DA-SILVA, C.L.; FONSECA, V.S.; e FERNANDES, B.H.R.; Mudança e estratégia nas organizações: perspectivas cognitiva e institucional. In: VIBRA, M. M. F.; OLIVEIRA, M. B. **Revista de Administração contemporânea: perspectivas estratégicas**. São Paulo: Atlas, p. 102-118, 1999.

MANGHAM, I.; PYE **The Doing of Managing**. Oxford, Blackwell, 1991.

MANNING, P. K. **Organizational Communication**. New York: Aldine de Gruyter, 1992.

MASLOW, A. H. Uma teoria da motivação humana. In: BALCÃO, Y.; CORDEIRO, L. L. (org.). **O comportamento humano na empresa**. (pp. 337-366). Rio de Janeiro: FGV, 1975.

MC.GREGOR, D. **The Human Side of Enterprise**. New York, McGraw Hill, 1960.

MEYER, J.; ROWAN, B. Institutionalized organizations: formal structure as myth and ceremony. **American Journal of Sociology**, v. 83. n.2, p.340-362, 1977.

MINTZBERG, H. **Trabalho do executivo: o folclore e o fato**. Coleção Harvard de Administração. São Paulo: Nova Cultural, 1986.

MITCHELL, J.C. The concept and use of social networks. In: EVAN, W. M, **Interorganizational relations**. Pensilvania: University of Pensilvania Press, 1976.

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

NELSON, R. O uso da análise de redes sociais no estudo das estruturas organizacionais. **Revista de Administração de Empresas** v. 24, n. 4 out-dez. 1984.

NEUMAN, L.W. **Social Research Methods: Qualitative and Quantitative Approaches**. 3.ed. Boston: Allyn & Bacon, 1997.

NOHRIA, N.; ECCLES, R. G. (ed.). **Networks and organizations: structure, form, and action**. Boston, Massachusetts: Harvard Business School Press, p. 1- 22, 1992.

OAKES, L. S., TOWNLEY, B.; COOPER, D.J. Business planning as pedagogy: Language and control in a changing institutional field. **Administrative Science Quarterly**, 43: 257-292., 1998.

OLIVER, C. The antecedents of deinstitutionalization. **Organization Studies**, v. 13, n. 4, p. 563-588, 1992.

ORLIKOWSKI. Using technology and constituting structures: A practice lens for studying technology in organizations. **Organization Science**, 11, 404-428, 2000.

PERROW, C. **Complex organizations: a critical essay**. Dallas: Scott, Foresman & Company, 1979.

POWELL, W. W.; SMITH-DOER, L. Networks and economic life. In: SMELSER, N. I.; SWEDBERG, R. (eds.) **Handbook of Economic Sociology**. Princeton Russell Sage Foundation, p. 368-402, 1994.

PYE, A. Strategy through Dialogue and Doing: A Case of 'Mornington Crescent'?" **Management Learning** 26(4): 445-463, 1995.

RANSON, S., HININGS, B., GREENWOOD, R. The structuring of organizational structures. **Administrative Science Quarterly**, v.25, n.1, p.1-17, mar. 1980.

RESTREPO, J. M. Comunicación para la dinámica organizacional. **Colombia:**

**Signo y Pensamiento**, n. 26 (XIV) Universidad Javeriana: Facultad de Comunicación y Lenguaje, p. 9991-96, 1995.

RIEL, C. B. M. Principles of Corporate communications. Hemel Hempstead, Prentice-Hall, 1995.

ROGERS, David L. Sociometric analysis of Interorganizational relations: application of theory and measurement. **Rural Sociology**. Vol. 39, n. 4, 1974.

ROBBINS, A. M. Lesson Plan for Lilly. In: Estabrooks W. **Cochlear Implants for Kids**. Washington, DC: A.G. Bell Association, p.153-174, 1998.

SIMON, H. Rational decision making in business organization. Denver, **American Economic Review**, v. 69, n. 4, p. 493-513, 1979.

SCHIMIDT, S. M.; KOCHAN, T. A. Interorganization relationships: patters and motivations. **Administrative Science Quarterly**. Vol. 22, n. 3, p. 220-234, jun, 1997.

SCOTT, J. **Social Network Analysis**. (2nd ed.). Thousand Oaks, Califórnia: SAGE Publications, 2000.

SCOTT, W.R. **Organizations: rational, natural and open systems**. 4. ed. New Jersey: Prentice-Hall, 1998.

SCOTT, W.R. **Institutions and organizations**. 2. ed. Thousand Oaks: Sage Publications, 2001.

SHIMONISHI, J.S. **Atividade Gerencial e Características Culturais Brasileiras: estudo de casos do setor bancário**. 2002. Dissertação (Mestrado em Administração) – CEPPAD/UFPR, Curitiba, 2002.

SHIMONISHI, J. S.; MACHADO-DA-SILVA, C. L. Características culturais brasileiras e atividades gerenciais em agências bancárias: estudo comparativo de casos. In: XXVII EnAnpad, Atibaia. **Anais... ANPAD**, 2003.

SIMON, H. A. Rational Choice and Structure of Environment. **Psychological Review**, LXII, p. 129-138, 1956.

SIMON, H. A **Comportamento administrativo: estudo dos processos decisórios nas organizações administrativas**. Rio de Janeiro: Editora da Fundação Getúlio Vargas, 1979.

SILVA, C. J. **Contribuição para a compreensão do processo de tomada de decisões na universidade: o caso da UNISINOS**. 1991. Dissertação (Mestrado em

Administração) – PPGA/EA UFRGS, Porto Alegre, 1991.

SOUZA, Q. **Governança de Redes Interorganizacionais no Terceiro Setor**: níveis de controle formal em atividades operacionais de gestão do conhecimento – o caso Coep Paraná 2000-2003. 2004. 179 p. Dissertação (Mestrado em Administração). Pontifícia Universidade Católica do Paraná, Curitiba, 2004.

SROUR, R. H. **Poder, cultura e ética nas organizações**. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

TICHY, N. M. Networks in Organizations. In: W.H. Starbuck & P.C. Nystrom (Eds.) **Handbook of organizational design**: Remodeling organizations and their environments (Vol. 2, pp 225-249). Nova York: Oxford University Press, 1981.

TOLBERT, P. S.; ZUCKER, L. G. A institucionalização da teoria institucional. In: CLEGG, S.; HARDY, C.; NORD, W. (Org.). **Handbook de Estudos Organizacionais**. São Paulo, Atlas, 1999. v. 1.

TRIVIÑOS, A. N. S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais**. São Paulo: Atlas, 1992.

UEHARA, E. Dual exchange theory, social networks, and informal social support. **American Journal of Sociology**. Vol. 96, n. 3, p. 521-588, 1990.

VAN MAANEN, J.; BARLEY, S. R. Cultural Organization: Fragments of a theory. In FROST, P.J., MOORE, F.L., LOUIS, M.R., LUNDBERG, C.C.; MARTIN, J. (Eds.), **Organizational Culture**. Beverly Hills: Sage Publications, 1985.

WASSERMAN, S.; GALASKIEWICZ, J., Eds. **Advances in Social Network Analysis**. Sage Publications, Thousand Oaks, CA, 1994.

WEBER, M. **A Ética Protestante e o espírito do Capitalismo**, São Paulo: Martin Claret, 2004.

WEIMER, A. S. Q. **Estrutura de relacionamento e respostas estratégicas das organizações do Terminal de Containeres do Rio Grande/RS**. 2005. Dissertação (Mestrado em Administração) – CEPPAD/UFPR, Curitiba, 2005.

WHETTEN, D. A. Interorganizational relations : a review of the field. **Journal of Higher Education**, v. 52, n. 1, p. 1-28, 1981.

WHITE, H. C.; BOORMAN, S. A.; BREIGER, R. L. Social structure from multiple networks : I. role structures. **American Journal of Sociology**. v. 81, n. 4, p. 1384-446, 1981.



WHITTINGTON, R. **Learning to strategise**: Problems of practice. SKOPE Research Paper, 20, University of Oxford, 2001.

WHITTINGTON, R. Strategy as practice. **Long Range Planning**, v. 29, n. 5, p. 731-735, 1996.

WHITTINGTON, R. **O que é estratégia** . São Paulo : Pioneira Thomson Learning, 2002.

WHITTINGTON, R. Estratégia após o modernismo: recuperando a prática. **Revista de Administração de Empresas**, v. 44, n. 4, p. 44-53, 2004.

## **APÊNDICES**

APÊNDICE 1 – Carta e-mail solicitando autorização à pesquisa

APÊNDICE 2 – Roteiro das entrevistas semi-estruturadas

APÊNDICE 3 – Roteiro dos questionários de práticas organizacionais e de identificação da rede

APÊNDICE 4 – Fontes de dados secundários

APÊNDICE 5 – Organograma da Alpha do Brasil

## APÊNDICE 1 – Carta e-mail solicitando autorização à pesquisa

**Universidade Federal do Paraná**Mestrado em Administração – UFPR/CEPPAD<sup>3</sup>

Curitiba, setembro de 2006

Prezado senhor;

Estamos desenvolvendo, junto ao centro de Pesquisa e Pós-Graduação em Administração da UFPR – CEPPAD, uma dissertação em nível de Mestrado na área de Estratégias e Organizações com proposta da subsidiária de Curitiba da multinacional Alpha do Brasil.

O objetivo da pesquisa é identificar as relações entre as práticas organizacionais de comunicação e de tomada de decisão desenvolvidas na organização e a rede de relação intraorganizacional entre os gestores da Alpha do Brasil. Será um estudo cujos resultados possibilitarão maior compreensão da complexa dinâmica organizacional da empresa. Para atingirmos nosso objetivo, serão necessárias algumas entrevistas com gestores da Alpha do Brasil, assim como a aplicação de um questionário relacionados com os tópicos da pesquisa em questão, fornecendo informações imprescindíveis para a viabilidade da pesquisa.

No ensejo, asseguramos a confidencialidade no tratamento dos dados a serem obtidos, com o compromisso de utilizá-los unicamente dentro dos objetivos propostos no referido estudo. O CEPPAD se compromete, ainda, a colocar a dissertação de mestrado resultante à disposição da organização. Lembramos que o nome da organização não será divulgado publicamente, tampouco a identidade dos respondentes.

Na expectativa de melhor atenção a nosso pleito, antecipamos nossos agradecimentos e colocamos-nos à disposição para quaisquer esclarecimento complementares que se apresentem como necessários.

Prof. Dr. Clovis L. Machado-da-Silva  
Professor orientador do CEPPAD/UFPR

Luis Gabriel A.dos Santos  
Pesquisador do CEPPAD

---

3 Av. Prefeito Lothário Meissner n.3400, 3 ° Andar. Jardim Botânico. Fone 3360-4365. Curitiba – Paraná.

## APÊNDICE 2 – Roteiro das entrevistas semi-estruturadas

Nome:

Cargo:

Tempo de empresa:

### Parte 1 – Comunicação

Indicadores Gerais:

- Tipos de comunicação;
- Estrutura do fluxo de informações;
- Abrangência do sistema de comunicação;
- Foco da comunicação.

1. Qual são os tipos de meios de comunicação utilizado por você, seja em relação a seus subordinados ou com relação aos outros gestores?
2. Cite uma ocasião que você utilizou um desses meios de comunicação.
3. Como se dá o fluxo de comunicação na empresa? Para facilitar a resposta, pode comentar como ocorre tal fluxo em um determinado procedimento.
4. Comente sobre um acontecimento no qual ocorreu esse fluxo na comunicação.
5. Qual é a abrangência da comunicação na empresa? Comente sobre um fato que envolva o repasse de informações na empresa e descreva quais foram as pessoas envolvidas?
6. Qual é o foco da comunicação da empresa? Cite um caso em que haja comunicação e comente sobre o foco dado e qual foi a finalidade do repasse de informações.

### Parte 2 – Tomada de Decisão

Indicadores gerais:

- Tempo de tomada de decisão;
- Grau de centralização da tomada de decisão;
- Disposição ao risco;
- Forma de análise para tomar a decisão

1. De modo geral, qual o tempo que o senhor tem para tomar uma decisão qualquer na empresa? Comente com um fato ocorrido.
2. De maneira geral, as decisão que o senhor toma são centralizadas à sua pessoa?
3. Cite algum episódio no qual a decisão coube unicamente ao senhor.
4. Quando é tomada alguma decisão na empresa, como se faz para calcular os riscos? Cite um exemplo.
5. Como o senhor faz para analisar algum determinado problema?
6. Cite um problema que necessitava de uma solução e comente os passos que foram seguidos para analisar o problema e tomar a decisão.

### APÊNDICE 3 – Roteiro dos questionários de práticas organizacionais e de identificação da rede



O questionário a seguir possui finalidade meramente acadêmica.

O objetivo dessa pesquisa é obter informações para um estudo envolvendo práticas organizacionais e redes sociais do Departamento de Administração Geral e Aplicada da Universidade Federal do Paraná, servindo de base para uma dissertação de Mestrado.

As respostas não serão divulgadas individualmente.

Favor responder apenas informações verdadeiras.

Desde já agradecemos sua participação.

|  |
|--|
| Nome:  |
| Tempo de empresa (em anos e meses):          |
| Cargo:                                       |
| Tempo no Cargo Atual (em anos e meses):      |
| Setor:                                       |
| Já mudou de Cargo e/ou Setor? Quantas vezes? |
| Idade:                                       |
| Escolaridade:                                |
| Número de subordinados diretos:              |

As questões a seguir se referem as práticas de tomadas de decisão na qual o senhor (a) executa na empresa:

As decisões dependem de muitos fatores, porém pedimos que responda de maneira geral, de acordo com a maioria das atividades que o senhor (a) desempenha na empresa.

1. Em relação ao tempo que o senhor (a) possui para tomar determinada decisão, podemos dizer que na maioria das vezes a escolha é feita de que forma? Marque apenas uma resposta.

De forma imediata  Em curto prazo  Em médio prazo  Em longo prazo  Não sei informar

2. Em relação ao grau de centralização de sua decisão, o senhor (a), na maioria dos casos toma a decisão frente determinada questão de que maneira? Marque apenas uma resposta.

Sozinho  Com mais uma pessoa  Com mais 2 pessoas  Com 3 a 4 pessoas  Em grandes grupos

3. Como o senhor desempenha uma decisão que cabe ao senhor, frente a determinada questão, na maioria das vezes? Marque apenas uma resposta.

Automaticamente  Após uma reflexão do problema  Após discutir com outra pessoa

Depois da discussão do problema em grupos  Não sei informar

4. Cite os três gestores da empresa (que tem o nome citado na lista da página 04) que mais se relacionam com o senhor (a), quando está envolvido o processo de tomada de decisão, em ordem crescente (sendo o 1 o que mais se relaciona quando o assunto é tomada de decisão). Marque também a frequência de contato relacionado à tomada de decisão.

Frequência média do contato:

1. \_\_\_\_\_;  mais de 3 vezes/dia  de 1 a 2 vez/dia  de 2 a 5 vezes/semana  Menos de uma vez por semana

2. \_\_\_\_\_;  mais de 3 vezes/dia  de 1 a 2 vez/dia  de 2 a 5 vezes/semana  Menos de uma vez por semana

3. \_\_\_\_\_;  mais de 3 vezes/dia  de 1 a 2 vez/dia  de 2 a 5 vezes/semana  Menos de uma vez por semana

5. Há quanto tempo, em média, o senhor (a) se relaciona a mais com a primeira pessoa citada acima (número 1), quando está envolvido o processo de tomada de decisão? Marque somente um resposta.

Há mais de 2 anos  Entre 1 e 2 anos  Entre 1 ano e 6 meses  Menos de 6 meses  Não sei informar

6. Dentre os seguintes fatores, qual deles o senhor (a) acha que mais contribuiu para o senhor tomar as decisões que tomou e toma na empresa? Marque apenas uma resposta.

Regras formais e informais da empresa.

O senhor acredita que esses métodos de tomada de decisão são os mais adequados.

Já é esperado que tais métodos de tomada de decisão sejam executados dessa maneira, pela cultura da empresa.

7. Há quanto tempo, em média, o senhor (a) percebe que toma as decisões na empresa do mesmo modo que as faz no momento? Marque apenas uma resposta.

Há mais de 2 anos  Entre 1 e 2 anos  Entre 1 ano e 6 meses  Menos de 6 meses  Não sei informar

As questões a seguir se referem às práticas de comunicação na empresa:

A comunicação obviamente irá depender do contexto em que estiver inserida. Porém pedimos que responda de acordo com a maioria das práticas que desempenha na organização.

1. Na empresa, qual é o tipo de comunicação que o senhor (a) mais utiliza, na maioria das vezes? Entre as respostas abaixo, enumere as respostas de 1 (a que mais utiliza) até 4 (a que menos utiliza).

- comunicação eletrônica  
 comunicação verbal individual  
 comunicação verbal grupal  
 comunicação corporal

2. Quando o senhor (a) vai transmitir alguma informação, qual é a abrangência média de ouvintes atingidos? \_\_\_\_\_ pessoas.

3. Para qual finalidade a comunicação utilizada pela empresa se foca, na maioria das vezes? Entre as respostas abaixo, enumere as respostas de 1 (a finalidade que mais se foca) até 4 (a que menos se foca).

- clarificar os procedimentos  evitar erros  relação social  repassar os valores da empresa

4. Cite os três gestores da empresa (que tem o nome citado na lista da página 04) que mais se comunicam com o senhor (a), em ordem crescente (sendo o 1 o que mais se comunica). Marque também a frequência de comunicação:

Frequência média da comunicação:

1. \_\_\_\_\_;  mais de 3 vezes/dia  de 1 a 2 vez/dia  de 2 a 5 vezes/semana  Menos de uma vez por semana  
 2. \_\_\_\_\_;  mais de 3 vezes/dia  de 1 a 2 vez/dia  de 2 a 5 vezes/semana  Menos de uma vez por semana  
 3. \_\_\_\_\_;  mais de 3 vezes/dia  de 1 a 2 vez/dia  de 2 a 5 vezes/semana  Menos de uma vez por semana

5. Há quanto tempo, em média, o senhor (a) se comunica mais com a primeira pessoa citada acima (número 1), no ambiente de trabalho? Marque somente um resposta.

- Há mais de 2 anos  Entre 1 e 2 anos  Entre 1 ano e 6 meses  Menos de 6 meses  Não sei informar

6. Dentre os seguintes fatores, qual deles o senhor (a) acha que mais contribuiu para a comunicação da empresa ser como ela é? Marque somente um resposta.

- Regras formais e informais da empresa  
 O senhor acredita que esses métodos de comunicação são os mais adequados  
 Já é esperado que tais métodos de comunicação sejam executados dessa maneira, pela cultura da empresa.

7. Há quanto tempo, em média, o senhor (a) percebe que se comunica na empresa do mesmo modo que as faz no momento? Marque apenas uma resposta.

- Há mais de 2 anos  Entre 1 e 2 anos  Entre 1 ano e 6 meses  Menos de 6 meses  Não sei informar

As perguntas a seguir visam identificar a rede de relações dos gestores da empresa de forma estrutural. Para isso, as questionário a seguir procura identificar as relações existentes entre os gestores. A lista de gestores a seguir, relacionados com seus respectivos cargos e departamento, visa facilitar o processo de preenchimento do questionário.

Lista de gestores e seus respectivos cargos e setores.

| <i><b>Gestor</b></i> | <i><b>Cargo ocupado</b></i>                 | <i><b>Departamento</b></i>         |
|----------------------|---|------------------------------------|
| 1.F. B. <sup>4</sup> | Presidente                                  | Presidência                        |
| 2.A. L.              | Diretor Administrativo                      | Gerência Administrativa            |
| 3.R. M. N.           | Gerente Administrativo I                    | Gerencia Administrativa            |
| 4. P. R. M.          | Gerente Administrativo II                   | Gerencia Administrativa            |
| 5.L. F. F.           | Gerente Comercial                           | Comercial                          |
| 6.A. B. S.           | Gerente de Marketing                        | Marketing                          |
| 7.M. B. A.           | Gerente de Planejamento                     | Planejamento e Corregedoria        |
| 8.C. M. S.           | Gerente Financeiro                          | Financeiro                         |
| 9.P. C. L.           | Gerente de R.H.                             | Recursos Humanos                   |
| 10.M. S. Q.          | Sub-gerente de R.H. I                       | Recrutamento e Serviços Sociais    |
| 11.R. C. A.          | Sub-gerente de R.H. II                      | Cargos e Salários                  |
| 12.A. S. F.          | Gerente de Medicina e Segurança do Trabalho | Medicina e Segurança do Trabalho   |
| 13.O. L.S.           | Gerente de Tecnologia da Informação         | Tecnologia da Informação           |
| 14. C. C. B.         | Diretor Operacional I                       | Diretoria Operacional I            |
| 15.F. G. N.          | Diretor Operacional II                      | Diretoria Operacional II           |
| 16.R. S.             | Gerente de Tecnologia e Qualidade           | Pesquisa e Qualidade               |
| 17.O. A. A.          | Sub-gerente de Qualidade                    | Qualidade                          |
| 18.M. F. G.          | Sub-gerente de Pesquisa                     | Incentivo à qualidade tecnológica  |
| 19.M. C. T.          | Gerente de Produção                         | Setor de Produção                  |
| 20.L. C. R.          | Sub-gerente de Produção I                   | Linha de Produção I                |
| 21.Z. S. R.          | Sub-gerente de Produção II                  | Linha de Produção II               |
| 22.C. A. C.          | Sub-gerente de Produção III                 | Linha de Produção III              |
| 23.W. A. F.          | Sub-gerente de Produção IV                  | Linha de Produção VI               |
| 24.A. W.             | Sub-gerente de Produção V                   | Linha de Produção V                |
| 25.O. A. M.          | Gerente de Materiais                        | Materiais, Suprimentos e logística |
| 26.A. L. L.          | Gerente de Manutenção                       | Manutenção                         |
| 27.G. S. N.          | Sub-gerente de Manutenção I                 | Seção Mecânica                     |
| 28.R. P. S.          | Sub-gerente de Manutenção II                | Seção de lubrificação              |
| 29.F. F. B.          | Sub-gerente de Manutenção III               | Controladoria de Manutenção        |

4 Os nomes dos atores da organização foram substituídos por abreviações para garantir o anonimato.



1. Você mantém algum tipo de contato com os gestores abaixo? Favor marcar um X em **Sim** ou **Não** para cada um dos gestores listados. Caso você marque **Sim**, assinalar qual a razão predominante desta relação:

| <b>Voluntária</b> – relações que não são estabelecidas necessariamente dentro do fluxo hierárquico ou de produção                     |                       |     |                           |                   |                    |                               |                              |
|---|-----------------------|-----|---------------------------|-------------------|--------------------|-------------------------------|------------------------------|
| <b>Formal Processual</b> – relação voluntária, mas padronizada por meio de contatos relacionados com a realização de atividades       |                       |     |                           |                   |                    |                               |                              |
| <b>Formal Hierárquica</b> - relação de chefia ou de servidão, ou seja, de chefiar ou ser chefiado                                     |                       |     |                           |                   |                    |                               |                              |
| <b>Obrigatória ou de dependência</b> – relação estabelecida por lei e regulamentos ou de dependência de serviços com relação à pessoa |                       |     |                           |                   |                    |                               |                              |
| <b>Circunstancial ou Momentânea</b> – relações desenvolvidas ocasionalmente com objetivos distintos                                   |                       |     |                           |                   |                    |                               |                              |
| <b>Gestor</b>   | <b>Mantém Relação</b> |     | <b>Razão Predominante</b> |                   |                    |                               |                              |
|   | Sim                   | Não | Voluntária                | Formal Processual | Formal Hierárquica | Obrigatória ou de dependência | Circunstancial ou momentânea |
| 1.F. B.   |                       |     |                           |                   |                    |                               |                              |
| 2.A. L.   |                       |     |                           |                   |                    |                               |                              |
| 3.R. M. N.  |                       |     |                           |                   |                    |                               |                              |
| 4. P. R. M.   |                       |     |                           |                   |                    |                               |                              |
| 5.L. F. F.  |                       |     |                           |                   |                    |                               |                              |
| 6.A. B. S.  |                       |     |                           |                   |                    |                               |                              |
| 7.M. B. A.  |                       |     |                           |                   |                    |                               |                              |
| 8.C. M. S.  |                       |     |                           |                   |                    |                               |                              |
| 9.P. C. L.  |                       |     |                           |                   |                    |                               |                              |
| 10.M. S. Q.   |                       |     |                           |                   |                    |                               |                              |
| 11.R. C. A.   |                       |     |                           |                   |                    |                               |                              |
| 12.A. S. F.   |                       |     |                           |                   |                    |                               |                              |
| 13.O. L.S.  |                       |     |                           |                   |                    |                               |                              |
| 14. C. C. B.  |                       |     |                           |                   |                    |                               |                              |
| 15.F. G. N.   |                       |     |                           |                   |                    |                               |                              |
| 16.R. S.  |                       |     |                           |                   |                    |                               |                              |
| 17.O. A. A.   |                       |     |                           |                   |                    |                               |                              |
| 18.M. F. G.   |                       |     |                           |                   |                    |                               |                              |
| 19.M. C. T.   |                       |     |                           |                   |                    |                               |                              |
| 20.L. C. R.   |                       |     |                           |                   |                    |                               |                              |
| 21.Z. S. R.   |                       |     |                           |                   |                    |                               |                              |
| 22.C. A. C.   |                       |     |                           |                   |                    |                               |                              |
| 23.W. A. F.   |                       |     |                           |                   |                    |                               |                              |
| 24.A. W.  |                       |     |                           |                   |                    |                               |                              |
| 25.O. A. M.   |                       |     |                           |                   |                    |                               |                              |
| 26.A. L. L.   |                       |     |                           |                   |                    |                               |                              |
| 27.G. S. N.   |                       |     |                           |                   |                    |                               |                              |
| 28.R. P. S.   |                       |     |                           |                   |                    |                               |                              |
| 29.F. F. B.   |                       |     |                           |                   |                    |                               |                              |

2. Como você classifica a importância de seu relacionamento com os demais gestores que compõe a lista abaixo? **Marque um X APENAS na principal. Não** poderá ter mais de uma resposta por linha.

**Marque um X na importância do relacionamento**

| <i>Gestor</i> | <i>Importância do Relacionamento</i> |                  |            |                  |         |
|---------------|--------------------------------------|------------------|------------|------------------|---------|
|               | Sem importância                      | Pouco importante | Importante | Muito Importante | Crucial |
| 1.F. B.       |                                      |                  |            |                  |         |
| 2.A. L.       |                                      |                  |            |                  |         |
| 3.R. M. N.    |                                      |                  |            |                  |         |
| 4. P. R. M.   |                                      |                  |            |                  |         |
| 5.L. F. F.    |                                      |                  |            |                  |         |
| 6.A. B. S.    |                                      |                  |            |                  |         |
| 7.M. B. A.    |                                      |                  |            |                  |         |
| 8.C. M. S.    |                                      |                  |            |                  |         |
| 9.P. C. L.    |                                      |                  |            |                  |         |
| 10.M. S. Q.   |                                      |                  |            |                  |         |
| 11.R. C. A.   |                                      |                  |            |                  |         |
| 12.A. S. F.   |                                      |                  |            |                  |         |
| 13.O. L.S.    |                                      |                  |            |                  |         |
| 14. C. C. B.  |                                      |                  |            |                  |         |
| 15.F. G. N.   |                                      |                  |            |                  |         |
| 16.R. S.      |                                      |                  |            |                  |         |
| 17.O. A. A.   |                                      |                  |            |                  |         |
| 18.M. F. G.   |                                      |                  |            |                  |         |
| 19.M. C. T.   |                                      |                  |            |                  |         |
| 20.L. C. R.   |                                      |                  |            |                  |         |
| 21.Z. S. R.   |                                      |                  |            |                  |         |
| 22.C. A. C.   |                                      |                  |            |                  |         |
| 23.W. A. F.   |                                      |                  |            |                  |         |
| 24.A. W.      |                                      |                  |            |                  |         |
| 25.O. A. M.   |                                      |                  |            |                  |         |
| 26.A. L. L.   |                                      |                  |            |                  |         |
| 27.G. S. N.   |                                      |                  |            |                  |         |
| 28.R. P. S.   |                                      |                  |            |                  |         |
| 29.F. F. B.   |                                      |                  |            |                  |         |

3. Em que se baseia seu comprometimento com os gestores abaixo, com as quais são estabelecidas relações?

| 1. Não há comprometimento   |                        |            |        |             |            |
|---|------------------------|------------|--------|-------------|------------|
| 2. Comprometimento com base em <b>obrigações</b> (leis, regras e regulamentos da empresa)   |                        |            |        |             |            |
| 3. Comprometimento com base em <b>acordo</b> entre os gestores (contrato bilateral, o comprometimento se baseia no acordo entre os gestores para o desenvolvimento de atividades) |                        |            |        |             |            |
| 4. Comprometimento com base na <b>convivência</b> (lógica do adequado, o comprometimento se baseia na convivência do dia a dia)   |                        |            |        |             |            |
| <i>Gestor</i>   | <i>Comprometimento</i> |            |        |             |            |
|   | Não há                 | Obrigações | Acordo | Convivência | Espontâneo |
| 1.F. B.   |                        |            |        |             |            |
| 2.A. L.   |                        |            |        |             |            |
| 3.R. M. N.  |                        |            |        |             |            |
| 4. P. R. M.   |                        |            |        |             |            |
| 5.L. F. F.  |                        |            |        |             |            |
| 6.A. B. S.  |                        |            |        |             |            |
| 7.M. B. A.  |                        |            |        |             |            |
| 8.C. M. S.  |                        |            |        |             |            |
| 9.P. C. L.  |                        |            |        |             |            |
| 10.M. S. Q.   |                        |            |        |             |            |
| 11.R. C. A.   |                        |            |        |             |            |
| 12.A. S. F.   |                        |            |        |             |            |
| 13.O. L.S.  |                        |            |        |             |            |
| 14. C. C. B.  |                        |            |        |             |            |
| 15.F. G. N.   |                        |            |        |             |            |
| 16.R. S.  |                        |            |        |             |            |
| 17.O. A. A.   |                        |            |        |             |            |
| 18.M. F. G.   |                        |            |        |             |            |
| 19.M. C. T.   |                        |            |        |             |            |
| 20.L. C. R.   |                        |            |        |             |            |
| 21.Z. S. R.   |                        |            |        |             |            |
| 22.C. A. C.   |                        |            |        |             |            |
| 23.W. A. F.   |                        |            |        |             |            |
| 24.A. W.  |                        |            |        |             |            |
| 25.O. A. M.   |                        |            |        |             |            |
| 26.A. L. L.   |                        |            |        |             |            |
| 27.G. S. N.   |                        |            |        |             |            |
| 28.R. P. S.   |                        |            |        |             |            |
| 29.F. F. B.   |                        |            |        |             |            |

4. Caso você mantém ou manteve algum tipo de relação com algum dos gestores abaixo, favor assinalar um X na frequência desta relação. **Marque um X APENAS na principal.** **Não** poderá ter mais de uma resposta por linha.

**Frequência de contatos - Marque um X na frequência de contatos**

| <i>Gestor</i> | <i>Frequência de contatos</i> |         |        |           |       |
|---------------|-------------------------------|---------|--------|-----------|-------|
|               | Diário                        | Semanal | Mensal | Semestral | Anual |
| 1.F. B.       |                               |         |        |           |       |
| 2.A. L.       |                               |         |        |           |       |
| 3.R. M. N.    |                               |         |        |           |       |
| 4. P. R. M.   |                               |         |        |           |       |
| 5.L. F. F.    |                               |         |        |           |       |
| 6.A. B. S.    |                               |         |        |           |       |
| 7.M. B. A.    |                               |         |        |           |       |
| 8.C. M. S.    |                               |         |        |           |       |
| 9.P. C. L.    |                               |         |        |           |       |
| 10.M. S. Q.   |                               |         |        |           |       |
| 11.R. C. A.   |                               |         |        |           |       |
| 12.A. S. F.   |                               |         |        |           |       |
| 13.O. L.S.    |                               |         |        |           |       |
| 14. C. C. B.  |                               |         |        |           |       |
| 15.F. G. N.   |                               |         |        |           |       |
| 16.R. S.      |                               |         |        |           |       |
| 17.O. A. A.   |                               |         |        |           |       |
| 18.M. F. G.   |                               |         |        |           |       |
| 19.M. C. T.   |                               |         |        |           |       |
| 20.L. C. R.   |                               |         |        |           |       |
| 21.Z. S. R.   |                               |         |        |           |       |
| 22.C. A. C.   |                               |         |        |           |       |
| 23.W. A. F.   |                               |         |        |           |       |
| 24.A. W.      |                               |         |        |           |       |
| 25.O. A. M.   |                               |         |        |           |       |
| 26.A. L. L.   |                               |         |        |           |       |
| 27.G. S. N.   |                               |         |        |           |       |
| 28.R. P. S.   |                               |         |        |           |       |
| 29.F. F. B.   |                               |         |        |           |       |

## APÊNDICE 4 – Fontes de dados secundários

ABCEX. **Anuário Brasileiro de Comércio Exterior**. Florianópolis: 2006.

ANFAVEA. **Anuário estatístico da indústria automobilística brasileira**. São Paulo: 1998.

ANFAVEA. **Anuário estatístico da indústria automobilística brasileira**. São Paulo: 2003.

ALPHA DO BRASIL<sup>5</sup>. Documentos da Intranet, “Alpha do Brasil News” Campo Largo.

ALPHA DO BRASIL. Documentos da Intranet, “Histórico Alpha do Brasil” Campo Largo.

ALPHA DO BRASIL. Documentos da Intranet, “Organograma” Campo Largo.

BANCO CENTRAL DO BRASIL. Notas econômico-financeiras. Disponível em <<http://www.bcb.gov.br/?ECONOMIA>> Acesso em março de 2007.

BRASIPAR. **Ambiente Macroeconômico e de Investimentos**. Boletim 69. Agosto de 2004. Disponível em <<http://www.brasilpar.com.br/>>. Acesso em novembro de 2006.

Governo do Paraná. Economia, finança e impostos. Disponível em <<http://www.parana.pr.gov.br/>>. Acesso em dezembro de 2006.

Governo do Paraná. Perfil dos municípios. Disponível em <<http://www.parana.pr.gov.br/>>. Acesso em dezembro de 2006.

IBGE, Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. Cadastros e Classificações Econômicas. Disponível em <<http://www.ibge.gov.br/home/>>. Acesso em 12 de dezembro de 2006.

Jornal Gazeta do Povo. **Alpha do Brasil fecha as portas e demite 680 funcionários** - Controladora norte-americana estuda transferir produção para outro país, Sexta feira, 13 de abril de 2007. Disponível em <<http://canais.rpc.com.br/gazetadopovo/>> Acesso em 13 de abril de 2007.

Paraná Online. **Fábrica de motores pode fechar as portas**. 22 de março de 2007. Disponível em <<http://www.parana-online.com.br/noticias/>> Acesso em 25 de março de 2007.

---

5 Os documentos citados não mencionam o nome real da organização, visando a preservação seu anonimato.

Paraná Online. **Funcionários da Alpha do Brasil fazem protesto.** 24 de março de 2007. Disponível em <<http://www.parana-online.com.br/noticias/>> Acesso em 25 de março de 2007.

Paraná Online. **Trabalhadores pedem ajuda a deputados.** 10 de maio de 2007. Disponível em <<http://www.parana-online.com.br/noticias/>> Acesso em 14 de maio de 2007.

Prefeitura Municipal de Campo Largo. Dados. Disponível em <<http://www.campolargo.pr.gov.br/>> Acesso em 12 de dezembro de 2006.

Prefeitura Municipal de Curitiba. Perfil. Disponível em <<http://www.curitiba.pr.gov.br/>> Acesso em 15 de dezembro de 2006.

United Business Media. Alpha do Brasil, **a Brazilian Subsidiary of Hi Tech Products Company, Requests Judicial Restructuring.** 30 de março de 2007. Disponível em <<http://www.prnewswire.com/>> Acesso em 13 de abril de 2007.

Yahoo Finanças. **Alpha do Brasil, subsidiária brasileira da Hi Tech Products, solicita reestruturação judicial.** 22 de março de 2007. Disponível em <<http://br.news.finance.yahoo.com/>> Acesso em 25 de março de 2007.