

**PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DO PARANÁ
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO
MESTRADO EM ADMINISTRAÇÃO
ESCOLA DE NEGÓCIOS**

MARISOL DE FÁTIMA PADILHA BUFEMANN

**REDES INTRAORGANIZACIONAIS E CONSENSO ESTRATÉGICO: EXAME NO
NÍVEL DIÁDICO**

CURITIBA

2015

MARISOL DE FÁTIMA PADILHA BUFEMANN

**REDES INTRAORGANIZACIONAIS E CONSENSO ESTRATÉGICO: EXAME NO
NÍVEL DIÁDICO**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração. Área de concentração: Administração Estratégica, da Escola de Negócios, da Pontifícia Universidade Católica do Paraná, como requisito parcial à obtenção do título de Mestre em Administração.

Orientador: Prof. Dr. Cristiano de Oliveira Maciel.

CURITIBA

2015

"Para realizar grandes conquistas, devemos não apenas agir, mas também sonhar; não apenas planejar, mas também acreditar".

Anatole France

AGRADECIMENTOS

Agradeço inicialmente a DEUS, por me dar fé, força, determinação e coragem para enfrentar todos os desafios diários, inclusive o desafio maior desses dois últimos anos que foi estudar e concluir o mestrado em administração.

Ao meu marido Luiz, companheiro incansável, que com sua compreensão, amor e carinho, me ajudou diariamente a superar as angústias e a sobrecarga de trabalho e estudos.

Aos meus pais e minhas irmãs que sempre me deram uma palavra de incentivo, e especialmente a minha irmã Arali que me acolheu em sua casa nas diversas viagens a Curitiba-Pr.

Ao professor e coordenador Dr. Wesley da Silva e todo o corpo docente da PUCPR, que nos agraciaram com seus valiosos ensinamentos e também a equipe de secretárias do programa que nos deram suporte durante o curso.

Ao meu orientador prof. Dr. Cristiano de Oliveira Maciel, que com seus preciosos conhecimentos e sua valiosa atenção, me orientou para a elaboração desta pesquisa.

Aos diretores da empresa Gool Seed Tecnologia de Pós-Colheita, que permitiram que eu fizesse esse estudo em sua organização e que juntamente com seus colaboradores, me deram todo o apoio necessário para a realização dessa pesquisa.

A direção da Univel – União educacional de Cascavel–Pr, pelo incentivo ao ingresso no mestrado.

Aos meus colegas de mestrado que compartilharam as alegrias, dúvidas e angústias, durante todo o período de estudos.

RESUMO

O objetivo desse estudo é dimensionar a influência da centralidade meio, centralidade de proximidade e coesão nos relacionamentos intraorganizacionais no grau de consenso com as prioridades estratégicas dos gerentes de topo da organização *Cool Seed Tecnologia de Pós-colheita*. O quadro teórico se apoia nos conceitos sobre consenso e redes intraorganizacionais. O delineamento da pesquisa se assenta no método de análise de rede intraorganizacionais. O universo do estudo é composto por oitenta e dois membros da organização, no entanto a amostra final para o levantamento dos dados contemplou um número de setenta e dois membros. A primeira etapa da pesquisa foi dedicada a verificar quais são as prioridades estratégicas da organização, para tanto, foram entrevistados 5 gestores e identificadas 17 prioridades. Na sequência, com a utilização de questionário estruturado, a segunda etapa buscou mapear os relacionamentos intraorganizacionais da organização e extrair as medidas de centralidade meio e de proximidade e coesão dos seus atores. Na terceira etapa da pesquisa, buscou-se analisar em que medida a centralidade meio, centralidade de proximidade e a coesão dos atores da rede intraorganizacional condicionam o grau de consenso com as prioridades estratégicas da organização no nível diádico. Os resultados mostraram que existem muitos atores que são pontes de outros atores, ou seja, possuem centralidade meio, assim como também evidenciou a centralidade de proximidade, pois muitos atores estão próximos de vários outros atores. Na coesão E-I Index, o resultado também foi positivo, pois mostrou que muitos atores possuem ligações fora do seu setor, apresentando assim, coesão externa, o que condiciona o consenso desses atores. Nas análises sociométricas, os sociogramas confirmaram esses resultados, assim como o teste MRQAP que validou as hipóteses deste estudo, mesmo na presença das variáveis de controle, que não influenciaram os resultados do teste. Sendo assim, o teste das hipóteses feito pelo MRQAP, apresentou 5112,000 observações diádicas e confirmou a H_1 com $p\text{-value} < 0,10$, a H_2 com $p\text{-value} < 0,05$, e H_3 com $p\text{-value} < 0,10$, e apresentou um R^2 ajustado de 0,24 (Modelo 3). Sendo assim, os resultados mostraram que as hipóteses obtiveram significância estatística $p\text{-value} < 0,10$ e também explicou em 24% a influência da centralidade meio e de proximidade e coesão EI no consenso diádico na rede intraorganizacional estudada.

Palavras-chave: Consenso. Rede intraorganizacional. Prioridade estratégica.

ABSTRACT

The purpose of this study is to scale the influence of middle centrality, closeness and centrality of cohesion in intraorganizational relationships in the degree of consensus with the strategic priorities of the top managers of the organization Cool Seed Technology Postharvest. The theoretical framework is based on the concepts of consensus and intraorganizational networks. The research design is based on intraorganizational network analysis method. The universe of the study is composed by eighty-two members of the organization, however the final sample for inquiry is composed up seventy-two members. The first stage of the research was devoted to verify what are the strategic priorities of the organization, therefore, were interviewed five managers and identified 17 priorities. Next, using a structured questionnaire, the second stage sought to map the intraorganizational relationships of the organization and extract the centrality measures and means closeness and cohesion of its actors. In the third stage of the research, we sought to examine to what extent the betweenness centrality, closeness centrality and cohesion of intra-organizational network actors influence the degree of consensus with the strategic priorities of the organization in the dyadic level. The results showed that there are many actors who are bridges to other actors, that is, have betweenness centrality, and also highlighted the closeness centrality, because many actors are close to several other actors. Cohesion EI Index, the result was also positive, because it showed that many actors have connections outside their sector, presenting external cohesion, which affects the consensus of these actors. In sociometric analysis, sociograms confirmed these results, as well as the MRQAP test that validated the hypotheses of this study, even in the presence of the control variables, which did not influence the test results. The testing of hypotheses made by MRQAP presented 5112.000 dyadic observations and confirmed the H_1 with p-value <0.10 , H_2 with p-value <0.05 , and H_3 with p-value <0.10 and presented an adjusted R^2 of 0.24 (Model 3). The results showed that the hypotheses obtained statistically significant p-value <0.10 and also explained by 24% the influence of betweenness centrality and closeness centrality and cohesion EI in dyadic consensus in intra-organizational network studied.

Keywords: Consensus. Intra-organizational network. Strategic priority.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - (a) Centralidades: grau; (b) proximidade; (c) intermediação	43
Figura 2 - Discriminação dos construtos no espaço rotacionado da análise fatorial .	65
Figura 3 - Investimento em laboratórios	67
Figura 4 - Cooperativas	68
Figura 5 - Mercados internacionais	69
Figura 6 - Produzir componentes	70
Figura 7 - Clientes de grande porte	71
Figura 8 - Participação dos funcionários nas decisões	72
Figura 9 - Acompanhar implementação da tecnologia	73
Figura 10 - Desenvolvimento acadêmico e profissional	74
Figura 11 - Relação com universidades	75
Figura 12 - Estrutura física	76
Figura 13 - Práticas sustentáveis	77
Figura 14 - Marketing	78
Figura 15 - Máquinas e equipamentos	79
Figura 16 - Assistência pós-venda	80
Figura 17 - Novos segmentos e novos produtos	81
Figura 18 - Reinvestir lucros dos proprietários	82
Figura 19 - Industrialização de outros produtos	83
Figura 20 - Padrão de interação, setor e centralidade meio.....	84
Figura 21 - Padrão de interação, setor e centralidade de proximidade	85
Figura 22 - Padrão de interação, setor e índice de externalidade-internalidade	86

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Membros da organização.....	50
Quadro 2 - Etapas da pesquisa.....	51
Quadro 3 - Prioridades com maior consenso	92
Quadro 4 - As 3 primeiras prioridades mais importantes	93

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Descrição da idade.....	62
Tabela 2 - Dados demográficos	63
Tabela 3 - Validação das escalas.....	64
Tabela 4 - Estatísticas descritivas dos construtos pesquisados.....	65
Tabela 5 - (1) Investir em laboratórios.....	66
Tabela 6 - (2) Produtos nas cooperativas	67
Tabela 7 - (3) Mercados internacionais	68
Tabela 8 - (4) Produzir mais componentes.....	69
Tabela 9 - (5) Clientes de grande porte.....	70
Tabela 10 - (6) Participação nas decisões estratégicas	71
Tabela 11 - (7) Implementação da tecnologia no cliente	72
Tabela 12 - (8) Desenvolvimento acadêmico e profissional dos funcionários	73
Tabela 13 - (9) Relação com universidades.....	74
Tabela 14 - (10) Investimento na estrutura física da empresa	75
Tabela 15 - (11) Investir em práticas mais sustentáveis	76
Tabela 16 - (12) Investimento em marketing.....	77
Tabela 17 - (13) Compra de máquinas e equipamentos	78
Tabela 18 - (14) Investimento em assistência pós-venda	79
Tabela 19 - (15) Outros segmentos e diversificação de produtos	80
Tabela 20 - (16) Reinvestir mais dos lucros dos proprietários.....	81
Tabela 21 - (17) Industrialização de outros produtos	82
Tabela 22 - Resultados dos valores de probabilidade dos modelos MRQAP	88

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	10
1.1 PROBLEMATIZAÇÃO	18
1.2 OBJETIVOS	20
1.2.1 Objetivo geral	20
1.2.2. Objetivos específicos	20
1.3 JUSTIFICATIVA	20
2 REFERENCIAL TEÓRICO	23
2.1 CONSENSO ESTRATÉGICO	23
2.2 REDES INTRAORGANIZACIONAIS	27
2.3 REDES INTRAORGANIZACIONAIS E CONSENSO ESTRATÉGICO	37
2.3.1 Medidas de centralidade	41
2.3.2 Medidas de coesão	44
3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	46
3.1 CATEGORIAS DE ANÁLISE	46
3.1.1 Variáveis de controle	48
3.2 DELINEAMENTO DA PESQUISA.....	48
3.2.1 Contexto da pesquisa	48
3.2.2 Método e participantes da pesquisa	49
3.2.3 Etapas da pesquisa	51
4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS	54
4.1 ANÁLISE QUALITATIVA DOS DADOS COLETADOS	54
4.2 ANÁLISE QUANTITATIVA DOS DADOS COLETADOS.....	62
4.2.1 Estatísticas descritivas	62
4.2.2 Validação das escalas (fatorial)	64
4.2.3 Consensus analysis das prioridades estratégicas	65
4.2.4 Análises sociométricas (sociogramas)	83
4.2.5 Análise das hipóteses por meio do MRQAP	86
5 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS	90
6 CONCLUSÕES	97
REFERÊNCIAS	103
APÊNDICE 1 - ROTEIRO PARA ENTREVISTA SEMI-ESTRUTURADA	111
APÊNDICE 2 - QUESTIONÁRIO DE PESQUISA ACADÊMICA	112

1 INTRODUÇÃO

Uma organização depende das redes intraorganizacionais que ela possui para poder promover normas consistentes, confiança e cooperação que motivam os contatos entre seus atores e gera consenso com as suas estratégias. No entanto Floyd e Wooldridge (1992) destacam que um consenso pode ser mais importante para um tipo de estratégia que para outro, mas de qualquer forma a obtenção de um consenso é fundamental para o alinhamento e implementação da estratégia.

Nesta direção, Markoczy (2001) enfatiza que o grau de consenso mostra o quanto as pessoas envolvidas realmente concordam com o conteúdo da estratégia. Rapert, Lynch e Suter (1996) corroboram com essa ideia e afirmam que um consenso estratégico refere-se ao grau em que os membros organizacionais consideram que as prioridades estratégicas são as mais adequadas para a sua organização. Por isso a busca de um consenso entre os gestores estratégicos pode ser considerada como um instrumento de implementação da estratégia (HOMBURG; KROHMER; WORKAN JR., 1999).

No entanto, pode ser que haja pouco consenso entre os gerentes estratégicos, ou ainda pode ser que não haja consenso algum. No que diz respeito às implicações no desempenho de um consenso, Homburg, Krohmer e Workman Jr. (1999), consideram que um consenso pode ou não levar ao aumento da *performance* organizacional. Além disso, pode-se dizer que o grau de consenso é diferente em cada organização, dependendo do dinamismo e da complexidade existente em sua rede, sendo o consenso desejável em alguns contextos e não em outros.

Nesta direção, destaca-se que a existência de um consenso geral constante pode ser considerado como um fator negativo para a organização, pois isso pode levar ao comodismo, a falta de criatividade e a ausência de novas ideias e conseqüentemente a falta de evolução das estratégias, ou ainda a escolha das mesmas prioridades estratégicas por longos períodos. Por isso, um certo grau de dissenso é importante para que haja a reflexão sobre o que está sendo consensuado e o que pode mudar e evoluir.

Sendo assim, pode-se dizer que a existência de consenso facilita a coordenação dos esforços para a implementação das estratégias, mas dificulta a reflexão, a crítica, o pensamento sobre caminhos alternativos. Dessa forma, o consenso pode ser considerado tanto positivo quanto negativo para a organização, por

isso é importante saber o que o influencia, pois, o conhecimento sobre o que condiciona o consenso pode ajudar a evitar os erros nas decisões organizacionais e na escolha das prioridades estratégicas.

Vale ressaltar que, quando as prioridades estratégicas são claramente articuladas, reduzem os constrangimentos que impedem a realização de um ótimo desempenho, tais como a falta de trabalho e informações relacionadas, a incerteza e uma suficiente consciência de prioridades organizacionais. Além do mais, o alinhamento estratégico é esperado para existir dentro de um ambiente de trabalho criativo, em que o controle sobre o trabalho e o apoio social dos atores são abundantes.

Com relação à estratégia, ela pode ser entendida como um padrão de alocação de recursos, os quais são considerados essenciais para a definição da estratégia e também para a garantia da vantagem competitiva, sendo este o pressuposto básico da visão baseada em recursos (VBR). O desempenho de uma empresa pode ser explicado pela maneira como são geridos e utilizados estrategicamente os seus recursos (BARNEY, 1991).

Por meio do levantamento das prioridades estratégicas, escolhidas de acordo com os recursos que estão disponíveis na organização, são elaborados os planejamentos estratégicos. Nesse sentido, Oliveira e Toda (2013, p. 43) destacam que:

A construção de planos estratégicos consistentes interna e externamente, isto é, adequados aos recursos disponíveis, com razoável grau de risco, projetados para um horizonte de tempo adequado e funcional a nível corporativo e departamental, e à luz da RBV, configura-se uma competência essencial de uma organização. Isso contribui para ampliar a aprendizagem coletiva que busca conciliar os diversos saberes específicos (acumulação e aplicação de conhecimentos em produção, vendas, logística, estratégia, recursos humanos, etc.) para o alcance dos objetivos empresariais (OLIVEIRA; TODA, 2013, p. 43).

Barney (1991) enfatiza que *Resource-based view* (RBV) ou a Visão Baseada nos Recursos (VBR) vê a empresa como um conjunto amplo de recursos, os quais incluem os recursos humanos, físicos e organizacionais, assim como os processos organizacionais, informação e conhecimento, a cultura organizacional e reputação, entre outros. De fato, um recurso pode ser qualquer coisa que possa ser pensada como uma força ou fraqueza, incluindo marcas, conhecimento, pessoal especializado, contatos comerciais, equipamentos, procedimentos eficientes, capital, cultura, entre outros que são controlados pela empresa e que a habilita a conceber e

implementar estratégias que melhorem a sua eficiência e eficácia.

Os recursos também são definidos como ativos tangíveis (fábrica, por exemplo) e intangíveis (reputação entre os clientes) que a empresa controla e que estariam disponíveis na elaboração e execução das estratégias. As capacidades são vistas como um subconjunto dos recursos da empresa que permitiriam utilizar outros recursos que ela possui a disposição (OLIVEIRA; TODA, 2013, p. 42).

Sendo assim, pode-se dizer que por meio dos processos formais e informais pelos quais as empresas escolhem suas prioridades estratégicas, surgem planos estratégicos valiosos, os quais são pensados por meio de seus recursos, o que pode causar forte impacto sobre todas as suas ações e decisões, podendo gerar vantagem competitiva.

No entanto, a cúpula da organização é quem define a estratégia, por isso é preciso levar em consideração às percepções dos atores da rede intraorganizacional com o alinhamento das prioridades estratégicas. Neste aspecto, Biggs, Brough e Barbour (2013), destacam que estas percepções são importantes precursores de um funcionário que está disposto a investir sua energia pessoal para o desempenho das tarefas relacionadas com o trabalho, que é a própria essência do compromisso com o trabalho. Assim, um entendimento claro das tarefas, do trabalho, dos objetivos gerais da organização e da importância desses objetivos, pode incentivar os atores da rede a investir as suas energias pessoais para o desempenho do seu trabalho e tarefas relacionadas, expressos em altos níveis de vigor, dedicação e absorção.

Além disso, Markoczy (2001) pontua que a estratégia é o resultado de um processo de tomada de decisão racional por parte de membros da equipe de gestão de topo, enquanto que em outro ponto de vista a estratégia é um processo incremental que pode ser iniciado e conduzido por grupos de interesse na equipe de gestão. Para Ansoff (1965), segundo o modelo racional, a estratégia é formada por meio de um amplo processo de tomada de decisão durante a qual atores da equipe de gestão de topo chegam a um consenso em questões estratégicas. Nesse sentido, Markoczy (2001), destaca que o modelo de consenso racional de tomada de decisão parte do princípio de que o principal locus de consenso está no topo, dessa forma a equipe de gestão de topo são os únicos a decidir o sentido da mudança estratégica e a gerenciar os esforços de aplicação.

Assim, a estratégia que emerge ao longo do tempo é o resultado acumulado das

decisões e ações que são guiados por crenças que podem ou não corresponderem com as metas e meios estratégicos. Os aspectos cognitivos, as crenças são basicamente os filtros para impor ordem sobre o ambiente e sobre as decisões estratégicas e ações de objetivos específicos (DUTTON; JACKSON, 1987). As crenças e valores são normas ou preferências que influenciam a seleção dos meios e fins da ação de todos os membros da organização. Sendo assim o consenso pode ser considerado como o resultado de forte partilha entre os sistemas de valores, o que influenciam fortemente a estratégia e o desempenho de suas organizações (ENZ; SCHWENK, 1991).

Dess e Priem (1995) argumentam que o acordo em crenças, pode ser mais relevante para a efetiva implementação da estratégia devido à existência de diferentes estruturas cognitivas entre os membros de topo, e por isso há maior debilidade e desacordo no conteúdo do consenso. No entanto esse desacordo ocorre em todos os níveis hierárquicos, pois os aspectos cognitivos interferem em toda a organização. Vale ressaltar que a falta de consenso pode fazer com que as coisas sejam analisadas de forma mais crítica, dando assim espaço para novas avaliações, forçando seus membros a pensarem em soluções diferentes daquelas que estão acostumados a estabelecer.

Entretanto, quando se refere ao alcance dos objetivos organizacionais e da implementação das estratégias, Mahto e Davis (2012), consideram que é fundamental buscar o consenso dos funcionários de nível inferior nas organizações, pois é preciso que eles estejam cientes, não só dos objetivos organizacionais e prioridades estratégicas, mas também dos meios para atingí-los. A ausência de consenso entre os funcionários de nível inferior coloca em perigo a realização dos objetivos organizacionais. Dessa forma o alcance de consenso na organização deve incluir não apenas a equipe de gerenciamento superior, conhecida também como equipe de gestão de topo (*TMT-top management team*) e nível intermediário dos trabalhadores, mas também os funcionários de nível inferior da organização. No entanto, não é fácil criar um consenso entre diferentes níveis de colaboradores, porém sugere-se que a formalização de regras e procedimentos ajuda na formação de consenso.

A dificuldade de encontrar consenso ocorre porque nem todos os membros da organização possuem acesso suficiente às informações, como por exemplo, os membros que pertencem aos níveis inferiores. A restrição a certas informações acontece no com o intuito de proteger os funcionários da sobrecarga de

informações. Assim, os níveis mais baixos da hierarquia não têm muito acesso à informação do TMT (*top management team*), e conseqüentemente o consenso será menor. Já os níveis hierárquicos de nível intermediário que possuem mais contatos com os níveis mais altos, terão mais informações sobre a estratégia e o trabalho que precisam executar, o que influencia no aumento do consenso nesses níveis (MAHTO; DAVIS, 2012).

Em outro aspecto, destaca-se que o grau de consenso é reconhecido como resultante do processo de formulação e implementação da estratégia, assim como a centralidade que podem condicionar o grau de consenso. Sendo assim é interessante identificar em uma rede intraorganizacional qual é o grau de centralidade de seus atores. Farina et al. (2013) argumentam que o grau de centralidade se refere ao número de ligações que um ator possui com relação a outros atores da rede. Hatala (2006) completa afirmando que a alta centralidade indica que o ator ocupa uma posição central dentro da rede.

Nesse sentido entende-se que um ator é central quando ele está em um alto grau de centralidade, ou seja, quando ele está bem conectado com outros atores. Assim Scott (2000), destaca que um ponto central de uma conexão pode ser considerado como um ponto com um grande número de contatos diretos com outros pontos. Uma maneira simples, mas forte de medir os pontos de centralidade é por meio dos graus em vários pontos em um gráfico. O grau é simplesmente o número de outros pontos com um ponto que está adjacente, sendo assim a medida de centralidade de grau é a medida que reflete a ideia de que um ponto é importante quando está conectado com muitos outros pontos.

Neste aspecto ressalta-se que a existência de pontos obviamente importantes, motiva a tentar quantificar a centralidade de um ator dentro da estrutura da rede. Mas para analisar uma rede é preciso decidir quais são os nós ou os *links* mais importantes, mais centrais. Farina et al. (2013) enfatizam que os atores centrais devem ser mais ativos no sentido de que eles devem ter mais ligações com outros atores na rede, o que representa a expansividade, a receptividade e a popularidade dos atores. Tsai (2000), completa argumentando que quando os atores de uma rede possuem alta centralidade, eles conseguem ter uma posição elevada na hierarquia e um alto grau de acesso aos mais valiosos recursos, conhecimentos e informações.

Sendo assim, alguns atores organizacionais podem estar em posições mais vantajosas que outros atores que não são centrais, por possuírem mais ligações em

sua rede. Em uma posição central, os atores possuem mais alternativas para satisfazer suas necessidades, para aproveitar os recursos da rede ou ainda para condicionar o consenso entre seus pares.

Para poder medir a centralidade nessa pesquisa, foram escolhidas duas medidas de centralidade: centralidade meio ou de intermediação (*betweenness centrality*) e a centralidade de proximidade (*closeness centrality*). Para Kirchhoff et al. (2008), a centralidade meio, também conhecida como centralidade de intermediação, é a medida de um nó para controlar o fluxo de comunicação. Por isso a centralidade meio não apenas mede conexões diretas e indiretas entre dois nós, mas também analisa ligações com três ou mais nós envolvidos. Para cada par de nós o número de caminhos é mais curto e que pode ser interpretada como a probabilidade de que o nó que está na centralidade meio está envolvido na comunicação com outros nós. Sendo assim o papel da centralidade meio é definido como a soma de todos os caminhos mais curtos entre quaisquer pares de nós, em que está envolvido. A centralidade meio é uma medida para o controle da comunicação.

A centralidade de intermediação considera um ator como meio para alcançar outros atores, visto que ele está posicionado nos caminhos geodésicos entre outros pares de atores na rede. Um indivíduo pode ter poucos contatos diretos na rede, estar conectado basicamente por ligações fracas, mas exercer um importante papel intermediando informações. O papel do mediador traz em si a marca do poder de controlar as informações que circulam na rede e o trajeto que elas podem percorrer (TOMAÉL; MARTELETO, 2006, p. 80).

Quanto à centralidade de proximidade, ela é definida como uma medida que indica o quão perto um nó está de cada nó na rede. Portanto, a medida de centralidade de proximidade não conta apenas com ligações diretas, mas também com as conexões indiretas entre os nós. Por conseguinte, a proximidade é uma medida para a eficiência da pessoa para chegar a qualquer outra pessoa em uma rede, e também para a sua independência no seio da rede. O mais comumente usado é a definição do total das distâncias de um nó para todos os outros nós na rede. A distância descrita aqui é o caminho mais curto entre um par de nós, que também é chamado distância geodésica (KIRCHHOFF et al., 2008).

O enfoque da centralidade de proximidade é a distância de um ator em relação a outros, na rede, este enfoque está baseado na distância geodésica de cada ator com todos os demais, considerando-se as distâncias tanto as diretas quanto as indiretas. Isto é, quanto mais próximo um ator estiver de outros atores da rede, mais central ele estará. A centralidade de proximidade representa independência, significando a possibilidade de comunicação com muitos atores em uma rede, com um número mínimo de intermediários (TOMAÉL; MARTELETO, 2006, p. 83).

Outro aspecto importante que pode condicionar o consenso estratégico, é a coesão, que de acordo com De Nooy, Mrvar e Batagelj (2005), significa que uma rede social contém muitos vínculos, mais laços entre as pessoas, o que é mais coesa. Corroborando com essa ideia, Ensley e Pearson (2005) afirmam que a coesão é o grau em que os membros de um grupo são atraídos uns aos outros. Sendo assim, conforme Moody e White (2003), os grupos quando são coesos exibem uma conexão, uma interligação e laços mais fortes entre os atores que são capazes de atrair e reter membros e influenciar o consenso do grupo. De acordo com Wasserman e Faust (1994), isso acontece porque os grupos coesos são conjuntos de atores que apresentam laços relativamente fortes, diretos, intensos e frequentes e conseqüentemente apresentam mais relações entre si.

Dessa forma quando existe alto nível de integração entre os membros da equipe são gerados altos níveis de confiança e afinidade e a base dos relacionamentos será provavelmente mais estável e sólida, o que conseqüentemente o sentimento de pertença ou a coesão será maior, e quanto maior a coesão, também maior será o consenso (ENSLEY; PEARSON, (2005). Sendo assim os gestores enfrentam o desafio de criar redes que sejam internamente bem conectadas e coesas, ou seja, muito bem ligadas (KRAMER, 1991).

A medida de coesão usada nesse estudo é o *E-I Index* (externalidade e internalidade), que representa as ligações que os atores organizacionais possuem dentro ou fora de seus setores e que podem influenciar no consenso da rede. Vale ressaltar que qualquer tipo de relação entre um par de indivíduos em um conjunto pode ser concebido como uma rede, sendo assim uma rede intraorganizacional é composta por um conjunto de indivíduos e das ligações entre eles. As ligações entre pares de indivíduos pode representar uma grande variedade de conexões, incluindo em tais contatos as relações de amizade, a busca de conselhos e a comunicação informal.

Nesta direção, Krackhardt e Stern (1988), destacam que os laços de amizade

(*links*) na organização, podem ser internos ou externos. *Links* externos são laços de amizade entre os membros de diferentes subunidades (ou setores), e *links* internos são amizades entre membros da mesma subunidade (ou setor). Para qualquer densidade de relações de amizade, links externos são mais importantes para a gestão de uma crise. No entanto, as ligações internas são mais susceptíveis de se formar. Um índice da relação entre as ligações externas e internas são necessárias para avaliar uma proposição.

Por conseguinte, o índice de *E-I Index* é proposto da seguinte maneira: *E-I index* = $\frac{EL}{EL + IL}$, onde *EL* é o número de ligações de amizades externas, e o *IL* é o número de ligações de amizades internas. As pontuações possíveis para esta faixa de índice é de -1,0 a +1,0. À medida que o índice *EI* aproxima-se de 1,0, todas as ligações seriam externas para as subunidades (ou setores). A pontuação de -1,0 indicaria que todos os links são internos. Se os *links* são divididos igualmente, o índice será igual a zero (KRACKHARDT; STERN, 1988).

Além disso, para analisar a influência da centralidade e coesão no consenso estratégico, a unidade de análise escolhida para essa pesquisa foram as díades. A análise de medidas diádicas possui um pressuposto que as observações sejam independentes entre si. A definição de díade é explicada por Reinert e Maciel (2012, p. 87),

A “definição de díade implica no ferimento desse pressuposto, pois a díade é formada por um par de atores, e um mesmo ator pode estar presente em diversas díades. E no caso da análise de semelhança entre atores, cada ator participa de (N – 1) díades (sendo N o número de atores participantes da pesquisa), ou seja, serão colocadas como observações as relações desse ator com todos os demais atores da análise, excluindo apenas a relação dele com ele mesmo. Além disso, cada um dos atores participará do mesmo número de díades”.

Assim, entende-se por díade, a medida das relações entre dois atores, a qual existe apenas enquanto os atores mantiverem relação, não sendo medidos atores isolados. Reinert e Maciel (2012, p. 86), destacam que entre essas medidas estão as de distância entre os atores na rede, por exemplo, distância geodésica, o menor caminho que liga dois atores na rede, e medidas de posição, como, por exemplo, a equivalência estrutural, a qual indica se dois atores ocupam posições equivalentes nas redes, ou seja, em que medida mantém ligação com os mesmos atores.

Baseado no contexto apresentado, esse estudo sobre redes intraorganizacionais, foi realizado para verificar o consenso de toda a organização com a estratégia da cúpula, sendo que medidas escolhidas para medir a influência no consenso foram a centralidade meio, a centralidade de proximidade e a coesão *E-I Index*. Sendo assim, o objetivo dessa pesquisa foi dimensionar a influência da centralidade meio, centralidade de proximidade e coesão nos relacionamentos intraorganizacionais no grau de consenso com as prioridades estratégicas dos gerentes de topo da organização.

O estudo foi feito na empresa *Cool Seed Tecnologias de Pós-colheita*, organização que cria novas tecnologias para atender as necessidades de seus clientes (produtores rurais, cerealistas e indústrias de grãos) e para acompanhar as mudanças do seu segmento. A pesquisa centrou-se em verificar quais são as estratégias da empresa que influenciam na definição de suas prioridades e em mapear a rede de relacionamentos intraorganizacionais entre os atores organizacionais para examinar como a centralidade meio e de proximidade e a coesão condicionam o consenso estratégico.

Para levantar os dados para este estudo inicialmente foram feitas entrevistas com atores da cúpula da organização para o levantamento das prioridades estratégicas e em seguida a aplicação de questionário semi-estruturado com todos os atores da organização, para verificação do grau de centralidade, coesão e consenso com as prioridades estratégicas estabelecidas pela cúpula. Assim, para este estudo, o número total de observações em uma amostra de 72 atores foi de 5112, para que fosse possível mensurar as características de suas relações sociais e posições nas redes.

1.1 PROBLEMATIZAÇÃO

Os relacionamentos sociais nas redes intraorganizacionais podem influenciar o consenso que se tem em uma organização em vários aspectos, inclusive na elaboração da sua estratégia. De acordo com Snow, Miles e Coleman (1992) uma rede intraorganizacional se refere ao conjunto de relacionamentos que se estabelecem dentro de uma organização. Sendo assim, a construção de consensos depende dos relacionamentos dos atores da rede.

Portanto, quando um ator da rede intraorganizacional é central, ele possui um

maior número de laços e isso faz com que ele tenha maior acesso a informações, e também faz com que sejam geradas mais expectativas de que ele se comporte e pense como a cúpula da organização, afinal ele é relacionalmente proeminente na organização. Em relação à coesão, quanto maior a proporção de laços comparado ao número de laços possíveis, maior será o consenso, pois a coesão significa o fechamento das relações com quem o ator focal tem contato.

Nesse sentido Knight et al. (1999) ressaltam que a criação do consenso estratégico é geralmente aceita como um dos primeiros passos no processo de formação da estratégia. Homburg, Krohmer, Workan Jr. (1999) corroboram afirmando que a busca de um consenso pode ser considerado como um instrumento de implementação da estratégia.

Dessa forma Harkola e Greve (1995) destacam que um aspecto que condiciona o consenso é a coesão, a qual prevê que a proximidade social dos atores potenciais influencia as decisões, pois o contato direto faz com que as pessoas desenvolvam compreensão das estratégias por meio da discussão e da observação, especialmente nos estágios iniciais de difusão antes de sua utilização tornam-se normativa. Sendo assim a busca a coesão é importante para o consenso, pois equipes coesas são mais unidas, flexíveis, rápidas, produtivas e eficientes. A coesão, conforme afirma Harkola e Greve (1995), prevê a proximidade social, o contato direto entre os atores.

Outro aspecto que influencia o consenso é a centralidade, a qual é definida por Farina et al. (2013) como uma medida de quantas conexões um ator possui em relação aos outros atores da rede. Rossoni, Silva e Ferreira Jr. (2008) explicam que os estudos sobre centralidade envolvem a identificação do ator e o número de conexões com outros atores. Quando os atores possuem mais ligações, podem ter caminhos e recursos de múltiplas alternativas para atingir objetivos e também podem ter maiores vantagens em relação aos outros membros (FARINA et al., 2013).

Quando certos atores possuem centralidade em sua rede, eles têm uma quantidade maior de contatos e conseqüentemente mais informações, conhecimentos e maior poder de influência e por isso possuem mais condições de articular melhor o consenso entre os membros da organização. Assim como também em uma rede coesa os atores são mais próximos e por conta disso possuem laços mais estreitos e mais fortes, o que pode trazer maior união aos

membros e conseqüentemente gerar o consenso esperado. Portanto em uma rede intraorganizacional se torna fundamental conhecer o grau de centralidade e de coesão, pois esses aspectos podem possuir grande influência no consenso dos atores da organização. Sendo assim levanta-se o seguinte questionamento:

Em que medida a centralidade meio, centralidade de proximidade e coesão nas redes intraorganizacionais condicionam o consenso estratégico no nível diádico?

1.2 OBJETIVOS

A pesquisa apresenta-se estruturada em um objetivo geral e três objetivos específicos, conforme elencados a seguir.

1.2.1 Objetivo geral

Dimensionar a influência da centralidade meio, centralidade de proximidade e coesão nos relacionamentos intraorganizacionais no grau de consenso com as prioridades estratégicas dos gerentes de topo da organização *Cool Seed Tecnologia de Pós-colheita*.

1.2.2. Objetivos específicos

- a) verificar quais são as prioridades estratégicas da organização;
- b) mapear os relacionamentos intraorganizacionais da organização e extrair as medidas de centralidade meio e de proximidade e coesão dos seus atores;
- c) analisar em que medida a centralidade meio, centralidade de proximidade e a coesão dos atores da rede intraorganizacional condicionam o grau de consenso com as prioridades estratégicas da organização no nível diádico.

1.3 JUSTIFICATIVA

No contexto teórico, pode-se verificar o crescente interesse dos pesquisadores na temática relacionada às redes intraorganizacionais e as relações

sociais presentes nesse tipo de rede. Esse interesse vem elevando a produção de pesquisas sobre o assunto, visto que as redes intraorganizacionais possuem um grande impacto nas organizações, pois elas consistem em grupos de relacionamentos que atuam dentro da empresa e isso demanda a necessidade de entender as novas formas de organizar e manter colaborações eficientes, os objetivos que devem ser seguidos, o acesso das ideias e também a troca de experiências, conhecimentos técnicos e informações que são compartilhadas entre as pessoas, pois a base do trabalho em rede é a confiança entre as pessoas, pautados pelos acordos de colaboração (ROSSETTI et al., 2008).

Entretanto para que seja possível gerenciar de maneira mais eficaz as redes intraorganizacionais e as suas atividades essenciais, assim como as prioridades fundamentais da organização é preciso que haja consenso o qual é definido por Floyd e Wooldridge (1992) como um acordo estratégico entre os gestores de altos e médios níveis e níveis operacionais. Da mesma forma, Mahto e Davis (2012) concordam que o consenso na organização significa basicamente o consenso dos funcionários das chefias intermediárias e dos níveis inferiores com os membros da equipe de gerenciamento superior. Já para Bowman e Ambrosini (1997), um consenso é definido à medida que os gerentes de uma unidade estratégica de negócios compartilham percepções semelhantes das prioridades estratégicas. O compromisso com as prioridades estratégicas é o reflexo do consenso, assim como, um consenso estratégico reflete a crença de que a estratégia definida é a apropriada para prosseguir (WOOLDRIDGE; FLOYD 1990).

O consenso pode sofrer influência do grau de centralidade dos atores da rede ou ainda pela coesão que existe na rede. Neste aspecto Wasserman e Faust (1994) destacam que os métodos relacionados à análise de redes podem ser agrupados em propriedades estruturais, como as medidas de centralidade e coesão. Nesta direção Ensley e Pearson (2005) argumentam que quando existe confiança e afinidade entre atores, a base dos relacionamentos se torna mais forte e mais estável, assim a coesão será maior, e quanto mais contatos tiverem os atores em uma rede, maior será o grau de centralidade, assim o consenso também poderá ser maior. Sendo assim, o presente estudo se justifica pela necessidade de conhecer mais sobre centralidade e coesão e a influência que esses fatores podem ter no consenso estratégico, pois os estudos sobre esses aspectos estruturais das redes intraorganizacionais são pouco explorados, e essa pesquisa propõe-se a

aprofundar-se sobre o assunto.

Sob o ponto de vista do contexto prático, esta pesquisa se torna relevante na medida em que contribui com a empresa em estudo, para o entendimento sobre como a centralidade e a coesão podem influenciar os relacionamentos intraorganizacionais e condicionar o consenso estratégico. Assim os gestores da empresa podem usar essa pesquisa para verificar se existe consenso dos atores de sua rede intraorganizacional com as prioridades estratégicas definidas pela cúpula da organização, e utilizar essas informações para efetuar mudanças ou melhorias nos aspectos que achem necessários, assim sendo essa pesquisa pode ser muito útil para a organização em estudo.

As organizações em geral vêm buscando novas formas de entender e administrar as equipes, e os estudos sobre esse tipo de rede de relacionamento proporciona uma maior compreensão de tudo que é compartilhado e o que está acontecendo na empresa e principalmente sobre o engajamento dos seus membros. Sendo assim, este estudo também contribui para as organizações em geral que estão dando maior ênfase para as relações sociais, pois se sabe que os laços afetivos nessas relações, as emoções compartilhadas e os laços de amizade podem afetar a coesão e a centralidade dos atores e com isso condicionar os relacionamentos intraorganizacionais e conseqüentemente o consenso nas equipes. A atenção a esses aspectos são fundamentais para implementação das estratégias.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

No presente trabalho são abordados alguns conceitos que possuem uma importância fundamental para a pesquisa, dessa forma apresentam-se teorias de diversos autores para que se compreendam as redes de relacionamentos intraorganizacionais e o consenso estratégico, entre outros conceitos pertinentes ao assunto abordado que serão apresentados neste capítulo para dar o devido embasamento teórico ao estudo.

2.1 CONSENSO ESTRATÉGICO

O uso do termo redes intraorganizacionais, segundo Rodrigues (2006), sugere que um determinado comportamento é realizado no interior da organização. Waker (2013) corrobora enfatizando que as redes intraorganizacionais podem ser expressas pelas redes de relacionamento estabelecidas entre os indivíduos de uma organização. Para Wasserman e Faust (1994) as redes intraorganizacionais muitas vezes examinam as relações baseadas na comunicação, como por exemplo, tarefa de comunicação para saber com quem você fala regularmente quando você tem um problema relacionado com o trabalho ou para tomar uma decisão, e comunicação social para saber com quem você já se reuniu em particular, fora do trabalho.

Na literatura há também alguns estudos sobre os aspectos comunicacionais de uma rede, conforme pontuam Brown e Miller (2000), Larson et al.(1996), para saber o quanto cada membro da empresa fala e quem diz o quê, assim a comunicação é normalmente captada pelos atores a nível individual, ou seja, quem fala com quem. Com relação à comunicação nas redes intraorganizacionais, Jehn e Shah (1997) encontraram diferenças na comunicação intra-grupo quando eles compararam redes compostas por amigos com redes compostas por conhecidos. Para conhecer essas diferenças é necessário saber qual é o padrão de conexões entre os atores. Também é necessário compreender a rede antes dos atores terem um impacto sobre a eficácia da rede. Os atores e o seu ambiente são importantes para manter a integridade da rede e para o seu funcionamento eficaz (GUZZO; DICKSON, 1996).

Nesse aspecto, é preciso saber o que pode afetar o funcionamento da rede, como o fluxo de informação intraorganizacional que é considerado a alma da organização e a ela não pode existir na ausência de fluxo, pois eles desempenham

diversos papéis cruciais nas organizações (JIVAN; ZARANDI, 2012). Para Mahto e Davis (2012), a repetição de informações aumenta a probabilidade e o grau em que uma pessoa participa, compreende e retém as informações, dessa forma aumenta do fluxo de informações sobre metas organizacionais e meios de se alcançar os objetivos e também aumenta o conhecimento dos funcionários sobre esses aspectos. A familiaridade com o objetivo da organização orienta o comportamento dos funcionários de uma forma consistente apresentando melhor resultando e maior congruência com os outros níveis da organização.

Mahto e Davis (2012) argumentam que o fluxo intraorganizacional de informação influencia o desenvolvimento de consenso tanto no nível médio quanto nos níveis mais baixos da hierarquia organizacional. O nível hierárquico da fonte da informação desempenha um papel crucial no desenvolvimento dos consensos. Nessa direção, Regis, Bastos e Dias (2007), destacam que o poder de um ator depende do grau com que ele monopoliza o fluxo de informações, favores e serviços para e entre os membros de uma rede, pois quanto maior o número de ligações entre os indivíduos de uma rede, menor a probabilidade de indivíduos centrais deterem o controle sobre o fluxo de informações.

Sendo assim a comunicação intraorganizacional alinha diversos componentes e facilita o controle e a coordenação dos esforços de trabalho, pois através dela é possível compartilhar as decisões e o desenvolvimento da percepção da visão estratégica por toda a organização e em todos os níveis hierárquicos. A comunicação frequente ajuda a desenvolver definições comuns de termos entre o emissor e o receptor, auxiliando a compreensão do significado da comunicação minimizando as distorções. Vale ressaltar que o uso de tecnologia aumenta a frequência de comunicação e de interação grupal, e está correlacionada com um consenso no grupo (MAHTO; DAVIS, 2012).

Além disso, Silva e Nogueira (2001) destacam que os relacionamentos intraorganizacionais condicionam significativamente a percepção dos atores sobre os atributos essenciais e distintivos da organização, assim o senso compartilhado de continuidade da organização pode estar amparado na percepção de continuidade proporcionada pelos discursos e narrativas que operam a estabilidade da ordem social ou grupal, inter-relacionados aos hábitos e aos recursos de comunicação adotados por eles (SCHALL, 1983). Nesse sentido, Cherman e Rocha Pinto (2013), explicam que a organização não é uma realidade objetivada, mas uma realidade

criada na ação organizacional, no fluxo de atividades, processos, sistemas, rotinas, crenças, cultura, informação e também nos relacionamentos e laços entre os atores da rede, sendo assim a organização é continuamente construída e reconstruída pelos atores em sua ação, que interpretam, reinterpretem, configuram e reconfiguram a organização.

Vale ressaltar que perante a necessidade de busca de informações e maior conhecimento sobre a rede, conforme apresenta Cross e Parker (2004), faz-se necessário o mapeamento dos relacionamentos sociais nas redes intraorganizacionais, pois esse mapeamento permite desvendar os membros principais de um grupo e avaliar em linhas e aspectos gerais a qualidade das conexões, bem como permite avaliar a integração dos conhecimentos da equipe e os pontos geradores de motivação. Dessa forma torna-se possível manter a rede saudável e desenvolver ações estratégicas para a organização. Além disso, o mesmo autor ressalta que o mapeamento também permite revelar os pontos de desconexão, que são interrupções indesejadas nas ligações entre atores decorrentes de problemas na disposição interna não favorável ao fluxo entre áreas que deveriam estar próximas para o desempenho das atividades; problemas gerados por falha na comunicação, problemas interpessoais ou processos ineficientes; ou ainda problemas de desconexões devido ao excesso de hierarquia interna.

Entretanto para que seja possível fazer esse mapeamento a organização precisa definir inicialmente quais são os assuntos que considera estratégico, pois é a partir desse ponto que será possível elaborar questionários para a avaliação do tipo de relação existente entre os atores dentro da organização. Nestes instrumentos são investigados a quantidade de conexões, o tipo de laços, a frequência com que eles ocorrem e o nível de profundidade de cada relação dentro da rede (CROSS; PARKER, 2004).

Sendo assim, ao mapear as relações entre os atores para analisar as redes intraorganizacionais é preciso investigar a centralidade desses atores. A centralidade é a medida de acessibilidade de um determinado ator em relação aos demais atores da rede. A centralidade também mede o número de caminhos de comunicação que passam por ela (REGIS; BASTOS; DIAS, 2007). Wasserman e Faust (1994) explicam que um ator que tem prestígio tem maior centralidade na rede, pois possui uma quantidade maior de laços que os demais, sejam diretos,

sejam indiretos, destacando sua atratividade nas relações.

Farina et al. (2013), destacam a necessidade do uso de medidas de centralidade para entender estruturas grupais visto que a centralidade é uma medida de quantas conexões um nó possui em relação aos outros nós e o grau de centralidade se refere a um número de ligações que um nó possui em relação a outros nós da rede. Assim Moody e White (2003) argumentam que o número de contatos entre os atores é o grau de centralidade e reflete o seu grau de envolvimento na rede, sendo que as pessoas com muitos amigos são mais susceptíveis de se sentirem parte integrante da rede intraorganizacional.

Os atores que possuem mais ligações podem ter caminhos e recursos de múltiplas alternativas para atingir objetivos e podem ter mais vantagens em relação aos demais. Sendo assim a métrica de centralidade envolve o fato de um ator singular ser central em quanto os outros atores são menos centrais, sendo assim a centralização mede o quanto variável ou heterogêneas são as centralidades dos atores e registra a extensão em que um ator único tem alta centralidade e os outros atores apresentam baixa centralidade (FARINA et al., 2013). Então a centralização, conforme afirmam Wasserman e Faust (1994) pode ser vista como uma medida de quanto os valores individuais dos atores podem ser desiguais e também serve como uma medida de variabilidade ou dispersão.

Outro aspecto fundamental é a coesão entre os atores da rede, sendo que De Nooy, Mrvar e Batagelj (2005) explicam que uma rede coesa é aquela que possui uma quantidade maior de vínculos, de laços entre as pessoas, as quais estarão mais conectadas, mais ligadas. Nesse sentido pode-se dizer que a coesão parece aumentar à medida que as relações entre pares também aumentam (MOODY; WHITE, 2003). Nessa direção Borgatti e Everett (2006) argumentam que o conceito fundamental subjacente é a de coesão diádica, o que significa a proximidade social dos pares de atores em uma rede. A coesão diádica é medida pela matriz que sustenta todas as medidas de centralidade. Há duas maneiras fundamentais de análise de coesão. Uma delas é procurar regiões da rede que são mais coesas do que outros, com foco no padrão de coesão. Este constitui o campo de subgrupos coesos. A outra é a atribuir para o indivíduo, nós de sua parcela de responsabilidade para a coesão da rede, com foco na quantidade de coesão.

Segundo Moody e White (2003), um grupo é coeso na medida em que é resistente à ruptura, que é capturado pela conectividade do nó. Os autores ainda

ressaltam que os grupos de qualquer tamanho que dependem de conexões por meio de um único ator possuem uma extremidade fracamente coesa. Já os grupos coesos mais fortes são aqueles em que cada pessoa está diretamente ligada a qualquer outra pessoa e várias outras pessoas, assim a coesão aumenta à medida que as relações entre os atores da rede intraorganizacional também aumentam e dessa forma a coesão irá afetar o consenso entre os atores da rede.

Ressalta-se que, um momento inicial e mais fraco de coesão ocorre quando é rastreado apenas um caminho de cada ator na rede para todos os outros atores, como por exemplo, se todas as relações giram em torno de um líder carismático, em que cada pessoa pode ter laços, vínculos com o líder, mas que todos os atores estão conectados apenas através do líder. Enquanto conectados, tais grupos são notoriamente frágeis, pois a perda de um líder carismático vai destruir um grupo cuja estrutura se baseia em um padrão relacional. Entretanto se os pares de atores são ligados uns aos outros por meio de vários outros, a estrutura como um todo, é menos vulnerável. Um grupo é estruturalmente coeso na medida em que vários caminhos independentes relacionais entre todos os pares de membros são capazes de mantê-los unidos (MOODY; WHITE, 2003).

2.2 REDES INTRAORGANIZACIONAIS

O processo de consenso conforme Dooley, Fryxell e Judge (2000), é um resultado desejável da tomada de decisão estratégica porque ele constrói decisão compromisso que, por sua vez, facilita a implementação da estratégia. Quinn (1980), argumentou que um forte consenso entre os principais tomadores de decisão é essencial para construir o nível de comprometimento necessário para uma implementação bem sucedida das iniciativas estratégicas específicas. De acordo com Dooley, Fryxell e Judge (2000), o consenso pode ser visto como um resultado desejável da tomada de decisões estratégicas, pois como o resultado de um processo de tomada de decisão, o consenso é definido como acordo de todas as partes para uma decisão do grupo, para que seja possível tomar a melhor decisão possível.

O consenso também pode influenciar a velocidade com que as decisões são implementadas. Além do mais, promover conflitos cognitivos durante o processo de tomada de decisão, afeta a decisão consensual (DOOLEY; FRYXELL; JUDGE,

2000). Neste aspecto Priem, Harrison e Muir (1995) enfatizam que diferentes posições e opiniões são trazidas para suportar a decisão. A decisão consensual é reforçada nestas condições uma vez que os tomadores de decisão sentem que diferentes pontos de vista e questões relevantes foram abordados. Em contrapartida, o processo de tomada de decisão também pode inibir a capacidade das equipes para chegar a um acordo, pois o consenso de alguns pontos de vista alternativos pode nunca ser totalmente resolvido, deixando muitas perguntas sem resposta na mente da equipe e dos tomadores de decisão.

Nesse ponto, Homburg, Krohmer, Workan Jr. (1999) ressaltam que a maior parte da estratégia de tomada de decisões se realiza no nível da unidade de negócios, principalmente nas grandes e diversificadas empresas, e os gestores, têm poder discricionário e as decisões que tomam são de vital importância para o sucesso da empresa. Mas as decisões são pautadas pelo consenso estratégico, o qual se define como o grau de concordância entre os gerentes de alto nível relativo à importância de um tipo específico de estratégia para a organização. Assim, Benito et al. (2012) afirmam que a gestão estratégica tem sido voltada para gestores de topo como os principais atores do processo de tomada de decisão e, portanto, a tendência tem sido em conceituar um consenso quase que exclusivamente em termos de equipes de gestão.

Dessa forma Benito et al. (2012) identificam o consenso, como um dos mais notáveis aspectos de gestão, porém ressaltam que a gestão estratégica tem sido relatada na literatura voltada para gestores de topo como os principais atores do processo de tomada de decisão e, portanto, a tendência tem sido para conceituar um consenso no âmbito quase exclusivamente em termos de equipes de gestão. O grau de concordância entre as equipes de gestão de topo das empresas traz pontos fortes para a organização, pois encontraram uma relação positiva entre o presente acordo e o desempenho da empresa (ENZ; SCHWENK, 1991).

No entanto, é preciso considerar a inclusão dos gestores em todos os níveis da hierarquia, de nível médio e os gerentes de nível funcional, visto que eles também desempenham um importante papel na criação de consenso e na elaboração da estratégia (BENITO et al., 2012). Pois conforme explica Markoczy (2001), o consenso deve ser formado entre os todos os membros organizacionais que compartilham um interesse comum na criação de estratégias e nas mudanças que desejam e por isso formam coligações para defender os seus interesses comuns. Embora Quinn (1980)

sugere que os principais defensores das mudanças e dos seus interesses são geralmente aqueles que não são membros da equipe de gestão de topo, sendo assim é necessário considerar os outros membros da rede.

Devido a importância de todos os gestores, de todos os níveis na elaboração de estratégias organizacionais, destacados por Benito et al. (2012), é preciso considerar os modelos mentais que norteiam as percepções desses gestores. Neste aspecto, Knight et al. (1999) pontuam que em cada nível superior, o gerente terá um modelo mental ou percepção dos conceitos estratégicos e suas inter-relações que sua empresa usa em uma tentativa de gerenciar seu modelo ambiental do papel que os diversos elementos (como, por exemplo, a inovação, os custos ou serviço) irão desempenhar na estratégia global da empresa. As diferenças de modelos mentais refletem na forma como o indivíduo caracteriza e compreender a estratégia, ou seja, as diferenças de experiências devem resultar em diferentes modelos mentais. Dessa forma, o mesmo autor exemplifica essas diferenças com a situação em que o vice-presidente de *marketing* pode ter diferentes modelos mentais da estratégia organizacional do que o vice-presidente de finanças, pois o profissional de *marketing* tem um modelo mental voltado para fazer a empresa ser a primeira no mercado, já o de finanças tem o modelo focado nos lucros através de um forte controle de custos.

Essas diferenças são alguns dos motivos pelo qual as organizações sentem dificuldade de encontrar consenso, porém se elas não conseguem chegar a um nível necessário de um consenso estratégico sofrem tanto na formulação da estratégia quanto em sua implementação. Por exemplo, os gerentes frequentemente concordam com as metas gerais da organização como o aumento da receita, mas falta um sentido coerente de como realizar seus objetivos. Sem uma compreensão partilhada de objetivos estratégicos, é difícil formular uma estratégia unificada. Falta de consenso, a nível de gestão média pode indicar que, embora os gestores compreendem as prioridades da organização, eles não podem estar comprometidos com a sua realização. Por outro lado, os gerentes podem compreender a estratégia da organização, mas tenham dificuldade na sua implementação. Isso pode ocorrer se os gerentes perceberem que uma das diretivas da estratégia pode gerar conflitos com seus próprios interesses e percepções (PAPPAS; FLAHERTY; WOOLDRIDGE, 2003).

Sendo assim, não só a equipe, mas os gerentes podem resistir ao consenso porque veem a estratégia contrária ao interesse da organização ou porque

percebem os problemas para o seu próprio departamento, pois um corte de custos, por exemplo, representa uma ameaça tanto para o seu setor quanto para o seu futuro na carreira. Assim esses gerentes sabem o que é esperado deles, mas acabam por não se comprometer a fazê-lo (FLOYD; WOOLDRIDGE, 1992). No entanto, para que isso seja superado e exista consenso, é preciso que haja compreensão, compromisso e interesse em levar a cabo uma estratégia especial (PAPPAS; FLAHERTY; WOOLDRIDGE, 2003).

Nesta direção, Steinberg (2002) aborda sobre aqueles que detêm o poder na organização, como os gerentes e diretores, pois eles podem celebrar um contrato assimétrico para gerar um consenso que apoie os resultados que estão inclinados a seu favor, de acordo com o seu interesse. Existe também uma compensação para um poder negocial das partes que perde a partir de uma determinada medida, a fim de obter o seu apoio a ele. Quando existem vários estados fracos de poder, a contratação geralmente assume a forma de um pacote pelo qual uma decisão é tomada de forma simultânea em diferentes temas para chegar a um consenso. Estados mais fracos de poder podem ser coagidos por estados poderosos e com essa ameaça a coação pode gerar um consenso para um resultado que torna estados poderosos melhor e estados mais fracos pior.

Entretanto a coerção, os diferentes estados e modelos mentais, podem influenciar conflitos interpessoais na equipe de gestão de topo, o que pode diminuir cognições compartilhadas sobre a estratégia. Diferentes formas de entender a realidade não podem existir sem conflitos, porém o conflito interpessoal pode reduzir o consenso estratégico, podendo assim provocar divergências sobre qual deve ser a estratégia da empresa, pois é resultado de diferentes percepções ou interpretações. O conflito pessoal ou de natureza emocional pode resultar ou até mesmo criar divergências sobre uma ampla gama de questões. Sendo assim é razoável esperar que conflitos interpessoais afetem o grau em que os membros estão dispostos a aprovar acordos, consensos e a buscar processos de decisão dentro da equipe (KNIGHT et al., 1999).

Quanto aos níveis de consenso, Floyd e Wooldridge (1992), citam o consenso forte, no qual existe quando a combinação das dimensões cognitivas e emocionais do consenso resulta em um entendimento comum e um compromisso comum de estratégia; o consenso cego-devoção em que os gerentes são altamente comprometidos com algo, mas não compartilham um entendimento sobre o que seja

esse algo, então eles acabam sendo bem-intencionadas, porém mal informados; o ceticismo no qual os gerentes compartilham um entendimento da estratégia, mas não estão comprometidos com ela, eles estão bem informados sobre a estratégia, mas não estão dispostos a agir; e o consenso fraco, que ocorre quando tanto o entendimento partilhado quanto o compromisso são fracos.

Destaca-se também que todos os quatro níveis de consenso podem ser adequados ou inadequados, dependendo da situação. Assim, Floyd e Wooldridge (1992) pontuam que, um consenso forte é bom quando a estratégia escolhida funciona e o ambiente de negócios é relativamente estável. Mas, o que fazer se algo na arena competitiva muda? Continuar sua fidelidade a um curso de ação pode inibir a resposta da organização, evitando que os gerentes consigam ver a necessidade de mudança. Da mesma forma, o consenso cego pode limitar compreensão partilhada. Entretanto limitar a compreensão da estratégia pode ser importante quando uma empresa quer surpreender um concorrente. Em outras situações, pode ser sábio limitar entendimento inicial de uma estratégia que é susceptível de ameaçar interesses políticos estabelecidos.

Por outro lado, a falta de entendimento pode sair pela culatra quando gerentes médios desconhecem as grandes estratégias, podendo deixar de questionar uma má estratégia. Do mesmo modo, o ceticismo pode ser positivo ou negativo. Nas fases iniciais de uma decisão, o ceticismo promove necessária abertura para uma gama de opções estratégicas. Talvez surpreendentemente mesmo consenso frágil se adapte às circunstâncias de algumas organizações (FLOYD; WOOLDRIDGE, 1992).

Além disso, Mahto e Davis (2012) argumentam que dada à composição das organizações, ou seja, a diversidade dos membros de uma organização e automaticamente a sua cognição, é difícil garantir a consciência e o compromisso de todos os componentes organizacionais. No entanto, conforme Deng (2009), o compromisso dos membros da organização pode ser conseguido devido à semelhança entre os parceiros, pois a similaridade promove identificação e aliança que facilita a identificação e esta por sua vez pode aumentar o intercâmbio de informações. Os parceiros semelhantes podem ser mais capazes de reconhecer e utilizar conhecimentos valiosos devido à maior sobreposição de seus conhecimentos anteriores em comparação com parceiros desiguais, pois parceiros semelhantes são susceptíveis de possuir semelhante conteúdo de conhecimento e estrutura.

Em contraste, Burt (1992) enfatiza que uma rede composta por parceiros semelhantes é restrita nas informações e na diversidade. Por isso Deng (2009), salienta que redes com altas proporções de semelhante de parceiros possui uma desvantagem na informação. Nesse sentido, Fleming e Sorenson (2001) acrescentam que a falta de parceiros desiguais leva a empresa a falta de avanço, aprendizagem e inovação provocando um envelhecimento organizacional. Dessa forma é importante considerar que os parceiros desiguais podem ampliar os conhecimentos e perspectivas da empresa, adicionando variações, novos elementos e perspectivas, devido as suas diferentes opiniões, o que podem ajudar a empresa a explorar mais opções para resolver os problemas, e participar de forma mais eficaz nos objetivos que se pretende alcançar.

Para Schweiger, Sandberg e Ragan (1986), as opiniões divergentes levam à apreciação e avaliação crítica dos pontos de vista alternativos e também a confrontos iniciais até se chegar a algum nível de consenso, e esses fatores podem levar ao baixo nível de resultados organizacionais. Entretanto Priem, Harrison e Muir (1995) explicam que alguns estudos sugerem que a tomada de decisão nos grupos que começam com opiniões divergentes e logo criam um consenso entre esses diversos pontos de vista conseguem alcançar resultados mais eficientes do que aqueles que começam com um elevado nível de consenso.

Quanto ao consenso relacionado ao desempenho organizacional, Thompson (1967), Schein (1969), French e Bell (1973) explicam que há uma falta de estudos empíricos que suportam uma relação consistente entre eles, entretanto a maioria dos primeiros esforços de investigação indica que um consenso em vários resultados de variáveis organizacionais apresenta desempenho positivo dos resultados. Vale ressaltar que o consenso resulta na redução da incerteza na medida em que implica uma visão compartilhada do que constitui realidade para a organização. O consenso também pode servir para induzir uma coesão entre os membros, deslocando o foco para um inimigo comum ou defensor da meta (RAPERT; LYNCH; SUTER, 1996). Sendo assim, o desempenho é melhorado quando os funcionários conseguem atingir um entendimento comum dos meios pelos quais estratégias podem ser alcançadas.

Porém, um contra fluxo de pesquisa, conforme Bourgeois (1980) e Dess (1987) sugerem que o consenso não pode ser relacionado ao desempenho organizacional ou, em alguns casos, podem até mesmo ser negativamente

relacionado. Rapert, Lynch e Suter (1996) enfatizam que os problemas inerentes em chegar a um consenso nos grupos, é que isso pode afetar a harmonia do grupo em detrimento da crítica construtiva, sendo assim, foi identificada uma relação negativa entre consenso e uma infinidade de medidas de desempenho organizacional. Porém deve-se notar que muitos destes estudos se concentram no consenso como um meio de chegar a uma decisão em vez de um resultado do processo de tomada de decisão. No entanto, o consenso quando operacionalizado como o resultado de um processo estratégico, tem implicações positivas para o desempenho. Tal como proposto por Hrebiniak e Snow (1982), o consenso deve resultar em uma redução de incerteza e a clarificação das funções de suporte, que em última análise, pode resultar em um melhor desempenho.

Rapert, Lynch e Suter (1996), destacam que uma profunda identificação com estratégias organizacionais é essencial para que um grupo esteja disposto a assumir a responsabilidade pelas ações que contribuam para essa identidade. Este, por sua vez, aumenta a qualidade da gestão e desempenho organizacional (HREBINIAK; SNOW, 1982). Entretanto sem interação e sentido compartilhado entre os colaboradores, a organização passa a ser uma imagem desfocada, aleatória e desorganizada. (RAPERT; LYNCH; SUTER, 1996). Esta questão revela a necessidade de compreender o contexto da estratégia e conhecer as facetas do consenso, pois é preciso primeiro identificar a existência dos grupos de interesse. Para que isso seja feito, no entanto, a pessoa precisa estar familiarizada com a natureza da mudança estratégica e com potenciais beneficiários desta mudança que poderá formar tais grupos de interesse (NARAYANAN; FAHEY, 1982).

Para ajudar a caracterizar o papel do consenso na estratégia, Floyd e Wooldridge (1992) citam dois elementos fundamentais que são o conteúdo do consenso e o escopo do consenso. Em primeiro lugar, o conteúdo do consenso descreve o que os gerentes concordam sobre algo, e isso inclui as condições ambientais, objetivos organizacionais e estratégicos. Em segundo lugar, o escopo do consenso distingue que consenso está entre eles. Para a estratégia, a tendência é de se pensar exclusivamente em termos de gestão de topo, mas isso pressupõe que eles compreendam plenamente a situação e sabem o que precisa ser feito para que um trabalho seja concluído. Floyd e Wooldridge, (1992), enfatizam que o primeiro passo para desenvolver a capacidade de gerenciar um consenso é encontrar maneiras de falar sobre ele. O conteúdo e o alcance de um consenso estratégico

são peças importantes do vocabulário. Em conjunto com os níveis de consenso, estes elementos permitem-nos ser mais preciso na descrição do tipo de consenso estratégico que existe em uma organização.

Além disso, Markoczy (2001) pontua que é preciso empenho extra para assegurar um bom entendimento e compromisso dos membros com o processo da estratégia organizacional. Dooley, Fryxell e Judge (2000) explicam que o compromisso deve promover a implementação de sucesso de decisões estratégicas e velocidade através da promoção de atitudes favoráveis, comportamento necessário para coordenar diversas atividades em execução das decisões. Vale ressaltar que para haver consenso é importante que haja compromisso entre os principais tomadores de decisão da organização, pois esses possuem influência positiva na organização de todos os esforços de implementação, assim como na introdução rápida de inovações. A falta de compromisso da equipe compromete o consenso e conseqüentemente a implementação prioridades estratégicas da organização.

Destaca-se dessa forma, a estratégica com consenso, na qual o conhecimento atual do compromisso permanece incompleto e aberto à exploração (BLAU; BOAL, 1987). Tem sido sugerido que, quando um indivíduo está altamente empenhado em um objetivo da organização, o indivíduo está disposto a dedicar uma grande quantidade de energia em relação a essas metas em um esforço para concretizar os objetivos comuns (PORTER et al., 1974). Para Rapert, Lynch e Suter (1996), em um contexto estratégico, espera-se que quando um indivíduo tem baixo compromisso com a organização, a quantidade de esforço que o indivíduo será disposto a gastar para implementar a estratégia será baixa. Neste aspecto, Buchanan (1974) e Porter et al., (1976) argumentam que uma vez que existe a falta de compromisso, isso pode resultar na falta de cumprimento dos objetivos da empresa, pois o comprometimento baixo dos colaboradores pode colocar um grave entrave às implementações estratégicas.

Portanto, é importante examinar o compromisso estratégico como um aspecto do comprometimento organizacional. Pois sem essa posição estratégica, os funcionários podem dar atenção secundária a execução ou mesmo podem criar obstáculos que sabotam a estratégia (WOOLDRIDGE; FLOYD, 1990). Por isso o compromisso estratégico é fundamental na medida em que a falta de tal pode conduzir a uma consciente ou inconsciente distorção de informações e promoção de

estratégias alternativas (NARAYANAN; FAHEY, 1982). Assim Porter (1980) pontua que a implementação de forma eficaz de qualquer estratégia exige compromisso total. Narayanan e Fahey (1982) ressaltam que embora haja poucos estudos que estejam explicitamente documentados sobre a relação entre compromisso, desempenho organizacional e consenso, a maioria dos pesquisadores acredita que tal relação existe.

Em outro ponto, Bowman e Ambrosini (1997) destacam que o tipo de consenso pode ser influenciado pela flexibilidade na estrutura, juntamente com a descentralização, pois esses fatores podem conduzir a interpretações divergentes das prioridades estratégicas, e conseqüentemente um baixo consenso. Do mesmo modo, quando os gestores percebem seu ambiente como dinâmico e incerto as suas estratégias são susceptíveis de ser mais multifacetado e gerencial, portanto o consenso é susceptível de ser fraco. Floyd e Wooldridge (1992) corroboram explicando que em ambientes complexos ou em constante mudança, os indivíduos raramente apreciam todas as complexidades da situação, a menos que eles entendam o contexto estratégico. Por isso é fundamental a cooperação e o consentimento dos trabalhadores quanto às decisões, pois conforme Rapert, Lynch e Suter (1996), isso oferece grande impacto sobre os resultados da decisão e obviamente que o compromisso e a compreensão partilhada entre os membros da rede aumentam o consenso para a prossecução da estratégia, resultando finalmente em um comportamento alinhado com a estratégia da organização.

Outras variáveis que são suscetíveis de influenciar a formação de um consenso, segundo Bowman e Ambrosini (1997) são: a decisão estratégica dos processos, a homogeneidade da equipe, a estrutura da organização, os processos organizacionais, os estilos de estratégia implementados, a história da empresa e os valores e filosofias que são apegados à estratégia, a diversidade nos tipos de personalidade da equipe de gestão de topo, a cultura, a as cognições dos atores. Knight et al. (1999) argumentam que a cognição sugere que os modelos mentais dos atores da rede irão influenciar as suas decisões. No que diz respeito aos gestores, pode-se dizer que é o poder dos seus modelos mentais que determina, em grande medida, a eficácia de suas decisões. Gestores operam sobre as representações mentais do mundo, e essas representações são susceptíveis de ambientes históricos mais do que os atuais.

Diversas pesquisas mostraram que modelos mentais são refletidos nas ações

estratégicas e no desempenho dos atores da rede, evidenciando a influencia nas interpretações e respostas a questões estratégicas (KNIGHT et al., 1999). Nesse sentido Hambrick e Mason (1984) corroboram citando que os gestores irão tomar as decisões que são consistentes com a sua base cognitiva, sendo que a percepção gerencial por sua vez, irá influenciar as escolhas estratégicas e ação executiva. Esses modelos operam também no nível do grupo, sendo conhecido como cognição compartilhada. O consenso estratégico resulta desses modelos mentais.

Além disso, outros fatores podem levar a um consenso como, por exemplo, o fato de os gestores de uma empresa serem expostos a estímulos relativamente semelhantes tanto no interior como no exterior da empresa, e isso leva a necessidade de considerar os efeitos da diversidade dos grupos no consenso organizacional. Entretanto a diversidade de percepções ou modelos mentais pode gerar conflito interpessoal, conhecido também como conflito social ou afetivo o que pode ter consequências negativas para a organização, pois afeta a qualidade afetiva dos relacionamentos na rede e influencia na aceitação da decisão e das estratégias. O conflito interpessoal pode reduzir o consenso estratégico (KNIGHT et al., 1999). Nesta direção, Enz e Schwenk (1991) explicam que a diversidade de pontos de vista sobre os objetivos, métodos competitivos, e valores estão relacionados com a percepção sobre o desempenho dos atores da rede. Esse tipo de diversidade tem efeitos positivos, pois uma gestão com diversas opiniões tem um maior número de abordagens alternativas para lidar com problemas estratégicos. A discordância entre os defensores de tais pontos de vista ajuda a garantir uma análise mais profunda na formulação eficaz da estratégia, porém os mesmos autores ressaltam que outras pesquisas indicam que o consenso e a similaridade conduzem a uma maior percepção do desempenho e das estratégias.

Para Wooldridge e Floyd (1989), o consenso depende do processo estratégico e duas principais observações motivam esse esforço. Em primeiro lugar, as estratégias bem-sucedidas resultam de diferentes processos de decisão e as organizações são susceptíveis de estar em diferentes fases do processo, em qualquer período no tempo. Em segundo lugar, a conveniência de consenso varia dependendo do tipo de processo estratégico empregado e o estágio do processo. Portanto, as variações no processo estratégico ajudam a explicar se o consenso está positivamente ou negativamente relacionado ao desempenho. No início do processo, segundo Narayanan e Fahey (1982), o consenso está limitado a aliança

dos indivíduos que estão envolvidos com uma estratégia e isso fornece a motivação para dar início ao processo estratégico. Outras etapas do processo são realizadas informalmente por uma rede de indivíduos em diversos níveis hierárquicos. Ressalta-se que negociações entre várias coligações produzem zonas de consenso e dissenso em torno de uma proposta.

Dessa forma conclui-se que o consenso, segundo Wooldridge e Floyd (1989), é um construto multidimensional, sendo que a natureza e a fase do processo estratégico afeta o âmbito, o conteúdo e o grau de consenso. O conteúdo do consenso se refere àquilo que os tomadores de decisão concordam e o grau de consenso é o entendimento comum sobre meios e fins da estratégia. Dess (1987) observa que o consenso também inclui compromisso com a estratégia. Sendo assim um consenso implica na compreensão e no compromisso com a estratégia, dessa forma um elevado grau de consenso é alcançado quando a compreensão e o empenho são elevados. Quando o consenso é menor, a compreensão e o empenho são baixos. Entretanto nas fases iniciais do processo estratégico, a compreensão e o comprometimento são susceptíveis de ser baixa, mas como a decisão se move através de diversos níveis, existem oportunidades para melhorar a compreensão e o empenho e conseqüentemente aumentar o consenso (WOOLDRIDGE; FLOYD, 1989).

2.3 REDES INTRAORGANIZACIONAIS E CONSENSO ESTRATÉGICO

As organizações passaram a concentrar-se nas suas competências básicas e a estabelecer parcerias com seus membros para alcançar os resultados almejados, passando assim a considerar as redes intraorganizacionais para atingir seus objetivos (CALIA; GUERRINI, 2006). Assim as organizações podem obter maior êxito, pois usam uma abordagem mais auto-organizada com a formação de grupos que trabalham em redes intraorganizacionais, visto que isso melhora a construção de laços de confiança e lealdade que lhe permitam mais colaboração e desempenho mais eficaz (ROSSETTI et al., 2008).

Entretanto em uma rede intraorganizacional pode existir favoritismo, competição hostilidade entre os atores da organização. O favoritismo pode ser relacionado a resultados, recursos e intercâmbios de informações direcionados internamente para beneficiar alguém ou um grupo. A competição e a hostilidade desencorajam os

intercâmbios que iriam beneficiar outros grupos ou outras pessoas dentro da empresa. Esses fatores podem criar uma dinâmica destrutiva nos relacionamentos das redes intraorganizacionais e este impacto negativo pode crescer ao longo do tempo e levar ao deslocamento das metas e estratégias da empresa, como também as pessoas acabam se identificando mais com os objetivos e estratégia do seu próprio grupo do que com os objetivos e estratégia da organização como um todo (KRAMER, 1991).

Vale ressaltar que o CEO (*chief executive officer*) e os membros da gestão de topo (*TMT-top management team*) possuem o conhecimento dos objetivos estratégicos e, em geral, estão comprometidos com ela devido à sua participação na elaboração do objetivo estratégico para a organização (MAHTO; DAVIS, 2012). No entanto, Mintzberg (1994) argumenta que a conduta dos membros da rede intraorganizacional pode ser incompatível com as metas e estratégias da organização, visto que os membros usam diversos meios para alcançar um objetivo. Assim, há necessidade de um consenso sobre a finalidade e sobre os meios para atingir o objetivo da organização.

Nesta direção é preciso levar em conta o papel do conflito nas redes intraorganizacionais, em que é preciso saber quais fatores uma equipe irá experimentar se tiver níveis baixos ou altos de conflito, assim como é importante levantar quais são os tipos de conflito e se terá impactos positivos no desempenho das equipes ou ainda se eles serão prejudiciais, pois esses conflitos também irão afetar o consenso nos grupos. Além disso, deve-se dar atenção a comunicação entre os atores e nesse aspecto é preciso verificar o impacto que as inovações tecnológicas possuem perante os atores, sendo assim é preciso verificar como esses atores trabalham com a influência virtual dos computadores, pois é importante saber se as necessidades atores das equipes virtuais são diferentes das necessidades daquelas que atuam e se comunicam face-a-face e quais são os tipos de tarefas que são mais bem cumpridas, pelos atores que atuam em equipes virtuais e por aqueles em que as tarefas que exigem o contato cara a cara (JEHN; MANNIX, 2001).

A literatura sobre redes intraorganizacionais, conforme Wasserman e Faust (1994), muitas vezes examinam as relações baseadas na comunicação, como por exemplo, a tarefa de comunicação para saber com quem você fala regularmente sobre questões comerciais; os conselhos de comunicação para saber se você vai dar

conselhos quando você tem um problema relacionado com o trabalho ou a uma decisão que você tem que tomar; e a comunicação social que verifica se você se comunica, se encontra com colegas fora do trabalho. As relações sociais, os laços de amizade nos grupos afetam a comunicação e a colaboração e automaticamente o consenso nas equipes para atingir os objetivos.

Dessa forma ao pensar em redes intraorganizacionais, deve-se levar em consideração o consenso que precisa existir dentro da rede para que seja possível obter comprometimento e colaboração dos atores para realizar as estratégias e atingir os objetivos da organização. Assim o consenso nos grupos intraorganizacionais pode gerar condições organizacionais favoráveis à nova direção estratégica, e esta é realizada por um número cada vez maior de membros. O consenso pode vir se formar ao longo do tempo após uma turbulência causada por mudanças (NARAYANAN; FAHEY, 1982). Além disso, Floyd e Wooldridge (1992) argumentam que é preciso um maior empenho com o consenso no grupo, pois quando chega à hora de agir, a lealdade pessoal é particularmente importante para a implementação de estratégias que hoje dependem tão fortemente de empregar discricção e imagem.

Em outro aspecto, Narayanan e Fahey (1982) afirmam que o consenso é frequentemente formado em uma coalizão de interesse que permite a ação eficaz dos grupos intraorganizacionais para realizar o seu interesse. Pois o processo da estratégia envolve um processo de construção de um consenso durante o qual os membros organizacionais desenvolvem um nível geral de acordo sobre as prioridades fundamentais da organização. Markoczy (2001) ressalta que a importância da formação de um consenso tem sido sugerido tanto de forma estratégica no processo de tomada de decisões, quanto no processo de execução. Saliencia-se ainda que todas as decisões dos grupos sejam produzidas por meio de um consenso inicial a partir de preferências dos seus membros, e que a execução bem sucedida de uma estratégia significa que os gerentes estão agindo sobre um conjunto comum de prioridades estratégicas e isso é obtido por meio do desenvolvimento de uma compreensão partilhada e compromisso comum gerado por meio da formação de consenso estratégico.

Nesta direção, o acordo consensual revela-se por si mesma, conforme explicam Floyd e Wooldridge (1992), as decisões tomadas pelos gestores, e a sua força pode ser avaliada ao longo das duas dimensões cognitivas e emocionais. Sobre o aspecto cognitivo, vale ressaltar que a falta de consenso é criado por parte dos gestores que não compartilham a percepção comum do significado da estratégia

e que, portanto, puxam em direções diferentes. Muitas vezes, isso ocorre até mesmo quando os gerentes acham que concordam, como por exemplo, quando os gerentes aderem facilmente a objetivos gerais, como o aumento das vendas e dos lucros, mas, sob este objetivo comum, escondem muitas interpretações sobre como gerenciar esses objetivos. Assim, mesmo que os gerentes estejam muito bem informados, eles acabam hesitando em suas ações, a menos que sintam algum grau de compromisso com uma estratégia. De um modo geral, o compromisso estratégico dos gerentes depende de como a estratégia se encaixa com os interesses da organização e com os interesses dos próprios gestores.

Dessa forma, Mahto e Davis (2012) concluem que a presença de um consenso entre membros dos grupos intraorganizacionais sobre metas e objetivos organizacionais é o principal fator determinante da percepção dos clientes da organização no seu ambiente externo. A consciência de metas funciona como um guia normativo para o comportamento dos trabalhadores da organização. Os trabalhadores que ignoram os objetivos da organização apresentam comportamento inconsistente que pode resultar em danos significativos para a organização. Isto é especialmente verdade no contexto de baixo e médio nível dos trabalhadores, que geralmente não participam do planejamento estratégico da organização.

Sendo assim, Farina et al. (2013), ressaltam que os estudos dos relacionamentos nas redes intraorganizacionais, conjugam conceitos como sociabilidade, capital social, poder, autonomia e coesão, e medidas como a centralidade, tanto para análise das relações cotidianas, quanto para grupos de atuação coletiva. Enz e Schwenk (1991) enfatizam que o consenso é o grau de concordância entre os atores de uma rede sobre a importância relativa de cada um dos objetivos, métodos competitivos ou os valores organizacionais, entre outros, e essa concordância é influenciada pela coesão e pela centralidade dos atores.

Nesse sentido, Guzzo e Dickson (1996) destacam que o consenso nas relações intraorganizacionais é influenciado por algumas variáveis como coesão, tamanho, capacidade de liderança, motivação, metas do grupo e centralidade dos atores da rede. O estudo dessas variáveis tornou-se uma preocupação central, em que algumas questões são levantadas, em que se questionam como certas variáveis como a cooperação, a criatividade, a coesão e a tomada de decisão afetam a equipe e também quais são os tipos de diversidade (por exemplo: dados demográficos, funcionais, cultural, nacional, experimental) e como eles têm diferentes impactos

sobre a equipe.

Nesta direção, Sparrowe et al. (2001) afirmam que os vínculos dos grupos nas redes podem ser fortes quando existe coesão nos relacionamentos entre os atores, ou tendem a ser fracos quando existem obstáculos nos laços de relacionamentos o que inibe o consenso, afetando a cooperação e a produtividade. Sendo assim, Kosub (2004) ressalta que a coesão no interior dos grupos permite influenciar a funcionalidade de toda a rede. Por isso descobrir grupos coesos é um aspecto fundamental, os quais apresentam as seguintes características: (1) Reciprocidade – ocorre quando os membros do grupo escolhem uns com os outros para ser incluído no grupo; (2) *Design* compacto nessa característica os membros do grupo são bem acessíveis para os outros, embora não necessariamente adjacentes; (3) Densidade – ocorre quando os membros têm muitos contatos entre si; Separação – aqui os membros do grupo têm mais contatos dentro do grupo do que fora.

Wasserman e Faust (1994) enfatizam que um dos maiores interesses sociais em análise de rede é identificar grupos coesos de atores e o grau de centralidade que eles possuem. Rossoni, Silva e Ferreira Jr. (2008) enfatizam que o grupo é formado pela coesão entre os seus membros, com base em propriedades específicas de seus laços. Em termos estruturais, Wasserman e Faust (1994) explicam que grupos coesos são conjuntos de atores que apresentam laços relativamente fortes, diretos, intensos e frequentes e por conta disso, esses grupos possuem suas próprias normas, valores, orientações e subculturas sendo base para a solidariedade, identidade e comportamento coletivo em maior intensidade entre esses atores de dentro do grupo. Scott (2000) destaca também a importância do grau de centralidade dos atores, pois quando um ator é central, ele possui muitos contatos com outros atores o que indica uma posição favorável na rede intraorganizacional e por isso maior falcidade de influência no consenso com os objetivos e estratégias da organização. Assim o autor conclui que para poder verificar o grau de consenso dos atores da rede é preciso usar algumas medidas de centralidade e coesão, as quais serão apresentadas a seguir.

2.3.1 Medidas de centralidade

A centralidade é definida como um ponto central de uma conexão que pode ser considerada como um ponto comum com grande número de contatos diretos

com outros pontos. Uma maneira simples, mas forte de medir os pontos de centralidade é por meio dos graus em vários pontos em um gráfico. O grau é simplesmente o número de outros pontos com um ponto que está adjacente. Um ponto é central, quando ele está em um alto grau e o agente correspondente é central quando ele está bem conectado (SCOTT, 2000). A centralidade segundo Borba (2013), é associada à importância do elemento na estrutura, sendo que deve-se considerar que quanto maior o valor da centralidade desse elemento, mais central o nó.

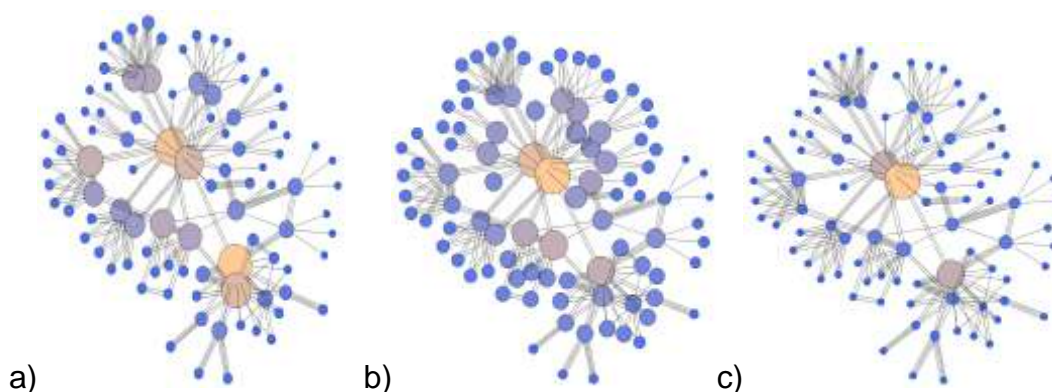
O que todas as medidas de centralidade fazem, segundo Borgatti e Everett (2006) é avaliar o envolvimento de um nó na estrutura de caminhada de uma rede. Para esses autores, a propriedade de dimensão caminhada faz a distinção entre medidas de volume e comprimento, e essa distinção constitui outra dimensão classificatória, que é chamada de caminhada propriedade. Esta refere-se a propriedade de caminhos (o seu número ou o seu comprimento) que está a ser medido, sendo que a medida de comprimento avalia os passeios de um nó dentro da rede.

Quanto a avaliação da centralidade dos atores, existem algumas medidas que são utilizadas, que são:

(1) A centralidade de grau: é medida pelo número de laços que um ator possui com outros atores em uma rede. Como a centralidade de grau leva em conta somente os relacionamentos adjacentes, tal medida revela somente a centralidade local dos atores. (2) A centralidade de proximidade: é baseada na proximidade ou distância de um ator em relação aos outros atores em uma rede. A medida de centralidade de proximidade de um ator é obtida por meio da soma das distâncias geodésicas entre todos os outros atores. A medida de centralidade de proximidade é indicada para conhecer a centralidade global dos atores. (3) A centralidade de intermediação: a interação dos atores não adjacentes pode depender de outros atores, que podem potencialmente ter algum controle sobre as interações dos dois atores não adjacentes. Um ator é um intermediário que se liga a vários outros atores que não se conectam diretamente (ROSSONI, SILVA; FERREIRA JR., 2008 p.1045).

Na Figura 1 apresenta-se um exemplo de gráfico de centralidade de grau, proximidade e intermediação, no qual pode-se verificar que os nós mais claros e maiores são mais centrais, conforme Borba (2013, p. 53):

Figura 1 - (a) Centralidades: grau; (b) proximidade; (c) intermediação



Fonte: BORBA, 2013, p. 53.

Borba (2013) destaca que a medida de centralidade de grau é a medida mais básica e reflete a ideia de que um nó é importante quando está conectado com muitos nós. Conforme Freitas (2010, p. 2) essa medida é “uma medida da influência direta que um vértice tem em relação a seus contatos”, além disso, o autor aborda que “a proximidade está relacionada com o tempo que uma informação leva para ser compartilhada por todos os vértices na rede, e a intermediação de um vértice pode ser considerada como o controle da comunicação entre todos os demais pares de vértices da rede” (FREITAS, 2010, p. 2). Nessa direção Borba (2013) salienta que na centralidade de proximidade, mais importante que ter muitas conexões é não estar muito longe dos demais nós, sendo assim um nó é importante quando está próximo dos outros nós. Segundo Scott (2000) a medida de centralidade de proximidade é indicada para conhecer a centralidade global dos atores.

Na centralidade meio ou de intermediação, Borba (2013) explica que os pontos de articulação farão parte de todos os caminhos entre nós de blocos diferentes, pois nesse tipo de medida um nó somente é importante se fizer parte de muitos caminhos. Vale ressaltar que as medidas de centralidade de proximidade e centralidade de intermediação “são baseadas na suposição que a informação, ou qualquer conteúdo da ligação é transmitido somente ao longo dos possíveis caminhos mais curtos, denominados geodésicas” (FREITAS, 2010, p. 2-3).

Vale ressaltar que as medidas de centralidade buscam medir as redes por meio de grafos, sendo que Borba (2013) explica que os grafos são estruturas formadas por vários nós, interligados entre si por meio de arestas e são usados para

representar matematicamente as redes. Os grafos são representados graficamente por pontos ligados por linhas, sendo que suas conexões entre os vértices são chamados de arcos. Assim se um grafo no qual existe um nó central que é conectado aos demais nós, mas sem nenhuma conexão entre os últimos nós, é um nó que está em destaque em todo o grafo, e possui um papel importante na estrutura. Em relação aos demais nós, está mais próximo de um outro nó qualquer, ou seja, ele exibe maior proximidade e qualquer caminho entre um dos nós à esquerda ou à direita passa pela intermediação (BORBA, 2013).

Baseados nos conceitos apresentados optou-se pela medida de centralidade meio (ou de intermediação) e pela medida de centralidade de proximidade, sendo assim apresenta-se as seguintes hipóteses:

H₁: Atores intraorganizacionais semelhantes em centralidade meio (*Betwennesses Centrality*) são semelhantes no acordo diádico em relação às prioridades estratégicas.

H₂: Atores intraorganizacionais semelhantes em centralidade de proximidade (*Closeness Centrality*) são semelhantes no acordo diádico em relação às prioridades estratégicas.

2.3.2 Medidas de coesão

Para analisar a coesão de uma rede intraorganizacional é interessante identificar os subgrupos coesos de atores, sendo que esses subgrupos referem-se ao subconjunto de atores que apresentam laços fortes, diretos e intensos e que também possuem seus próprios valores, normas e subculturas, e que por isso possuem um comportamento coletivo com maior intensidade (ROSSONI; SILVA; FERREIRA JR., 2008). Para quantificar as propriedades gerais dos subgrupos coesos, pode-se usar como medida de coesão, a densidade que os atores desses grupos possuem entre si, comparando os laços com outros grupos (SCOTT, 2000)

Existem várias medidas de coesão, entretanto, para o referido estudo optou-se pelo *E-I Index*. A medida de coesão *E-I Index*, conforme abordam Krackhardt e Stern (1988), é orientada para a mensuração da coesão de dentro (dentro da subunidade) e para fora (da subunidade para a organização como um todo). Nesse sentido, Maciel (2007, p. 97), explica que “tal medida tem por objetivo apontar qual número de grupos apresenta maior homogeneidade interna e mais alta

heterogeneidade em relação aos nós de outros grupos da rede”.

Nessa direção, Krackhardt e Stern (1988), enfatizam que um ator que tem muitas ligações com outras partes da organização, mesmo que esses laços representam uma pequena fração dos máximos laços possíveis, irá compartilhar uma visão organizacional mais ampla. Um ator não precisa estar vinculado a todos os outros, visto que na maioria dos casos esta é uma tarefa impossível, a fim de compartilhar essa visão.

Rossoni e Guarido Filho (2006) ressaltam que os valores positivos resultantes do índice E-I Index apontam tendências à externalidade, ou seja, a propensão a estabelecer relacionamentos fora da subunidade, e a internalidade dos laços, apresenta os atores de dentro de sua área, que se relacionam com mais frequência entre si. Maciel (2007, p. 97), completa destacando que o índice *E-I Index* “é a razão entre o número de laços no interior do cluster e laços entre clusters”.

Quando a maioria desses laços são orientados para o exterior, o ator será influenciado para a cooperação. Sendo assim, se todos os atores da organização são ligados a mais membros fora da sua subunidade do que no interior, o índice E-I irá resumir essa tendência com um valor positivo. Isso pode significar que os atores terão maior visão organizacional e cooperação e com isso maior consenso (KRACKHARDT; STERN, 1988).

As tendências de laços entre posições por meio do algoritmo *E-I Index*, que compara os números de laços dentro e fora das partições e possui amplitude que varia de -1 a 1. Valores positivos mais próximos de 1 indicam maior tendência de relacionamento entre atores de partições diferentes (externos), enquanto valores negativos mais próximos a -1 revelam propensão dos programas a se relacionarem internamente à própria partição de que fazem parte (ROSSONI; GUARIDO FILHO, 2006, p. 374).

Com base nos conceitos apresentados, os quais sustentam a hipótese acerca do estudo sobre a coesão nas redes intraorganizacionais, tem-se a seguinte hipótese:

H₃: Atores intraorganizacionais semelhantes em coesão departamental tipo Externalidade-Internalidade (*E-I Index*) são semelhantes no acordo diádico em relação às prioridades estratégicas.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Nesse capítulo apresentam-se os procedimentos metodológicos, estudo da descrição dos instrumentos de coleta dos dados e dos procedimentos que serão utilizados para a investigação do problema de pesquisa e para a obtenção das informações relacionadas aos objetivos desse estudo.

3.1 CATEGORIAS DE ANÁLISE

A seguir são apresentadas as definições constitutivas (DC) e operacionais (DO). Esta caracterização se faz necessária para referenciar os construtos deste estudo, baseados nas revisões teóricas feitas no capítulo 2 e nos processos metodológicos que são discutidos no capítulo 3:

a) Consenso:

DC: As várias definições acerca do consenso centram-se no conceito de que o consenso é um acordo de todas as partes para uma decisão do grupo, para tomar a melhor decisão possível (DOOLEY; FRYXELL; JUDGE, 2000). Outra definição que contempla esse mesmo pensamento é citada por Homburg, Krohmer e Workan Jr. (1999), que explicam que consenso estratégico é o grau de concordância com relação à importância de um tipo específico de estratégia para a organização. E o consenso diádico é a semelhança na hierarquização das prioridades estratégicas da organização.

DO: Para medir o consenso dos atores com as prioridades estratégicas, este construto foi operacionalizado por meio da escolha da ordem de importância de 17 prioridades levantadas nas entrevistas com os gestores da *Cool Seed*. Assim, o item assinalado como 1 é o primeiro que o ator acha mais importante para manter ou melhorar o desempenho e o sucesso da empresa no futuro. O item menos importante é o número 17.

b) Centralidade:

DC: Quanto aos conceitos de centralidade, pode-se destacar a abordagem de Rossoni, Silva e Ferreira Jr. (2008), que afirmam que a centralidade baseia-se nos laços centrais que os atores possuem na rede, na proximidade ou distância desses atores, e na interação entre eles, sendo considerados localmente centrais quando os atores possuem um grande número de conexões com outros pontos.

DO: Para medir a centralidade dos atores da rede e assim operacionalizar esse construto, foi necessário utilizar as medidas de centralidade meio (intermediação) e centralidade de proximidade. De acordo com Scott (2000), a medida de centralidade de proximidade (*closeness*), é indicada para conhecer a centralidade global dos atores, a qual mede a distância de um ator em relação aos outros atores em uma rede. Com relação à centralidade meio ou de intermediação, Santos, Rossoni e Machado-da-Silva (2011, p. 149) enfatizam que, “um ator é um intermediário quando se liga a vários outros atores que não se conectam diretamente. Nesses casos, quanto maior o número de intermediações que determinado ator faz, maior sua centralidade de intermediação (*betweenness*)”.

c) Coesão:

DC: Para enfatizar algumas definições de coesão cita-se Guzzo e Dickson (1996) os quais destacam que a coesão é uma das variáveis das relações intraorganizacionais que influencia o consenso nos grupos. Assim Enz e Schwenk (1991) corroboram afirmando que coesão afeta o consenso entre os atores da rede.

DO: Para operacionalizar este construto, a medida de coesão escolhida foi a *E-I Index* (Externalidade-Internalidade), a qual mede o quanto os atores possuem ligações dentro de seus setores ou fora deles. Segundo Krackhardt e Stern (1988) e Rossoni e Guarido Filho (2006), quando o índice *E-I index* é positivo, significa que os atores tendem a se relacionar muito com atores de outras subunidades ou setores, e isso pode acontecer devido aos contatos necessários para as atividades e comunicação em geral, para a tomada de decisão. No entanto, se o índice for negativo, demonstra que os atores tendem a se relacionar mais entre as próprias

subunidades ou setores.

3.1.1 Variáveis de controle

As variáveis de controle se constituem em condição para a determinação da influência da variável independente e variável dependente. Assim, o pesquisador neutraliza ou anula propositadamente algumas variáveis de uma pesquisa com a finalidade de verificar a sua relação com as variáveis independente e dependente (MARCONI; LAKATOS, 2009).

Sendo assim, as variáveis de controle escolhidas para o estudo foram:

- a) idade;
- b) grau de instrução (fundamental, médio e superior);
- c) gênero (masculino e feminino);
- d) setor (administração, produção e engenharia);
- e) autonomia;
- f) participação nas decisões.

3.2 DELINEAMENTO DA PESQUISA

A seguir apresenta-se o contexto da pesquisa contendo o histórico da organização em estudo, o método e os participantes deste estudo pesquisa e as suas etapas.

3.2.1 Contexto da pesquisa

A pesquisa foi desenvolvida na empresa *Cool Seed Tecnologia de Pós-Colheita*, localizada na BR 277 Km 611 nº. 1500 do distrito industrial da cidade de Santa Tereza do Oeste - PR, com área de 30.000 m² em região industrial, sendo 10.000 m² de área construída. A organização possui uma área de atuação bem abrangente incluindo vários estados brasileiros: Paraná, Santa Catarina, Rio Grande do Sul, Mato Grosso, Mato Grosso do Sul, Goiás, Bahia, entre outros. Também atua nos seguintes países: Uruguay, Argentina, Bolívia, Equador, Colombia, Paraguay, Cuba e Venezuela.

A *Cool Seed* foi fundada no ano 2001 para fabricar e comercializar equipamentos de resfriamento artificial de grãos e sementes a granel, em silos e armazéns. Atualmente a organização possui uma população 82 membros incluindo sócios, diretores, gerentes, supervisores, assessores, e diversos colaboradores que atuam nos departamentos: administrativo, comercial, pós-vendas, produção e suporte técnico e de engenharia.

3.2.2 Método e participantes da pesquisa

O estudo na *Cool Seed* se trata de uma pesquisa com método misto, sendo que a fase qualitativa realizou-se com entrevista com a cúpula da organização para levantar as prioridades estratégicas, e a fase quantitativa realizou-se na aplicação dos questionários para uma amostra de 72 membros da organização, para verificar se eles colocam as questões dadas como estratégias pela cúpula, na mesma ordem hierárquica de prioridade que a cúpula.

Segundo Creswell, Fetters e Ivankova (2004), o método misto é mais do que simplesmente coletar dados quantitativos e qualitativos, pois esse método indica que os dados serão integrados, relacionados, ou misturados em alguma fase do processo de investigação. Esta integração exige a coleta de dados quantitativos e qualitativos em simultâneo ou em paralelo.

Sendo assim, os métodos mistos usam diferentes metodologias de coleta e análise de dados dentro de uma pesquisa única, podendo assim utilizar múltiplas formas como o uso de questões fechadas, mas com observações abertas, e pode ser seguido ou ocorrer anteriormente de entrevistas e levantamentos estatísticos (CRESWELL; FETTERS; IVANKOVA, 2004). Dal-Farra e Lopes (2013, p. 70), ressaltam que “no método misto, o pesquisador baseia a investigação supondo que a coleta de diversos tipos de dados garante um entendimento melhor do problema pesquisado”.

A amostra da pesquisa contou com 72 participantes, de uma população 82 membros, sendo assim, o estudo abarca 88% (por cento) da referida população. Na visão de Gaya (2008), a população é o conjunto total de sujeitos de uma pesquisa, onde o sujeito participante representa ao menos uma característica comum com a pretendida no estudo, em um determinado espaço escolhido para a investigação.

No Quadro 1, apresenta-se a relação total dos membros da organização de

acordo com cada função e departamento:

Quadro 1 - Membros da organização

Função/Departamento	Quantidade
Sócios/diretores	3
Gerentes	5
Supervisores	4
Controladoria	1
Secretária	1
Área administrativa	12
Área comercial interna	2
Área comercial externa	2
Assistência técnica interna	1
Assistência técnica externa	2
Engenharia	5
PCP	1
Produção	44
Total	82

Fonte: elaborado pela autora, 2014.

Detalhadamente, o quadro de membros conta com 3 diretores (1 sócio/diretor executivo, 1 sócio/diretor de negócios e 1 sócio/diretor que não possui função na empresa, mas participa das decisões), 5 gerentes (1 gerente do departamento comercial, 1 do departamento administrativo, 1 do departamento de produção, 1 do departamento de manutenção eletromecânica e 1 gerente do P&D), 4 supervisores (1 supervisor de suprimentos de matéria prima, 1 da área comercial e 2 da área de produção/fabricação metalmeccânica), 1 Controladoria, 1 secretária (recepção e diretoria), 12 membros na área administrativa, 4 no departamento comercial (sendo 2 internos e 2 externos), 2 membros na assistência técnica (sendo um interno e 1 externo), 5 engenheiros, 1 membro no PCP-planejamento e controle de produção e 44 na área de produção.

Dos 82 membros elencados, 10 não participaram da pesquisa, sendo 2 da área comercial externa e 1 da assistência técnica externa, pois raramente estão na organização visto que fazem serviços externos, e 7 da área de produção que simplesmente não quiseram participar. Sendo assim, a pesquisa contou com a participação de 72 membros da organização.

3.2.3 Etapas da pesquisa

A pesquisa possui as seguintes etapas, as quais estão alinhadas com os objetivos do estudo, conforme o Quadro 2:

Quadro 2 - Etapas da pesquisa

Etapa	Objetivo	Método	Amostra	Tratamento dos dados	Resultado
1ª Etapa	Verificar quais são as prioridades estratégicas da organização	Questionário com roteiro para entrevista semiestruturada	5 membros (2 diretores e 3 gerentes)	Análise interpretativa do conteúdo das entrevistas	Identificação das prioridades estratégicas da empresa.
2ª Etapa	Mapear os relacionamentos intraorganizacionais da organização e extrair as medidas de centralidade e de proximidade e coesão dos seus atores	Questionário estruturado	72 membros	Análise pelo <i>software</i> SPSS, pelo método <i>Survey</i> sociométrico e <i>software</i> UCINET e Pajek	Identificação das redes de relacionamento e das medidas de centralidade e coesão.
3ª Etapa	Analisar em que medida a centralidade e de proximidade e a coesão dos atores da rede intraorganizational condicionam o grau de consenso com as prioridades estratégicas da organização no nível diádico	Questionário estruturado	72 membros	Análise pelo <i>software</i> UCINET e Pajek	Mensuração e análise da influência da centralidade e da coesão no consenso estratégico das díades.

Fonte: elaborado pela autora, 2014.

A coleta de dados para a 1ª etapa da pesquisa foi feita por meio de entrevista semiestruturada, sendo que o instrumento utilizado para tal entrevista foi um questionário com um roteiro pré-estabelecido. Os entrevistados foram o corpo diretivo da organização, considerando uma amostra de 2 sócios-diretores e 3 gerentes, sendo o suficiente para verificar quais são as prioridades da empresa. O tratamento dos dados dessa etapa foi feito por meio de uma análise interpretativa do conteúdo das entrevistas, permitindo assim identificar 17 prioridades estratégicas, de

acordo com o que foram apresentados pelos entrevistados.

Para Richardson (2007), a entrevista é uma técnica muito importante que permite o desenvolvimento de uma estreita relação entre as pessoas, ou seja, é um método de comunicação no qual determinada informação é transmitida de uma pessoa para outra pessoa. Vale ressaltar que a entrevista semiestruturada observa os aspectos mais relevantes da pesquisa, visando obter informações detalhadas que possibilitem a realização de uma análise qualitativa, pois apresenta certa flexibilidade para o pesquisador em relação à situação e ao conteúdo apresentado pelo entrevistado.

Quanto a análise de conteúdo, ela baseia-se em na análise da repetição das palavras e expressões do discurso dos entrevistados que segundo Bardin (1994), inicia-se com a separação das respostas em orações distintas, de acordo com os objetivos propostos no estudo e em seguida se estabelece as categorias que devem ser identificadas dentre as orações, também de acordo com os objetivos da pesquisa. Na sequência se estabelece pesos iguais (valor 1) a todas as categorias em relação a sua frequência, visto que somente as principais características são categorizadas. E por fim observa-se a frequência de cada elemento categorizado.

O instrumento de coleta utilizado na 2ª etapa da pesquisa foi um questionário estruturado, elaborado com as prioridades levantadas na 1ª etapa e aplicado aos 72 membros da organização, o qual tinha o objetivo de levantar informações para mapear os relacionamentos intraorganizacionais da organização e extrair as medidas de centralidade meio e de proximidade e coesão dos seus atores. O tratamento dos dados ocorreu no nível diádico (entre pares) e foi feito por meio do *software* SPSS, pelo método *Survey* sociométrico e *software UCINET* e *Pajek*. Com o levantamento e análise desses dados foi possível Identificar as redes de relacionamento e as medidas de centralidade e coesão do público pesquisado.

Com relação ao questionário, instrumento de coleta utilizado para a pesquisa, Cervo (2010), explica que é o método mais utilizado para se obter respostas com exatidão, todo questionário deve ser elaborado de forma impessoal para conseguir uma uniformidade nas respostas, e o resultado será mais verdadeiro devido à confiança que o anonimato fornecerá.

Na 3ª etapa da pesquisa, foram utilizados os resultados do mesmo questionário aplicado aos 72 membros na 2ª etapa, para poder analisar em que medida a centralidade meio e de proximidade e a coesão dos atores da rede

intraorganizacional condicionam o grau de consenso com as prioridades estratégicas da organização no nível diádico. O tratamento dos dados foi feito por meio do *software UCINET* (*software* de análise de redes sociais, desenvolvido nos laboratórios *Analytic Technologies*, na *University of Greenwich*) e *Pajek* (programa em código aberto para *Windows*, desenvolvido para análise e visualização de grandes redes que possuam milhares ou até milhões de nós). Com os resultados apresentados, foi possível mensurar e analisar a influência da centralidade meio e de proximidade e da coesão no consenso estratégico das díades.

4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

Apresenta-se a seguir a análise dos dados qualitativos, levantados por meio de entrevista semiestruturada com os diretores e gerentes da *Cool Seed*, para verificar as prioridades estratégicas.

4.1 ANÁLISE QUALITATIVA DOS DADOS COLETADOS

O levantamento das prioridades estratégicas na organização em estudo foi feito por meio de entrevista semiestruturada com 5 (cinco) gestores, sendo eles: 1 sócio-diretor executivo, 1 sócio-diretor comercial, 1 gerente industrial, 1 gerente administrativo, 1 gerente de P&D-projetos e desenvolvimento. A entrevista seguiu um roteiro com 11 perguntas abertas, no entanto, durante a entrevista foi necessário incluir algumas perguntas extras para poder nortear os entrevistados ao foco da pesquisa, e assim direcioná-los a investigar quais eram as prioridades.

Baseado nessas entrevistas, após a interpretação e análise do conteúdo delas, foram levantadas 17 prioridades estratégicas, as quais foram utilizadas no instrumento de pesquisa para verificar se elas eram consensuadas entre os membros da organização, de forma geral. A seguir são apresentados alguns trechos dessas entrevistas, para exemplificar as prioridades estratégicas citadas pelos entrevistados:

1) Investir em laboratórios para pesquisa e desenvolvimento de novos produtos.

Sócio/diretor comercial, diz:

Estamos lançando um laboratório de pesquisas que deve ficar pronto agora em novembro, aonde neste laboratório nós vamos ter toda a parte de pesquisa de fungos, insetos, é [...] microtoxinas, floft [...] aflo [...] aflatoxinas e..e assim sucessivamente, porque a cada etapa é uma..uma necessidade.

Gerente industrial, também diz que: “Estamos com [...] finalizando a construção de um laboratório aonde a Cool Seed vai começa desenvolve as pesquisas aqui dentro, não só nas Universidades”.

2) Entrar com mais força na oferta de nossos produtos nas cooperativas.

Gerente industrial, diz:

Começa, até trabalha a região culturalmente, muda a cabeça do [...] dos [...] dos produtores, das cooperativas, dos empresários, abri a necessidade dessa tecnologia de dentro, o resultado que ela pode dá lá dentro.

3) Investir mais na entrada e crescimento em mercados internacionais.

Gerente de P&D comenta: “A empresa está expandindo as fronteiras no momento, esse ano nos Estados Unidos”.

Gerente industrial, explica:

Só se produzia semente no sul, em regiões frias, e hoje o Brasil todo, a América Latina toda produz sementes né, em regiões quentes, isso graça a tecnologia da Cool Seed. Então ela não trouxe só um novo produto no mercado, ela trouxe toda, ela abriu um nicho de mercado, hoje se produz semente em Tangará da Serra, na Colombia, na Venezuela, no Peru [...]. [...] nós também estamos começando no México né, e esse já tá aberto o mercado, tá direcionado, pode montá lá, pode investi em representante, em assistência, não tem problema nenhum quanto ao México.

4) Passar a produzir mais dos componentes que a empresa atualmente tem que comprar de seus fornecedores.

Gerente industrial, diz que:

Um desafio nosso, é, começar investi estrategicamente um novo produto, numa numa numa verticalização também pode se, nós trazemos a fabricação de alg de um de alguma coisa, de algum componente que hoje é tercerizado pra dentro da Cool Seed e já traz esse produto, nasce em berço de oro [...] [...] um investimento seria em uma área de aletados aqui, que é um fornecedor forte né, que representa aí 20, 30 % do nosso equipamento, tem um componente dele que é um, uma parte de aletados de cobre, alumínio, que é um componente que pesa bastante na [...] no custo do equipamento, e não só pelo custo, ele estrategicamente é um é [...] é [...] ele faz parte do nosso projeto, então vamo dizer assim, se tem uma coisa no equipamento que teria que te sigilo industrial.

Sócio-diretor comercial, também comenta que:

Agora nossos gerente industrial e gerente de engenharia eles vão pra Chicago numa feira pra vê produtos, pra vê é [...] componentes é [...] de ferramentais ali, pra gente equipá a nossa indústria, então de lá eles trazem é [...] informações, vamo dizer, como produzi uma serpentina, como produzi um chassi, como produzi isso, então trazem informações pra gente e aí a gente faz um um um uma uma reunião, veja em consenso, e dando prioridade pra aquilo que é melhor pra indústria e melhor pro mercado.

5) Focar mais no atendimento dos clientes de grande porte do que os de médio ou de pequeno porte.

Sócio-diretor executivo, diz que:

Nós estamos posicionando as tecnologias pra aquelas empresas que, maiores, até porque não teríamos estrutura fabril pra atender uma demanda grande de pequenos produtores, mas acredito que é uma questão de tempo pra que a tecnologia se popularize e fique ao alcance também do médio produtor, pequeno produtor.

6) Aumentar a participação de todos os setores e funcionários nas decisões estratégicas da empresa.

Sócio-diretor comercial, diz que:

Nós temos toda a segunda feira e quinta feira umas reuniões técnicas com todo o nosso corpo [...] o corpo de gerentes e e e colaboradores aonde a gente vê a necessidade de implanta é é estrutura, ferramentas para que cada funcionário é é tenha capacidade de produzir com melhor qualidade [...] fazemos essas reuniões semanais e também mensais para chegar a um consenso desses investimentos.

Gerente de P&D, também comenta: “A gente tá, tá com os mesmos objetivos [...] a gente até conversa normalmente sobre isso faz reuniões e tal, normalmente é decidido em grupo”.

Sócio-diretor executivo enfatiza que:

A forma de atuação da da da da empresa ela se fundamenta nas tomadas de decisões conjuntas com os sócios em reuniões trimestrais onde a gente debate basicamente as estratégias e as as os grandes temas relacionados com com a empresa.

7) Acompanhar a implementação da tecnologia no cliente por longos

períodos de tempo.

Gerente industrial, diz:

A *Cool Seed*, ela faz muito bem isso, ela não só vende o equipamento e a tecnologia, ela implanta dentro da, das empresas, então tem um acompanhamento da assistência técnica, com a engenharia de implantação, com a, com toda é [...] essa assistência que a *Cool Seed* praticamente acompanha o primeiro ano todo, porque tem toda uma mudança cultural entre os funcionários, entre a forma de armazena, de procede dentro da linha de produção, de limpeza, de seleção das sementes e tudo, as variedades e tudo.

8) Investir e estimular o desenvolvimento acadêmico e profissional dos funcionários.

Sócio-diretor comercial comenta que:

Essas pessoas que não tem certas qualificações, nós incentivamos a eles que estudem para buscar, vamos dizer, o..o..o..vamos dizer, os cargos que eles almeja dentro da empresa [...] [...] a gente busca, vamos dizer, nessa ne nesse nesse funcionários sempre qualificá-los ainda mais é [...] dando curso, vamos dizer, de SENAC ,de SEBRAE, disso, daquilo, que eles buscam formação do melhor soldador, do melhor é é é [...] operador de CNC, entendeu, então eles tem que se qualifica pra estar cada vez mais, até pruma questão pessoal e eles subir hierarquicamente dentro da indústria, então nós procuramos é é sempre é dar prioridade pra aquela pessoa que tá aqui dentro pra eles cada vez mais subirem de cargo dentro da própria, da própria empresa.

Gerente industrial, diz que: “Eu acho que é a de pessoas né, a estratégia hoje [...] investi em pessoas, treinamento, é colch, acha, levanta as competências de cada um”.

O gerente de P&D, também comenta que: “A *Cool Seed* tem como característica valoriza as pessoas internas com esse crescimento, então dificilmente vai busca pessoas fora”.

9) Fortalecer a relação com Universidades e trazer mais especialistas acadêmicos para ajudar a empresa.

Sócio-diretor comercial, diz que:

Para o próximo ano, provavelmente, é esses laboratórios de pesquisa, a gente tem alguma coisa pensando é num numa aproximação e um convênio junto ao CNPQ pra gente a cada vez mais ter a pesquisa, vamos dizer, ter ali, vamos dizer, uma vitrine tecnológica aonde é alunos, é é professores, estudantes de mestrado, doutorado, que possa vim aqui fazer a sua pesquisa dentro da empresa, ter todas as condições técnicas de laboratório, disso, análise, tá tal tudo quanto é produto, aqui dentro, a gente disponibiliza isso aí.

Gerente administrativa, explica que:

Estamos desenvolvim [...] desenvolvendo novos produtos e é parceria com universidades também. A universidade nos traz a necessidade, e a gente desenvolve um produto pra aquela necessidade, vamos aprimorando, testando, então, e trabalhando nesse sentido.

O gerente industrial, também comenta que: “Nós temos uma ideia de de de de de faz uma Universidade da indústria aqui dentro né.

10) Investimento na estrutura física da empresa, para ampliar a indústria e outros departamentos.

Sócio-diretor executivo, diz:

Olha, nós temos investido muito em infra-estrutura, infra-estrutura tanto em área fabril como ferramentas, sistemas, computadores [...] o maciço investimento no nesses, todos esses anos foi em infra-estrutura, infra-estrutura e equipamentos, máquinas [...] máquinas e marketing.

Gerente industrial, explica que:

Se esse ano foi um ano bom, eu sei que o ano que vem vai ser um ano bom de investimento, vai se um bom ano em investimento em máquinas, equipamentos, em barracões, em unidades industriais né, em estrutura, infra-estrutura, em mídia, lá na área comercial, em feiras lá na área comercial.

Gerente administrativa, também comenta:

Em questão de infra-estrutura, foram adquiridos terrenos e agora ãã, estamos executando a construção de novas unidades industriais pra expandi de 4 mil metros quadrados, aqui que a gente tinha de infra-estrutura, pra 13 mil metros, pra permiti o crescimento que a gente imagina pros próximos 5 anos.

11) Investir em práticas mais sustentáveis, ambientalmente responsáveis, na fabricação de produtos.

Sócio-diretor executivo comenta:

Então sempre a Cool Seed tá atenta a desenvolve ou produzir coisas na sua tecnologia que ela desenvolve, e são tecnologias diferentes, são tecnologias é [...] especialmente li a ligados ao meio ambiente, tecnologia que não agredem o meio ambiente, tecnologias que criam alternativas pra não agredir o meio ambiente.

Sócio-diretor comercial, também diz que:

Nós estamos preparando a indústria para uma indústria do futuro, uma indústria 100% limpa, em sintonia com o meio ambiente, livre de insetos, livre de veneno, livre de qualquer é produto químico.

Gerente administrativa, diz:

A direção da empresa já tá buscando outras alternativas de lança produtos novos no mercado, produtos com um diferencial, produtos é [...] que tenham é uma, como que eu posso te dizer, que sejam de aço [...] de acordo com o meio ambiente, que veio à inova.

12) Investimento em marketing (propaganda e comunicação para divulgação da empresa e produtos).

Gerente administrativa comenta:

Acho que agora, no momento da consolidação desses produtos (novos) que saí, sim vai se investi forte em marketing, porque daí a gente precisa lança o produto e aí sim vai..vai volta a investi nessa [...] nessa área.

O sócio-diretor executivo, diz: “Temos investido bastante, se é que dá pra chamar de investimento, em publicidade, em em em divulgação da marca e da tecnologia”.

Sócio-diretor comercial, também comenta:

Investimos muito em revistas, em jornais, em televisão, em cursos técnicos, é todo ano a gente tem dois treinamentos para a nossa área de vendas, com a nossa equipe de vendas, que hoje abrange os 27 Estado brasileiros mais 9 países.

13) Compra de mais máquinas e equipamentos para a área industrial.

Sócio-diretor comercial, explica que:

A empresa, a preocupação dela é no contexto total [...] nós investimos dentro da empresa, na parte de reestruturação da empresa, na parte de equipamentos, na parte de maquinários, na parte de de de indústria, na parte de barracão, e no na parte da do ser humano.

Gerente industrial comenta que:

Na área industrial, que é minha área precisa investi em máquinas e equipamentos, tecnologia, transforma, transforma os processos, nossos processos, a gente fez melhorias até onde deu com esse, com esse, com esse formato que ta hoje né, que é bastante, a gente ainda tem bastante coisa manual, bastante coisa que não não não não ocorre de forma automática né, e daqui pra frente, pra que se melhore a qualidade, a eficiência e tudo o processo, precisam precisa se se implantados algumas coisas que só a máquina te dá esse resultado né, processos de pintura por imersão ou por braços robotizados e tal, ele te dá a garantia que essa pintura sempre vai se do mesmo jeito e..e te o mesmo resultados ele vai padroniza a, a fabricação né.

Gerente industrial, também diz:

Eu na indústria, eu preciso robô aqui, eu preciso máquinas automatizadas, entendeu, pra pro pra pra pra ve, pra chega na qualidade que eles precisam no campo, os problemas de qualidade estão diretamente ligada a tecnologia da indústria.

14) Investimento em assistência pós-venda pra atender o cliente mais rápido e melhor.

Sócio-diretor executivo, diz que:

A assistência pós venda, aí sim nós investimos bastante, no sentido de criar unidades avançadas de assistência técnica pra reduzi o tempo e o custo de atendimento aos nossos clientes.

15) Atuar em outros segmentos, diversificar com novos produtos, além dos atuais.

Gerente industrial comenta que:

A Cool Seed tem investido bastante em desenvolvimento né, de novos produtos [...] todo ano nós temos protótipos rodando dentro das indústrias né, constantemente, toda visita que é feita aqui anualmente, tem um protótipo pra mostra.

Gerente administrativa, também diz:

Em tecnologia, o desenvolvimento de novos produtos é, concluindo o projeto, concluindo esses projetos de novos produtos e colocando eles em teste no campo. Então é um investimento alto que a gente tá fazendo, aí em alguns clientes que se dispuseram a coloca esses equipamentos pra testa, e a gente tá finalizando os testes pra daí pode coloca o produto no mercado.

Gerente de P&D comenta:

O que o pessoal tem falado as vezes entre gerente aí é, esses novos produtos tão recebendo um tratamento diferenciado que tá dexando um pouco de lado esses que a gente tem em linha e tá hoje trazendo o o lucro pra empresa [...] [...] mas eu vejo, no meu ponto de vista como gerente da parte de engenharia, que isso aí é necessário pra gente ter um novo produto lá na frente, diversifica nossos produtos.

16) Reinvestir mais dos lucros dos proprietários na própria empresa para seu crescimento.

Gerente industrial, diz:

Uma decisão que, vamo dize assim, que é um ponto crucial, e que a gente sabe e tem consciência, que se não fosse assim a Cool Seed não conquistaria os resultados que tem, é e não chegaríamos é essa, é e e e essa esse alinhamento dos sócios em reinvesti 100% da lucratividade da empresa aqui dentro né.

O gerente industrial, ainda comenta que: “Coloco bastante em cheque o o direcionamento desse dinheiro, desse dessa desse desse investimento”.

17) Investir mais na industrialização de outros produtos, que vão além dos produtos de pós-colheita.

Sócio-diretor comercial, diz que:

Nós temos um curso de qualificação na área de armazenagem, aonde nós convidamos, é todas as empresas que possuem os nossos equipamento e outras empresas que estão aderindo à tecnologia a virem na empresa a participar desse curso técnico de pós-colheita, aonde a gente reúne aqui os melhores especialistas do Brasil.

Gerente administrativa comenta que:

As decisões dos 2 últimos anos foram as de entrar no mercado de secagem, de secagem de semente e de secagem de café, é isso que a gente tá tentando agora concluí nesses dois projetos.

Gerente de P&D, também diz que:

A Cool Seed é focada na, até da pra vê na na na fachada da empresa tá tecnologias de pós-colheita, então o pessoal quer leva muito pra indústrias, industrialização de produtos e não pós-colheita. Então isso existe, ainda a gente tá segurando um pouco essa área, mas existe essa, essa queixa do pessoal de ir mais pra indústria, pra, vem muita questão de pessoal externo sobre isso, já existem algumas nessa área, mas ainda a gente tenta segura um pouco, até porque é um mercado que a gente não conhece muito, não é nossa especialidade, então tem que te um pouco de cautela, não que não possa, mas é tratado com cautela.

4.2 ANÁLISE QUANTITATIVA DOS DADOS COLETADOS

Apresenta-se a seguir as estatísticas descritivas, a validação das escalas, o consensus analysis das prioridades estratégicas, as análises sociométricas e o teste das hipóteses via MRQAP.

4.2.1 Estatísticas descritivas

As estatísticas descritivas são usadas para apresentar a descrição da amostra, ou seja, a identificação dos dados dos participantes da pesquisa. Dessa forma, a Tabela 1 apresenta a descrição da idade:

Tabela 1 - Descrição da idade

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Idade	72	18,00	64,00	30,2500	8,82498
Valid N (listwise)	72				

Fonte: elaborado pela autora, 2014.

De acordo com a Tabela 1, a idade dos 72 participantes, variou de 18 a 64 anos, apresentando assim uma grande heterogeneidade, ou seja, não possui uniformidade, sendo composta por pessoas de diversas idades. A Tabela 2 a seguir apresenta os dados demográficos dos participantes da pesquisa, quanto ao gênero, grau de instrução e a categorização dos setores:

Tabela 2 - Dados demográficos

		Frequência	Percentual
Gênero	Feminino	12	16,7
	Masculino	60	83,3
	Total	72	100,0
Grau de Instrução	Fundamental	7	9,7
	Médio	38	52,8
	Superior	27	37,5
	Total	72	100,0
Categorização dos Setores	Administrativo	29	40,3
	Engenharia	5	6,9
	Produção	38	52,8
	Total	72	100,0

Fonte: elaborado pela autora, 2014.

Quanto ao gênero, pode-se observar na Tabela 2, que apenas 16% são mulheres, possivelmente pelo tipo de produto que a empresa fabrica ou ainda pelo seu segmento ou porque a empresa possui grande parte dos funcionários na área de produção, e essa área é normalmente ocupada pelo sexo masculino. Referente ao grau de instrução, a maioria dos membros, 62,5%, possui ensino entre fundamental e médio e o restante possuem ensino superior.

Com relação a categorização dos setores, foi classificado em 3 grupos (administração, produção e engenharia), levando em conta a natureza das atividades. Sendo assim, na categoria do setor administrativo, foi incluída todas as atividades que apresentam características semelhantes, como a secretária (1), a controladoria (1), a área comercial (2), a gerência (5), a supervisão (4), a assistência técnica (1), a diretoria (3) e a área administrativa (12). Na categoria de engenharia, ficou apenas os 5 engenheiros, visto que eles desenvolvem um trabalho técnico, e apresentam formação específica. Com relação a categoria de produção, foi incluído o responsável pelo setor de PCP-Planejamento e Controle de Produção (1) e os 37 colaboradores que atuam na manufatura da fábrica. Sendo assim, a Tabela 2 mostra que a maioria dos membros da organização estão no setor de produção.

4.2.2 Validação das escalas (fatorial)

Com relação às variáveis de controle (escalas) que são a participação do processo decisório e a autonomia, foram medidas por meio de escalas com múltiplos indicadores (escala de Likert de 1 a 5). A qualidade dessa escala foi avaliada pela análise fatorial exploratória, para verificar se os indicadores de cada constructo são agregados em seus respectivos fatores. A principal função das diferentes técnicas de análise fatorial é reduzir uma grande quantidade de variáveis observadas em um número menor de fatores, sendo assim, a aplicação de uma análise fatorial resulta no agrupamento de variáveis. A validação das escalas é apresentada na Tabela 3:

Tabela 3 - Validação das escalas

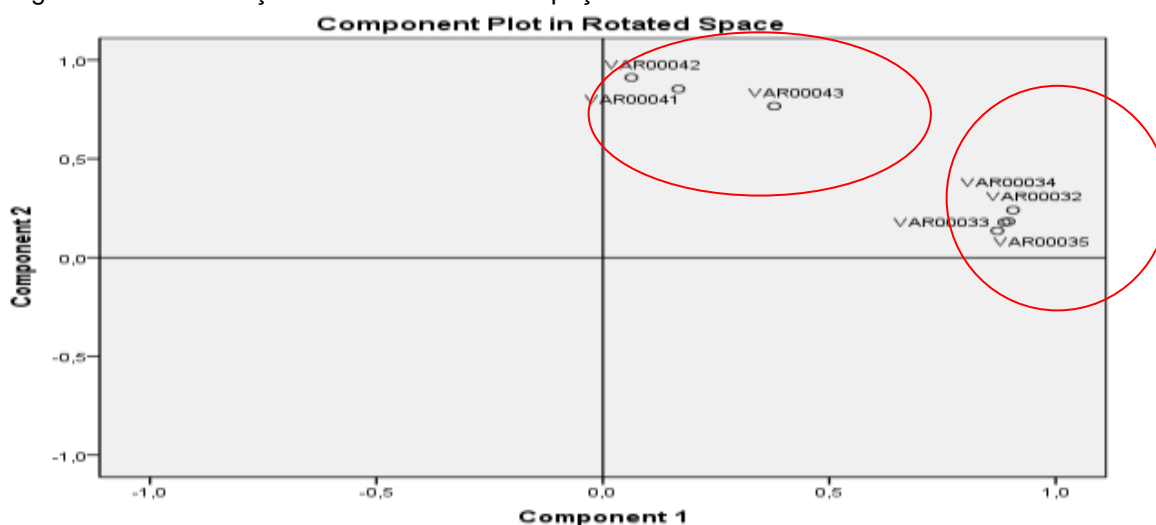
	COMPONENTES	
	alfa = 0,93	alfa = 0,84
01 Participo frequentemente das decisões sobre mudanças na empresa.	,906	
03 Participo frequentemente das decisões de contratar novos funcionários.	,896	
02 Participo frequentemente decisões sobre a adoção de novas políticas.	,887	
04 Participo frequentemente das decisões de promover Funcionários.	,871	
06 Meu trabalho me dá considerável independência e liberdade sobre como fazê-lo.		,911
05 Meu trabalho permite que eu mesmo decida como realizá-lo.		,853
07 Meu trabalho permite que eu escolha que procedimentos (métodos de trabalho) devo usar.		,766

Fonte: elaborado pela autora, 2014.

Conforme apresentado na Tabela 3, as variáveis 1, 2, 3 e 4 estão relacionadas com a participação nas decisões, e as variáveis 5, 6 e 7 que descrevem a autonomia são agrupadas. A confiabilidade das escalas foi atestada pelo alfa de Cronbach. A escala de participação no processo decisório teve um alfa de 0,93 e a escala de autonomia teve um alfa de 0,84. Com esses resultados, as duas escalas foram validadas e permitiram a inclusão delas como variáveis de controle nos modelos de regressão, pois os valores acima de 0,7 são sempre consideráveis aceitáveis.

Na Figura 2, apresenta-se a discriminação dos construtos no espaço rotacionado da análise fatorial:

Figura 2 - Discriminação dos construtos no espaço rotacionado da análise fatorial



Fonte: elaborado pela autora, 2014.

De acordo com a Figura 2, observa-se que o agrupamento das variáveis estão em dois extremos, isso mostra que os construtos são discriminantes entre si, pois as variáveis da escala de participação no processo decisório se agruparam e as outras variáveis, de outro lado. O desvio padrão dos construtos é apresentado na Tabela 4:

Tabela 4 - Estatísticas descritivas dos construtos pesquisados

	N	Mean	Std. Deviation	Skewness		Kurtosis	
				Statistic	Std. Error	Statistic	Std. Error
Participação no Processo Decisório	72	2,0799	1,10841	,893	,283	-,341	,559
Autonomia Vertical	72	3,1343	1,11843	-,363	,283	-,663	,559

Fonte: elaborado pela autora, 2014.

Na Tabela 4, observa-se que a média de participação no processo de decisório foi baixa (2,07), no entanto, houve um desvio padrão de 1,10, o que significa que ela pode variar. A autonomia apresentou uma média moderada (3,13) considerando a escala de 1 a 5, apresentando um desvio padrão de 1,11, o que significa que também possui variação, ou seja, alguns colaboradores possuem mais autonomia que a média e outros tem menos autonomia.

4.2.3 Consensus analysis das prioridades estratégicas

A análise de consenso, disponível no programa *Ucinet*, possibilita que sejam

comparadas, par a par a semelhança de atitudes ou crenças. Vale destacar que uma análise de consenso pode ser usada para analisar vários tipos de dados, incluindo verdadeiro ou falso, sim ou não, de múltipla escolha, e até mesmo em aberto ou preencher as lacunas nas perguntas. As prioridades estratégicas deste estudo foram pesquisadas por meio de 17 perguntas, aplicadas a 72 membros da organização, sendo solicitado para que listassem de 1 a 17 os itens (as perguntas) por ordem de importância. Sendo assim, o item assinalado como 1 é considerado como o mais importante para manter ou melhorar o desempenho e o sucesso da empresa no futuro e o item menos importante é o número 17.

Assim, a Análise de Consenso foi aplicada a partir do conjunto de prioridades estratégicas e gerou uma matriz quadrada com o grau de similaridade atitudinal em relação à hierarquia das 17 prioridades estratégicas para cada díade. O grau de concordância expresso em um número para cada par descreveu a similaridade de importância de todas as prioridades em conjunto. Essa matriz foi empregada como variável dependente no teste de hipóteses via MRQAP. As frequências com relação a cada uma das questões e hierarquia das prioridades são mostradas nas tabelas a seguir. Os gráficos apresentados na sequência mostram os graus de dispersão de opiniões em relação às prioridades.

Tabela 5 - (1) Investir em laboratórios

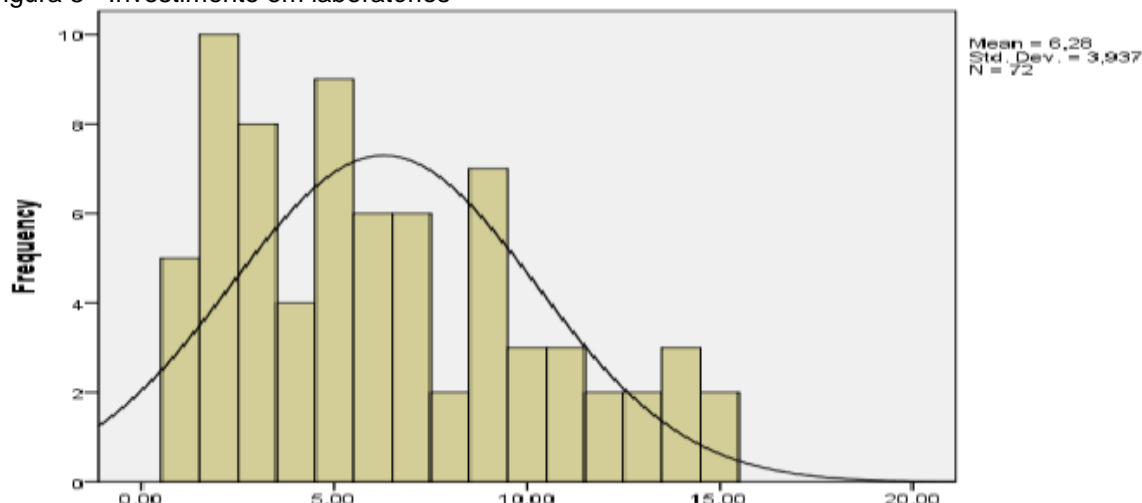
	FREQUENCY	VALID PERCENT
1,00	5	6,9
2,00	10	13,9
3,00	8	11,1
4,00	4	5,6
5,00	9	12,5
6,00	6	8,3
7,00	6	8,3
8,00	2	2,8
9,00	7	9,7
10,00	3	4,2
11,00	3	4,2
12,00	2	2,8
13,00	2	2,8
14,00	3	4,2
15,00	2	2,8
Total	72	100,0
System	10	
Total	82	

Fonte: elaborado pela autora, 2014.

A Tabela 5 apresenta a primeira pergunta sobre as prioridades estratégicas que questiona sobre o investimento em laboratórios para pesquisa e

desenvolvimento de novos produtos. Observou-se que primeira frequência encontrada para essa questão foi de 5 (6,9%), esse resultado significa que 5 pessoas têm essa prioridade como a primeira mais importante. A maior frequência encontrada foi 10 (13,9%), ou seja, 10 pessoas tem essa prioridade como sendo a segunda mais importante, e assim por diante.

Figura 3 - Investimento em laboratórios



Fonte: elaborado pela autora, 2014.

A Figura 3 apresenta o grau de dispersão de 6,28, com relação às opiniões dos atores da organização sobre o investimento em laboratórios para pesquisa e desenvolvimento de novos produtos.

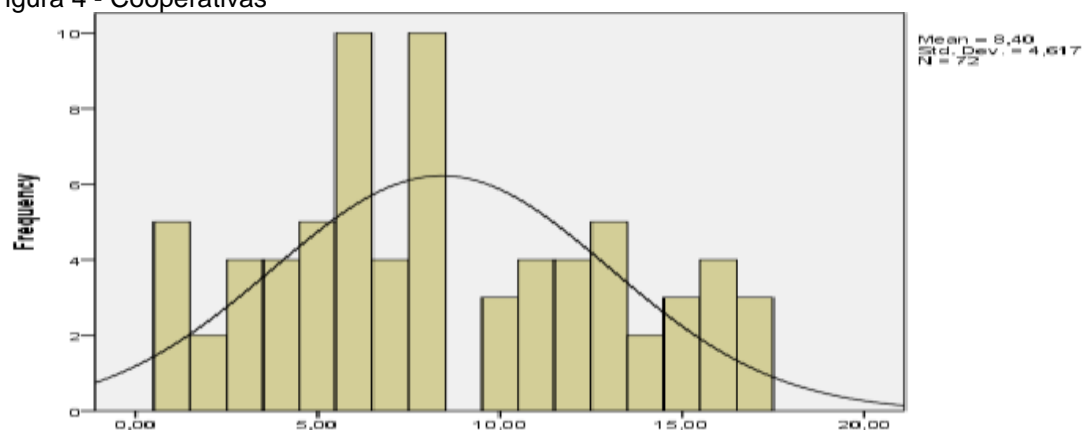
Tabela 6 - (2) Produtos nas cooperativas

		FREQUENCY	VALID PERCENT
Valid	1,00	5	6,9
	2,00	2	2,8
	3,00	4	5,6
	4,00	4	5,6
	5,00	5	6,9
	6,00	10	13,9
	7,00	4	5,6
	8,00	10	13,9
	10,00	3	4,2
	11,00	4	5,6
	12,00	4	5,6
	13,00	5	6,9
	14,00	2	2,8
	15,00	3	4,2
	16,00	4	5,6
	17,00	3	4,2
	Total		72
Missing	System	10	
Total		82	

Fonte: elaborado pela autora, 2014.

A segunda pergunta, apresentada na Tabela 6, questiona sobre a estratégia de entrar com mais força na oferta dos produtos da empresa nas cooperativas. A primeira frequência encontrada para essa questão foi de 5 (6,9%), sendo assim, a tabela mostra que 5 pessoas têm essa prioridade como sendo a primeira mais importante. A maior frequência encontrada foi 10 (13,9%), aparecendo 2 vezes na tabela, o que significa que 10 pessoas tem essa prioridade como sexta e também como a oitava mais importante.

Figura 4 - Cooperativas



Fonte: elaborado pela autora, 2014.

A Figura 4 apresenta o grau de dispersão de 8,40, com relação às opiniões dos atores sobre a prioridade em investir na estratégia de entrar com mais força na oferta dos produtos da empresa nas cooperativas.

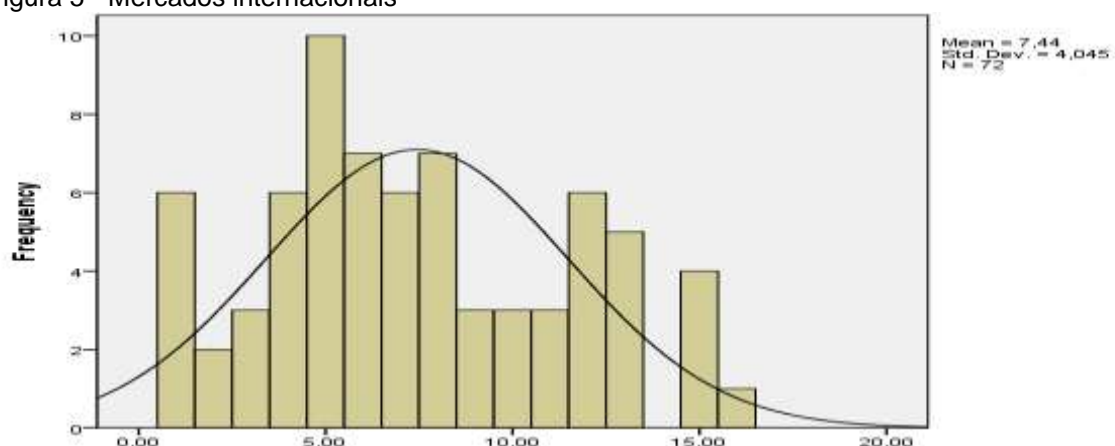
Tabela 7 - (3) Mercados internacionais

	FREQUENCY	VALID PERCENT
Valid		
1,00	6	8,3
2,00	2	2,8
3,00	3	4,2
4,00	6	8,3
5,00	10	13,9
6,00	7	9,7
7,00	6	8,3
8,00	7	9,7
9,00	3	4,2
10,00	3	4,2
11,00	3	4,2
12,00	6	8,3
13,00	5	6,9
15,00	4	5,6
16,00	1	1,4
Total	72	100,0
Missing System	10	
Total	82	

Fonte: elaborado pela autora, 2014.

Quanto a Tabela 7, refere-se à terceira pergunta que questiona sobre a estratégia de investir mais na entrada e crescimento em mercados internacionais. O resultado para essa questão mostra a frequência 6 (8,3%), sendo assim, 6 pessoas tem essa prioridade como sendo a primeira mais importante. A maior frequência encontrada foi 10 (13,9%), ou seja, 10 pessoas tem essa prioridade como a quinta mais importante.

Figura 5 - Mercados internacionais



Fonte: elaborado pela autora, 2014.

A Figura 5 apresenta o grau de dispersão de 7,44 com relação às opiniões dos atores sobre a prioridade estratégica em investir mais na entrada e crescimento em mercados internacionais.

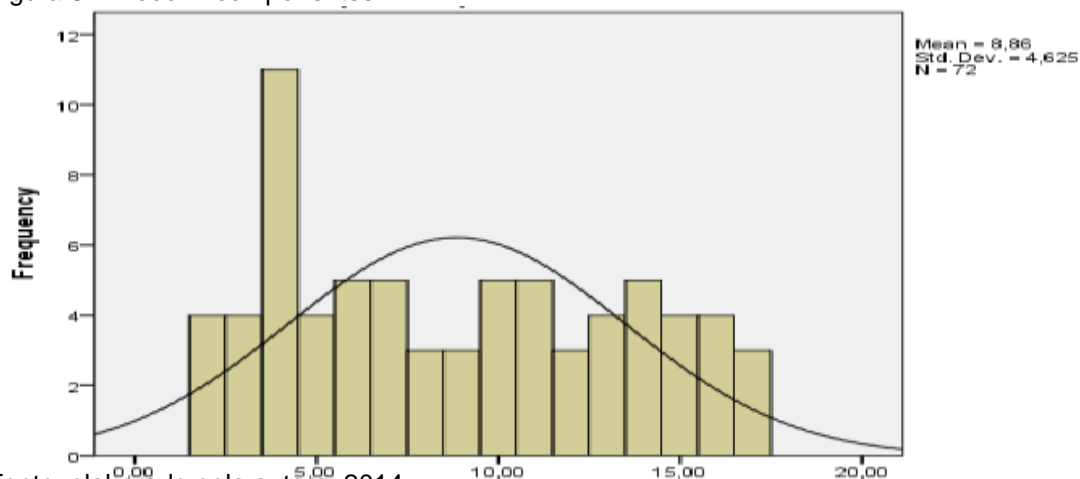
Tabela 8 - (4) Produzir mais componentes

		FREQUENCY	VALID PERCENT
Valid	2,00	4	5,6
	3,00	4	5,6
	4,00	11	15,3
	5,00	4	5,6
	6,00	5	6,9
	7,00	5	6,9
	8,00	3	4,2
	9,00	3	4,2
	10,00	5	6,9
	11,00	5	6,9
	12,00	3	4,2
	13,00	4	5,6
	14,00	5	6,9
	15,00	4	5,6
	16,00	4	5,6
	17,00	3	4,2
	Total		72
Missing	System	10	
Total		82	

Fonte: elaborado pela autora, 2014.

A Tabela 8 apresenta os resultados referente à quarta pergunta, que questiona sobre a prioridade estratégica de passar a produzir mais dos componentes que a empresa atualmente tem que comprar de seus fornecedores.

Figura 6 - Produzir componentes



Fonte: elaborado pela autora, 2014.

A Figura 6 apresenta o grau de dispersão de 8,86 com relação às opiniões sobre a prioridade de passar a produzir mais dos componentes que a empresa atualmente tem que comprar de seus fornecedores.

Tabela 9 - (5) Clientes de grande porte

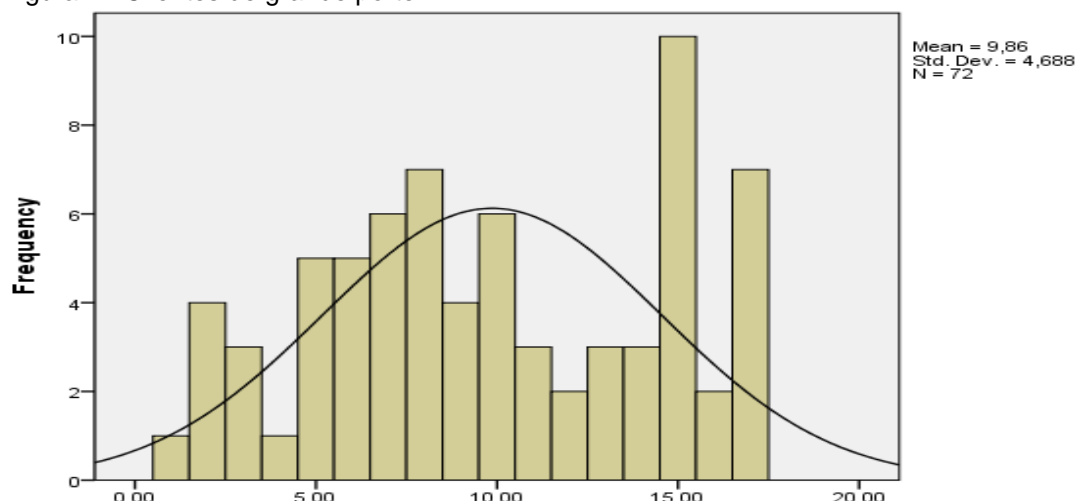
		FREQUENCY	VALID PERCENT
Valid	1,00	1	1,4
	2,00	4	5,6
	3,00	3	4,2
	4,00	1	1,4
	5,00	5	6,9
	6,00	5	6,9
	7,00	6	8,3
	8,00	7	9,7
	9,00	4	5,6
	10,00	6	8,3
	11,00	3	4,2
	12,00	2	2,8
	13,00	3	4,2
	14,00	3	4,2
	15,00	10	13,9
	16,00	2	2,8
	17,00	7	9,7
Total		72	100,0
Missing	System	10	
Total		82	

Fonte: elaborado pela autora, 2014.

A Tabela 9, refere-se à quinta pergunta, que questiona sobre a prioridade

estratégica de focar mais no atendimento dos clientes de grande porte do que os de médio ou de pequeno porte. O primeiro resultado para essa questão mostra a frequência 1(1,4%), o que significa que apenas 1 pessoa tem essa prioridade como a mais importante. A maior frequência encontrada foi de 10 (13,9%), sendo assim, 10 pessoas tem essa prioridade como a décima quinta mais importante.

Figura 7 - Clientes de grande porte



Fonte: elaborado pela autora, 2014.

A Figura 7 apresenta o grau de dispersão de 9,86 com relação às opiniões sobre a prioridade estratégica de focar mais no atendimento dos clientes de grande porte do que os de médio ou de pequeno porte.

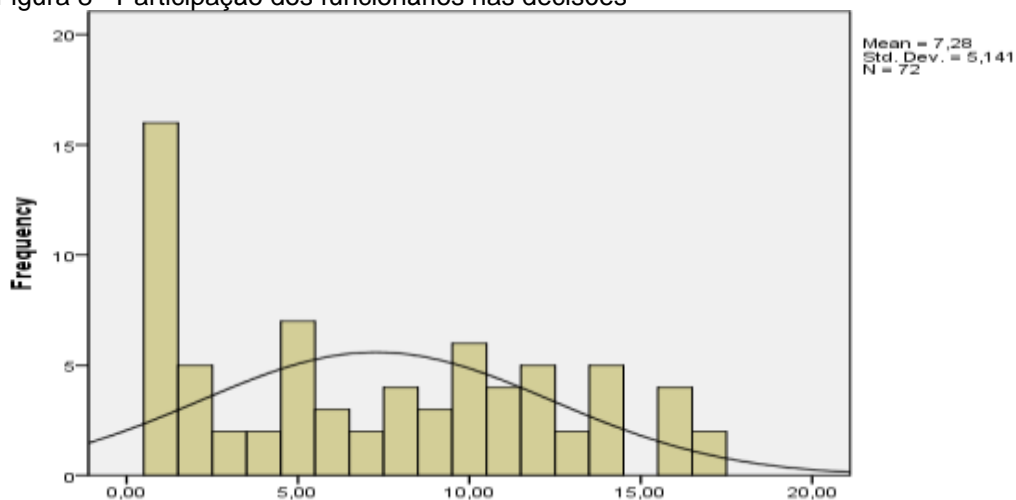
Tabela 10 - (6) Participação nas decisões estratégicas

		FREQUENCY	VALID PERCENT
Valid	1,00	16	22,2
	2,00	5	6,9
	3,00	2	2,8
	4,00	2	2,8
	5,00	7	9,7
	6,00	3	4,2
	7,00	2	2,8
	8,00	4	5,6
	9,00	3	4,2
	10,00	6	8,3
	11,00	4	5,6
	12,00	5	6,9
	13,00	2	2,8
	14,00	5	6,9
	16,00	4	5,6
	17,00	2	2,8
	Total		72
Missing	System	10	
Total		82	

Fonte: elaborado pela autora, 2014.

Quanto à sexta pergunta, a Tabela 10 apresenta o questionamento sobre a estratégia de aumentar a participação de todos os setores e funcionários nas decisões estratégicas da empresa. Essa tabela mostra a frequência 16 (22,2%) para o primeiro resultado, ou seja, 16 pessoas tem essa prioridade como sendo a mais importante. Essa frequência também é a maior apresentada nessa tabela.

Figura 8 - Participação dos funcionários nas decisões



Fonte: elaborado pela autora, 2014.

A Figura 8 apresenta o grau de dispersão de 7,28 com relação às opiniões sobre a prioridade de aumentar a participação de todos os setores e funcionários nas decisões estratégicas da empresa.

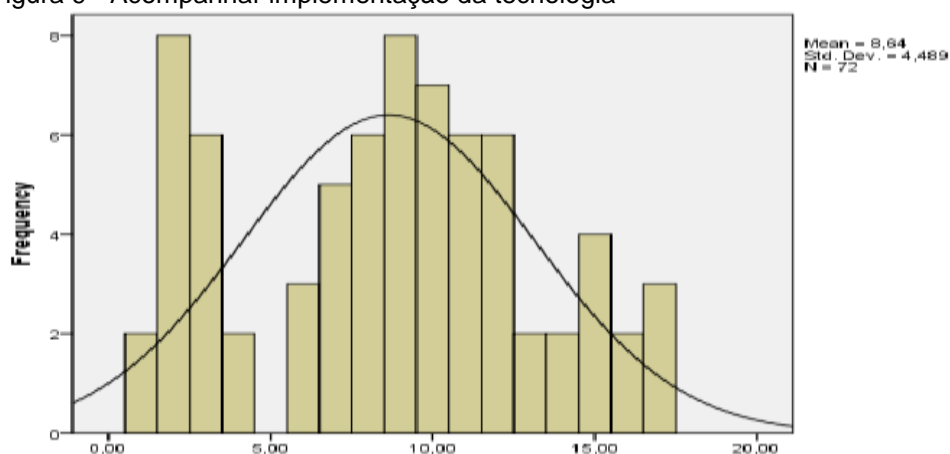
Tabela 11 - (7) Implementação da tecnologia no cliente

	FREQUENCY	VALID PERCENT
Valid	1,00	2,8
	2,00	11,1
	3,00	8,3
	4,00	2,8
	6,00	4,2
	7,00	6,9
	8,00	8,3
	9,00	11,1
	10,00	9,7
	11,00	8,3
	12,00	8,3
	13,00	2,8
	14,00	2,8
	15,00	5,6
	16,00	2,8
	17,00	4,2
Total	72	100,0
Missing System	10	
Total	82	

Fonte: elaborado pela autora, 2014.

A Tabela 11 apresenta os resultados da sétima pergunta, a qual se refere ao questionamento sobre o acompanhamento da implementação da tecnologia no cliente por longos períodos de tempo. Observou-se que a primeira frequência foi 2 (2,8%), sendo assim, apenas 2 pessoas tem essa prioridade como a primeira mais importante. A maior frequência foi 8 (11,1%), aparecendo 2 vezes na tabela, o que significa que 8 pessoas tem essa prioridade como sendo a segunda e também como a nona mais importante.

Figura 9 - Acompanhar implementação da tecnologia



Fonte: elaborado pela autora, 2014.

A figura XXX apresenta o grau de dispersão de 8,64 com relação às opiniões sobre a prioridade estratégica para o acompanhamento da implementação da tecnologia no cliente por longos períodos de tempo.

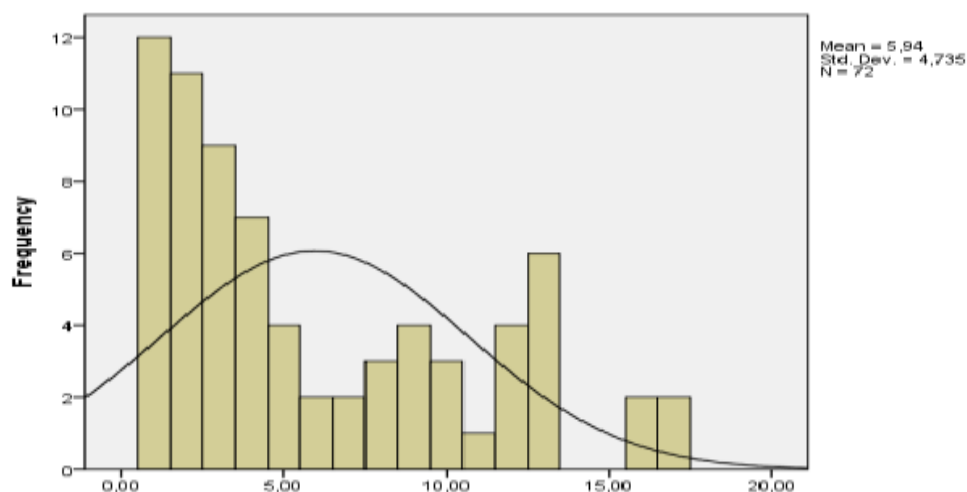
Tabela 12 - (8) Desenvolvimento acadêmico e profissional dos funcionários

		FREQUENCY	VALID PERCENT
Valid	1,00	12	16,7
	2,00	11	15,3
	3,00	9	12,5
	4,00	7	9,7
	5,00	4	5,6
	6,00	2	2,8
	7,00	2	2,8
	8,00	3	4,2
	9,00	4	5,6
	10,00	3	4,2
	11,00	1	1,4
	12,00	4	5,6
	13,00	6	8,3
	16,00	2	2,8
	17,00	2	2,8
	Total	72	100,0
Missing	System	10	
	Total	82	

Fonte: elaborado pela autora, 2014.

A oitava questão, apresentada na Tabela 12, refere-se à estratégia de investir e estimular o desenvolvimento acadêmico e profissional dos funcionários. A primeira frequência apresentada nessa questão foi de 12 (16,7%), o que significa que 12 pessoas tem essa prioridade como sendo a mais importante. Essa frequência também foi a maior apresentada nessa questão.

Figura 10 - Desenvolvimento acadêmico e profissional



Fonte: elaborado pela autora, 2014.

A Figura 10 apresenta o grau de dispersão de 5,94 com relação às opiniões sobre a prioridade estratégica de investir e estimular o desenvolvimento acadêmico e profissional dos funcionários.

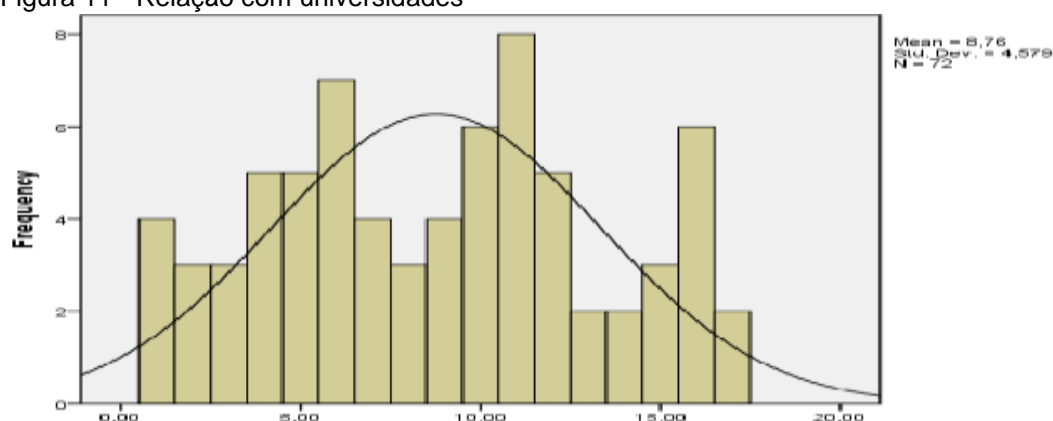
Tabela 13 - (9) Relação com universidades

		FREQUENCY	VALID PERCENT
Valid	1,00	4	5,6
	2,00	3	4,2
	3,00	3	4,2
	4,00	5	6,9
	5,00	5	6,9
	6,00	7	9,7
	7,00	4	5,6
	8,00	3	4,2
	9,00	4	5,6
	10,00	6	8,3
	11,00	8	11,1
	12,00	5	6,9
	13,00	2	2,8
	14,00	2	2,8
	15,00	3	4,2
	16,00	6	8,3
	17,00	2	2,8
Total	72	100,0	
Missing	System	10	
Total		82	

Fonte: elaborado pela autora, 2014.

A Tabela 13 mostra os resultados da nona questão sobre a estratégia de fortalecer a relação com Universidades e trazer mais especialistas acadêmicos para ajudar a empresa. A frequência de 4 (5,6%) foi a primeira apresentada nessa tabela, o que significa que 4 pessoas tem essa prioridade como a primeira mais importante. A maior frequência apresentada foi 8 (11,1%), assim, 8 pessoas tem essa prioridade como sendo a décima primeira mais importante.

Figura 11 - Relação com universidades



Fonte: elaborado pela autora, 2014.

A Figura 11 apresenta o grau de dispersão de 8,76 referente às opiniões sobre a prioridade de fortalecer a relação com Universidades e trazer mais especialistas acadêmicos para ajudar a empresa.

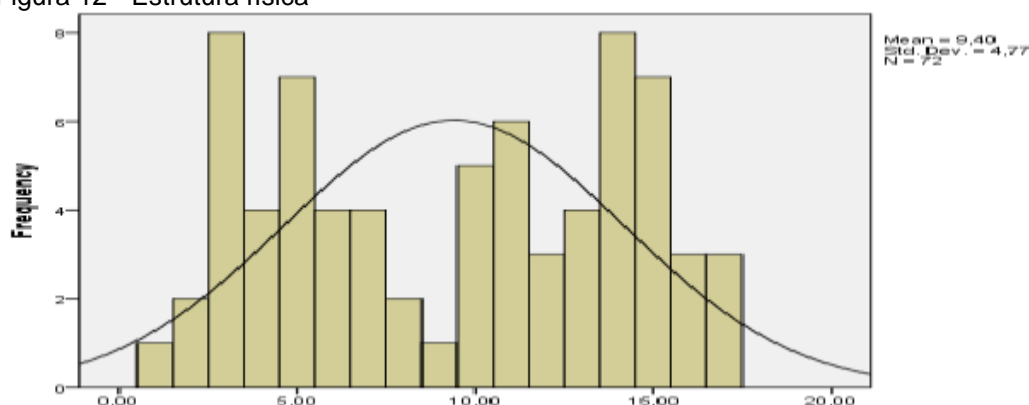
Tabela 14 - (10) Investimento na estrutura física da empresa

		FREQUENCY	VALID PERCENT
Valid	1,00	1	1,4
	2,00	2	2,8
	3,00	8	11,1
	4,00	4	5,6
	5,00	7	9,7
	6,00	4	5,6
	7,00	4	5,6
	8,00	2	2,8
	9,00	1	1,4
	10,00	5	6,9
	11,00	6	8,3
	12,00	3	4,2
	13,00	4	5,6
	14,00	8	11,1
	15,00	7	9,7
	16,00	3	4,2
	17,00	3	4,2
Total	72	100,0	
Missing System	10		
Total	82		

Fonte: elaborado pela autora, 2014.

O resultado da décima questão é mostrado na Tabela 14, a qual refere-se a estratégia de investimento na estrutura física da empresa, para ampliar a indústria e outros departamentos. A Tabela apresenta o resultado de 1 (1,4%) como a primeira frequência encontrada, o que significa que apenas 1 pessoa tem essa prioridade como a primeira mais importante. A maior frequência, apresentada 2 vezes na tabela, foi 8 (11,1%), assim, 8 pessoas tem essa prioridade como sendo a terceira e também a décima quarta mais importante.

Figura 12 - Estrutura física



Fonte: elaborado pela autora, 2014.

A Figura 12 apresenta o grau de dispersão de 9,40 com relação às opiniões sobre a prioridade estratégica de investir na estrutura física da empresa, para ampliar a indústria e outros departamentos.

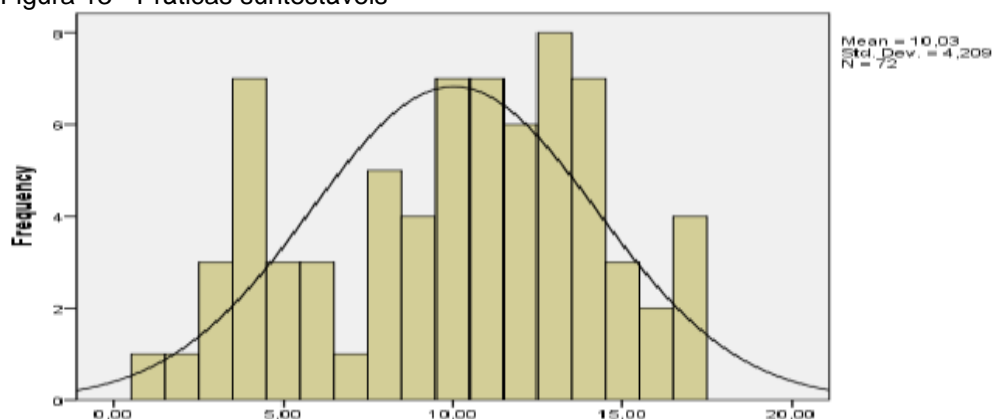
Tabela 15 - (11) Investir em práticas mais sustentáveis

		FREQUENCY	VALID PERCENT
Valid	1,00	1	1,4
	2,00	1	1,4
	3,00	3	4,2
	4,00	7	9,7
	5,00	3	4,2
	6,00	3	4,2
	7,00	1	1,4
	8,00	5	6,9
	9,00	4	5,6
	10,00	7	9,7
	11,00	7	9,7
	12,00	6	8,3
	13,00	8	11,1
	14,00	7	9,7
	15,00	3	4,2
	16,00	2	2,8
	17,00	4	5,6
	Total	72	100,0
Missing	System	10	
	Total	82	

Fonte: elaborado pela autora, 2014.

Na Tabela 15, é mostrado o resultado da décima primeira questão sobre a estratégia de investir em práticas mais sustentáveis, ambientalmente responsáveis, na fabricação de produtos. Observou-se que a primeira frequência para essa questão foi 1 (1,4%), assim, apenas uma pessoa tem essa prioridade como a mais importante. A maior frequência foi 8 (11,1%), o que significa que 8 pessoas tem essa prioridade como sendo a décima terceira mais importante.

Figura 13 - Práticas sustentáveis



Fonte: elaborado pela autora, 2014.

A Figura 13 apresenta o grau de dispersão de 10,03 com relação às opiniões sobre a prioridade estratégica de investir em práticas mais sustentáveis, ambientalmente responsáveis, na fabricação de produtos.

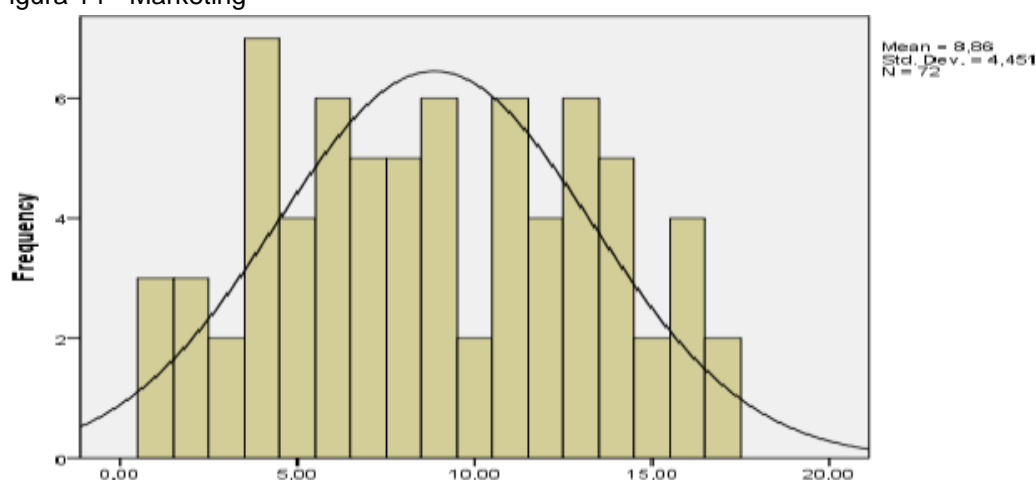
Tabela 16 - (12) Investimento em marketing

		FREQUENCY	VALID PERCENT
Valid	1,00	3	4,2
	2,00	3	4,2
	3,00	2	2,8
	4,00	7	9,7
	5,00	4	5,6
	6,00	6	8,3
	7,00	5	6,9
	8,00	5	6,9
	9,00	6	8,3
	10,00	2	2,8
	11,00	6	8,3
	12,00	4	5,6
	13,00	6	8,3
	14,00	5	6,9
	15,00	2	2,8
	16,00	4	5,6
	17,00	2	2,8
Total		72	100,0
Missing	System	10	
Total		82	

Fonte: elaborado pela autora, 2014.

A Tabela 16 mostra os resultados da décima segunda questão sobre o investimento em marketing (propaganda e comunicação para divulgação da empresa e produtos). A primeira frequência encontrada foi 3 (4,2%), o que significa que apenas 3 pessoas tem essa prioridade como a primeira mais importante. A frequência 7 (9,7%) foi a maior encontrada nessa tabela, assim, 7 pessoas tem essa prioridade como sendo a quarta mais importante.

Figura 14 - Marketing



Fonte: elaborado pela autora, 2014.

A Figura 14 apresenta o grau de dispersão de 8,86 com relação às opiniões sobre a estratégia de investimento em marketing (propaganda e comunicação para divulgação da empresa e produtos).

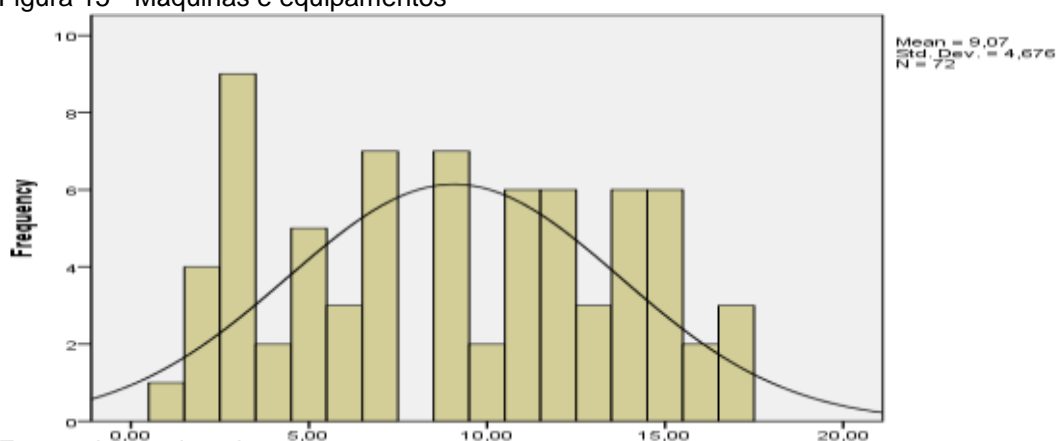
Tabela 17 - (13) Compra de máquinas e equipamentos

		FREQUENCY	VALID PERCENT
Valid	1,00	1	1,4
	2,00	4	5,6
	3,00	9	12,5
	4,00	2	2,8
	5,00	5	6,9
	6,00	3	4,2
	7,00	7	9,7
	9,00	7	9,7
	10,00	2	2,8
	11,00	6	8,3
	12,00	6	8,3
	13,00	3	4,2
	14,00	6	8,3
	15,00	6	8,3
	16,00	2	2,8
	17,00	3	4,2
	Total		72
Missing	System	10	
Total		82	

Fonte: elaborado pela autora, 2014.

O resultado da décima terceira questão é mostrado na Tabela 17, a qual refere-se sobre a prioridade estratégica de comprar mais máquinas e equipamentos para a área industrial. A primeira frequência encontrada foi 1 (1,4%), o que mostra que apenas 1 pessoa tem essa prioridade como sendo a mais importante. A maior frequência encontrada nessa questão foi 9 (12,5%), o que significa que 9 pessoas tem essa prioridade como sendo a terceira mais importante.

Figura 15 - Máquinas e equipamentos



Fonte: elaborado pela autora, 2014.

A Figura 15 apresenta o grau de dispersão de 9,07 com relação às opiniões sobre a prioridade estratégica de comprar mais máquinas e equipamentos para a área industrial.

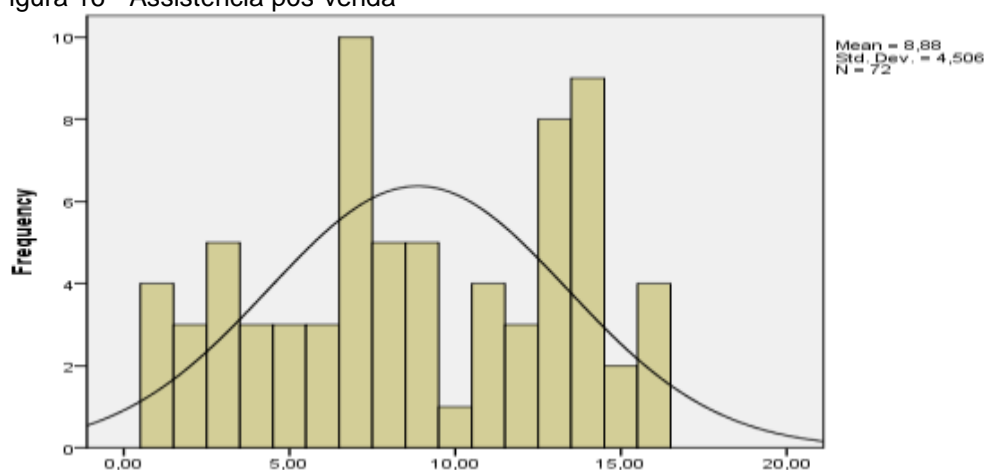
Tabela 18 - (14) Investimento em assistência pós-venda

		FREQUENCY	VALID PERCENT
Valid	1,00	4	5,6
	2,00	3	4,2
	3,00	5	6,9
	4,00	3	4,2
	5,00	3	4,2
	6,00	3	4,2
	7,00	10	13,9
	8,00	5	6,9
	9,00	5	6,9
	10,00	1	1,4
	11,00	4	5,6
	12,00	3	4,2
	13,00	8	11,1
	14,00	9	12,5
	15,00	2	2,8
	16,00	4	5,6
	Total	72	100,0
Missing	System	10	
	Total	82	

Fonte: elaborado pela autora, 2014.

A Tabela 18, apresenta o resultado da décima quarta questão, referente a estratégia de investimento em assistência pós-venda para atender o cliente mais rápido e melhor. A primeira frequência encontrada nessa tabela foi 4 (5,6%), o que significa que 4 pessoas tem essa prioridade como a primeira mais importante. A frequência 10 (13,9%) foi a maior encontrada para a questão, o que mostra que 10 pessoas tem essa prioridade como a sétima mais importante.

Figura 16 - Assistência pós-venda



Fonte: elaborado pela autora, 2014.

A Figura 16 apresenta o grau de dispersão de 8,88 com relação às opiniões sobre a prioridade estratégica de investimento em assistência pós-venda para atender o cliente mais rápido e melhor.

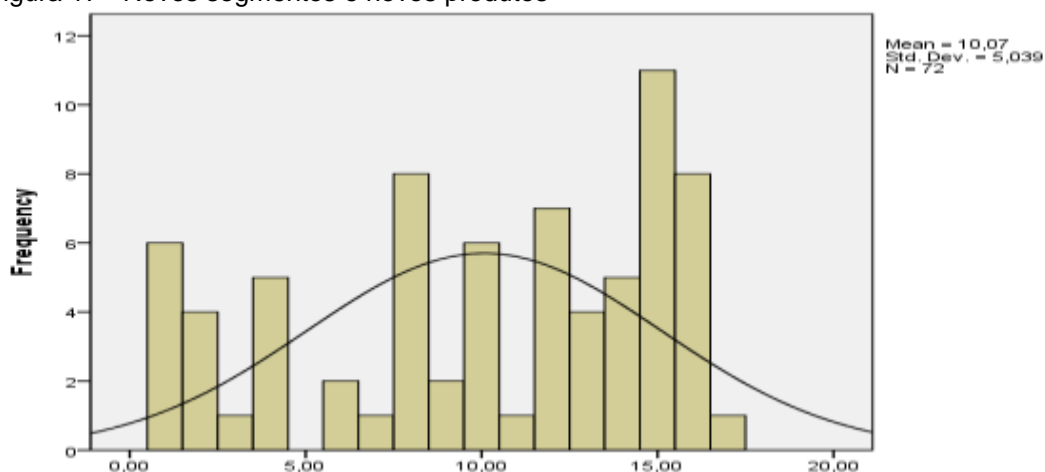
Tabela 19 - (15) Outros segmentos e diversificação de produtos

		FREQUENCY	VALID PERCENT
Valid	1,00	6	8,3
	2,00	4	5,6
	3,00	1	1,4
	4,00	5	6,9
	6,00	2	2,8
	7,00	1	1,4
	8,00	8	11,1
	9,00	2	2,8
	10,00	6	8,3
	11,00	1	1,4
	12,00	7	9,7
	13,00	4	5,6
	14,00	5	6,9
	15,00	11	15,3
	16,00	8	11,1
17,00	1	1,4	
Total		72	100,0
Missing	System	10	
Total		82	

Fonte: elaborado pela autora, 2014.

A décima quinta questão é mostrada na Tabela 19, a qual se refere à estratégia de atuar em outros segmentos, diversificar com novos produtos, além dos atuais. A frequência 6 (8,3%) foi a primeira encontrada nessa questão, o que significa que 6 pessoas tem essa prioridade como sendo a primeira mais importante. A frequência 11 (15,3%) foi a maior encontrada, o que mostra que 11 pessoas tem essa prioridade como a décima quinta mais importante.

Figura 17 - Novos segmentos e novos produtos



Fonte: elaborado pela autora, 2014.

A Figura 17 apresenta o grau de dispersão de 10,07 com relação às opiniões sobre a prioridade estratégica de atuar em outros segmentos e diversificar com novos produtos, além dos atuais.

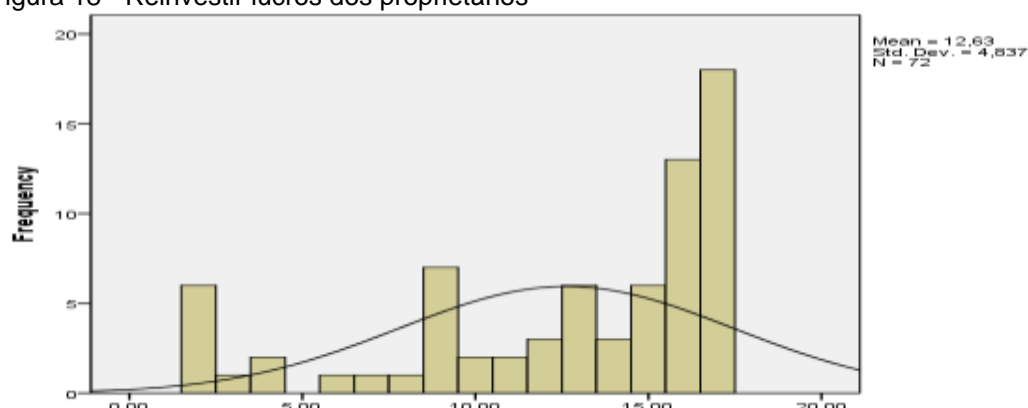
Tabela 20 - (16) Reinvestir mais dos lucros dos proprietários

		FREQUENCY	VALID PERCENT
Valid	2,00	6	8,3
	3,00	1	1,4
	4,00	2	2,8
	6,00	1	1,4
	7,00	1	1,4
	8,00	1	1,4
	9,00	7	9,7
	10,00	2	2,8
	11,00	2	2,8
	12,00	3	4,2
	13,00	6	8,3
	14,00	3	4,2
	15,00	6	8,3
	16,00	13	18,1
	17,00	18	25,0
Total	72	100,0	
Missing	System	10	
Total		82	

Fonte: elaborado pela autora, 2014.

A Tabela 20 apresenta os resultados da décima sexta questão, a qual se refere à estratégia de reinvestir mais dos lucros dos proprietários na própria empresa para seu crescimento. O primeiro resultado dessa tabela foi a frequência 6 (8,3%), o que significa que 6 pessoas tem essa prioridade como sendo a segunda mais importante. Como primeira mais importante, não houve resultado. A maior frequência foi 18 (25,0%), o que mostra que 18 pessoas tem essa prioridade como sendo a décima sétima mais importante.

Figura 18 - Reinvestir lucros dos proprietários



Fonte: elaborado pela autora, 2014.

A Figura 18 apresenta o grau de dispersão de 12,63 com relação às opiniões sobre a prioridade estratégica de reinvestir mais dos lucros dos proprietários na própria empresa para seu crescimento.

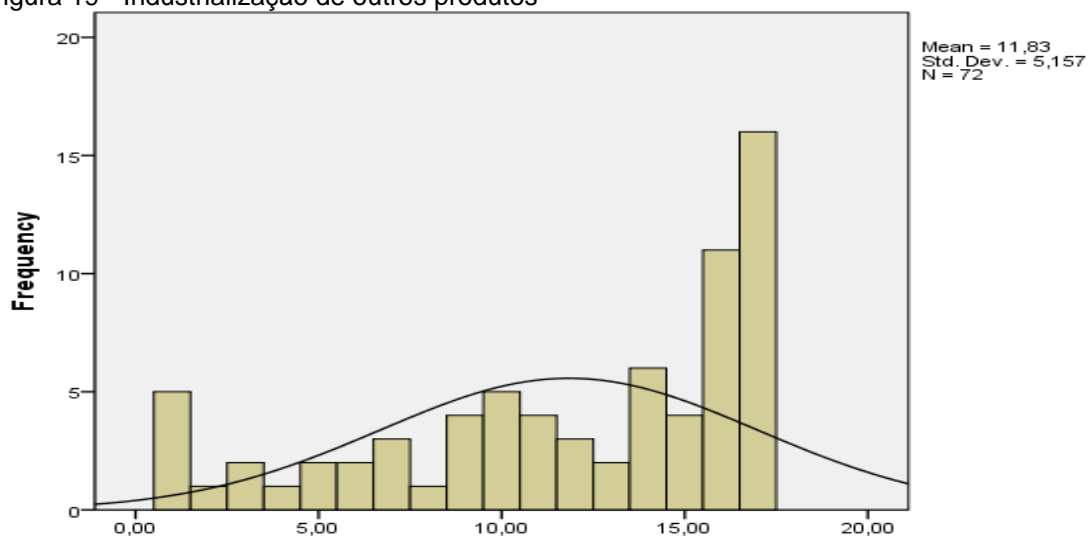
Tabela 21 - (17) Industrialização de outros produtos

		FREQUENCY	VALID PERCENT
Valid	1,00	5	6,9
	2,00	1	1,4
	3,00	2	2,8
	4,00	1	1,4
	5,00	2	2,8
	6,00	2	2,8
	7,00	3	4,2
	8,00	1	1,4
	9,00	4	5,6
	10,00	5	6,9
	11,00	4	5,6
	12,00	3	4,2
	13,00	2	2,8
	14,00	6	8,3
	15,00	4	5,6
	16,00	11	15,3
	17,00	16	22,2
	Total	72	100,0
Missing	System	10	
	Total	82	

Fonte: elaborado pela autora, 2014.

A Tabela 21 mostra os resultados da décima sétima questão, referente ao questionamento feito sobre a estratégia para investir mais na industrialização de outros produtos, que vão além dos produtos de pós-colheita. A primeira frequência encontrada foi 5 (6,9%), o que significa que 5 pessoas tem essa prioridade como a primeira mais importante. A frequência 16 (22,2%) foi a maior encontrada nessa questão, o que mostra que 16 pessoas tem essa prioridade como sendo a décima sétima mais importante.

Figura 19 - Industrialização de outros produtos



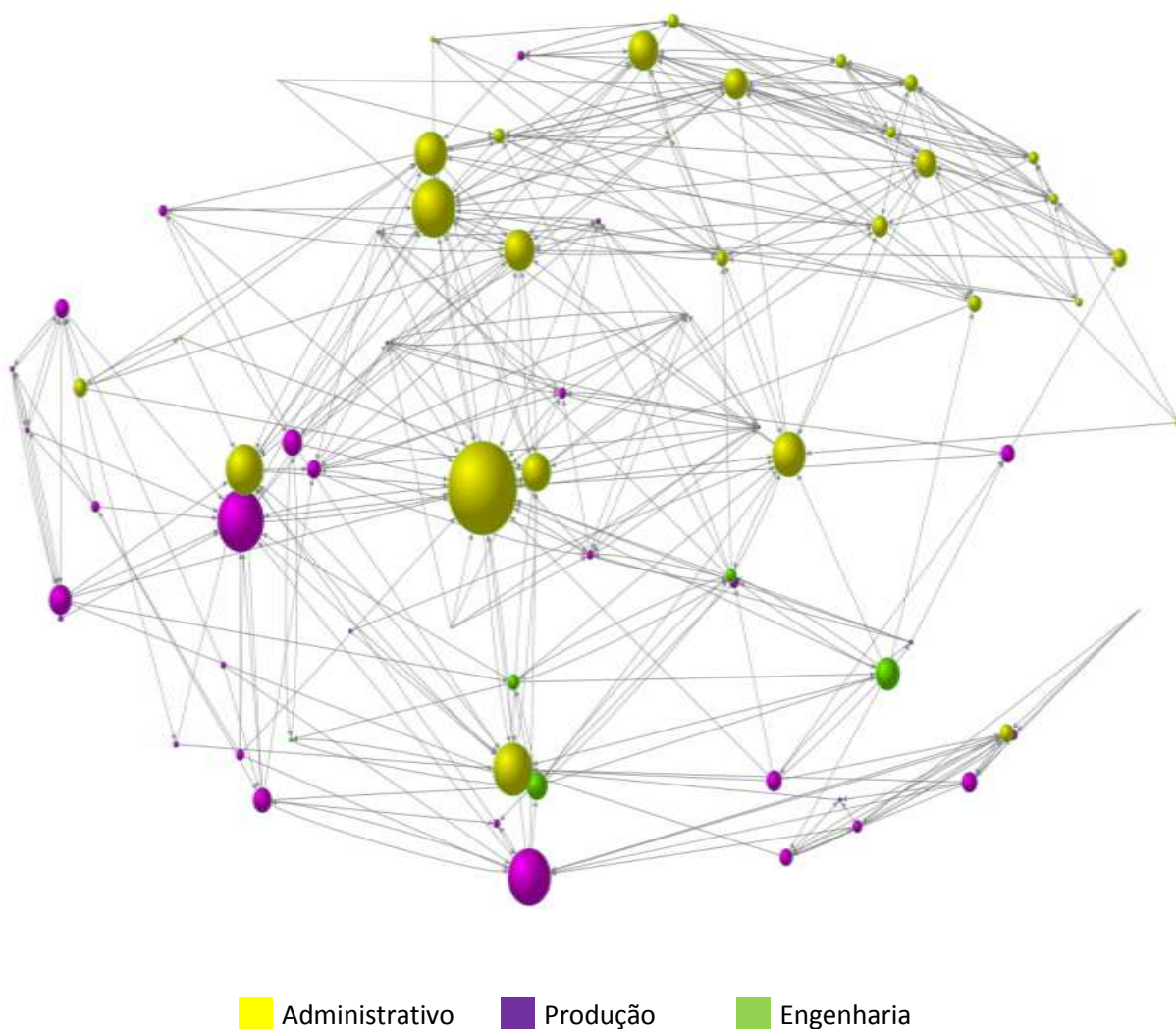
Fonte: elaborado pela autora, 2014.

A Figura 19 apresenta o grau de dispersão de 11,83 com relação às opiniões sobre a prioridade estratégica de estratégia para investir mais na industrialização de outros produtos, que vão além dos produtos de pós-colheita.

4.2.4 Análises sociométricas (sociogramas)

Para verificar o padrão de interação, setor e centralidade meio, setor e centralidade de proximidade e setor e índice de externalidade-internalidade, os dados coletados via *survey* foram inseridos em matrizes no *software* Ucinet e, na sequência, foram gerados os sociogramas no programa Pajek, conforme mostrado nas Figuras 20, 21 e 22.

Figura 20 - Padrão de interação, setor e centralidade meio

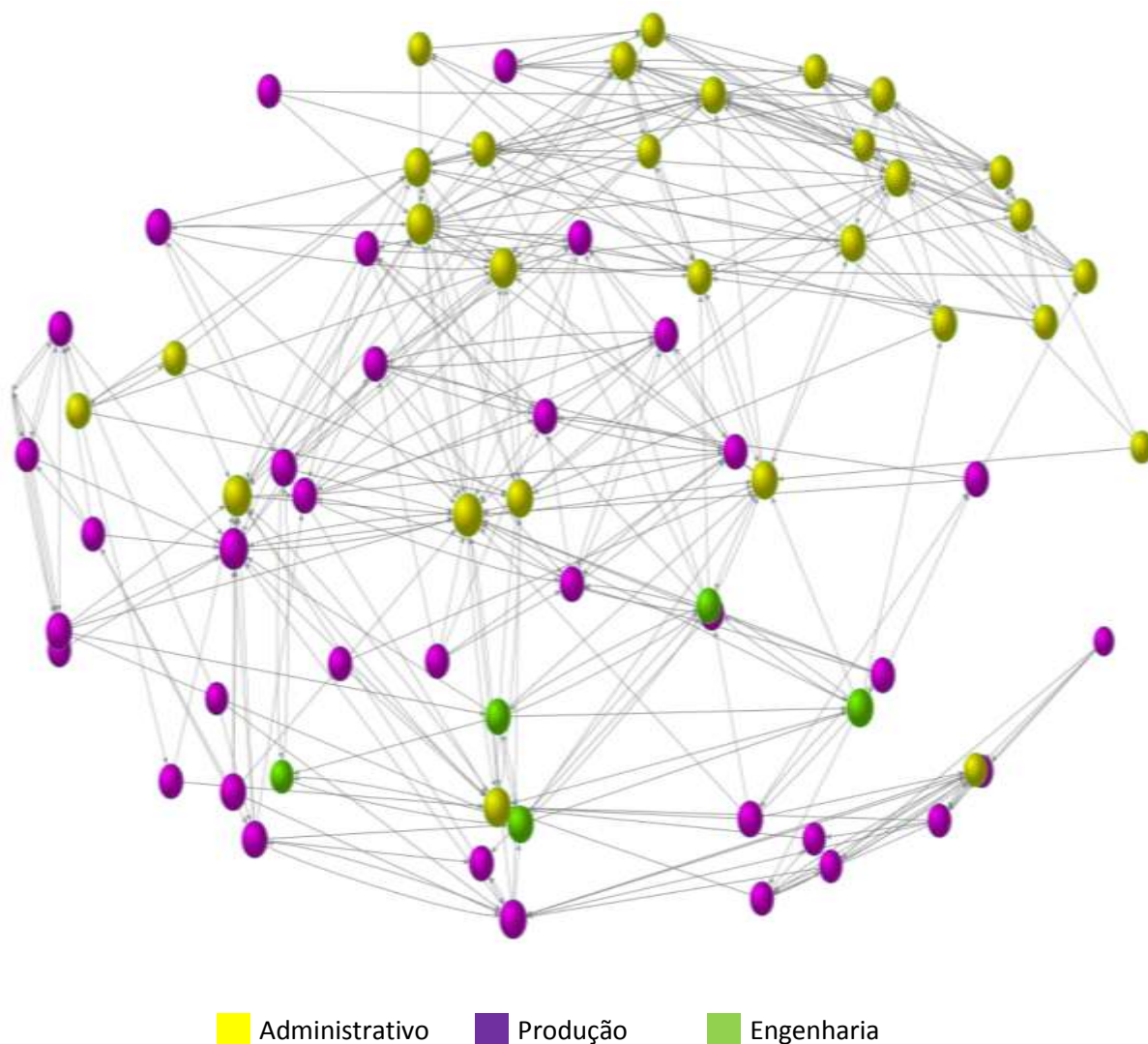


Fonte: elaborado pela autora, 2014.

A análise sociométrica feita para destacar a variação no grau de centralidade de meio dos nós e seus respectivos setores, conforme mostrado na Figura 20, evidenciou que existe uma grande variação no tamanho dos nós, sendo que aqueles que apresentam-se maiores, possuem mais intermediação, ou seja, fazem ligações com muitos nós na rede, pois situam-se entre vários atores.

Para Santos, Rossoni e Machado-da-Silva (2011), um ator possui centralidade meio quando ele se liga a vários outros atores que não se conectam diretamente, sendo assim o ator é intermediário. Dessa forma, quanto maior for o número de intermediações que um determinado ator faz, maior é sua centralidade de intermediação (*betweenness*).

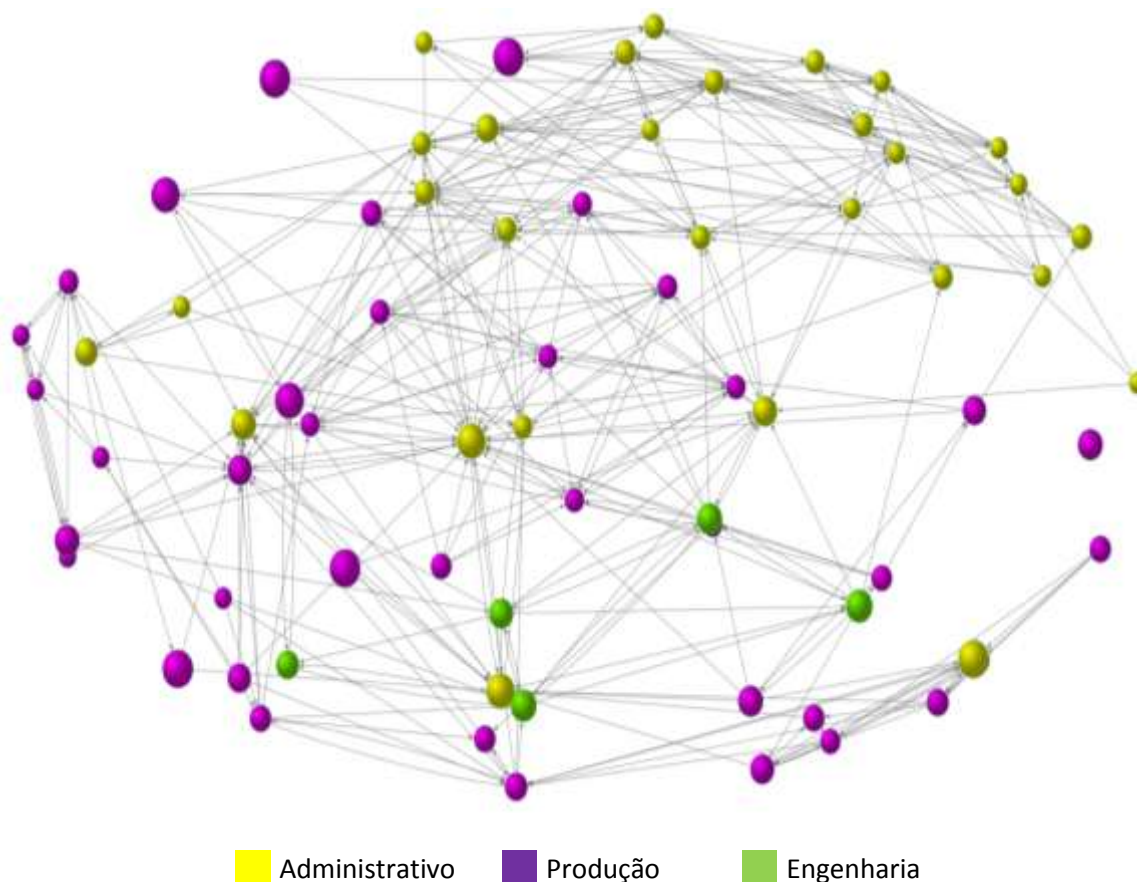
Figura 21 - Padrão de interação, setor e centralidade de proximidade



Fonte: elaborado pela autora, 2014.

Na Figura 21, os resultados mostram que existe uma menor variação no tamanho dos nós, comparado à centralidade meio, pois os nós estão mais próximos, indicando que a existência de maior proximidade entre os atores. Conforme evidenciado na figura 21. Assim, a menor distância entre um par de nós, deixa-os mais próximos, pois os caminhos são mais curtos (KIRCHHOFF et al., 2008). Para Borba (2013), um nó é importante quando está próximo dos outros nós, sendo assim, mais importante que ter muitas conexões é não estar muito longe dos demais nós.

Figura 22 - Padrão de interação, setor e índice de externalidade-internalidade



Fonte: elaborado pela autora, 2014.

A análise do padrão de interação quanto a externalidade-internalidade (E-I Index) dos atores da rede, na Figura 22, evidenciou que quanto maior o tamanho do nó, menor a coesão dentro do próprio departamento/setor. Sendo que, o resultado mostra que existem vários nós de maior tamanho, o que significa que muitos atores organizacionais possuem mais contatos fora de seu setor do que dentro do seu próprio setor. Krackhardt e Stern (1988) destacam que um ator compartilha uma visão maior da organizacional, quando ele possui muitas ligações fora do seu departamento/setor, mesmo que esses laços sejam poucos.

4.2.5 Análise das hipóteses por meio do MRQAP

Para teste das hipóteses foi utilizado o método MRQAP, ou seja, a análise de Regressão Múltipla QAP, pois esse tipo de regressão é frequentemente usado para testes de hipóteses com base em dados diádicos em ciências sociais. Assim,

Reinert e Maciel (2012, p. 88) ressaltam que, “para a análise de redes e de semelhança entre comportamento, a técnica mais apropriada é o QAP – *Quadratic Assignment Procedure*”.

A técnica QAP avalia se duas matrizes quadradas são significativamente relacionadas. Este é um procedimento que testa se o resultado da correlação é espúrio por meio da repetição da permutação entre linhas e colunas de uma das matrizes e novo cálculo da correlação ou regressão. Gera-se uma distribuição de valores aleatórios, a qual é comparada com o resultado originalmente observado, e um nível de significância pode ser inferido. Enquanto a estatística descritiva é gerada pela OLS, a probabilidade inferencial é gerada de maneira não-paramétrica. Se o teste QAP de similaridade entre as matrizes apresentar uma baixa probabilidade significativa, pode-se então concluir que a correlação não é espúria (REINERT; MACIEL, 2012, p. 88).

O teste MRQAP foi desenvolvido como uma extensão do modelo QAP. De acordo com Maciel, Taffarel e Camargo (2014, p. 181), esse tipo de teste “possibilita verificar se uma variável dependente está significativamente correlacionada a outra mesmo na presença simultânea de outras variáveis de efeito principal e também de controle”. Assim, os testes múltiplos de procedimentos de atribuição de regressão quadrática (MRQAP), são testes que fazem a permutação para múltiplos coeficientes do modelo de regressão linear para os dados organizados em matrizes quadradas de parentesco entre vários objetos. Essa estrutura de dados é típica em estudos de redes sociais, onde as variáveis indicam algum tipo de relação entre um determinado conjunto de atores (DEKKER; KRACKHARDT; SNIJDERS, 2007). Além disso, Reinert e Maciel (2012, p. 88) enfatizam que “a QAP utiliza a Regressão Linear (OLS), mas que, todavia ajusta o coeficiente individual pela probabilidade dele ser maior ou menor que o coeficiente que ocorreria ao acaso”.

Dessa forma, as hipóteses do referido estudo foram testadas pelo modelo MRQAP. Sendo que a primeira hipótese supõe que os atores intraorganizacionais semelhantes em centralidade meio serão semelhantes no acordo diádico em relação às prioridades estratégicas (H_1). Na segunda hipótese supõe-se que os atores intraorganizacionais semelhantes em centralidade de proximidade serão semelhantes no acordo diádico em relação às prioridades estratégias (H_2). Na terceira hipótese supõe-se que os atores intraorganizacionais semelhantes em coesão departamental tipo Externalidade-internidade (*E-I Index*) serão semelhantes no acordo diádico em relação às prioridades estratégicas (H_3).

Além disso, foram inseridas no teste, as variáveis de controle: idade, grau de

instrução, gênero, setor, autonomia e participação nas decisões, pois elas poderiam influenciar o consenso diádico. O resultado do teste MRQAP dessas variáveis e das hipóteses é apresentado na Tabela 22 a seguir:

Tabela 22 - Resultados dos valores de probabilidade dos modelos MRQAP

	Modelo 1 Consenso	Modelo 2 Consenso	Modelo 3 Consenso
Idade	0.00894	0.00894	0.00894
Instrução	0.00000	0.00000	0.00000
Gênero	0.00000	0.00000	0.00000
Setor	0.00000	0.00000	0.00000
Autonomia	0.03540	0.09503	0.07430
Participação decisão	0.42576***	0.46738***	-0.46405***
Betweenesses		0.22809**	0.18266*
Closeness		0.25277**	0.23876**
E-I Index			0.15786*
Intercept	0.00000	0.00000	0.00000
<hr/>			
R2	0.168	0.225	0.247
R2 Ajustado	0.167	0.224	0.245
Observações Diádicas	5112.000	5112.000	5112.000

Fonte: Elaborado pela autora, 2014.

***p<0,01

**p<0,05

*p<0,10

A Tabela 22 apresenta os três modelos construídos para teste das três hipóteses: H₁ = Sendo assim, o modelo 1 mede a relação das variáveis de controle (idade, instrução, sexo, setor, autonomia e participação nas decisões) com o consenso. O modelo 2 verifica a a relação da centralidade meio (*Betweenesses*)-H₁ e a da centralidade de proximidade (*Closeness*)-H₂ com o consenso. O modelo 3 verifica a relação da coesão (E-I Index) com o consenso, no entanto, também inclui nessa análise, as variáveis de controle, a H₁ e a H₂ medidos nos modelos 1 e 2.

Com relação às variáveis independentes e à variável dependente, para teste das hipóteses, empregado por meio do *Multiple Regression Quadratic Assignment Procedure* (MRQAP), obteve-se o número de observações diádicas de 5112.000 geradas a partir de 72 participantes da pesquisa.

Conforme indicado na Tabela 22, os resultados evidenciaram que as três hipóteses foram corroboradas mesmo na presença das variáveis de controle, ou

seja, as hipóteses possuem significância estatística ($p\text{-value} < 0,10$), comprovando assim que há relação entre as variáveis independentes e a dependente.

Assim a hipótese 1 foi comprovada sendo $\beta = 0,18$ $p\text{-value} < 0,10$, a hipótese 2 também foi confirmada com $\beta = 0,23$ $p\text{-value} < 0,05$, e também foi comprovada a hipótese 3 sendo $\beta = 0,15$ $p\text{-value} < 0,10$, com R^2 Ajustado = 0,24, todos conforme o Modelo 3.

Vale ressaltar que, o R^2 ajustado do modelo 1 explica a variação de consenso diádico em 16% sobre as prioridades estratégicas, no que se refere às variáveis de controle. No modelo 2 esse percentual aumenta para 22% confirmando assim a H_1 (centralidade meio) e a H_2 (centralidade de proximidade), e no modelo 3, o percentual eleva-se para 24%, o que confirma a H_3 (*E-I Index*) e reafirma a influência da H_1 e da H_2 .

5 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

A análise dos dados foi iniciada pela análise qualitativa das entrevistas com os 2 sócios-diretores e 3 gerentes da empresa Cool Seed, pois de acordo com Hambrick e Mason (1984), a percepção gerencial, conhecida também como cognição compartilhada, possui influência nas escolhas estratégicas da organização. Assim, após as entrevistas, foram identificadas 17 prioridades estratégicas, abrangendo diversos aspectos da empresa.

As prioridades identificadas estão relacionadas a: laboratórios de pesquisa, produtos para cooperativas, mercados internacionais, produzir componentes, clientes de grande porte, participação nas decisões, implementar a tecnologia no cliente, desenvolvimento dos funcionários, relação com universidades, estrutura física, produtos sustentáveis, *marketing*, máquinas e equipamentos, pós-vendas, novos segmentos e diversificação de produtos, reinvestir os lucros, e industrializar outros produtos. Com base nessas prioridades, foi estruturado um questionário e aplicado aos 72 membros da organização para extrair as informações para o referido estudo.

As estatísticas descritivas mostraram que a idade dos 72 participantes variou de 18 a 64 anos, mostrando que não existe uniformidade, mas que há uma grande heterogeneidade. Também verificou-se que 16% do público pesquisado são mulheres e um percentual elevado de 83,3% são homens, possivelmente por conta do ramo de atividade da empresa. Quanto ao grau de instrução, 9,7% possui ensino fundamental, 52,8 tem o ensino médio e 37,5 possui ensino superior. Os setores foram categorizados em 3 grupos, assim os resultados mostraram que 40,3% dos membros estão no setor de administração, 6,9% na engenharia e a maioria, 52,8% estão no setor de produção.

A análise fatorial foi usada para a validação das escalas: participação do processo decisório e autonomia. Essa escala foi medida por meio da escala de Likert de 1 a 5. Os resultados mostraram que as variáveis pesquisadas estão relacionadas com a participação nas decisões e autonomia. A confiabilidade das escalas foi atestada pelo alfa de Cronbach, sendo assim, o resultado apresentou um alfa de 0,93 para a escala de participação no processo decisório, e um alfa de 0,84 para a escala de autonomia. Esses resultados permitiram a inclusão dessas escalas como variáveis de controle nos modelos de regressão, pois foram validadas com

valores acima de 0,7.

Na discriminação dos construtos no espaço rotacionado da análise fatorial, os resultados mostraram que os construtos são discriminantes entre si, pois o agrupamento das variáveis da escala de participação no processo decisório e autonomia se agruparam em dois extremos. Com relação a média de participação no processo de decisório, verificou-se que foi de 2,07, sendo ela considerada baixa mas que possui um desvio padrão de 1,10, ou seja, a participação pode variar em determinado momento. Já a média moderada para a autonomia foi de 3,13, com um desvio padrão de 1,11. Esse resultado também apresentou variação, o que significa que alguns colaboradores possuem pouca autonomia e outros têm mais autonomia que a média.

Diante desses aspectos, vale destacar que quando o ator possui autonomia ou ao participar das decisões, ele pode ter uma relativa influência no consenso do grupo e conseqüentemente no resultado das decisões e escolhas estratégicas, pois o consenso é um acordo de todas as partes para uma decisão do grupo, para que seja possível tomar a melhor decisão (DOOLEY; FRYXELL; JUDGE, 2000).

Além da autonomia e participação nas decisões, os dados demográficos, também foram incluídos como variáveis de controle, visto que eles poderiam condicionar o consenso diádico, pois de acordo com Deng (2009), os atores semelhantes também poderiam influenciar no consenso. No entanto, ao aplicar o teste MRQAP, pode-se verificar que essas variáveis não possuíram influência nos resultados das hipóteses levantadas nesse estudo.

Na *consensus analysis* das prioridades estratégicas, foram apresentadas todas as tabelas com os resultados das comparações das respostas de cada ator, com todos os outros atores da rede. A partir desses resultados, verificou-se que existem variações do consenso em relação à posição hierárquica das prioridades, mas que também houve muitos atores que apresentaram concordância com essa posição. Sendo assim, as questões das prioridades que apresentaram maior consenso, ou seja, maior número de pessoas que consensuaram com a posição hierárquica de tais prioridades, levando em conta os resultados acima de 10 pessoas, foram as seguintes:

Quadro 3 - Prioridades com maior consenso

Questão	Prioridade Estratégica	Posição da Prioridade	Qtde. Pessoas com consenso
1	Investir em laboratórios	2 ^a	10
2	Produtos nas cooperativas	6 ^a e 8 ^a	10
3	Mercados internacionais	5 ^a	10
4	Produzir mais componentes	4 ^a	11
5	Clientes de grande porte	15 ^a	10
6	Participação dos funcionários nas decisões estratégicas	1 ^a	16
8	Desenvolvimento acadêmico e profissional dos funcionários	1 ^a	12
14	Investimento em assistência pós-venda	7 ^a	10
15	Atuar em outros segmentos e diversificação de produtos	15 ^a	11
16	Reinvestir mais dos lucros dos proprietários	17 ^a	18
17	Industrialização de outros produtos	17 ^a	16

Fonte: elaborado pela autora, 2015.

Detalhadamente, o Quadro 3, apresenta a questão 1 sobre investir em laboratórios, como sendo a segunda mais importante, com 10 pessoas concordando com essa posição; a questão 2 sobre produtos nas cooperativas, como a sexta mais importante, com 10 pessoas consensuando com essa posição; a questão 3 sobre mercados internacionais, como a quinta mais importante, também com 10 pessoas; a questão 4 que trata da prioridade sobre produzir mais componentes, como sendo a quarta mais importante, com 11 pessoas; a questão 5 sobre a estratégia de atuar mais em clientes de grande porte, como a décima quinta em importância, com 10 pessoas; a questão 6, que trata da participação dos funcionários nas decisões estratégicas, como sendo a primeira mais importante, com 16 pessoas concordando com essa posição hierárquica.

A questão 8 que tratou da prioridade sobre o desenvolvimento acadêmico e profissional dos funcionários, apresentou o resultado como sendo a primeira mais importante, com 12 pessoas; a questão 14 sobre o investimento em assistência pós-venda, como a sétima mais importante, com 10 pessoas; a questão 15 que trata da prioridade sobre atuar em outros segmentos e diversificação de produtos, como sendo a décima quinta em importância, com 11 pessoas; a questão 16 sobre a estratégia de reinvestir mais dos lucros dos proprietários, como a décima sétima

prioridade em importância, com 18 pessoas; e finalmente a questão 17 que trata da estratégia para a industrialização de outros produtos, como a décima sétima mais em importância, com 16 pessoas consensuando essa posição.

Além disso, vale destacar que as prioridades que foram escolhidas hierarquicamente como uma das três primeiras mais importantes que tiveram maior frequência, ou seja, maior número de pessoas que escolheram tais prioridades, considerando a somatória das três, foram:

Quadro 4 - As 3 primeiras prioridades mais importantes

Questão	Prioridade Estratégica	Posição da Prioridade	Qtde. Pessoas com consenso	Total
1	Investir em laboratórios	1ª	5	23
		2ª	10	
		3ª	8	
6	Participação dos funcionários nas decisões estratégicas	1ª	16	23
		2ª	5	
		3ª	2	
8	Desenvolvimento acadêmico e profissional dos funcionários	1ª	12	32
		2ª	11	
		3ª	9	

Fonte: elaborado pela autora, 2015.

O Quadro 4 apresenta as prioridades elencadas como as três primeiras prioridades mais importantes, sendo assim, levando em conta o total apresentado, 23 pessoas escolheram a questão 1, investir em laboratórios, 23 pessoas preferiram a questão 6, participação dos funcionários nas decisões estratégicas e 32 pessoas apontaram a questão 8, desenvolvimento acadêmico e profissional dos funcionários, como sendo uma das três primeiras prioridades mais importantes. Todas foram eleitas hierarquicamente pelos atores da organização e que, entre as três primeiras escolhidas, apresentaram a maior frequência entre as 17 prioridades.

Diante desses resultados, vale ressaltar que o consenso resulta na redução da incerteza na medida em que implica uma visão compartilhada do que constitui realidade para a organização (RAPERT; LYNCH; SUTER, 1996). Assim, pode-se dizer que muitos atores da organização estudada, compartilharam a mesma visão sobre as prioridades estratégicas da organização, o que resultou em um certo consenso sobre a hierarquia de importância de tais prioridades. Nesta direção, Narayanan e Fahey (1982), afirmam que o desenvolvimento de um acordo sobre as prioridades fundamentais da organização ocorre durante o processo de construção de um consenso estratégico.

Na análise sociométrica, verificou-se a centralidade meio dos participantes da pesquisa. Os resultados mostraram que existe uma grande variação no tamanho dos nós, assim como existem vários nós grandes, o que significa que existem muitos atores que fazem ligações com muitos nós na rede, sendo eles atores intermediários, ou seja, aqueles que servem de ponte para outros atores. Nesse aspecto, Maciel (2007, p. 91), destaca que “a centralidade de intermediação revela em que medida um ator serve de ponte entre outros nós de uma rede que não têm conexão direta entre si”.

Como os resultados mostram que alguns atores possuem maior grau de centralidade meio (ou de intermediação), isso significa que eles podem ser mais influenciados do que atores com pouca centralidade meio, por servirem de intermediação para vários outros atores, e assim podem apresentar maior consenso com o que esses laços pensam ou decidem na organização. Nesse sentido, Maciel (2007, p. 91) enfatiza que “os atores com maior de intermediação podem sustentar também maior capacidade de barganha ou influência em relação a atores que não apresentam laços entre si”. Corroborando com esse pensamento, Santos, Rossoni e Machado-da-Silva (2011, p. 149), pontuam que “a interação entre atores não diretamente ligados entre si depende de outros atores, que, por sua vez, podem potencialmente ter algum controle sobre as interações de atores não adjacentes”.

Quanto à centralidade de proximidade, os resultados apresentaram uma pequena variação no tamanho dos nós, no entanto mostra que existe maior proximidade entre os atores. Quando os nós estão próximos significa que os caminhos para chegar a eles são mais curtos, deixando assim os atores mais próximos. A centralidade de proximidade mede a distância de um ator para todos os outros na rede, sendo assim, Santos, Rossoni e Machado-da-Silva (2011, p. 149) explicam que “a distância entre os atores da rede tende a diminuir com o aumento da centralidade, o indicador de centralidade de proximidade é ponderado inversamente, gerando a medida *closeness*”.

Vale ressaltar, que a medida da centralidade de proximidade permite “verificar uma variabilidade mais alta quanto à média de distância dos atores em relação à rede. Esse resultado indica, portanto, que existe uma porção diferenciada que se encontra mais próxima do conjunto total dos outros atores da rede” (MACIEL, 2007, p. 91). Sendo assim, os atores que possuem maior proximidade, como no resultado apresentado, podem ter mais vantagens que outros atores da rede, pois terão

informações mais rápidas, assim como tendem a participar mais das decisões da organização e por isso podem ser condicionados a consensuar com os demais atores.

Assim, pode-se dizer que se um ator tem centralidade meio ou de proximidade em sua rede intraorganizacional, ele certamente irá formar laços ou alianças que conduzem ao consenso. Nesse sentido Narayanan e Fahey (1982), destacam que a aliança dos indivíduos que estão envolvidos com uma estratégia fornece a motivação que leva ao consenso para dar início ao processo estratégico.

Os resultados com relação à coesão, medida pelo índice *E-I Index* (Externalidade-Internalidade), mostrou que existem vários nós de maior tamanho, o que significa que muitos atores possuem mais contatos fora de seu setor do que dentro do seu setor, existindo assim, menor coesão dentro do seu próprio setor e maior coesão fora do seu setor. Santos, Rossoni e Silva (2011, p. 151), enfatizam que o teste *E-I Index* verifica tanto a quantidade de laços que ocorrem dentro e fora das partições quanto a proporção de tais laços em termos da densidade. Assim, quanto maior o tamanho dos nós, maior é a relação dos atores com outros que não são de seu setor e por isso a coesão é maior fora do departamento ou setor, do que dentro dele.

Como os resultados apresentaram maior coesão externa do que a interna, os atores dos setores tendem a sofrer maior influência de atores de outros setores, do que do seu próprio setor, e isso leva a maior consenso externo, pois terão maior visão organizacional e maior compromisso com a estratégia. Sendo assim, esse compromisso, incentivado pela coesão dos atores fora do seu setor, leva ao consenso com outros atores da rede. Neste aspecto, Wooldridge e Floyd (1989), afirmam que um consenso implica na compreensão e no compromisso com a estratégia, dessa forma um elevado grau de consenso é alcançado quando esses aspectos são elevados.

A análise das hipóteses foi feita por meio do MRQAP. Maciel, Taffarel e Camargo (2014, p. 178-179), explicam que “a regressão múltipla QAP é uma técnica não paramétrica disponível no programa UCINET 6.0 que emprega matrizes como variáveis dependentes e independentes e testa os efeitos das variáveis no nível das díades”. Nesse sentido, Dekker, Krackhardt e Snijders (2007), pontuam que esse tipo de teste é típico em estudos de redes sociais, onde as variáveis indicam algum tipo de relação entre um determinado conjunto de atores.

O teste MRQAP, construído com três modelos, contou com o número total de observações de 5112 relações diádicas em uma amostra de 72 atores. Sendo que cada ator foi medido em relação aos 72 atores, exceto com ele mesmo. O teste mostrou que as variáveis de controle (idade, gênero, instrução, setor, autonomia e participação nas decisões) não interferiram nos resultados, e confirmou as três hipóteses deste estudo: H_1 = centralidade meio, H_2 = centralidade de proximidade e H_3 = E-I Index-coesão tipo externalidade-internalidade. Sendo assim, o teste MRQAP apresentou significância estatística (p -value<0,10), comprovando assim que há relação entre as variáveis independentes e a dependente.

Os resultados do R^2 ajustado do modelo 1, explicou a variação de consenso diádico em 16% sobre as prioridades estratégicas, no que se refere às variáveis de controle. No modelo 2 esse percentual aumentou para 22% confirmando assim a H_1 e a H_2 , e no modelo 3, o percentual aumentou para 24%, o que confirmou a H_3 (*E-I Index*) e validou novamente a H_1 e a H_2 . Sendo assim, os resultados explicaram em até 24% a semelhança dos atores na centralidade meio e de proximidade e a coesão, no acordo diádico em relação às prioridades estratégicas, e com isso o condicionamento do consenso dos atores. Esse resultado se mostra significativo, levando em conta de que se trata de relações sociais em uma rede intraorganizacional e que por isso existem muitas variáveis que podem interferir e alterar o comportamento dos atores com relação ao consenso das estratégias organizacionais.

Vale ressaltar que este estudo testou os atores no nível diádico, sendo que as medidas diádicas representam um nível de análise supra individual, possibilitando a análise de variáveis relacionais, que visa compreender o comportamento de um indivíduo em relação a outro indivíduo e não o seu comportamento isolado (REINERT; MACIEL, 2012). Assim a pesquisa apresentou a semelhança das concordâncias das díades com relação às prioridades estratégicas e obteve resultado positivo, confirmando as hipóteses desse estudo.

6 CONCLUSÕES

As prioridades estratégicas são escolhidas de acordo com os recursos que a organização possui. Sendo que os recursos da empresa são todos os ativos, capacidades, processos organizacionais, atributos, informações e conhecimentos controlados que permitem conceber e adotar as estratégias que melhorem a eficiência e efetividade da organização (BARNEY, 1991).

No entanto, a percepção dos atores sobre as prioridades estratégicas da organização é influenciada pelos relacionamentos intraorganizacionais. Dessa forma, o consenso compartilhado nas relações diádicas, pode ser condicionado pela centralidade e pela coesão dos atores da rede. Assim, o objetivo geral definido para o estudo foi dimensionar a influência da centralidade meio, centralidade de proximidade e coesão nos relacionamentos intraorganizacionais no grau de consenso com as prioridades estratégicas dos gerentes de topo da organização Cool Seed Tecnologia de Pós-colheita.

Para a realização de tal objetivo, foi necessário verificar quais eram as prioridades estratégicas da organização. Assim, foram entrevistados 5 gestores (2 sócios-diretores e 3 gerentes), e levantadas 17 prioridades, cumprindo assim o primeiro objetivo específico da pesquisa. Além disso, foi preciso mapear os relacionamentos intraorganizacionais da organização para extrair as medidas de centralidade meio e de proximidade e coesão dos seus atores. Para cumprir esse segundo objetivo do estudo, foi aplicado um questionário estruturado aos 72 participantes da pesquisa, usando-se o método *Survey* sociométrico e os *softwares* SPSS, UCINET e Pajek.

O terceiro e último objetivo foi cumprido com a análise dos dados emitidos pelos *softwares* UCINET e Pajek, analisando em que medida a centralidade meio, centralidade de proximidade e a coesão dos atores da rede intraorganizacional condicionam o grau de consenso com as prioridades estratégicas da *Cool Seed*.

Na rede intraorganizacional estudada, os resultados mostraram que existem muitos atores com centralidade meio, os quais são usados como intermediários de outros atores, ou seja, muitos atores servem de pontes para outros atores fazendo assim a intermediação na sua rede. Os atores que possuem centralidade meio possuem mais informações que os atores que não são centrais. Nesse sentido, Tomaél e Marteleto (2006) afirmam que além de obter mais informações, o ator

mediador tem o poder de controlar as informações que circulam na rede e o trajeto que elas podem percorrer.

Também pode-se verificar que os atores da organização em estudo, estão próximos de muitos outros atores, o que evidencia a centralidade de proximidade. A centralidade de proximidade permite que os atores possuam mais vantagens e maior poder de influência entre os atores da rede, pois estão mais próximos. Nesse sentido, Tomaél e Marteleto (2006, p. 83) enfatizam que “a centralidade de proximidade representa independência, significando a possibilidade de comunicação com muitos atores em uma rede, com um número mínimo de intermediários”.

Na coesão *E-I Index*, os resultados também foram positivos, pois mostrou que muitos atores apresentaram ligações fora do seu setor, apresentando assim, coesão externa, o que condiciona o consenso desses atores. Neste aspecto, Rossoni e Guarido Filho (2006), pontuam que os atores tendem a se relacionar muito com atores de outros setores, e essa comunicação e relacionamento entre os pares, pode acontecer devido aos contatos necessários para as atividades em geral. Maciel, Taffarel e Camargo (2014, p. 175), também destacam que “membros de subgrupos coesivos compartilham sentimentos e crenças em relação ao conteúdo de suas interações”, e assim podem condicionar o consenso diádico.

No que tange a influência das díades, vale ressaltar que elas têm o poder de influenciar as atitudes dos atores da rede, como “a intenção de cooperar, a vontade de ajudar, o interesse pela continuidade da rede, a identificação com a coletividade e a avaliação que um agente faz dos esforços de outros agentes” (MACIEL; TAFFAREL; CAMARGO, 2014, p. 173). Sendo assim, as interações entre dois atores, podem influenciar a percepção de ambos, e esses com outros pares de atores da rede, gerando um pensamento coletivo e condicionando o consenso em toda a rede intraorganizacional.

Nas análises sociométricas, o sociograma de centralidade meio mostrou que existe uma grande variação no tamanho dos nós, apresentando muitos nós grandes, o que confirmou que existem atores com mais intermediação que outros. O sociograma de proximidade apresentou nos muito próximos, o que indicou a existência de maior proximidade entre os atores. Além disso, o sociograma de coesão EI mostrou que muitos atores organizacionais possuem mais contatos fora de seu setor do que dentro do seu próprio setor, o que evidencia maior coesão externa.

O teste das hipóteses feito por meio do *Multiple Regression Quadratic Assignment Procedure* (MRQAP) apresentou 5112,000 observações diádicas e confirmou a H_1 com $\beta = 0,18$ $p\text{-value} < 0,10$, a H_2 com $\beta = 0,23$ $p\text{-value} < 0,05$, e H_3 com $\beta = 0,15$ $p\text{-value} < 0,10$, e apresentou um R^2 ajustado de 0,24 (conforme o Modelo 3). Sendo assim, os resultados mostraram que as hipóteses obtiveram significância estatística $p\text{-value} < 0,10$ e também explicou em 24% a influência da centralidade meio e de proximidade e coesão EI no consenso diádico na rede.

Vale ressaltar que as variáveis de controle: a participação dos atores nas decisões, a autonomia que eles possuem quanto às suas atividades, a idade, o gênero e o grau de instrução, não interferiram nos resultados, ou seja, não influenciaram no grau de concordância entre os atores com relação as prioridades estratégicas. Em relação ao consenso, Markoczy (2001), explica que ele é formado entre os todos os membros da organização que compartilham um interesse comum quando são criadas as estratégias, ou ainda, quando existem mudanças que desejam. Assim os atores formam coligações para defender os seus interesses comuns.

Com relação às evidências dos resultados apresentados pelo teste *MRQAP*, confirmou-se as hipóteses levantadas para esse estudo, de que quando os atores intraorganizacionais são semelhantes em centralidade meio (*Betweenness Centrality*), semelhantes em centralidade de proximidade (*Closeness Centrality*) e semelhantes em coesão departamental tipo Externalidade-Internalidade (*E-I Index*), eles são semelhantes no acordo diádico em relação às prioridades estratégicas.

O consenso está limitado a aliança dos indivíduos que estão envolvidos com uma estratégica e isso fornece a motivação para dar início ao processo estratégico (NARAYANAN; FAHEY, 1982). Assim, a busca de um consenso é considerado como um instrumento de implementação da estratégia (HOMBURG; KROHMER; WORKAN JR., 1999). Por conta disso, foi fundamental investigar o que condiciona o consenso, e no que concerne às conclusões, é possível destacar três achados que configuram as contribuições teóricas do referido trabalho.

O primeiro achado é com relação à confirmação da influência da centralidade meio (*Betweenness Centrality*) no consenso dos atores das redes sociais intraorganizacionais, quanto às prioridades estratégicas. Pois, os atores que são intermediários de outros atores, possuem mais contatos e por isso também tem mais informações, conhecimentos e maior poder de influência, e com isso aumentam suas condições de articular melhor o consenso entre os membros da organização.

Os atores que possuem um papel de intermediação tem o poder de controlar as informações que circulam na rede e o trajeto que elas podem percorrer (TOMAÉL; MARTELETO, 2006, p. 80).

O segundo achado foi em relação à confirmação de que a centralidade de proximidade (*closeness Centrality*) também condiciona o consenso dos atores das redes intraorganizacionais, quanto às prioridades. A centralidade de proximidade indica o quão perto um nó está de cada nó na rede, ou seja, o quanto uma pessoa está próxima da outra em sua rede (KIRCHHOFF et al., 2008). Um ator é mais importante quando está próximo de outros atores (BORBA, 2013). Assim, os atores centrais são mais populares, receptivos e expansivos, pois possuem mais ligações com outros atores na rede (FARINA et al., 2013).

Quando mais alta é a centralidade meio ou a centralidade de proximidade dos atores em sua rede, mais acesso e controle de informações, conhecimentos e recursos eles possuem. Nessa direção Regis, Bastos e Dias (2007) destacam que o poder de um ator depende do grau com que ele monopoliza o fluxo de informações, favores e serviços para e entre os membros de uma rede. Dessa forma, os atores que possuem mais ligações com outros atores de sua rede, podem ter mais alternativas para atingir objetivos, assim como também possuem mais recursos que os demais. Esses aspectos fazem com os atores disseminem mais as estratégias da organização e compartilhem seus pensamentos e percepções sobre as prioridades, o que conduz ao consenso entre os membros da rede intraorganizacional.

O terceiro achado foi quanto à confirmação de que a coesão do tipo externalidade e internalidade influencia o consenso dos atores da rede social intraorganizacional, sendo que no referido estudo o atores apresentaram mais coesão com os atores fora dos seus setores-departamentos do que dentro deles. Neste aspecto, Maciel (2007), aponta que a coesão EI tem o objetivo de verificar a homogeneidade interna e a heterogeneidade em relação a outros grupos da rede. De acordo com Ensley e Pearson (2005), quanto maior a coesão, também maior será o consenso. Sendo assim, a busca da coesão é importante para o consenso, pois equipes coesas são mais unidas, produtivas, rápidas e eficientes. Nesse aspecto, Kosub (2004) destaca que o consenso de toda a rede é influenciado pela coesão no interior dos grupos.

Os grupos quando são coesos possuem laços mais fortes, intensos e frequentes entre os atores da rede, os quais são capazes de influenciar o consenso

do grupo (MOODY; WHITE, 2003). Assim, a confiança e afinidade que são a base dos relacionamentos, são gerados por meio da integração entre os atores, que produzem sentimentos de união e participação na rede, conseqüentemente a coesão será maior. Sendo assim, em uma rede coesa os atores são mais próximos e seus laços mais fortes, por conta disso gera-se maior consenso na rede.

A coesão faz com que os atores tenham maior contato, maior proximidade social. Por isso, um aspecto que condiciona o consenso é a coesão, pois ela prevê que a proximidade social dos atores influencia as decisões, pois o contato direto faz com que as pessoas desenvolvam compreensão das estratégias (HARKOLA; GREVE, 1995).

Portanto, os laços afetivos dos atores nas redes sociais intraorganizacionais, o fluxo de informações, a comunicação, a quantidade de contatos, podem afetar tanto a coesão quanto a centralidade dos atores e com isso o consenso nas equipes. Knight et al. (1999), destacam que a criação do consenso estratégico é um dos primeiros passos no processo de formação da estratégia. Por conta disso, é que foi fundamental destacar os achados desse estudo, pois os relacionamentos intraorganizacionais nas redes possuem um grande impacto nas organizações.

As relações sociais intraorganizacionais condicionam a percepção dos atores sobre tudo o que a organização compartilha, como suas diretrizes, metas, objetivos, prioridades estratégicas, entre outros, ou seja, o senso compartilhado entre os atores é amparado na percepção dos atores da rede. No entanto, tudo o que um ator percebe pode ser influenciado por outros atores que estão próximos a ele, ou por ele ser uma ponte entre outros atores ou ainda por trocar informações e conhecimentos com atores de outros grupos da rede, que não do seu próprio grupo. Assim, o consenso com as prioridades estratégicas, surge em maior ou menor grau, dependendo do nível de centralidade meio, de centralidade de proximidade ou ainda da coesão E1 dos atores da rede.

Dessa forma, conforme foi destacado nos achados deste trabalho, a centralidade meio dos atores, a proximidade que eles possuem e a coesão deles com grupos externos (fora do seu setor), fazem com que exista a formação de grupos que consensuem as prioridades estratégicas da organização. Pois, ao pensar em redes intraorganizacionais, deve-se levar em conta, que é preciso existir consenso dentro da rede para que seja possível obter colaboração, envolvimento e comprometimento dos atores para realizar as estratégias da organização. Assim, as

relações que existem dentro da empresa, afetam o acesso às ideias, a troca de experiências, a colaboração entre os atores, que levam ao condicionamento do consenso com as estratégias organizacionais.

Sendo assim conclui-se que quando os atores organizacionais servem de ponte entre outros atores, quanto estão mais próximos de outros atores ou ainda quando possuem coesão com outros, principalmente fora de seu setor, existe uma forte influência sobre eles que conduz ao condicionamento do comportamento destes, no que diz respeito ao consenso para a escolha e alinhamento das prioridades estratégicas da organização.

REFERÊNCIAS

- ANDRADE, Maria Margarida de. **Como preparar trabalhos para cursos de pós-graduação**: noções práticas. 5. Ed. São Paulo: Atlas, 2002.
- ANSOFF, H.I. **Corporate strategy**: an analytic approach to business policy for growth and expansion. New York: McGraw-Hill, 1965.
- BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. São Paulo: Editora Edições 70, p. 229, 1994.
- BARNEY, J.B. Firm resources and sustained competitive advantage. **Journal of Management**, v. 17, p. 99-120, 1991.
- BENITO, J. G.; AGUINIS, H.; BOYD, B. K.; GONZÁLES, I. S. Coming to consensus on strategic consensus: a mediated moderation model of consensus and performance. **Journal of management**. Originally published online, v. 38, n. 6, p. 1685-1714, nov. 2012.
- BIGGS, Amanda; BROUGH, Paula; BARBOUR, Jennifer P. Strategic alignment with organizational priorities and work engagement: A multi-wave analysis. **Journal of organizational behavior**. [s.l.], v. 35, n. 3, p. 301-317, may. 2013.
- BLAU, G. J.; BOAL, K. B. Conceptualizing how involvement and organizational commitment affect turnover and absenteeism. **Academy of management review**. [s.l.] v. 1, n. 12, p. 288-300, 1987.
- BORGATTI, Stephen P.; FOSTER, Pacey C. The network paradigm in organizational research: a review and typology. **Journal of management**. [s.l.], v 6, n. 29, p. 991-1013, 2003.
- BORGATTI, Stephen P.; EVERETT, Martin G. A. Graph-theoretic perspective on centrality. **Social networks**. [s.l.], v. 28, p. 466-484, 2006.
- BOURGEOIS, L.J. Performance and consensus. **Strategic management journal**. [s.l.], v. 1, n. 3, p. 227-248, jul./sep. 1980.
- BOWMAN, Cuff; AMBROSINI, Veronique. Perceptions of strategic priorities, consensus and firm performance. **Journal of management studies**. [s.l.] v. 2, n. 34, march. 1997.
- BRAGA, Gláucia, BOENTE, Alfredo. **Metodologia científica contemporânea**: para universitários e pesquisadores. São Paulo: Brasport, 2004.
- BROWN, T. M.; MILLER, C. E. Communication networks in task-performing groups: effects of task complexity, time pressure, and interpersonal dominance. **Small group research**. [s.l.] v. 2, n. 31, p. 131-157, 2000.

BUCHANAN, B. Building organizational commitment: the socialization of managers in work organizations. **Administrative science quarterly**, [s.l.], v. 19, n. 4, p. 533-546, 1974.

BURT, R. **Structural holes**: The social structure of competition. Cambridge, MA: Harvard University Press, 1992.

CALIA, Rogério Cerávolo; GUERRINI, Fábio Müller. Estrutura organizacional para a difusão da produção mais limpa: uma contribuição da metodologia seis sigma na constituição de redes intra-organizacionais. **Gestão & Produção**, São Carlos, v. 13, n. 3, p. 531-543, set./dez., 2006.

CERVO, Amado L. **Metodologia científica**. 6. ed. São Paulo: Pearson, 2010.

CERVO, Amado Luiz; BERVIAN, Pedro Alcino; DA SILVA, Roberto. **Metodologia científica**. 6. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

COLNAGO, Bruna Vello. Uma proposta para a formalização do problema de clusterização em grafos. 2012. 160 f. Dissertação (Mestrado em Informática) – Programa de Pós-Graduação em Informática, UFPR, setor de ciências exatas, Curitiba, 2012.

CRESWELL, John W.; FETTERS, Michael D.; IVANKOVA, Nataliya V. Designing a mixed methods study in primary care. **Annals of family medicine**. [s.l.] v. 2, n. 1., p. 7-12, jan./feb. 2004

CROSS, Rob.; CUMMINGS, Jonathon N. Tie and network correlates of individual performance in knowledge intensive work. **Academy of management journal**. [s.l.] v. 47, n. 6, p. 928-937, jun., 2004.

CROSS, Rob; PARKER, Andrew. **The hidden power of social networks**: understanding how work really gets done in organization. Boston: Harvard business school publishing corporation, p. 213, 2004.

DAL-FARRA, Rossano André; LOPES, Paulo Tadeu Campos. Métodos mistos de pesquisa em educação: pressupostos teóricos. **Nuances**: estudos sobre educação. Presidente Prudente-SP, v. 24, n. 3, p. 67-80, set./dez. 2013.

DE NOOY, Wouter; MRVAR, Andrej; BATAGELJ, Vladimir. **Exploratory network analysis with Pajek**. New York: Cambridge university press, 2005.

DENG, Xiaowei Luo Lina. Do birds of a feather flock higher? The effects of partner similarity on innovation in strategic alliances in knowledge-intensive industries. **Journal of Management Studies**. [s.l.] v. 5, n. 46, p. 1005-1030 Sep., 2009.

DESS, G. G. Consensus on strategy formulation and organizational performance: competitors in a fragmented industry. **Strategic management journal**. [s.l.] v. 8, n. 3, p. 259-277, mai./june 1987.

DESS G. G.; PRIEM R. L. Consensus-performance research: theoretical and empirical extensions. **Journal of management studies**. [s.l.] v. 32 n. 4, p. 401-417, july 1995.

DOOLEY, Robert S.; FRYXELL, Gerald E.; JUDGE, William Q. Belaboring the not-so-obvious: consensus, commitment, and strategy implementation speed and success. **Journal of management**, v. 26, n. 6, p. 1237-1257, dec. 2000.

DOUGHERTY, D. Interpretive barriers to successful product innovation in large firms. **Organization science**. U.S.A., v. 3, n. 2, p.179-202, may 1992.

DUTTON J. E.; JACKSON S.E. Categorizing strategic issues: links to organizational action. **Academy of management review**. New York, v. 12, n. 1, p. 76-90, jan. 1987.

ENSLEY, Michael D.; PEARSON, Allison W. An exploratory comparison of the behavioral dynamics of top management teams in family and nonfamily new ventures: cohesion, conflict, potency, and consensus. **Baylor university**. [s.l.] v. 29, n. 3, p. 267-284, may 2005.

ENZ, Cathy A.; SCHWENK, Charles R. The performance edge: strategic and value dissensus. **Employee responsibilities and rights journal**. [s.l.] v. 4, n. 1, p. 75-85, mar. 1991.

FARINA, Milton Carlos; SILVA, Rosangela Sarmiento; SILVA FILHO, José Ribamar Tomaz da; SILVEIRA, Marco Antonio Pinheiro da; OZAKI, Marcos Takao; BENEVIDES, Gustavo. Uma investigação da centralidade e da densidade de uma rede de empresas que atuam na realização de festas e de Casamentos. **Revista Alcance Eletrônica**, v. 1, n. 2, p. 170-185, 2013.

FLEMING, L.; SORENSON, O. Technology as a complex adaptive system. **Research policy**. [s.l.] v. 30, n. 7, p. 1019-1039, 2001.

FLOYD, Steven W.; WOOLDRIDGE, Bill. Managing strategic consensus: the foundation of effective implementation. **Academy of management executive**. [s.l.], v. 6, n. 4, p. 27-39, 1992.

FREEMAN, L.C. Centrality in networks: I. conceptual clarification. **Social networks**. Netherlands-U.S.A., v. 1 n. 2, p. 215-239, 1979.

FREITAS, Leandro Quintanilha de. **Medidas de centralidade em grafos**. 2010. 103 p. Dissertação (Mestrado) - Programa de engenharia de produção - UFRJ/COPPE. Rio de Janeiro, 2010.

FRENCH, W.L.; BELL, C.H. **Organization development**. 2 ed. Englewood cliffs, NJ: Prentice-Hall, 1973.

FRIEDKIN, N.E. Theoretical foundations for centrality measures. **American journal of sociology**. [s.l.], v. 6, n. 96, p. 1478-1504, may 1991.

GAYA, Adroaldo. **Ciências do movimento humano**. Porto Alegre: Artemed, 2008.

GUZZO, R. A.; DICKSON, M. W. Teams in organizations: recent research on performance and effectiveness. **Annual review of psychology**. [s.l.], v. 47, n. 1, p. 307-338, 1996.

HAMBRICK, D. C.; MASON P. A. Upper echelons: The organization as a reflection of its top managers. **Academy of management review**. [s.l.], v. 9, n. 2, p. 193-206, apr. 1984.

HARKOLA, Julia, GREVE, Arent. Diffusion of technology: cohesion or structural equivalence? **Academy of management meeting**. Vancouver, p. 6-9, aug. 1995.

HATALA, J. P. Social analysis in human resource development: A new methodology. **Human resource development review**. [s.l.], v. 5, n. 1, p. 49-71, mar. 2006.

HOMBURG, Christian; KROHMER, Harley; WORKMAN JR, John P. Strategic consensus and performance: the role of strategy type and market-related dynamism. **Strategic Management Journal**. [s.l.], n. 20, p. 339-357, apr. 1999.

HREBINIAK, L.G.; SNOW, C.C. Top-management agreement and organizational performance. **Human relations**. [s.l.], v. 35, n. 12, p. 1139-1158, 1982.

JEHN, K. A.; SHAH, P. P. interpersonal relationships and task performance: An examination of mediating processes in friendship and acquaintance groups. **Journal of Personality and Social Psychology**. [s.l.], v. 4, n. 72, p. 775-790, 1997.

JEHN, K. A.; MANNIX, E. A. The dynamic nature of conflict: A longitudinal study of intragroup conflict and group performance. **Academy of management journal**. [s.l.], v. 44, n. 2, p. 238-251, 2001.

JIVAN, M. E.; ZARANDI, M. Factors effective on knowledge management in service-oriented organizations. Senior managers opinion using analytical hierarchy process (AHP). **International Journal of Business and Management**. [s.l.], v. 5, n. 7, p. 150-158, 2012.

KIRCHHOFF, L., STANOEVSKA-SLABEVA, K., NICOLAI, T., FLECK, M. Using social network analysis to enhance information retrieval systems. **Paper presented at the Applications of Social Network Analysis (ASNA)**, Zurich, 2008.

KNIGHT, D. et al. Top management team diversity, group process, and strategic consensus. **Strategic management journal**. [s.l.], n. 20, p. 445-465, 1999.

KOSUB, Sven. Local density. **Institut fur informatik der technischen universitat Munchen**. Tum-Info-12-I0421-0/1, dec. 2004.

KRACKHARDT, David; STERN, Robert N. Informal Networks and Organizational Crises: An Experimental Simulation. **Social Psychology Quarterly**, v. 51, n. 2, p. 123-140, 1988.

KRAMER, R. M. Intergroup relations and organizational dilemmas: the role of categorization processes. **Research in organizational behavior**. Greenwich, CT, EUA, v. 13, p. 191-228, 1991.

KUIPERS, Kathy J. **Formal and informal networks in the workplace**. Tese (Ph.D.). Stanford university, Stanford, California, p. 117, 1999.

LABIANCA, G.; BRASS, D. J.; GRAY, B. Social networks and perceptions of intergroup conflict: the role of negative relationships and third parties. **Academy of management journal**. [s.l.], v. 1, n. 41, p. 55-67, 1998.

LARSON, J. R.; CHRISTENSEN, C.; ABBOTT, A. S.; FRANZ, T. M. Diagnosing groups: Charting the flow of information in medical decision-making teams. **Journal of Personality and Social Psychology**, v. 71, n. 2, p. 315-330, 1996.

LOPES, Humberto Elias Garcia. Theoretical reflections about the concept of social networks. **RAC**. [s.l.], v. 8, n. 1, p. 179-200, jan./mar. 2004.

MACIEL, Cristiano de Oliveira. **Práxis estratégica e imersão social em uma rede de organizações religiosas**. 2007. 159 f. Dissertação (Mestrado). Centro de pesquisa e pós-graduação em administração-Mestrado em administração – UFPR. Curitiba-PR, 2007.

MACIEL, Cristiano de oliveira; TAFFAREL, Marinês; CAMARGO, Camila. *Embeddedness* estrutural e espacial em redes estratégicas. **RAM**. Rev. Adm. Mackenzie, São Paulo, v. 15, n. 3, edição especial, p. 166-190, 2014.

MAHTO, Raj V.; DAVIS, Peter S. Information flow and strategic consensus in organizations. **International journal of business and management**. [s.l.], v. 7, n. 17, sep. 2012.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Técnicas de pesquisa: planejamento e execução de pesquisa, amostragem e técnicas de pesquisa, elaboração, análise e interpretação de dados**. 7ª Ed. São Paulo: Atlas, 2009.

MARKOCZY, Livia. Consensus formation during strategic change. **Strategic management journal**. [s.l.], v. 22, n. 11, p. 1013-1031, nov. 2001.

MINTZBERG, H. The fall and rise of strategic planning. **Harvard Business Review**. [s.l.], v. 72, n. 1, p. 107-114 1994.

MOODY, James; WHITE, Douglas R. Structural cohesion and embeddedness: a hierarchical concept of social groups. **American sociological review**. [s.l.], v. 68, n. 1, p. 103-127, feb. 2003.

MULLEN, B.; COPPER, C. The relation between group cohesiveness and performance: an integration. **Psychological bulletin**. [s.l.], v. 115 n. 2, p. 210-227, 1994.

NARAYANAN V.K.; FAHEY L. The micropolitics of strategy formulation. **Academy of management review**. [s.l.], v. 7, n. 1, p. 25-34, 1982.

NOHRIA, N.; ECCLES, R. G. (ed.) Networks and organizations: structure, form, and action. **Harvard Business School Press**. Boston, Massachusetts. p. 1- 22, 1992.

NONAKA, I. A dynamic theory of organizational knowledge creation. **Organization science**. [s.l.], v. 5, n. 1, p. 15-37, 1994.

OLIVEIRA, Saulo Barbara de; TODA, Favio Akiyoshi. O planejamento estratégico e a visão baseada em recursos (RBV): Uma avaliação da tecnologia da informação na Gestão hospitalar. **Revista Eletrônica de Ciência Administrativa**, v. 12, n. 1, p. 39-57, 2013.

PAPPAS, James M.; FLAHERTY, Karen E.; WOOLDRIDGE, Bill. Achieving strategic consensus in the hospital setting: a middle management perspective. **Hospital topics**. [s.l.], v. 81, n. 1, p. 15-22, 2003.

PORTER, M.E.; STEERS, R.M.; MOWDAY, R.T.; BOULIAN, P.V. Organizational commitment, job satisfaction, and turnover. **Journal of applied psychology**. [s.l.], v. 59, n. 5, p. 603-609, 1974.

PORTER, L.W.; CRAMPON, W J.; SMITH, F. J. Organizational commitment and managerial turnover: a longitudinal study. **Organizational behavior and human performance**. [s.l.] n. 15, p. 87-98, 1976.

PORTER, M. E. **Competitive Strategy**: techniques for analysing industries and competitors. New York: Free Press, 1980.

PRIEM, R. L., HARRISON, D. A., MUIR, N. K. Structure conflict and consensus outcomes in group decision making. **Journal of Management**. [s.l.], n. 21, p. 691-710, 1995.

QUINN, J. B. **Strategy for change**: Logical incrementalism. Homewood, IL: Irwin Press, 1980.

DEKKER, David; KRACKHARDT, David; SNIJDERS, Tom A.B. Sensitivity of MRQAP tests to collinearity and autocorrelation conditions. **The Psychometric Society**, v. 72, n. 4, p. 563–581, 2007.

RAPERT, Molly Inhofe; LYNCH, Dan; SUTER, Tracy. Enhancing functional and organizational performance via strategic consensus and commitment. **Journal of strategic marketing**. [s.l.], v. 4, n. 4, p. 193-205, 1996.

RÉGIS, Helder Pontes; BASTOS, Antônio Virgílio Bittencourt; DIAS, Sônia Maria Rodrigues Calado. Redes sociais informais: análise das redes de amizade, de informação e de confiança em incubadoras de base tecnológica no Recife. **rPOT-Revista Psicologia Organizações e Trabalho**. Recife. v. 7, n. 1, p. 31-56, 2007.

REINERT, Maurício; MACIEL, Cristiano de Oliveira **Análise das Díades para Compreender a Semelhança da Ação Estratégica**: uma aplicação da Regressão

Múltipla QAP (MRQAP). REDES. **Revista Hispana para el Análisis de Redes Sociales**, v. 22, n. 5, p. 81-105, 2012.

RICHARDSON, Roberto Jarry. **Pesquisa social métodos e técnicas**. São Paulo: Atlas, 2007.

RODRIGUES, M. L. A. **Construção de redes de proteção dos direitos**. Cartilha do Curso de Formação de Conselheiros em Direitos Humanos. Curitiba, 2006.

ROSETTI, Adroaldo; PACHECO, Ana Paula Reusing; SALLES, Bertholdo; GARCIA, Marcos; SANTOS, Neri. A Organização baseada no conhecimento: novas estruturas estratégicas e redes de relacionamento. **Ciência da informação**. Brasília, v. 37, n. 1, p. 61-72, jan./abr. 2008.

ROSSONI, Luciano; GUARIDO FILHO, Edson Ronaldo. Cooperação entre Programas de Pós-Graduação em Administração no Brasil: Evidências Estruturais em Quatro Áreas Temáticas. **RAC**, Curitiba, v. 13, n. 3, art. 2, p. 366-390, 2009.

ROSSONI, Luciano; SILVA, Antônio João Hocayen da; FERREIRA JÚNIOR, Israel. Aspectos estruturais da cooperação entre pesquisadores no campo de administração pública e gestão social: análise das redes entre instituições no Brasil. **RAP**, Rio de Janeiro, v. 6, n. 42, p. 1041-1067. nov./dez. 2008.

SANTOS, Luis Gabriel Abravanel dos; ROSSONI, Luciano; MACHADO-DA-SILVA, Clóvis Luiz. Condicionantes estruturais dos relacionamentos intraorganizacionais: uma análise da influência sobre relações de comunicação e decisão. **RAM-Rev. Adm. Mackenzie**, v. 12, n. 1. p. 139-168. São Paulo, SP, 2011.

SANTOS, Vanice dos; CANDELORO, Rosana J. **Trabalhos acadêmicos**: uma orientação para a pesquisa e normas técnicas. Rio Grande do Sul: AGE, 2006.

SCHALL, Maryan S. A Communication-rules approach to organizational culture. **Administrative science quarterly**. [s.l.], v. 28, n. 4, p. 557-581, 1983.

SCHEIN, E. **Process Consultation**. Reading, MA: Addison-Wesley, 1969.

SCHWEIGER D.M.; SANDBERG W.R.; RAGAN J.W. Group approaches for improving strategy decision making: a comparative analysis of dialectical inquiry, devil's advocacy, and consensus. **Academy of management journal**. [s.l.], v. 29. n. 1, p. 51-71, 1986.

SCHWENK, C. R. Information, cognitive biases, and commitment to a course of action. **Academy of management review**, v. 11, n. 2, p. 298-310, 1986.

SCOTT, John. **Social Network analysis**: a handbook. Second edition. Sage publications, 2000.

SILVA, Clóvis L. Machado da; NOGUEIRA, Eros E. da Silva. Identidade Organizacional: um caso de manutenção, outro de mudança. **RAC**, edição especial. [s.l.], v. 5, p. 35-58, 2001.

SNOW, C.; MILES, R.; COLEMAN, H. Organizational Dynamics: managing. 21st. **Century organizations**, winter, p. 5-15, 1992.

SPARROWE, R. T.; LIDEN, R. C.; WAYNE, S. J.; KRAIMER, M. L. Social networks and the performance of individuals and groups. **Academy of Management Journal**. [s.l.], v. 44, n. 2, p. 316-325. 2001.

STEINBERG, Richard H. In the shadow of law or power? Consensus-based bargaining and outcomes in the GATT/WTO. Source: **International organization**, [s.l.], v. 56, n. 2, p. 339-374, 2002.

TENKASI, R. V.; BOLAND JR.; RICHARD J. Exploring knowledge diversity in knowledge intensive firms: a new role for information systems. Case western reserve university. **Journal of systemic knowledge management**, [s.l.], Jan. 1998.

THOMPSON, J. D. **Organizations in action**. New York: McGraw-Hill, 1967.

TSAI, Wenpin. Social capital, strategic relatedness and the formation of intraorganizational linkages. **Strategic management journal**. [s.l.], v. 21, n. 9, p. 925-939, 2000.

TOMAÉL, Maria Inês; MARTELETO, Regina Maria. Redes sociais: posições dos atores no fluxo da informação. Enc. Bibli: **Revista Eletrônica Bibliotecon**. Ci. Inf., Florianópolis, n. esp., 1 sem. 2006.

WAKER, Robert Ari. **Comunicação interna de uma rede intraorganizacional usando análise de redes sociais**. Tese (Doutorado em Administração) - Universidade Paulista –UNIP, São Paulo, 2013.

WASSERMAN, Stanley; FAUST, Katherine. **Social network analysis: methods and applications**. Cambridge, New York: Cambridge University Press, p. 825, 1994.

WOOLDRIDGE, Bill; FLOYD, Steven W. The strategy process, middle management involvement, and organizational performance. **Strategic management journal**. [s.l.], v. 11, p. 231-41, 1990.

WOOLDRIDGE, Bill, FLOYD, Steven W. Research notes and communications strategic process effects on consensus. **Strategic management journal**. [s.l.], v. 10, p. 295-302, 1989.

APÊNDICE 1 - ROTEIRO PARA ENTREVISTA SEMI-ESTRUTURADA

ROTEIRO PARA ENTREVISTA SEMI-ESTRUTURADA

- 1) Existe concorrentes da Cool Seed? Quais seriam esses concorrentes?
- 2) Quais seriam os diferenciais da empresa para tentar entrar mais no mercado, para conquistar mais mercados?
- 3) Quais as principais decisões que a empresa tomou nos últimos 2 anos, para fazer a empresa melhorar e, conquistar mais clientes, mais mercados?
- 4) Em que áreas a empresa tem investido mais recursos: área de pessoas, marketing, tecnologia, serviços, equipamentos, estrutura? E como?
- 5) Quais são as áreas: pessoas, marketing, tecnologias, serviços, equipamentos, estrutura, que a empresa tem deixado para investir em outro momento no futuro ao invés de investir agora? E quais seriam?
- 6) Quais as discordâncias de investimento entre a direção da empresa e os demais funcionários? Existem áreas que alguns grupos preferem o investimento e áreas diferentes que a direção tem feito investimento? Quais seriam?
- 7) Que áreas e processos a empresa precisa investir mais dinheiro e tempo em melhorias no futuro?
- 8) Existem discordâncias entre a direção e os demais funcionários sobre o modo como a empresa deveria conquistar novos mercados? Quais seriam essas discordâncias?
- 9) Existem discordâncias entre a direção e os demais funcionários sobre as linhas de produtos que a empresa deveria produzir? E quais seriam essas discordâncias?
- 10) Existem discordâncias entre a direção e os demais funcionários sobre os mercados que a empresa deveria atender?
- 11) Qual estratégia considera mais importante para organização neste momento?

APÊNDICE 2 - QUESTIONÁRIO DE PESQUISA ACADÊMICA

QUESTIONÁRIO DE PESQUISA ACADÊMICA – PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DO PARANÁ (PUCPR)

Responda de acordo com os contatos mais frequentes, considerando apenas as pessoas da empresa.

1. Quais são as pessoas que você interage com mais frequência no trabalho? Indique até 6 nomes de pessoas, que você precisa entrar em contato diariamente (**independente de você gostar delas ou não**). Ou seja, pense nas pessoas que você tem contatos mais vezes no dia, pessoas que ocupam mais tempo dos seus contatos na empresa, independente de você gostar ou não desses contatos, e coloque o nome delas abaixo:

1:	4:
2:	5:
3:	6:

2. Liste de 1 a 17 os itens por ordem de importância. O item assinalado como 1 é o primeiro que você acha mais importante para manter ou melhorar o desempenho e o sucesso da empresa no futuro. O item menos importante terá número 17.

- (1) () Investir em laboratórios para pesquisa e desenvolvimento de novos produtos.
- (2) () Entrar com mais força na oferta de nossos produtos nas cooperativas.
- (3) () Investir mais na entrada e crescimento em mercados internacionais.
- (4) () Passar a produzir mais dos componentes que a empresa atualmente tem que comprar de seus fornecedores.
- (5) () Focar mais no atendimento dos clientes de grande porte do que os de médio ou de pequeno porte.
- (6) () Aumentar a participação de todos os setores e funcionários nas decisões estratégicas da empresa.
- (7) () Acompanhar a implementação da tecnologia no cliente por longos períodos de tempo.
- (8) () Investir e estimular o desenvolvimento acadêmico e profissional dos funcionários.
- (9) () Fortalecer a relação com Universidades e trazer mais especialistas acadêmicos para ajudar a empresa.
- (10) () Investimento na estrutura física da empresa, para ampliar a indústria e outros departamentos.
- (11) () Investir em práticas mais sustentáveis, ambientalmente responsáveis, na fabricação de produtos.

(12) () Investimento em marketing (propaganda e comunicação para divulgação da empresa e produtos).

(13) () Compra de mais máquinas e equipamentos para a área industrial.

(14) () Investimento em assistência pós-venda pra atender o cliente mais rápido e melhor

(15) () Atuar em outros segmentos, diversificar com novos produtos, além dos atuais.

(16) () Reinvestir mais dos lucros dos proprietários na própria empresa para seu crescimento.

(17) () Investir mais na industrialização de outros produtos, que vão além dos produtos de pós-colheita.

3. Agora indique na escala de 1 a 5 o quanto você concorda com as afirmações abaixo sobre sua participação nas decisões e sua autonomia. Use as opções: (1) Discordo Totalmente, (2) Discordo, (3) Nem discordo nem concordo, (4) Concordo, (5) Concordo Totalmente.	Discordo Totalmente				
	Discordo	Nem Discordo Nem Concordo	Concordo	Concordo Totalmente	

01	Participo frequentemente das decisões sobre mudanças na empresa	1	2	3	4	5
02	Participo frequentemente decisões sobre a adoção de novas políticas	1	2	3	4	5
03	Participo frequentemente das decisões de contratar novos funcionários	1	2	3	4	5
04	Participo frequentemente das decisões de promover funcionários	1	2	3	4	5
05	Meu trabalho permite que eu mesmo decida como realizá-lo.	1	2	3	4	5
06	Meu trabalho me dá considerável independência e liberdade sobre como fazê-lo.	1	2	3	4	5
07	Meu trabalho permite que eu escolha que procedimentos (métodos de trabalho) devo usar.	1	2	3	4	5

Dados pessoais:

1.1. Número de subordinados que você tem no trabalho (caso tenha uma posição de chefia):

1.2. Idade: _____ anos

1.3. Tempo na empresa: _____ (anos e meses – separados por vírgula).

1.4. Sexo: () Feminino () Masculino

1.5. Cargo: () Operacional () Supervisão () Coordenação ou Cargo Acima

1.6. Estado Civil: () Casado () Solteiro

1.7. Instrução: () Até Fundamental () Até Médio () Superior Completo

Nome do respondente da pesquisa:
