



Giuseppe Maria Russo

**Papel da Congruência da Cultura Organizacional
no Desempenho das Parcerias de Terceirização**

Tese de Doutorado

Tese apresentada ao Programa de Pós-Graduação
em Administração da PUC-Rio como requisito parcial
para obtenção do título de Doutor em Administração.

Orientadora: Patrícia Amélia Tomei

Rio de Janeiro, dezembro de 2007



Giuseppe Maria Russo

**O Papel da Congruência da Cultura Organizacional
no Desempenho das Parcerias de Terceirização**

Tese apresentada como requisito parcial para obtenção do título de Doutor pelo Programa de Pós-Graduação em Administração da PUC-Rio. Aprovada pela Comissão Examinadora abaixo assinada.

Profª. Patrícia Amélia Tomei

Orientadora

Departamento de Administração - PUC-Rio

Profª. T. Diana L. van A. de Macedo-Soares

Departamento de Administração - PUC-Rio

Prof. José Roberto Gomes da Silva

Departamento de Administração - PUC-Rio

Prof. Valderéz Ferreira Fraga

Fundação Getúlio Vargas, RJ

Prof. Paulo Reis Vieira

Fundação Getúlio Vargas, RJ

Rio de Janeiro, 4 de dezembro de 2007

Todos os direitos reservados. É proibida a reprodução total ou parcial do trabalho sem autorização da universidade, do autor e do orientador.

Giuseppe Maria Russo

Graduou-se em Administração e Ciências Contábeis pela UNISANTOS em 1981. Pós-graduado em Marketing pelo IAG da PUC-Rio em 1992. MBA Executivo em Administração pelo Coppead da UFRJ em 1994. Pós-graduado em Recursos Humanos pela UFRJ em 1995. Mestrado concluído em 1998 pela Faculdade de Educação da UFRJ. Desenvolveu atividade profissional na VARIG por 24 anos, nas áreas de Auditoria, Administração, Controle e Recursos Humanos. Atualmente atua como professor da ESPM-RJ e consultor nas áreas de gestão de pessoas, cultura organizacional, alianças estratégicas e terceirização. Autor do livro Guia Prático de Terceirização editado pela Campus-Elsevier em 1997 e autor de vários artigos acadêmicos.

Ficha Catalográfica

Russo, Giuseppe Maria

O papel da congruência da cultura organizacional no desempenho das parcerias de terceirização / Giuseppe Maria Russo ; orientadora: Patrícia Amélia Tomei. – 2007.

323 f. : il. ; 30 cm

Dissertação (Mestrado em Administração)–Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2007.

Inclui bibliografia

1. Administração – Teses. 2. Cultura organizacional. 3. Valores organizacionais. 4. Terceirização. 5. Desempenho organizacional. 6. Parceria interorganizacional. 7. Concordância cultural. I. Tomei, Patrícia Amélia. II. Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro. Departamento de Administração. III. Título.

CDD: 658

Agradecimentos

À minha mãe a quem deixo minha gratidão pelo esforço que despendeu durante boa parte da sua vida.

À minha esposa e filho pelo incansável investimento em dedicação, estímulo, apoio incondicional e tempo furtado que nunca mais poderei devolver.

A todos os meus antigos professores, que me ensinaram com prazer e dedicação parte do que sei e, o que é mais importante, me ensinaram a aprender sozinho. Em especial gostaria de agradecer a professora Dra. Patrícia Amélia Tomei da PUC-Rio, pelo interesse e paciência em revisar o manuscrito durante sua construção.

Aos docentes da Faculdade de Administração da PUC-Rio e da Faculdade de Educação da UFRJ pelo apoio à pesquisa, estímulo à vida acadêmica e pelas excelentes sugestões oferecidas durante estes últimos anos, mesmo se algumas delas eu não pude (ou soube) aproveitar devidamente.

A todos e também àqueles que deixei de mencionar, meu muito obrigado.

Resumo

Russo, Giuseppe Maria; Tomei, Patrícia Amélia. **O Papel da Congruência da Cultura Organizacional no Desempenho das Parcerias de Terceirização.** Rio de Janeiro, 2007. 323p. Tese de Doutorado - Departamento de Administração, Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro.

Esta pesquisa teve como objetivo principal verificar o papel da congruência da cultura organizacional no desempenho das terceirizações. Para isso, foram analisadas variáveis culturais de empresas que mantinham um relacionamento de parceria interorganizacional (terceirização) e correlacionadas com o seu sucesso. A suposição principal deste estudo foi enfatizar que existia uma correlação positiva entre a congruência da cultura organizacional da contratante e da contratada e o desempenho da terceirização. A linha epistemológica da pesquisa realizada em 2007 foi neo-positivista e a metodologia quantitativa e qualitativa permitindo a triangulação das pesquisas, sendo o método aplicado o estudo de casos múltiplos. Quanto aos fins a pesquisa foi exploratória e descritiva, objetivando mapear as características das empresas estudadas e estabelecer relações entre as variáveis analisadas. Para o mapeamento da cultura organizacional foi utilizado o questionário de Sarros et al. (2005) e do desempenho o questionário de Grover et al. (1996). Quanto aos meios, a pesquisa foi bibliográfica, telematizada e de campo para coleta de dados primários por questionários e entrevistas semi-estruturadas. Foram utilizadas várias técnicas estatísticas de análise como a metodologia-Q. A escolha das organizações foi realizada por conveniência. Ao todo foram 12 empresas e 476 participantes. Foi possível verificar que conforme estabelece a teoria, a busca pelo parceiro que venha a promover o melhor resultado no contrato de terceirização é sempre desejável. Além disso, ficou explícito nas entrevistas que, como em qualquer relacionamento de terceirização, a interação entre a contratante e a contratada vai além das regras estabelecidas no contrato, pois existem variáveis que são intangíveis, não especificadas em contrato. Portanto, se os parceiros não tiverem uma cultura organizacional congruente, o relacionamento pode dificultar a melhoria da qualidade da parceria. Os resultados da pesquisa qualitativa sustentam

os estudos realizados. Entretanto, os resultados da pesquisa quantitativa não confirmaram as suposições, uma vez que os resultados das análises estatísticas não foram significantes. Portanto, esta pesquisa demonstrou que mesmo não havendo congruência cultural o desempenho era satisfatório. Nesse sentido, foi possível inferir que a congruência da cultura organizacional isolada não garante o sucesso da terceirização. A pesquisa trouxe algumas contribuições para a literatura organizacional: a riqueza de mais uma aplicação metodológica de métodos da análise de um tema pouco explorado como congruência cultural, novos resultados para a questão do gerenciamento cultural que permitem verticalizar conceitos implícitos da questão cultural na definição de políticas gerenciais. Para a Administração e gestão, de forma inédita, a pesquisa testou um novo método de identificação e comparação da cultura organizacional. Mesmo que a cultura organizacional não impacte isoladamente no desempenho das parcerias interorganizacionais, a possibilidade de mapear e comparar a cultura organizacional contribui para o aumento da qualidade dos processos seletivos das empresas prestadoras de serviços. Em função de ser uma pesquisa empírica inédita, a não confirmação das suposições, abre uma oportunidade para novos estudos que busquem analisar múltiplas relações de parceria de um mesmo contratante para investigar a existência de congruência na cultura organizacional e o grau de seu impacto no desempenho de diversos contratos.

Palavras-chave

Cultura organizacional; valores organizacionais; terceirização; desempenho organizacional; parceria interorganizacional; concordância cultural.

Abstract

Russo, Giuseppe Maria; Tomei, Patrícia Amélia (Advisor). **The Role of Organizational Culture Congruence in Outsourcing Partnership Performance.** Rio de Janeiro, 2007. 323p. Tese de Doutorado - Departamento de Administração, Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro.

The main objective of this research was to examine the role of organizational culture congruence in outsourcing performance. Cultural variables of companies that had inter-organizational (outsourcing) partner relationships were analyzed and correlated to their success. The main supposition of this study was the emphasis on the existence of a positive correlation between the congruence of client and vendor organizational culture and outsourcing performance. The epistemological type of research carried out in 2007 was neo-positivist and the quantitative and qualitative methodology allowed the triangulation of research, while the method used was multiple case studies. Regarding its aims, the research was exploratory and descriptive, with the objective of mapping the characteristics of the companies studied and establishing relations between the variables analyzed. Sarros et al. (2005)'s questionnaire was used to map organizational culture, while Grover et al. (1996)'s one was used for performance. In relation to means, the research included bibliographic surveys, use of the internet and fieldwork for the collection of primary data with questionnaires and semi-structured interviews. Various statistical analysis techniques were used such as Q-methodology. Organizations were chosen on the basis of convenience, and a total of 12 companies and 476 participants took part in the research. In accordance with the theory, it was found that a search for a partner which can achieve the best result in the outsourcing contract is always desirable. Furthermore, in the interviews it was made explicit that, as in any outsourcing relationship, the interaction between client and vendor goes beyond what is officially covered in the contract, since intangible variables exist that are not

specified in the contract. Therefore, if the partners do not have a congruent organizational culture, their relationship can hinder the improvement of partnership quality. The results of the qualitative research sustain the studies carried out. However, the results of the quantitative research cannot be said to confirm the suppositions because results of the statistical analyzes were not significant. Nonetheless, this research demonstrated that even when there was no cultural congruence performance was satisfactory. It was thus shown that the congruence of the organizational culture by itself does not guarantee the success of outsourcing. The research contributed to the organizational literature in a number of ways: by showing the relevance of a methodological application of methods of analysis to a rarely explored theme such as cultural congruence; and by presenting new findings related to the cultural management question that can help to allow the verticalization of the implicit cultural concepts in the definition of managerial policies. Regarding the Administration and Management fields, the research tested in a completely different way a method for the identification and comparison of organizational culture. Even if organizational culture, in isolation of all other variables, does not impact on the performance of inter-organizational partnerships, the possibility of mapping and comparing organizational culture contributes to the increase in the quality of vendors' selection processes. Since it is a novel type of empirical research the non-confirmation of the suppositions creates the opportunity for new studies that seek to analyze multiple partner relations of the same client in order to investigate the existence of congruence in organizational culture and the level of its impact on the performance of various contracts.

Key-words

Organizational culture; organizational values; outsourcing; organizational performance; interorganizational partnership; cultural agreement.

Sumário

1. Introdução	23
1.1. Problema da Pesquisa	23
1.2. Objetivos: Principal e Secundários	25
1.3. Delimitação do Estudo	25
1.4. Relevância do Eestudo	26
1.5. Estrutura da Tese	27
2. Referencial Teórico	28
2.1. Conceitos Centrais	28
2.2. Revisão da Bibliografia	29
2.2.1. <i>Social Exchange Theory</i>	29
2.2.2. Origem do Conceito de Cultura	30
2.2.3. Origem da Cultura Organizacional	31
2.2.4. Definição de Cultura Organizacional	33
2.2.5. A Importância da Cultura	36
2.2.6. Modelos de Análise de Cultura	37
2.2.6.1. Geert Hofstede	37
2.2.6.2. Shalom H. Schwartz	39
2.2.6.3. William E. Schneider	40
2.2.6.4. M. Kamil Kozan e Canan Ergin	41
2.2.6.5. Charles B. Handy	41
2.2.6.6. Robert E. Quinn e Kim Cameron	44
2.2.6.7. Robert E. Quinn e John Rohrbaugh	45
2.2.6.8. Rohit Deshpande e John U. Farley	46
2.2.6.9. Zabid A. Rashid, Murali Sambasivan e Azmawani A. Rahman	46
2.2.6.10. Fons Trompenaars	47
2.2.6.11. Betânia Tanure de Barros e Marco A. S. Prates	49
2.2.6.12. Charles A. O'Reilly III, Jennifer Chatman e David F. Caldwell	51
2.2.7. Valores Organizacionais	51
2.2.8. Valores e Desempenho Organizacional	56
2.2.9. A Escolha de um Modelo para Pesquisa	59

2.2.10. A Importância do Modelo	61
2.2.11. O Modelo OCP Original	62
2.2.12. A Validade Preditiva do OCP	63
2.2.13. Modelo de Cable e Judge	63
2.2.14. Modelo de Sarros, Gray, Densten e Cooper	64
2.2.15. Terceirização	66
2.2.16. Parceria Interorganizacional	70
2.2.17. Cultura Organizacional e Terceirização	74
2.2.18. Terceirização e Desempenho Organizacional	75
2.3. Suposições	84
2.4. Modelo Conceitual	84
3. Metodologia	87
3.1. Linha de Pesquisa	87
3.2. Tipo de Pesquisa	88
3.3. Universo e Amostra	91
3.3.1. População	91
3.3.2. Amostra	91
3.4. Seleção dos Sujeitos	93
3.5. Instrumentos para Coleta dos Dados	94
3.6. Coleta de Dados	95
3.6.1. Procedimentos para Coleta dos Dados da Cultura Organizacional	96
3.6.2. Procedimentos para Coleta dos Dados do Desempenho	99
3.7. Tratamento dos Dados	101
3.7.1. Metodologia-Q	104
3.8. Limitações do Método	107
4. Resultados da Pesquisa	110
4.1. Estudo de Caso 1	110
4.1.1. Empresas	110
4.1.1.1. Empresa ALFA	111
4.1.1.2. Empresa ALFA1	111
4.1.1.3. Empresa ALFA2	112

4.1.1.4. Empresa ALFA3	113
4.1.2. Dados Demográficos das Empresas ALFA, ALFA1, ALFA2 e ALFA3	113
4.1.3. Dados de Cultura – Estatísticas das Empresas ALFA, ALFA1, ALFA2 e ALFA3	114
4.1.3.1. Estatística Descritiva	114
4.1.3.2. Análise da Variância (ANOVA)	116
4.1.3.3. Correlação de Pearson	118
4.1.3.4. Análise de Fator Exploratória	119
4.1.3.5. Metodologia-Q	121
4.1.3.6. Correlação Canônica	122
4.1.4. Dados do Desempenho – Empresas ALFA, ALFA1, ALFA2 e ALFA3	123
4.2. Estudo de Caso 2	125
4.2.1. Empresas	125
4.2.1.1. Empresa BETA	125
4.2.1.2. Empresa BETA1	126
4.2.1.3. Empresa BETA2	127
4.2.1.4. Empresa BETA3	128
4.2.2. Dados Demográficos das Empresas BETA, BETA1, BETA2 e BETA3	128
4.2.3. Dados de Cultura – Estatísticas das Empresas BETA, BETA1, BETA2 e BETA3	129
4.2.3.1. Estatística Descritiva	129
4.2.3.2. Análise da Variância (ANOVA)	131
4.2.3.3. Correlação de Pearson	133
4.2.3.4. Análise de Fator Exploratória	135
4.2.3.5. Metodologia-Q	136
4.2.3.6. Correlação Canônica	137
4.2.4. Dados do Desempenho – Empresas BETA, BETA1, BETA2 e BETA3	139
4.3. Estudo de Caso 3	141
4.3.1. Empresas	141
4.3.1.1. Empresa GAMA	141
4.3.1.2. Empresa GAMA1	142
4.3.1.3. Empresa GAMA2	144
4.3.1.4. Empresa GAMA3	144
4.3.2. Dados Demográficos das Empresas GAMA, GAMA1, GAMA2 e	

GAMA3	145
4.3.3. Dados de Cultura – Estatísticas das Empresas GAMA, GAMA1, GAMA2 e GAMA3	146
4.3.3.1. Estatística Descritiva	146
4.3.3.2. Análise da Variância (ANOVA)	147
4.3.3.3. Correlação de Pearson	150
4.3.3.4. Análise de Fator Exploratória	151
4.3.3.5. Metodologia-Q	152
4.3.3.6. Correlação Canônica	154
4.3.4. Dados do Desempenho – Empresas GAMA, GAMA1, GAMA2 e GAMA3	155
5. Análise dos Resultados	157
5.1. Estudo de Caso 1 – Empresas ALFA, ALFA1, ALFA2 e ALFA3	158
5.1.1. Identificação da Cultura Organizacional	158
5.1.1.1. Empresa ALFA	159
5.1.1.2. Empresa ALFA1	164
5.1.1.3. Empresa ALFA2	166
5.1.1.4. Empresa ALFA3	167
5.1.2. Avaliação do Desempenho	169
5.1.2.1. Empresas ALFA e ALFA1	170
5.1.2.2. Empresas ALFA e ALFA2	172
5.1.2.3. Empresas ALFA e ALFA3	174
5.1.3. Análise Consolidada do Estudo de Caso 1	176
5.2. Estudo de Caso 2 – Empresas BETA, BETA1, BETA2, BETA3	178
5.2.1. Identificação da Cultura Organizacional	178
5.2.1.1. Empresa BETA	179
5.2.1.2. Empresa BETA1	183
5.2.1.3. Empresa BETA2	186
5.2.1.4. Empresa BETA3	189
5.2.2. Avaliação do Desempenho	192
5.2.2.1. Empresas BETA e BETA1	192
5.2.2.2. Empresas BETA e BETA2	194
5.2.2.3. Empresas BETA e BETA3	195

5.2.3. Análise Consolidada do Estudo de Caso 2	196
5.3. Estudo de Caso 3 – Empresas GAMA, GAMA1, GAMA2 e GAMA3	199
5.3.1. Identificação da Cultura Organizacional	199
5.3.1.1. Empresa GAMA	200
5.3.1.2. Empresa GAMA1	205
5.3.1.3. Empresa GAMA2	207
5.3.1.4. Empresa GAMA3	211
5.3.2. Avaliação do Desempenho	212
5.3.2.1. Empresas GAMA e GAMA1	213
5.3.2.2. Empresas GAMA e GAMA2	215
5.3.2.3. Empresas GAMA e GAMA3	216
5.3.3. Análise Consolidada do Estudo de Caso 3	218
6. Conclusão	221
6.1. Implicações Acadêmicas	225
6.2. Recomendações	226
6.3. Implicações Organizacionais e/ou Gerenciais	227
7. Referências Bibliográficas	229
8. Apêndices	243
8.1. Apêndice 1 - Planejamento dos Estudos de Caso	243
8.2. Apêndice 2 - Carta / E-mail Convite	244
8.3. Apêndice 3 - Questionário	245
8.4. Apêndice 4 - Dados Estatísticos	247

Lista de quadros

Quadro 1 – <i>Organization Cultural Profile</i> – Fatores e Variáveis	65
Quadro 2 – Questões para Avaliação do Desempenho do Contratado	80
Quadro 3 - Codificação dos Nomes das Empresas da Amostra	92
Quadro 4 - Características das Empresas da Amostra	93
Quadro 5 - Tamanho da Amostra	99
Quadro 6 – Questões para Avaliação do Desempenho - Contratante	100
Quadro 7 – Questões para Avaliação do Desempenho – Contratada	101
Quadro 8 – Estudos de Caso	110
Quadro 9 – Amostra	114
Quadro 10 – Gênero	114
Quadro 11 – Tempo de Serviço	114
Quadro 12 – Nível Hierárquico	114
Quadro 13 – Coeficientes dos Fatores Correlacionados Positiva e Negativamente	119
Quadro 14 – Agrupamentos por Empresa	122
Quadro 15 – Resultado da Correlação Canônica por Empresa	123
Quadro 16 – Avaliações de Desempenho – Contratante	124
Quadro 17 – Avaliações de Desempenho – Contratadas	124
Quadro 18 – Amostra	128
Quadro 19 – Gênero	129
Quadro 20 – Tempo de Serviço	129
Quadro 21 – Nível Hierárquico	129
Quadro 22 – Coeficientes dos Fatores Correlacionados Positiva e Negativamente	134
Quadro 23 – Agrupamentos por Empresa	138
Quadro 24 – Resultado da Correlação Canônica por Empresa	139
Quadro 25 – Avaliações de Desempenho – Contratante	139
Quadro 26 – Avaliações de Desempenho – Contratadas	140
Quadro 27 – Amostra	145
Quadro 28 – Gênero	145
Quadro 29 – Tempo de Serviço	145

Quadro 30 – Nível Hierárquico	145
Quadro 31 – Coeficientes dos Fatores Correlacionados Positiva e Negativamente	150
Quadro 32 – Agrupamentos por Empresa	153
Quadro 33 – Resultado da Correlação Canônica por Empresa	154
Quadro 34 – Avaliações de Desempenho – Contratante	155
Quadro 35 – Avaliações de Desempenho – Contratadas	156
Quadro 36 – Estudos de Caso	157

Lista de figuras

Figura 1 – Modelo	85
Figura 2 – Diagrama da Amostra	92
Figura 3 – Questionário Eletrônico	97
Figura 4 – Cartões	98

Lista de gráficos

Gráfico 1 – Empresa ALFA – Média dos Valores	115
Gráfico 2 – Empresa ALFA1 – Média dos Valores	115
Gráfico 3 – Empresa ALFA2 – Média dos Valores	115
Gráfico 4 – Empresa ALFA3 – Média dos Valores	115
Gráfico 5 – Empresa ALFA – Média dos Fatores	116
Gráfico 6 – Empresa ALFA1 – Média dos Fatores	117
Gráfico 7 – Empresa ALFA2 – Média dos Fatores	117
Gráfico 8 – Empresa ALFA3 – Média dos Fatores	117
Gráfico 9 – Empresa BETA – Média dos Valores	130
Gráfico 10 – Empresa BETA1 – Média dos Valores	130
Gráfico 11 – Empresa BETA2 – Média dos Valores	130
Gráfico 12 – Empresa BETA3 – Média dos Valores	131
Gráfico 13 – Empresa BETA – Média dos Fatores	132
Gráfico 14 – Empresa BETA1 – Média dos Fatores	132
Gráfico 15 – Empresa BETA2 – Média dos Fatores	132
Gráfico 16 – Empresa BETA3 – Média dos Fatores	133
Gráfico 17 – Empresa GAMA – Média dos Valores	146
Gráfico 18 – Empresa GAMA1 – Média dos Valores	146
Gráfico 19 – Empresa GAMA2 – Média dos Valores	147
Gráfico 20 – Empresa GAMA3 – Média dos Valores	147
Gráfico 21 – Empresa GAMA – Média dos Fatores	148
Gráfico 22 – Empresa GAMA1 – Média dos Fatores	148
Gráfico 23 – Empresa GAMA2 – Média dos Fatores	149
Gráfico 24 – Empresa GAMA3 – Média dos Fatores	149
Gráfico 25 – Valores – Empresa ALFA – Grupo A	159
Gráfico 26 – Valores – Empresa ALFA – Grupo B	161
Gráfico 27 – Valores – Empresa ALFA – Grupo E	162
Gráfico 28 – Valores – Empresa ALFA – Grupo F	163
Gráfico 29 – Valores – Empresa ALFA1 – Grupo A	165
Gráfico 30 – Valores – Empresa ALFA1 – Grupo E	166

Gráfico 31 – Valores – Empresa ALFA2 – Grupo A	167
Gráfico 32 – Valores – Empresa ALFA3 – Grupo E	168
Gráfico 33 – Desempenho – Empresas ALFA e ALFA1	171
Gráfico 34 – Desempenho – Empresas ALFA e ALFA2	172
Gráfico 35 – Desempenho – Empresas ALFA e ALFA3	174
Gráfico 36 – Valores – Empresa BETA – Grupo A	180
Gráfico 37 – Valores – Empresa BETA1 – Grupo A	183
Gráfico 38 – Valores – Empresa BETA1 – Grupo B	184
Gráfico 39 – Valores – Empresa BETA1 – Grupo C	185
Gráfico 40 – Valores – Empresa BETA2 – Grupo A	186
Gráfico 41 – Valores – Empresa BETA2 – Grupo B	187
Gráfico 42 – Valores – Empresa BETA2 – Grupo E	188
Gráfico 43 – Valores – Empresa BETA3 – Grupo F	190
Gráfico 44 – Valores – Empresa BETA3 – Grupo A	191
Gráfico 45 – Valores – Empresa BETA3 – Grupo G	191
Gráfico 46 – Desempenho – Empresas BETA e BETA1	193
Gráfico 47 – Desempenho – Empresas BETA e BETA2	195
Gráfico 48 – Desempenho – Empresas BETA e BETA3	196
Gráfico 49 – Valores – Empresa GAMA – Grupo B	200
Gráfico 50 – Valores – Empresa GAMA – Grupo C	202
Gráfico 51 – Valores – Empresa GAMA – Grupo F	203
Gráfico 52 – Valores – Empresa GAMA1 – Grupo A	205
Gráfico 53 – Valores – Empresa GAMA1 – Grupo B	206
Gráfico 54 – Valores – Empresa GAMA1 – Grupo C	207
Gráfico 55 – Valores – Empresa GAMA2 – Grupo B	208
Gráfico 56 – Valores – Empresa GAMA2 – Grupo C	209
Gráfico 57 – Valores – Empresa GAMA2 – Grupo F	210
Gráfico 58 – Valores – Empresa GAMA3 – Grupo A	211
Gráfico 59 – Valores – Empresa GAMA3 – Grupo H	212
Gráfico 60 – Desempenho – Empresas GAMA e GAMA1	214
Gráfico 61 – Desempenho – Empresas GAMA e GAMA2	215
Gráfico 62 – Desempenho – Empresas GAMA e GAMA3	217

Lista de tabelas

Tabela 1 – Estatística Descritiva – Empresa ALFA	247
Tabela 2 – Estatística Descritiva – Empresa ALFA1	247
Tabela 3 – Estatística Descritiva – Empresa ALFA2	248
Tabela 4 – Estatística Descritiva – Empresa ALFA3	249
Tabela 5 – ANOVA – Empresas ALFA e ALFA1 - Valores	249
Tabela 6 – ANOVA – Empresas ALFA e ALFA2 - Valores	251
Tabela 7 – ANOVA – Empresas ALFA e ALFA3 - Valores	253
Tabela 8 – Descritiva – Empresa ALFA – Fatores	255
Tabela 9 – Descritiva – Empresa ALFA1 – Fatores	255
Tabela 10 – Descritiva – Empresa ALFA2 – Fatores	255
Tabela 11 – Descritiva – Empresa ALFA3 – Fatores	255
Tabela 12 – ANOVA – Empresas ALFA e ALFA1 – Fatores	256
Tabela 13 – ANOVA – Empresas ALFA e ALFA2 – Fatores	256
Tabela 14 – ANOVA – Empresas ALFA e ALFA3 – Fatores	257
Tabela 15 – Correlação de Pearson – Empresa ALFA – Fatores	257
Tabela 16 – Correlação de Pearson – Empresa ALFA1 – Fatores	258
Tabela 17 – Correlação de Pearson – Empresa ALFA2 – Fatores	258
Tabela 18 – Correlação de Pearson – Empresa ALFA3 – Fatores	259
Tabela 19 – Análise de Fator – Empresa ALFA – Valores	259
Tabela 20 – Análise de Fator – Empresa ALFA1 – Valores	260
Tabela 21 – Análise de Fator – Empresa ALFA2 – Valores	260
Tabela 22 – Análise de Fator – Empresa ALFA3 – Valores	261
Tabela 23 – Valores Carregamento dos Fatores com Rotação Varimax – Empresa ALFA	261
Tabela 24 – Valores Carregamento dos Fatores com Rotação Varimax – Empresa ALFA1	263
Tabela 25 – Valores Carregamento dos Fatores com Rotação Varimax – Empresa ALFA2	264
Tabela 26 – Valores Carregamento dos Fatores com Rotação Varimax – Empresa ALFA3	264
Tabela 27 – Escores dos Valores – Empresa ALFA	265

Tabela 28 – Escores dos Valores – Empresa ALFA1	266
Tabela 29 – Escores dos Valores – Empresa ALFA2	267
Tabela 30 – Escores dos Valores – Empresa ALFA3	268
Tabela 31 – Análise Correlação Canônica - Medida de Congruência – Empresas ALFA e ALFA1	270
Tabela 32 – Análise Correlação Canônica - Medida de Congruência – Empresas ALFA e ALFA2	270
Tabela 33 – Análise Correlação Canônica - Medida de Congruência – Empresas ALFA e ALFA3	271
Tabela 34 – Estatística Descritiva – Empresa BETA	271
Tabela 35 – Estatística Descritiva – Empresa BETA1	272
Tabela 36 – Estatística Descritiva – Empresa BETA2	272
Tabela 37 – Estatística Descritiva – Empresa BETA3	273
Tabela 38 – ANOVA – Empresas BETA e BETA1 - Valores	274
Tabela 39 – ANOVA – Empresas BETA e BETA2 – Valores	275
Tabela 40 – ANOVA – Empresas BETA e BETA3 – Valores	270
Tabela 41 – Descritiva – Empresa BETA – Fatores	279
Tabela 42 – Descritiva – Empresa BETA1 – Fatores	279
Tabela 43 – Descritiva – Empresa BETA2 – Fatores	279
Tabela 44 – Descritiva – Empresa BETA3 – Fatores	280
Tabela 45 – ANOVA – Empresas BETA e BETA1 – Fatores	280
Tabela 46 – ANOVA – Empresas BETA e BETA2 – Fatores	280
Tabela 47 – ANOVA – Empresas BETA e BETA3 – Fatores	281
Tabela 48 – Correlação de Pearson – Empresa BETA – Fatores	281
Tabela 49 – Correlação de Pearson – Empresa BETA1 – Fatores	282
Tabela 50 – Correlação de Pearson – Empresa BETA2 – Fatores	282
Tabela 51 – Correlação de Pearson – Empresa BETA3 – Fatores	283
Tabela 52 – Análise de Fator – Empresa BETA – Valores	283
Tabela 53 – Análise de Fator – Empresa BETA1 – Valores	285
Tabela 54 – Análise de Fator – Empresa BETA2 – Valores	285
Tabela 55 – Análise de Fator – Empresa BETA3 – Valores	286
Tabela 56 – Valores Carregamento dos Fatores com Rotação Varimax – Empresa BETA	287
Tabela 57 – Valores Carregamento dos Fatores com Rotação Varimax – Empresa BETA1	288
Tabela 58 – Valores Carregamento dos Fatores com Rotação Varimax –	

Empresa BETA2	289
Tabela 59 – Valores Carregamento dos Fatores com Rotação Varimax – Empresa BETA3	290
Tabela 60 – Escores dos Valores – Empresa BETA	291
Tabela 61 – Escores dos Valores – Empresa BETA1	292
Tabela 62 – Escores dos Valores – Empresa BETA2	293
Tabela 63 – Escores dos Valores – Empresa BETA3	295
Tabela 64 – Análise Correlação Canônica - Medida de Congruência – Empresas BETA e BETA1	296
Tabela 65 – Análise Correlação Canônica - Medida de Congruência – Empresas BETA e BETA2	296
Tabela 66 – Análise Correlação Canônica - Medida de Congruência – Empresas BETA e BETA3	297
Tabela 67 – Estatística Descritiva – Empresa GAMA	297
Tabela 68 – Estatística Descritiva – Empresa GAMA1	298
Tabela 69 – Estatística Descritiva – Empresa GAMA2	298
Tabela 70 – Estatística Descritiva – Empresa GAMA3	299
Tabela 71 – ANOVA - Empresas GAMA e GAMA1 – Valores	300
Tabela 72 – ANOVA - Empresas GAMA e GAMA2 – Valores	302
Tabela 73 – ANOVA - Empresas GAMA e GAMA3 – Valores	303
Tabela 74 – Estatística Descritiva – Empresa GAMA	305
Tabela 75 – Estatística Descritiva – Empresa GAMA1	305
Tabela 76 – Estatística Descritiva – Empresa GAMA2	306
Tabela 77 – Estatística Descritiva – Empresa GAMA3	306
Tabela 78 – ANOVA - Empresas GAMA e GAMA1 – Fatores	306
Tabela 79 – ANOVA - Empresas GAMA e GAMA2 – Fatores	307
Tabela 80 – ANOVA - Empresas GAMA e GAMA3 – Fatores	307
Tabela 81 – Correlação de Pearson – Empresa GAMA - Fatores	308
Tabela 82 – Correlação de Pearson – Empresa GAMA1 - Fatores	308
Tabela 83 – Correlação de Pearson – Empresa GAMA2 - Fatores	309
Tabela 84 – Correlação de Pearson – Empresa GAMA3 - Fatores	309
Tabela 85 – Análise de Fator – Empresa GAMA – Valores	310
Tabela 86 – Análise de Fator – Empresa GAMA1 – Valores	311
Tabela 87 – Análise de Fator – Empresa GAMA2 – Valores	311
Tabela 88 – Análise de Fator – Empresa GAMA3 – Valores	312

Tabela 89 – Valores Carregamento dos Fatores com Rotação Varimax – Empresa GAMA	313
Tabela 90 – Valores Carregamento dos Fatores com Rotação Varimax – Empresa GAMA1	314
Tabela 91 – Valores Carregamento dos Fatores com Rotação Varimax – Empresa GAMA2	315
Tabela 92 – Valores Carregamento dos Fatores com Rotação Varimax – Empresa GAMA3	316
Tabela 93 – Escores dos Valores – Empresa GAMA	316
Tabela 94 – Escores dos Valores – Empresa GAMA1	318
Tabela 95 – Escores dos Valores – Empresa GAMA2	319
Tabela 96 – Escores dos Valores – Empresa GAMA3	320
Tabela 97 – Análise Correlação Canônica - Medida de Congruência – Empresas GAMA e GAMA1	321
Tabela 98 – Análise Correlação Canônica - Medida de Congruência – Empresas GAMA e GAMA2	322
Tabela 99 – Análise Correlação Canônica - Medida de Congruência – Empresas GAMA e GAMA3	322