

**OS VALORES PESSOAIS DOS PARTICIPANTES E OS VALORES DA REDE: UM ESTUDO EM UM SHOPPING DE NOIVAS**

**DELMA GONÇALVES**

UNIVERSIDADE MUNICIPAL DE SÃO CAETANO DO SUL (USCS)  
deldoni@uol.com.br

**MARCO ANTONIO PINHEIRO DA SILVEIRA**

UNIVERSIDADE MUNICIPAL DE SÃO CAETANO DO SUL (USCS)  
marco.pinheiro@prof.uscs.edu.br

## **OS VALORES PESSOAIS DOS PARTICIPANTES E OS VALORES DA REDE: UM ESTUDO EM UM SHOPPING DE NOIVAS**

Uma alternativa bastante utilizada pelas empresas buscando aumento de competitividade tem sido a atuação de redes organizacionais. O objeto de estudo desta pesquisa foi um shopping que congrega empresas prestadoras de serviços para festas de casamento. A pesquisa objetivou analisar o processo de formação e desenvolvimento de valores da rede, estabelecendo-se como problema de pesquisa a questão: quais são os valores pessoais adotados pelos proprietários das empresas participantes do shopping de noivas e quais são os adotados pela rede de negócios? A pesquisa teve natureza exploratória, tendo sido realizadas entrevistas semi-estruturadas com dez empresários integrantes do shopping (de um total de vinte e cinco), além de duas entrevistas com o gestor da rede. Os valores identificados como importantes que os membros trazem consigo, sob o ponto de vista da rede são: Postura proativa, Participação/colaboração com grupo, Capacidade de gestão do negócio e Transparência. Os valores trazidos pelos empresários foram obtidos com base nos Valores de Ordem Maior propostos por Schwartz (1992 e 2005), em suas dimensões bipolares Autotranscendência – Autopromoção, Abertura a mudanças – Conservação, e também com base nas perspectivas de valor propostas por Rocha e Silveira (2016) - Produto, Pessoal/Social e Colaborativa. Observou-se que as três empresas classificadas com Valor Conservação (Tradição, Segurança) / Perspectiva Social são as que mais se integraram ao valor colaborativo da rede. As sete empresas cujo Valor Maior foi Autotranscendência – Autopromoção/ Perspectiva Produto têm foco maior na Capacidade de Gestão, porém ainda não apresentam postura colaborativa esperada pela rede.

**Palavras-chave:** Valores Pessoais. Valores Organizacionais. Rede Interorganizacional. Setor Festas de Casamento.

### **INTRODUÇÃO**

O cenário econômico atual, desafiador, estimula o desenvolvimento de novos negócios, eliminando barreiras comerciais e culturais a partir de uma economia em constante mudança, tornando-se fundamental incrementar novos nichos no qual se obtenha sucesso, desejo de ampliar, inovar, arriscar e investir em uma nova ideia e, conseqüentemente, gerar riqueza para a sociedade. Nesse contexto, a diversidade das organizações se complementa em busca de alternativas para permanecer no mercado e aumentar sua competitividade frente às mudanças que se apresentam. A pesquisa cujos resultados são apresentados neste trabalho teve como objeto de estudo o *Emporium das Noivas*, da cidade de São Caetano do Sul, que consiste num espaço localizado na Rua Amazonas nº. 1.307, Bairro Osvaldo Cruz, na cidade São Caetano do Sul, estado de São Paulo. O espaço foi criado em 2014, e as empresas participantes são de diferentes segmentos, tais como Assessoria para Casamentos, Banda Musical, Bartender, Buffet, Calçados para Noivas, Cascata de Chocolate, Cerimonialistas, Chácaras, Convites, Coral e Orquestra, Decoração, Dia da Noiva, Espaços, Filme e Foto, Foto Lembrança, Joalheria e Aliança, Lembrancinhas, Lista de Presentes, Locação de Carros, Som e Iluminação, Turismo – Viagens, Vestidos, entre outros. As empresas participantes atendem individualmente uma fração das necessidades dos noivos, e se juntam para atender a totalidade das necessidades deles. Observou-se a oportunidade de realização de estudo que buscasse compreender o processo de formação de valores desta rede de prestadores de serviços especializados no segmento de casamentos, considerando-se a influência dos valores trazidos pelos participantes em suas experiências anteriores.

A criação deste espaço consistiu numa experiência de rede interorganizacional, que,

segundo Zen e Wegner (2008), é uma estratégia que visa a sobrevivência das organizações através da busca da competitividade pela superação de limitações, graças à combinação sinérgica das singularidades de cada empresa participante da rede para uma atuação conjunta. Neste trabalho, foi avaliado um aspecto específico no processo de formação da rede— a questão dos valores pessoais e organizacionais de cada unidade e sua relação com os valores constituídos pela rede. Schwartz (2005) define valores pessoais como metas desejáveis, que atuam como princípios norteadores da vida do indivíduo. Por outro lado, segundo Hofstede (1991), os valores organizacionais compõem a essência da cultura organizacional, podendo ser definidos como a tendência nas organizações para preferir alcançar certos estados e objetivos em detrimento de outros. Assim como o estudo dos valores pessoais e organizacionais é importante para compreensão da atuação das organizações, é também de interesse o estudo dos valores quando se trata de redes organizacionais, com base nos levantamentos nas plataformas SPLELL, SCIELLO e ANPAD, há poucos trabalhos voltados para esta questão, conforme se constatou ao realizar pesquisas em periódicos científicos na área da Administração. No caso deste trabalho, a rede selecionada para análise foi o shopping de noivas constituído na época da pesquisa por 25 empresas, em sua maioria, prestadoras de serviços. Delimitou-se esta pesquisa à diretoria do conjunto das 25 (vinte e cinco) microempresas que pertenciam ao *Emporium das Noivas* e sua diretoria, quando o projeto de pesquisa foi iniciado em agosto de 2016, cujo grupo esteja atuando na região do Grande ABC, na cidade de São Caetano do Sul. A realização deste estudo se justifica por sua contribuição ao conhecimento e à compreensão de um fenômeno ainda pouco estudado, qual seja, a participação dos valores pessoais e organizacionais trazidos pelos membros de uma rede organizacional na constituição dos valores adotados pela rede e seus gestores.

## 2 PROBLEMA DE PESQUISA E OBJETIVO

Quais são os valores pessoais adotados pelos proprietários das empresas participantes do shopping de noivas *Emporium das Noivas* de São Caetano do Sul e quais são os adotados pela rede de negócios?

Descrever e analisar quais os valores pessoais adotados pelos proprietários das empresas participantes do shopping de noivas *Emporium das Noivas* e quais os valores da rede de negócios

- Descrever e analisar quais os valores pessoais adotados pelos proprietários das empresas participantes do *Emporium das Noivas* na formação dos valores da rede de negócios;
- Descrever e analisar a trajetória individual das empresas participantes do *Emporium das Noivas*, antes de se integrarem ao grupo, buscando observar os valores pessoais que nortearam as ações de seus proprietários;
- Descrever e analisar o processo de integração das empresas participantes ao *Emporium das Noivas*;
- Analisar a dinâmica da formação dos valores expressados pelo shopping, considerando as possíveis influências dos valores individuais dos empresários na constituição dos valores do grupo.

Quadro 1: Relação de Lojas – Emporium das Noivas

CATEGORIA	LOJAS
1. Acessórios	Atelier Renata Fiori
2. Agência de Viagens	NeoTurismo

3. Alianças	Casa do Joalheiro
<b>4. Assessoria de Eventos e Cerimonialistas</b>	<b>Erika Melo</b>
5. Banda	Banda Vertigo
<b>6. Bem-Casados</b>	<b>Edi Botelho Bem-Casados</b>
7. Bolo de Casamento e Doces Finos	EmiMel – Doces Finos
8. Buffet	Banqueteria dos Famosos – Chef Waldomiro Santos
<b>9. Cabine de Foto</b>	<b>Photo Break</b>
10. Celebrante	Top Celebrantes
11. Chácaras	Recanto Verde / Villaggio Real e Recanto dos Lagos
<b>12. Convites</b>	<b>Edygraf Convites Especiais</b>
<b>13. Decoração</b>	<b>A’Dora – Arquitetura e produção de Eventos</b>
<b>14. Decoração de Interiores</b>	<b>Interiores by Lasso &amp; Vargas</b>
15. Dia da Noiva	Mary John Salon De Beauté
16. Espaço e Buffet	Vernazza – Espaço Buffet
17. Foto&Filmagem	LH3 Produções - Foto e Vídeo
18. Lembrancinhas	Net Noivas
<b>19. Limusine – Aluguel</b>	<b>LuxuousCar</b>
<b>20. Locação de Carros</b>	<b>Carros de Cena</b>
21. Móveis Planejados	JS Móveis Design
<b>22. Orquestra e Coral</b>	<b>Orquestrall - Orquestra e Coral</b>
23. Som & Iluminação	Sunlight Eventos
<b>24. Trajes Masculinos</b>	<b>Estilo Trajes a Rigor</b>
25. Vestidos de Noiva/Festas	Donna Noivas Vestidos & Acessórios

Fonte: Adaptado do site <http://emporiumdasnoivas.com.br/portal> (2017)

Este trabalho está subdividido da seguinte forma: no próximo capítulo, apresenta-se o referencial teórico, que aborda os seguintes assuntos: Redes Organizacionais, Redes Colaborativas Organizacionais, Modelo Conceitual de Sistemas de Valores em Redes Colaborativas Organizacionais (RCO), Valores Pessoais e Organizacionais, Missão, Visão, e Valores Empresariais, Tipos de Valores Motivacionais e Sistemas de Valores na Rede de Casamentos do ABC. No capítulo 3, são apresentados os procedimentos metodológicos. E no último capítulo é explicitada a análise dos resultados considerando-se os Valores Pessoais e Organizacionais dos Gestores do *Emporium das Noivas*, e ainda a análise dos Valores de Ordem Maior (VOM) e das Perspectivas do Sistema de Valor (PSV) adotados pelos Gestores do *Emporium das Noivas*, a Análise dos Valores de Ordem Maior (VOM) e das Perspectivas do Sistema de Valor (PSV) adotados pelo Gestor da Rede *Emporium das Noivas*, bem como é explicitada a comparação entre os Valores dos Participantes e os Valores da Rede e em seguida considerações finais e referências.

### 3 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

A pesquisa realizada neste estudo está relacionada aos temas das Redes Organizacionais e dos Valores Pessoais e Organizacionais, a respeito dos quais as contribuições teóricas de Schwartz (1992 e 2005) – autor referência no tema deste estudo – foram selecionadas como base para a realização da pesquisa e análise dos resultados. O conceito de *valor* está associado a metas desejáveis na vida de um indivíduo, sendo que os

valores atuam como princípios norteadores. Assim, em um novo estudo, Schwartz (2005a) desenvolveu uma estrutura de valores humanos composta por dez tipos motivacionais – autodeterminação, estimulação, hedonismo, realização, poder, segurança, conformidade, tradição, benevolência e universalismo – que apresentam relações de compatibilidade e conflito entre si. O autor provê a estrutura dos valores em duas dimensões, que opõem os polos de Autopromoção *versus* Autotranscendência e os polos de Conservação *versus* Abertura a Mudança, os quais, por sua vez, englobam valores que mantêm relações de compatibilidade e oposição entre si. A segunda contribuição foi dos autores Rocha e Silveira (2016), que tratam do tema Redes Colaborativas Organizacionais, que contempla o conceito de Sistema de Valores adotados pela rede. Os autores estudaram a rede de empresas prestadoras em festas de casamentos da região do ABC Paulista, visando identificar as dimensões (valores) consideradas importantes pelos assessores de casamentos da região do Grande ABC quando escolhem seus parceiros. As dimensões mais relevantes encontradas no estudo foram: qualidade dos serviços (na perspectiva de negócios); compromisso, pontualidade e honestidade (na perspectiva social/pessoal); e facilidade/sinergia de parceria e confiabilidade (na perspectiva colaboração). A dimensão Qualidade de serviços foi citada por todas as assessorias pesquisadas e detentora do maior peso.

### **3.1 Redes Organizacionais e conceitos correlatos**

Há diferentes vertentes nos estudos ligados ao tema redes organizacionais. Alguns conceitos/ denominações possuem inter-relação com este tema, tais como *Clusters* (Aglomerados), Arranjos Produtivos Locais, Redes Sociais e Redes Colaborativas. De forma mais geral, define-se uma rede é um conjunto de nós formado por pessoas ou empresas, interligadas por meio de relações das mais diversas modalidades (LAZZARINI, 2008). Castells (1999, p. 188), afirma que “as redes são e serão os componentes fundamentais das organizações, pois são capazes de formar-se e expandir-se por todas as avenidas e becos da economia global, emergindo das redes sociais”. As redes sociais existem a partir da definição de laços horizontais nas relações entre seus atores sociais (organizações) de forma cooperativa por meio de um conjunto de contatos, com o objetivo principal de potencializar os recursos econômicos, de gestão, tecnologias e conhecimentos, sem, entretanto, eliminar os conflitos e a competição (CARVALHO, 2014; ZANCAN *et al*, 2012). Amato Neto (2008) trata de conceito de *cluster*, pode ser considerado um tipo particular de rede, na qual o traço marcante é o da concentração setorial e geográfica de empresas. Por outro lado, os Arranjos Produtivos Locais (APLs) são definidos por Cassiolato e Lastres (2003) como aglomerações territoriais de agentes políticos com algum tipo de vínculo devido aos seus interesses comuns em determinada atividade econômica, proporcionando algum tipo de participação e interação entre si.

### **3.2 Redes Colaborativas Organizacionais e Sistema de Valor**

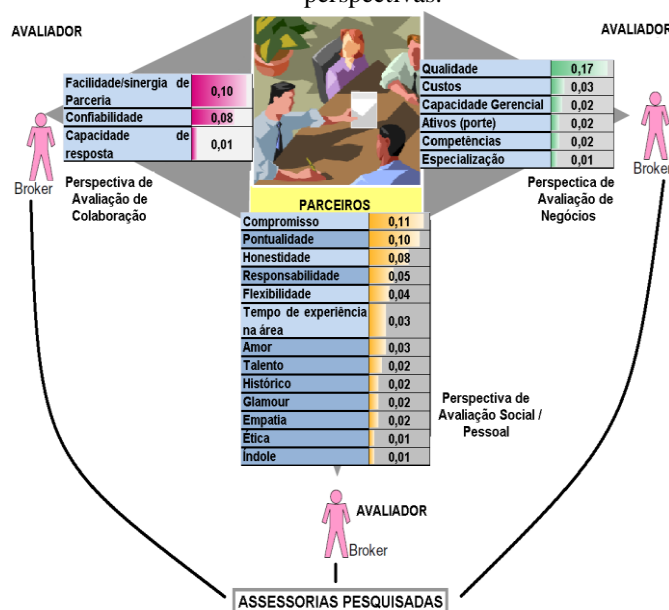
Redes Colaborativas Organizacionais são definidas por Camarinha-Matos e Afsarmanesh (2006) como grupos de pessoas ou entidades, em geral geograficamente distribuídas, que possuem diferentes culturas e ambientes de produção, seus próprios capitais sociais e objetivos, mas que trabalham juntas para realizar um objetivo comum. Segundo os autores, a atuação em redes organizacionais é especialmente interessante para micro e pequenas empresas (MPEs), visto que as intervenções articuladas e sustentadas, por exemplo, partilha de recursos, definição de estratégias específicas para alcançar objetivos comuns, lucro econômico em um contexto de negócios, ou a quantidade de prestígio e reconhecimento social em redes altruístas formam componentes que maximizam resultados para a rede e seus participantes. Camarinha-Matos e Afsarmanesh (2006) destacam que as redes colaborativas são comumente reconhecidas na sociedade como um instrumento muito

importante para a sobrevivência das organizações em um período de turbulência socioeconômica. Um número crescente de formas variadas de Redes Colaborativas está surgindo como um resultado dos avanços em Tecnologia da Informação e Comunicação (TIC), o mercado e as necessidades sociais, e os progressos alcançados. O conceito de valor é utilizado na abordagem teórica das Redes Colaborativas Organizacionais – RCO, desempenhando um papel importante na análise das redes, pois os processos de decisão são tomados por indivíduos com comportamentos segundo seus valores. O Sistema de Valores consiste em um conjunto de dimensões comumente consideradas importantes pelos membros da rede à qual fazem parte. Então, para melhorar a colaboração entre os indivíduos de uma rede, é preciso identificar e caracterizar os valores comuns dos indivíduos, evitando assim percepções diferentes dos resultados e conflitos interorganizacionais. (CAMARINHA- MATOS E MACEDO, 2010; ROCHA e SILVEIRA, 2016).

### 3.3 Sistemas de Valor da Rede de Casamentos do ABC

A Figura 1 apresenta os resultados da pesquisa de Rocha e Silveira (2016), que visou identificar quais as dimensões as assessoras de casamento da região do ABC consideram importantes que estejam presentes nos prestadores de serviços que contratam para atuar nas festas que elas organizam. Por meio de entrevistas, os autores identificaram as dimensões, que são agrupadas em perspectivas. São atribuídos pesos às dimensões. Foram identificadas 22 dimensões, agrupadas em 3 perspectivas – de Negócios, de Colaboração e Social/Pessoal

Figura 1 - Dimensões do Sistema de Valor da Rede de Casamentos, seus pesos e perspectivas.



Fonte: Rocha e Silveira (2016)

### 3.4 Valores Pessoais e Organizacionais

Para Schwartz (2005), os valores pessoais consistem metas desejáveis, que atuam como princípios norteadores da vida do indivíduo. Este autor, cuja proposta foi utilizada na elaboração do desenho metodológico nesta pesquisa, foi pioneiro na apresentação de um instrumento que tratou valores como um construto específico e mensurável. Valores pessoais podem ser entendidos como a motivação do indivíduo, e quando se fala em valores organizacionais entende-se que são as percepções compartilhadas pelos

colaboradores da organização, (TAMAYO, 1998). Cruz (2005) apresenta tipos de valores motivacionais, suas metas e respectivos interesses estudados por Tamayo *et al* (2001) no Quadro 1:

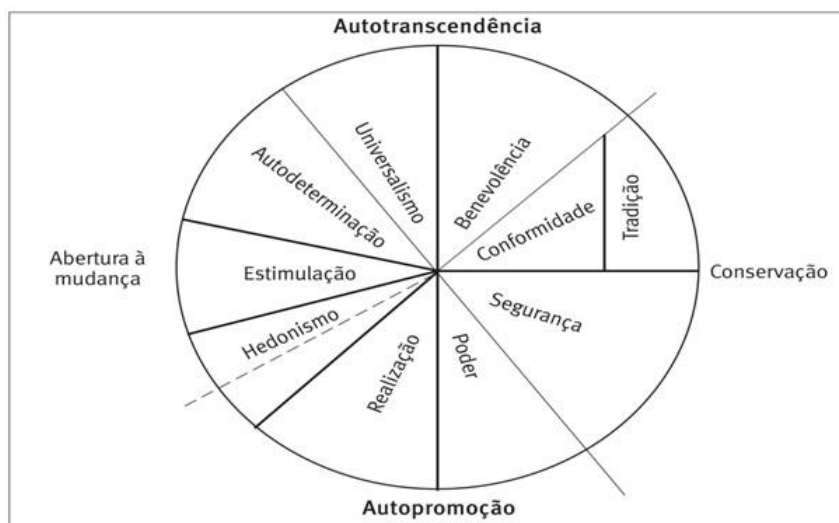
QUADRO 1: Tipos de valores motivacionais e seus interesses

TIPOS	METAS	SERVE INTERESSES
Hedonismo	Prazer e gratificação sensual para	Individuais
	si mesmo	
Realização	O sucesso pessoal obtido através de uma demonstração de competência	Individuais
Poder Social	Controle sobre pessoas e recursos, prestígio	Individuais
Autodeterminação	Independência de pensamento, ação e opção	Individuais
Estimulação	Excitação, novidade, mudança, desafio	Individuais
Conformidade	Controle dos impulsos e ações que podem violar normas sociais ou prejudicar os outros	Coletivos
Tradição	Respeito e aceitação dos ideais e costumes da sociedade	Coletivos
Benevolência	Promoção do bem-estar das pessoas íntimas	Coletivos
Segurança	Integridade pessoal, estabilidade da sociedade, do relacionamento e de si mesmo	Mistos
Universalismo	Tolerância, compreensão e promoção do bem-estar de todos e da natureza	Mistos

FONTE: Cruz (2005), com base em Tamayo *et al* (2001)

Tamayo (1994) apud Cruz (2005, p. 33) afirma que os dez tipos motivacionais de valores se encontram organizados em torno de duas dimensões bipolares (quadro 2): a primeira **abertura a mudança versus conservação** (Figura 1) ordena os valores com base na motivação do indivíduo em seguir seus interesses intelectuais e afetivos por meio de caminhos incertos e ambíguos, ao invés de preferir a certeza oferecida pela preservação do *status quo* no relacionamento com os outros. Teoricamente, situam-se, num dos pólos desse eixo, os valores relativos aos tipos motivacionais estimulação e autodeterminação e, no outro, os referentes aos tipos segurança, conformidade e tradição. Já a segunda dimensão, **autopromoção versus autotranscendência** (Figura 1) apresenta, em um dos extremos, os valores relativos aos tipos motivacionais poder, realização e hedonismo e, no outro, os valores de universalismo e benevolência. Aqui situam-se os valores com base na motivação da pessoa para promover os seus próprios interesses às custas dos outros, por oposição à transcender o interesse egoísta e promover o bem-estar dos outros e da natureza, (TAMAYO, 1994, apud CRUZ, 2005, p. 36).

Figura 1 Modelo teórico das relações entre os dez tipos motivacionais.



Fonte: Adaptado de Schwartz (2005a, 1992)

Quadro 2- Dimensão Bipolar De Valores

<b>ABERTURA A MUDANÇA</b>	<b>CONSERVAÇÃO</b>
Valores que enfatizam a independência de juízo e a ação favorecendo a mudança (autodeterminação e estimulação)	Valores que põem ênfase na submissão, a preservação de práticas tradicionais e a proteção da estabilidade (segurança, conformidade e tradição)
<b>AUTOPROMOÇÃO</b>	<b>AUTOTRASCEDÊNCIA</b>
Valores que enfatizam a busca do êxito pessoal e o domínio sobre os outros (poder e riqueza)	Valores que enfatizam a aceitação dos outros como iguais assim como a preocupação do bem-estar dos outros (universalismo e benevolência)

FONTE: Schwartz (1992, p. 87)

#### 4 METODOLOGIA

Este trabalho se caracterizou como um estudo exploratório, o que possibilitou obtenção de uma a visão geral do fato, pois se buscava um melhor entendimento da questão estudada. O planejamento do estudo exploratório deve ser realizado de maneira bastante flexível e aberto à possibilidade de considerar os múltiplos aspectos do fenômeno. (GIL, 2011; SELTZ, 1987). Neste estudo, a abordagem utilizada foi a qualitativa, com base em entrevistas direcionadas a dois sub grupos:

- Gestores das empresas do Shopping de Noivas para verificar suas trajetórias profissionais, bem como identificar os valores que julgam mais importantes.
- Gestor do Shopping de Noivas para identificar como se deu a integração à rede de negócios, suas motivações e dificuldades.

As entrevistas com os proprietários tiveram natureza aberta, tendo sido elaboradas duas questões norteadoras, que consistem em estímulo para que os entrevistados descrevam suas trajetórias e os valores que consideram importantes: A análise das entrevistas se concentrou em identificar os trechos das falas em que o entrevistado mencionava seus valores pessoais ou organizacionais. Neste trabalho a diferença entre estes dois tipos de valores é a seguinte:

- Valores Pessoais – são as crenças, ou as qualidades que se relacionam com a conduta geral da pessoa.
- Valores Organizacionais - são as crenças, ou as qualidades que se relacionam com a conduta da empresa administrada pela pessoa. Pode-se dizer que consiste num subgrupo dentro dos valores pessoais.



Lembrando que se buscou ainda, nesta pesquisa, identificar os principais valores adotados pelos gestores das empresas, ou seja, quais são os aspectos que eles valorizam quando conduzem seus empreendimentos. Algumas definições do conceito de valor, apresentadas por autores que tratam do tema, auxiliaram no trabalho de garimpar os valores pessoais e organizacionais dos empresários entrevistados: Metas desejáveis, Princípios norteadores da vida do indivíduo, Motivação do indivíduo, Estados e objetivos a serem alcançados, Crenças que determinam a conduta social de um indivíduo, Crenças intrínsecas e duradouras, Perfis mentais de necessidades, Modos específicos de conduta. Ao analisar o conteúdo das entrevistas, observou-se que é possível categorizar os valores relacionados ao negócio. Uma característica importante da rede formada pelo shopping, observada com a realização das entrevistas, é o fato de que uma parcela significativa das empresas integrantes do grupo foi idealizada pelo proprietário do shopping, isto é, ele sugeriu qual o negócio a ser aberto e deu orientações para sua abertura. Das dez empresas entrevistadas, seis foram idealizadas pelo gestor do shopping. Esta peculiaridade foi considerada relevante na análise macro a ser realizada nesta pesquisa – a identificação dos valores dos empresários e o cruzamento destes com os valores da rede. Apesar do fato de terem sido estes negócios gestados pelo dono do shopping, ainda assim estes empresários traziam seus próprios valores. Porém, considerou-se a possibilidade de que nestes casos haja uma tendência maior de afinidade entre valores do gestor e valores da rede, variável compreendida na análise realizada. A identificação da classificação de cada respondente segundo os critérios de Valores de Ordem Maior – VOM e das Perspectivas de Sistemas de Valor – PSV se deu, principalmente, com base na análise dos valores identificados para aquele respondente, mas também com base no seu histórico.

#### 4.1 Análise de Resultados

A seguir, apresentam-se os resultados obtidos nas entrevistas referentes aos valores do Gestor e do Negócio, que representam a compilação das marcações dos trechos identificados nas entrevistas para cada categoria.

#### 4.2 Valores Pessoais e Organizacionais dos Gestores do Shopping de Noivas

Os quadros apresentados nesta seção mostram os valores pessoais e organizacionais dos empresários entrevistados, que foram obtidos buscando-se identificar em suas falas elementos tais como: Metas desejáveis, Princípios norteadores da vida do indivíduo, Motivação do indivíduo, Estados e objetivos a serem alcançados, Crenças que determinam a conduta social de um indivíduo, Crenças intrínsecas e duradouras, Perfis mentais de necessidades, Modos específicos de conduta.

Quadro 3 – Valores Entrevistado 1 - Aluguel Trajes Masculinos

VALORES PESSOAIS E DO NEGÓCIO	CATEGORIA
Universo das Festas Encantador	Valor ligado ao ambiente das festas
Coleção atualizada	Valor do Produto
Atendimento diferenciado	Atendimento ao Cliente
Roupa em bom estado	Valor do Produto
Atender vários gostos	Valor do Produto
Grade completa	Valor do Produto
Atender bem o cliente	Atendimento ao Cliente
Não me interesse apenas por resultado financeiro	Valor relacionado ao gestor
Direito de escolha do cliente	Valor do Produto
Misturada – tendência	Valor do Produto
Ideias Inovadoras	Valor do Negócio

Fonte: Dados da pesquisa (2016)

Quadro 4 – Valores Entrevistado 2 - Empresa Fabricante de Bem Casados

<b>VALORES PESSOAIS E DO NEGÓCIO</b>	<b>CATEGORIA</b>
Produto maravilhoso	Valor do produto
Produto com magia	Valor do produto
Produto com energia diferente	Valor do produto
Respeito	Valor do Gestor

Fonte: Dados da pesquisa (2016).

Quadro 5 – Valores Entrevistado 3 - Decoração de Festas e de Interiores

<b>VALORES PESSOAIS E DO NEGÓCIO</b>	<b>CATEGORIA</b>
Se apaixonou pelo espaço	Valor ligado ao ambiente da rede
Várias lojas no mesmo local	Valor ligado ao ambiente da rede
Dedicação, amor pelo que faz	Valor do Gestor
Simplicidade	Valor do Gestor
Dora – todo mundo adora	Valor do negócio

Fonte: Dados da pesquisa (2016).

Quadro 6- Valores Entrevistado 4 - Grupo Musical

<b>VALORES PESSOAIS E DO NEGÓCIO</b>	<b>CATEGORIA</b>
Trabalha em prol de realizações	Valor do produto
Diferentes formações da banda	Valor do produto
Privilegia gosto do cliente	Valor do produto
Muito bacana o espaço <i>Shopping</i>	Valor ligado ao ambiente da rede
Mulher de atitude, forte	Valor do Gestor
Trabalhos anteriores reconhecidos	Valor do negócio

Fonte: Dados da pesquisa (2016)

Quadro 7 – Valores Entrevistado 5 – Cabine Fotográfica

<b>VALORES PESSOAIS E DO NEGÓCIO</b>	<b>CATEGORIA</b>
Queria algo americano	Valor do produto
Nosso produto faz eternizar o momento	Valor do produto
Cuidamos da nossa marca	Valor do produto
Me apaixonei pelo espaço do <i>Shopping</i>	Valor ligado ao ambiente da rede
Prefiro vender barato e vender muito do que vender absurdamente caro	Valor do produto
O <i>book</i> artesanal que fazemos é uma coisa única (uma ideia não tem preço)	Valor do produto
Nosso produto tem um diferencial / nossa qualidade é absurda	Valor do produto
O dinheiro nem sempre é tudo, mas sim aquilo em que você acredita e está trazendo para o cliente	Valor do produto
Profissionalismo	Valor do gestor

Quadro 8 – Valores Entrevistado 6 - Design de Interiores

<b>VALORES PESSOAIS E DO NEGÓCIO</b>	<b>CATEGORIA</b>
Atendimento diferenciado	Atendimento ao cliente
Preocupação com a Marca/Imagem	Valor do gestor
Ideias Inovadoras	Valor do negócio

Fonte: Dados da pesquisa (2016)

Quadro 9 – Valores Entrevistado 7- Aluguel de Veículos

VALORES PESSOAIS E DO NEGÓCIO	CATEGORIA
Glamour e festas de casamento	Valor ligado ao ambiente da rede
Respeito	Valor do gestor
Comprometimento	Valor do gestor
Encantamento e sonho	Valor do produto

Fonte: Dados da pesquisa (2016).

Quadro 10 – Valores Entrevistado 8 – Aluguel de Veículos Antigos

VALORES PESSOAIS E DO NEGÓCIO	CATEGORIA
Estruturas de várias empresas juntas	Valor ligado ao ambiente da rede
Manter identidade do negócio	Valor do negócio
Ganhar dinheiro não é o principal	Valor do negócio
Encantamento	Valor ligado ao ambiente da rede

Fonte: Dados da pesquisa (2016).

Quadro 11 – Valores Entrevistado 9 – Convites Especiais

VALORES PESSOAIS E DO NEGÓCIO	CATEGORIA
Diferentes ideias para convites	Valor do produto
Privilegia gosto do cliente	Valor do produto
O espaço <i>Shopping</i> e eventos	Valor ligado ao ambiente da rede
Qualidade, carinho, dedicação e boa energia	Valor do gestor
<i>Shopping</i> significa família	Valor ligado ao ambiente da rede
Atendimento não tem preço, é pessoal	Atender a expectativa do cliente
Shopping e Entrevistado 8 juntas resultam sucesso	Valor ligado ao ambiente da rede
Atendimento com excelência	Valor do negócio

Fonte: Dados da pesquisa (2016).

Quadro 12 – Valores Entrevistada 10 - Assessoria de Eventos

VALORES PESSOAIS E DO NEGÓCIO	CATEGORIA
Vontade de empreender, ter um negócio próprio	Característica do gestor
Importância de princípios	Valor do gestor
O dinheiro nem sempre é tudo, mas sim aquilo em que você acredita e está trazendo para o cliente	Valor do produto

Fonte: Dados da pesquisa (2016)

### **Análise dos Valores de Ordem Maior (VOM) e das Perspectivas do Sistema de Valor (PSV) adotados pelos Gestores do Shopping de Noivas**

Conforme foi apresentado no item Procedimentos Metodológicos, para cada gestor entrevistado foi realizada análise buscando identificar como se classificam segundo: –os Valores de Ordem Maior (SCHWARTZ, 1992; SCHWARTZ, 2005a) e das Perspectivas do Sistema de Valor (ROCHA E SILVEIRA, 2016).

Tabela 3 – Quadro Resumo de classificação de valores dos participantes do *Shopping das Noivas*

SEGMENTO	Projeto Idealizado Gestor <i>Shopping</i>	VOM	PSV
Aluguel trajes masculinos	Sim	Autotranscendência	Produto
Fabricante Bem-casados	Não	Autotranscendência	Produto

Decoração de Festas e de Interiores	Sim	Autotranscendência	Produto
Grupo musical	Sim	Conservação	Pessoal/Social Colaborativa
Cabine Fotográfica	Não	Autopromoção	Produto
Design de Interiores	Sim	Autopromoção	Produto
Aluguel de Veículos	Sim	Conservação	Produto
Aluguel de Veículos	Não	Conservação	Pessoal/Social-Colaborativa
Convites Especiais	Sim	Conservação	Colaborativa
Assessoria Eventos	Não	Autopromoção	Produto

Fonte: Dados da pesquisa (2016)

A identificação da classificação de cada respondente segundo os critérios VOM e PSV se deu principalmente com base na análise dos valores identificados para aquele respondente, mas também com base no seu histórico.

**Entrevistado 1** – Observando-se o Quadro 3, que mostra os valores da primeira entrevistada, **Aluguel de Trajes Masculinos** e seu histórico, observa-se que ela dá grande importância para as questões do produto e atendimento. Por outro lado, trata-se de alguém que está iniciando um negócio, com apoio do proprietário do Shopping, depois de se aposentar, revelando que não coloca o resultado financeiro como prioridade e que considera o universo das festas encantador. Com base nestas observações, a primeira entrevistada e sua empresa foram classificadas em VOM como Autotranscendência (universalismo, benevolência) e em PSV como Produto (ou seja, foco no Negócio).

**Entrevistado 2** – A empresa **Fabricante de Bem Casados** foi também idealizada com apoio do proprietário do shopping. À semelhança do Entrevistado 1, trata-se de uma pessoa que se aposentou e foi buscar uma nova atividade. O Quadro 4, que mostra os valores apontados pelo entrevistado, indica que eles valorizam sobre maneira a qualidade e o sabor do Bem Casado. Assim, sua classificação desta empresa ficou também em VOM como Autotranscendência (universalismo, benevolência) e em PSV como Produto (ou seja, foco no Negócio).

**Entrevistado 3** – A empresa de **Decoração de Festas e Interiores**, tratando-se de uma empresa familiar, observou-se que também foi idealizada com o apoio do proprietário do shopping, com ênfase em questões referentes ao produto, ao atendimento e aos projetos acessíveis, incluindo arquitetura em eventos, oferecendo os projetos das festas temáticas, fotografia, e também decoração de interiores. Com base nestas observações, a entrevista foi classificada em VOM como Autotranscendência (universalismo, benevolência), e em PSV como produto (ou seja, foco no Negócio).

**Entrevistado 4** – A empresária do **Grupo Musical** já trabalhava no seguimento musical há oito anos. Com o falecimento do esposo, foi convidada pelo proprietário do shopping a dar continuidade aos negócios, assumindo a gestão da orquestra para casamentos há dois anos. A gestora buscava, assim, preservar o negócio existente, tendo estabelecido forte relação com o administrador do shopping e com os demais participantes. Com base nestas observações, a empresa foi classificada em VOM como Conservação e PSV como pessoal/social colaborativa.

**Entrevistado 5** – A empresa **Cabine Fotográfica** foi constituída após os sócios, jovens recém-casados, passarem por dificuldades financeiras e em seguida elaborar pesquisas de mercado, optaram em abrir um negócio com cabines fotográficas para festas. Identificou-se forte espírito empreendedor na jovem de 23 anos, que adquiriu novas cabines e mostrou bastante iniciativa no sentido de buscar clientes e participar de feiras. Com base nestas observações, a empresa foi classificada em VOM como Autopromoção e PSV como produto (ou seja, foco no Negócio).

**Entrevistado 6** – Os sócios da loja de **Design de Interiores** adquiriram a loja no shopping, pois a sócia sentia-se sozinha e fora do mercado de trabalho. A empresária iniciante mostrou-se bastante focada em manter a qualidade do produto e no bom atendimento, conforme observação do quadro 8, o que levou a ser classificada em VOM como Autopromoção e PSV como Produto.

**Entrevistado 7** – Os sócios da empresa de **Aluguel de Veículos** resolveram investir em algo diferente e após pesquisas de mercado optaram pelo nicho de limusines e seguindo as orientações do gestor, montaram seu negócio no shopping. No que se refere ao VOM, a empresa foi classificada como Conservação, pelo fato de que buscavam manter a característica de antiguidade e tradição que os veículos especiais possuem (quadro 9). No que se refere ao PSV, foi classificado como Produto, porque valorizam bastante seu produto/serviço.

**Entrevistado 8** – A empresa **Aluguel de Veículos Antigos** já vinha desenvolvendo suas atividades em outro endereço por vinte anos. A exemplo da Entrevistada 4, aceitou o convite feito pelo proprietário do shopping a participar do espaço *Shopping das Noivas* do ABC. De forma semelhante ao proprietário da empresa de Aluguel de Veículos anterior, o proprietário coloca seu foco significativamente no caráter tradicional e conservador do produto/serviço que oferece. Porém, diferentemente de seu concorrente, mostrou-se mais ligado aos aspectos subjetivos ligados aos veículos, devido ao seu amor antigo por ele. Também se mostrou mais ligado ao ambiente da rede, que chamou de encantador. Com base nestas observações (quadro 10), a empresa foi classificada em VOM como Conservação e PSV como pessoal/social – colaborativo.

**Entrevistado 9** – A empresa **Convites Especiais** foi idealizada pelo gestor do shopping no início do empreendimento. Trata-se de uma empresa que já existia há vinte anos, porém numa localização distante. O entrevistado mostrou ter um perfil conservador, que se deve também ao tempo de atuação, mas ao mesmo tempo revelou forte adesão à rede, (quadro 11), revelada nas expressões “*Shopping significa família*”, “*Shopping e minha empresa juntos resultam sucesso*”. Classificou-se, portanto, como VOM como Conservação e PSV como Colaborativa.

**Entrevistada 10** – A empresa **Assessoria de Eventos** foi apresentada ao gestor do shopping por uma amiga e passou a desenvolver suas atividades de assessoria de eventos. A entrevistada mostrou-se autossuficiente e convencida de seu potencial no papel de Assessoria de Festas. De certa forma, apresentou postura crítica com relação à condução da rede *Shopping de Noivas*. Foi classificada como VOM Autopromoção e PSV como Produto.

Como resultado de reflexão sobre os resultados apresentados, observa-se uma predominância do foco no Produto, quando se considera a Perspectiva de Sistema de Valores (PSV) apresentada por Rocha e Silveira (2016). Entre os dez entrevistados, sete foram classificados segundo esta perspectiva. Com relação aos Valores de Ordem Maior (VOM) (Schwartz, 2005a), observou-se maior variação no enquadramento dos entrevistados como Autotranscendência – Autopromoção. Abertura a mudanças – Conservação. Um dos aspectos que mais chamou atenção, quando se buscou identificar o Valor de Ordem Maior para aqueles três entrevistados que se enquadraram na perspectiva

colaborativa foi o fato de que todos se enquadraram no valor de ordem maior Conservação. Conforme indicado em Cruz (2005), a primeira dimensão bipolar Abertura à Mudança *versus* Conservação ordena os valores com base na motivação do indivíduo em seguir seus interesses intelectuais e afetivos por meio dos caminhos incertos e ambíguos, ao invés de preferir a certeza oferecida pela preservação do *status quo* no relacionamento com os outros. Assim, no polo Conservação estão presentes os valores *segurança, conformidade e tradição*. Conforme mostra o Quadro 7 os valores segurança e conformidade constituem valores Coletivos, enquanto que o valor segurança se classifica como misto.

#### 4.3 Análise dos Valores de Ordem Maior (VOM) e das Perspectivas do Sistema de Valor (PSV) adotados pelo Gestor da Rede *Shopping das Noivas*

Os procedimentos utilizados para análise das duas entrevistas realizadas com o gestor e proprietário do shopping foram similares aos utilizados para análise das entrevistas com lojistas. Buscou-se identificar quais valores ele considerava mais importantes para a rede. Neste caso, o entrevistado fez referências a alguns membros da rede e estas citações indicaram também valores que ele considera importantes que estes membros adotem.

Quadro 13 - Valores considerados importantes para os membros

Postura proativa	Valor do gestor
Participação/colaboração com grupo	Valor do gestor
Capacidade de gestão do negócio	Valor do negócio
Transparência	Valor do gestor

Fonte: Dados da pesquisa (2016)

Quadro 14 - Valores do

Atração de muitas pessoas
Ganhos em vendas, devido à concentração

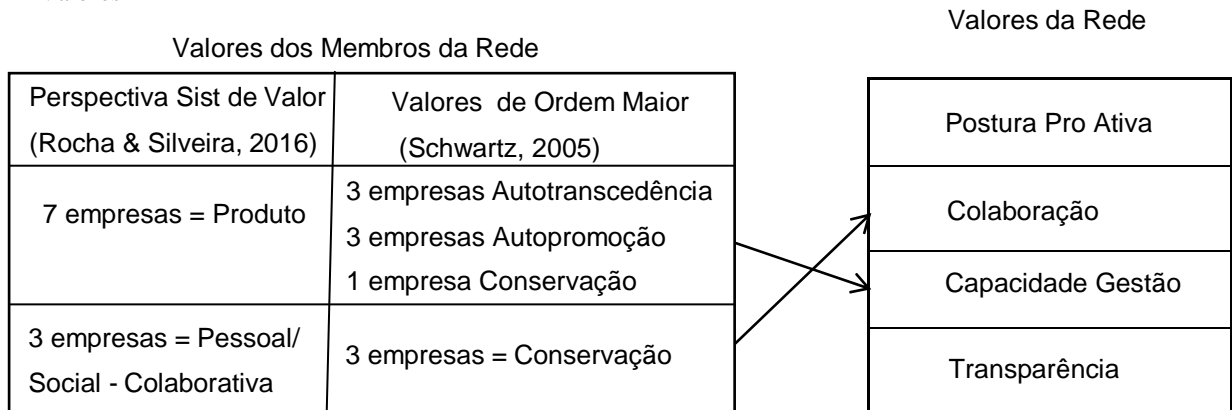
Fonte: Dados da pesquisa (2016)

#### 4.4 Comparação entre os Valores dos Participantes e os Valores da Rede

Este estudo teve como objetivo descrever e analisar quais são os valores pessoais e organizacionais adotados pelos proprietários das empresas participantes do shopping de noivas *Shopping das Noivas* na formação dos valores da rede de negócios. A análise mostrou que os empresários e empresas participantes trazem consigo diferentes conjuntos de valores. Optou-se por fazer a comparação e análise utilizando-se duas referências que tratam de valores pessoais e organizacionais, sendo a principal o modelo dos Tipos Motivacionais de Schwartz (2005), apresentado na Figura 1, especialmente no aspecto das suas dimensões bipolares como Autotranscendência – Autopromoção, Abertura a mudanças – Conservação. Por outro lado, utilizou-se a proposta de Rocha e Silveira (2016), que apresenta três perspectivas para avaliação entre os membros de uma rede – Produto, Pessoal/Social e Colaborativa. Observou-se a predominância dos empresários

entrevistados (sete) em focar a dimensão Produto, quando se considera esta classificação. Pode-se dizer que esta dimensão corresponde ao foco no Negócio, ou ao exercício do papel de administrador. Pode-se afirmar ainda que esta perspectiva está relacionada ao valor “Capacidade de Gerenciar o Negócio”, apontado pelo gestor do shopping. Entre os gestores que se enquadraram na perspectiva Produto na classificação de Rocha e Silveira (2016), três se classificaram como Autotranscendência, três em Autopromoção e um em Conservação. Por outro lado, os três empresários que foram classificados sob a perspectiva da Colaboração foram considerados como tendo valor de ordem maior Conservação, o que indica que este perfil tem maior propensão a trabalhar em rede. A Figura 5 apresenta um esquema que relaciona os valores encontrados nos membros entrevistados e os valores apontados pelo gestor da rede. Vale observar que as setas indicam as relações encontradas de forma mais explícita, e isto significa que pode haver outras relações estabelecidas. Por exemplo, a entrevistada 5, proprietária da empresa que presta serviços de cabines fotográficas, foi identificada como tendo perfil Autopromoção, tendo se revelado uma empresária bastante proativa. Entretanto, o quesito “Postura Proativa”, que é considerado importante enquanto Valor dos Membros por parte do gestor, não pôde ser relacionado aos valores obtidos entre os membros. Outro aspecto a ser comentado é o fato de que os entrevistados que revelaram perfil Colaborativo – Conservador não implica necessariamente desatenção com o aspecto Produto, ou Negócios, ou Capacidade de Gestão. Pode-se considerar este um estágio adiante daquele no qual se foca predominante o negócio. O exemplo da empresa entrevistada 8, que possui capacidade administrativa significativa, mas se abriu à fidelização que se espera de um participante da rede.

Figura 5 – Representação da relação identificada entre valores dos membros do Shopping de Noivas X Valores



Fonte: Dados da pesquisa (2016)

Observou-se que as três empresas classificadas com combinação Conservação / Perspectiva Pessoal/Social - Colaborativa são as que mais se integraram ao valor colaborativo da rede. A definição dada por Schwartz (1992) no quadro 2. referente ao Valor de Ordem Maior Conservação considera que aqueles cujos “valores que põem ênfase na submissão, a preservação de práticas tradicionais e a proteção da estabilidade (segurança, conformidade, tradição). As sete empresas cujo Valor Maior foi Autotranscendência – Autopromoção/ Perspectiva Produto têm foco maior na Capacidade de Gestão, porém, segundo a pesquisa, ainda não apresentam postura colaborativa esperada pela rede. Conforme indicado por Schwartz (1992), se enquadram no Valor de Ordem Maior Autotranscendência aqueles cujos “Valores que enfatizam a aceitação dos outros como

iguais, assim como a preocupação com o bem-estar dos outros (universalismo e benevolência)”. Por outro lado, os que se enquadram no Valor de Ordem Maior Autopromoção são aqueles que enfatizam a busca pelo êxito pessoal e domínio sobre os outros (poder e riqueza). Assim, pode-se dizer que a escolha feita neste estudo de análise dos perfis dos gestores segundo as duas referências teóricas – Tipos Motivacionais de Schwartz (1992, 2005, 2005a) e Dimensões do Sistema de Valor utilizadas pelas Assessorias de Casamento de Rocha e Silveira (2016) se revelou útil para análise do processo de formação de valores da rede, a partir da observação dos valores trazidos pelas empresas que a integram. Para o caso específico estudado, a variável mais expressiva foi a Perspectiva do Sistema de Valor, e se verificou que aqueles que se classificaram na perspectiva Social/Pessoal – Colaborativa são os mais aptos a adotarem e colaborarem com a criação dos Valores da Rede. Em paralelo, o Valor Maior - Valor “Conservação” foi aquele que indicou ser mais aderente ao perfil colaborativo desejável para bom funcionamento da rede.

## 5 CONCLUSÃO

Conforme mencionado na apresentação dos resultados desta pesquisa, considerou-se adequada a forma adotada neste estudo para análise dos perfis dos gestores integrantes da rede, em termos dos valores que trazem consigo, visando compreender o processo de formação dos valores de uma rede organizacional. Esta análise se baseou em duas referências teóricas – Tipos Motivacionais de Schwartz (1992, 2005, 2005a) e Dimensões do Sistema de Valor utilizadas por Assessorias de Casamento de Rocha e Silveira (2016). O conjunto de valores identificado para cada gestor foi comparado com os valores identificados pela gestão da rede, que foram considerados valores da rede. Depreende-se que esta proposta pode ser utilizada no estudo de outras situações de formação de redes organizacionais, de modo que se aprofunde o sistema de análise adotado. Vale lembrar que o objeto de estudo Shopping de Noivas possui algumas características particulares, que podem possivelmente não estar presentes na maioria das redes organizacionais. Uma delas consiste no fato de que parte significativa das empresas participantes da rede ter sido constituída por sugestão e com acompanhamento do gestor proprietário do Shopping. Outra característica distintiva desta rede é o fato dela ter um proprietário, que, se por um lado atua como aglutinador, disseminador de conhecimento, desenvolvedor de ações conjuntas e de trabalho colaborativo, por outro lado também exerce um papel relacionado a poder. Deve-se lembrar que os participantes pagam aluguel mensal, com base em contrato definido na adesão ao grupo. Assim, o estudo dos valores pessoais dos participantes e de sua relação com os valores da rede se apresenta como uma proposta inicial, que pode ser replicada e aprofundada em outras situações.

## REFERÊNCIAS

- AMATO NETO, J. **Productive cooperation network as a competitive advantage for small and medium firms in the Brazilian state of São Paulo**. *International Journal of Entrepreneurship and Small Business*, v. 5, n. 2, p. 201-211, 2008.
- CAMARINHA-MATOS, L.; AFSARMANESH, H. **Value creation in a knowledge society**. **IFIP International Federation for Information Processing**. Shanghai, 26-40 p. 2006.
- \_\_\_\_\_. **Collaborative networks: value creation in a knowledge society**. In: WANG, K., KOVÁCS, G. L., WOZNY, M. J., Fang, M., (Ed.), *Prolamat*, vol. 207 of IFIP. Springer, p. 26–40. 2006.
- CAMARINHA-MATOS, L. M.; MACEDO, P. **A conceptual model of value systems in**



**collaborative networks.** *Journal of Intelligent Manufacturing*, v. 21, n. 3, p. 287-299, 2010.

CARVALHO, M. R. O. **Redes sociais: convergências e paradoxos na ação estratégica.** *Diálogos Possíveis*, v. 3, n. 1, 2014.

CASSIOLATO, J. E.; LASTRES, H. M. M. **O foco em arranjos produtivos e inovativos locais de micro e pequenas empresas.** *Grupo Redesist*, 2003. Acesso em 15 de agosto de 2016.

CASTELLS, M. **A sociedade em rede.** 3º Ed. V.1 - São Paulo. Paz e Terra, 1999.

FERNANDES, H. A.; FERREIRA, M. C. **O impacto dos valores pessoais e organizacionais no comprometimento com a organização.** *Psico-USF*, v. 14, n. 3, p. 341-354, 2009.

CRUZ, R. **Valores dos empreendedores e inovatividade em pequenas empresas de base tecnológica.** Tese de Doutorado. Universidade Federal do Rio Grande do Sul, 2005. Acesso em 02 de Janeiro de 2017.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social.** 6. Ed. Sao Paulo: Atlas, 2011.

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

LAZZARINI, S.G. **The transition from alliance networks to multilateral alliances in the global airline industry.** *Brazilian Administration Review*, Curitiba, v.5, n.1, p.19-36, Jan./Mar. 2008.

ROCHA, A.; SILVEIRA, M. P. **Dimensões Consideradas Na Escolha De Parceiros Em Redes Organizacionais Que Atuam Por Projeto: Um Estudo No Setor De Festas De Casamento Da Região Do ABC.** *EnANPAD*, 2016.

ROKEACH, M. **The nature of human values.** New York: Free Press. 438 p., 1973.

SELLTIZ, C; JAHODA, M.; DEUTSCH, M.; COOK, S. W. **Métodos de pesquisa nas relações sociais.** São Paulo: E.P.U., (2ª edição brasileira), 1987.

SCHWARTZ, S. H. **Universals in the content and structure of values: theoretical advances and empirical tests in 20 countries.** *Advances in Experimental Social Psychology*, 25, 1-65. doi: 10.1016/S0065-2601(08)60281-6, 1992.

\_\_\_\_\_. **Validade e aplicabilidade da teoria de valores.** In TAMAYO, A.; PORTO, J. B. *Valores e comportamentos nas organizações.* Rio de Janeiro: Vozes, 2005.

\_\_\_\_\_. **Valores humanos básicos: seu contexto e estrutura intercultural.** In A. Tamayo & J. B. Porto (Orgs.) *Valores e Comportamento nas Organizações.* Petrópolis, RJ: Vozes. (2005a).

SCHWARTZ, S. H.; BILSKY, W. **Toward a universal psychological structure of human values.** *Journal of Personality and Social Psychology*, v. 53, n. 3, p. 550-562, 1987. SPSS. Statistical package for the social sciences. Disponível em: <<http://www.spss.com.br>>. Acesso em: 15 ago. 2016.

TAMAYO, A. **Valores Organizacionais: sua relação com satisfação no trabalho, cidadania organizacional e comprometimento afetivo.** *Revista de Administração*, São Paulo v. 33, n.3, p. 56-63, julho/setembro 1998.

\_\_\_\_\_. **Hierarquia de valores transculturais e brasileiros.** *Psicologia: Teoria e Pesquisa*, 10, 269-285. 1994.

\_\_\_\_\_. **Impacto dos valores pessoais e organizacionais sobre o comprometimento organizacional.** Em A. Tamayo, & J. B. Porto (Orgs), *Valores e comportamento nas organizações* (pp. 160-186). Petrópolis: Vozes. 2005.

TAMAYO, A., SOUZA, M. G. S., VILAR, S. L., RAMOS, J. L., ALBERNAZ, J. V., & FERREIRA, N. P. **Prioridades axiológicas e comprometimento organizacional.** *Psicologia: Teoria e Pesquisa*, 17(1), 27-35. 2001.

TAMAYO, A., & GONDIM, M. G. C. **Escala de valores organizacionais.** *Revista de Administração da USP*, 31(2), 62-72., 1996.

ZANCAN, C.; SANTOS, P. da Cruz F.; CAMPOS, V. O. **AS CONTRIBUIÇÕES TEÓRICAS DA ANÁLISE DE REDES SOCIAIS (ARS) AOS ESTUDOS ORGANIZACIONAIS.** *Revista Alcance*, v. 19, n. 1, p. 62-82, 2012.

ZEN, A. C.; WEGNER, D. **A troca de conhecimentos nas redes interorganizacionais: o caso da rede gaúcha de incubadoras de empresas e parques tecnológicos.** In: SEMEAD - Seminários em Administração, 11, São Paulo. Anais ... São Paulo: FEA/USP 2008.