

UNIVERSIDADE MUNICIPAL DE SÃO CAETANO DO SUL - USCS
PRÓ-REITORIA DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO - MESTRADO

DELMA GONÇALVES

**OS VALORES PESSOAIS DOS PARTICIPANTES E OS VALORES DA
REDE: UM ESTUDO NO EMPORIUM DAS NOIVAS DE
SÃO CAETANO DO SUL**

SÃO CAETANO DO SUL

2017

DELMA GONÇALVES

**OS VALORES PESSOAIS DOS PARTICIPANTES E OS VALORES DA
REDE: UM ESTUDO NO EMPORIUM DAS NOIVAS DE
SÃO CAETANO DO SUL**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Municipal de São Caetano do Sul para a obtenção do título de Mestre em Administração, na área de concentração Gestão e Regionalidade.

Sob orientação do Prof. Dr. Marco Antonio Pinheiro da Silveira.

SÃO CAETANO DO SUL

2017

“Os indivíduos perecem, mas a sociedade a que pertencem – obra aberta que une na mesma trama os valores dos mortos, dos vivos e dos que estão por vir – segue em frente. O passado condiciona; o presente desafia; o futuro interroga. Existem três formas básicas por meio das quais podemos preencher com pensamento o vácuo interrogante do porvir. A previsão lida com o provável e responde à pergunta: o que será? A delimitação do campo do possível lida com o exequível e responde à pergunta: o que pode ser? E a expressão da vontade lida com o desejável e responde à pergunta: o que sonhamos ser? As relações entre esses modos de conceber o futuro não são triviais. De um lado está a lógica: o desejável precisa respeitar a disciplina do provável e do possível. Mas, do outro, está o sonho. Se o sonho desprovido de lógica é frívolo, a lógica desprovida de sonho é deserta. Quando a criação do novo está em jogo, resignar-se ao provável e ao exequível é condenar-se ao passado e à repetição. No universo das relações humanas, o futuro responde à força e à ousadia do nosso querer. A capacidade de sonho fecunda o real, reembaralha as cartas do provável e subverte as fronteiras do possível. Os sonhos secretam o futuro”.

AGRADECIMENTOS

Se você está lendo esta mensagem, significa que consegui, por isso, agradeço a Deus a oportunidade de chegar até aqui.

Agradeço imensamente ao Professor Orientador Dr. Marco Antonio Pinheiro da Silveira pela acolhida em seu grupo de pesquisa, pronto apoio, resposta às minhas demandas e crédito em meu trabalho.

Ao proprietário do shopping Emporium das Noivas de São Caetano do Sul, Sr. Alessandro Leone e seus participantes. Obrigada pela prontidão e por acreditar na relevância acadêmica do tema.

Em especial ao professor Dr. Edson Kubo, ao prof. Dr. Almir Martins Vieira e prof. Dr^a Francisca Dantas Mendes, que abrilhantaram este estudo com sua preciosa participação e contribuição.

A todos os professores do mestrado que de alguma forma colaboraram para a minha formação;

Às senhoras Marlene, Denise e Mirtes, da secretaria de Pós-Graduação Stricto Sensu USCS, por pura competência, atenção e carinho especial ao me acolherem na instituição, sendo *staff* nas necessidades acadêmicas que surgiram no decorrer deste período;

A minha querida mamãe Denise Galatte Gonçalves e ao meu pai Doracy Gonçalves (*in memoriam*), eternamente grata por sempre me incentivarem;

Ao meu esposo Vicente Donisete dos Santos, meu filho do coração Rodrigo de Souza Santos, a minha irmã Nívea Gonçalves de Matos, que acompanharam passo a passo minha trajetória acadêmica, bem como, meus irmãos, principalmente Rivail Gonçalves, sobrinhos e cunhadas (o).

Às queridas amigas Stephanie Guardabassio, Eliana Vileide Guardabassio, Barbara Soares, Débora Sierra de Gouveia, Mauro Mathias Jr, entre outros que não menciono, mas que estiveram ao meu lado durante esta fase, pelo companheirismo, força, e por meio de sugestões que tanto auxiliaram no desenvolvimento de minhas habilidades acadêmicas e profissionais;

E a você, caro leitor!

RESUMO

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 trazam 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.

ABSTRACT

An alternative widely used by companies seeking to increase competitiveness has been the performance of organizational networks. The object of study of this research was a mall that congregates companies providing services for wedding parties. The research aimed to analyze the process of formation and development of network values, establishing as a research problem the question: What are the personal values adopted by the owners of the companies participating in the bridal shopping mall and what are those adopted by the business network? The research was exploratory in nature, with semi-structured interviews with ten entrepreneurs from the mall (out of a total of twenty-five), and two interviews with the network manager. The values identified as important that the members bring with them, from the point of view of the network are: Proactive Posture, Participation / collaboration with group, Ability to manage the business and Transparency. The values brought by the entrepreneurs were obtained based on the values of greater order proposed by Schwartz (1992 and 2005), in their bipolar dimensions Self-transcendence - Self-promotion, Openness to changes - Conservation, and also based on the value perspectives proposed by Rocha and Silveira (2016) - Product, Personal / Social and Collaborative. It was observed that the three companies classified with Value Conservation (Tradition, Security) / Social Perspective are the ones that are most integrated to the collaborative value of the network. The seven companies whose Biggest Value was Self-Transcendence - Self-Promotion / Product Perspective have a greater focus on Management Capability, but do not yet present a collaborative position expected by the network.

Keywords: Personal Values. Organizational Values. Interorganizational Network. Wedding Parties Sector.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 Tipos Motivacionais de Valores.....	45
Figura 2: Missão, Visão e Valores organizacionais.....	50
Figura 3 Dimensões do Sistema de Valor da Rede de Casamentos, seus pesos e perspectivas.....	53
Figura 4: Escala do Tempo das Entrevistas.....	59
Figura 5: Representação da relação identificada entre valores dos membros do <i>Emporium</i> X Valores.....	73

LISTA DE QUADROS

Quadro 1: Relação de Lojas – <i>Emporium</i> das Noivas.....	20
Quadro 2: Exemplos de razões para se juntar em um ambiente colaborativo...	28
Quadro 3: Razões que intimidam ser um membro do ambiente colaborativo...	29
Quadro 4: Definições do Modelo Conceitual de Sistema de Valores.....	32
Quadro 5: Conceitos sobre Valor.....	36
Quadro 6: Valores instrumentais e terminais.....	40
Quadro 7: Tipos de valores motivacionais e seus interesses.....	42
Quadro 8: Dimensão Bipolar de Valores.....	46
Quadro 9: Fatores do Inventário de Perfil de Valores Organizacionais.....	47
Quadro 10: Definições de Valores Organizacionais e seus autores.....	50
Quadro 11 1ª Entrevista - Sra. A.....	60
Quadro 12 2ª Entrevista – Sr. B.....	61
Quadro 13 3ª Entrevista: Srta. C.....	62
Quadro 14 4ª Entrevista – Sra. D.....	62
Quadro 15 5ª Entrevista – Sra. E.....	63
Quadro 16 6ª Entrevista - Sra. F.....	64
Quadro 17 7ª Entrevista – Sra. G.....	64
Quadro 18 8ª Entrevista: Sr. H.....	65
Quadro 19 9ª Entrevista – Sr. I.....	66
Quadro 20 10ª Entrevista – Sra. J.....	66
Quadro 21 Quadro-resumo de classificação de valores dos participantes do <i>Emporium das Noivas</i>	67
Quadro 22: Valores considerados importantes para os membros.....	73
Quadro 23: Valores do Shopping.....	73

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	17
1.1 Problema de pesquisa.....	18
1.2 Objetivo Geral.....	18
1.2.1 Objetivos específicos.....	19
1.3 Justificativa.....	19
1.4 Delimitação do universo.....	19
2 REFERENCIAL TEÓRICO	22
2.1 Redes Organizacionais.....	22
2.1.2 Redes Colaborativas Organizacionais.....	27
2.1.3 Modelo Conceitual de Sistemas de Valores em Redes Colaborativas Organizacionais.....	30
2.2 Valores Pessoais e Organizacionais.....	33
2.2.1 Tipos Motivacionais de Valores.....	37
2.2.2 Missão, visão e valores organizacionais.....	48
2.2.3 Sistemas de Valores da Rede de Casamentos do ABC.....	52
2.3 Apontamentos finais sobre o referencial teórico.....	54
3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	55
4 DESCRIÇÃO DOS PROCEDIMENTOS	59
4.1 Valores Pessoais e Organizacionais dos Gestores do <i>Emporium das Noivas</i> 60	
4.2 Análise dos Valores de Ordem Maior (VOM) e das Perspectivas do Sistema de Valor (PSV) adotados pelos Gestores do <i>Emporium das Noivas</i>	67
4.3 Análise dos Valores de Ordem Maior (VOM) e das Perspectivas do Sistema de Valor (PSV) adotados pelo Gestor da Rede <i>Emporium das Noivas</i>	71
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS	74
REFERÊNCIAS	77

1 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.

1.1 Problema de pesquisa

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?

1.2 Objetivo Geral

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

1.2.1 Objetivos específicos

- 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.

1.3 Justificativa

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.

1.4 Delimitação do universo

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.

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
4. Assessoria de Eventos e Cerimonialistas	Erika Melo
5. Banda	Banda Vertigo
6. Bem-Casados	Edi Botelho Bem-Casados
7. Bolo de Casamento e Doces Finos	EmiMel – Doces Finos
8. Buffet	Banqueteria dos Famosos – Chef Waldomiro Santos
9. Cabine de Foto	Photo Break
10. Celebrante	Top Celebrantes
11. Chácaras	Recanto Verde / Villaggio Real e Recanto dos Lagos
12. Convites	Edygraf Convites Especiais
13. Decoração	A’Dora – Arquitetura e produção de Eventos
14. Decoração de Interiores	Interiores by Lasso & Vargas
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
19. Limusine – Aluguel	LuxuousCar
20. Locação de Carros	Carros de Cena
21. Móveis Planejados	JS Móveis Design
22. Orquestra e Coral	Orquestrall - Orquestra e Coral
23. Som & Iluminação	Sunlight Eventos
24. Trajes Masculinos	Estilo Trajes a Rigor
25. Vestidos de Noiva/Festas	Donna Noivas Vestidos & Acessórios

Fonte: Elaborado pela autora, com base nos dados do site <http://emporiumdasnoivas.com.br/portal/>.

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.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

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 nesse tema – foram selecionadas como base para a realização da pesquisa e análise dos resultados. 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 (SILVA, PORTO e PASCOAL, 2010). O autor provê a estrutura dos valores em duas dimensões, que opõem os pólos de Autopromoção *versus* Autotranscendência e os pólos 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. Apontam-se como as dimensões mais relevantes, encontradas no estudo, a qualidade dos serviços (na perspectiva de negócios), o compromisso, pontualidade e honestidade (na perspectiva social/pessoal), e a 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 (AZEVEDO, 2015).

2.1 Redes Organizacionais

Para melhores esclarecimentos sobre as redes organizacionais, serão explorados neste capítulo conceitos como *Arranjos Produtivos Locais* (APLs) e *Clusters*, *Redes Sociais*, além do conceito de *Redes Colaborativas Organizacionais*.

Acrescentar-se-ão brevemente conceitos de APLs e *Cluster*, que, embora não estejam diretamente relacionados com este estudo, apresentam algumas características presentes no *Emporium das Noivas*.

Segundo Scheffer *et al.* (2008), há um consenso entre os autores que afirmam não ser possível ser competitivo em tudo. É preciso descobrir o potencial de cada região, aglomerado ou rede e trabalhar a potencialidade de forma a maximizá-la. Uma maneira de as empresas se constituírem vem se desenvolvendo por meio da formação de redes a fim de impetrar ganhos de competitividade, flexibilização, diversificação da produção, trabalho multifuncional, investimentos em pesquisa e desenvolvimento e articulação público-privada almejando objetivos comuns.

Assim, depreende-se que por conta das constantes mudanças organizacionais, sociais, econômicas, políticas e tecnológicas, no início deste século, surgem os *Arranjos Produtivos Locais*. Cassiolato e Lastres (2003) definem os *Arranjos Produtivos Locais* (APLs) 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.

Figueiredo e Di Serio (2007) consideram que os *clusters* se diferenciam dos APLs em razão da maior intensidade de vínculos entre as empresas, e pela participação das empresas privadas que estão aglomeradas para o desenvolvimento do agrupamento, com menor envolvimento do governo. Por sua vez, Kwasnicka (2006), considera que a diferença principal entre APLs e *cluster* é que o primeiro engloba somente atividades produtivas, enquanto o segundo envolve outros tipos de atividades, como comércio e serviços (MASCENA, FIGUEIREDO e BOAVENTURA, 2012). Na lógica geográfica das aglomerações, cria-se uma dinâmica de vantagens competitivas, uma vez que, a partir do contexto local, há o incentivo de aperfeiçoamento dos fatores geradores da competitividade, como por exemplo, o contexto local da estratégia e a rivalidade das empresas; as condições de demanda, os setores correlatos de apoio, entre outros, criando também esforços de ações coletivas para ajustar também a divisão do trabalho (MARTINS, FIATE e PINTO, 2016).

As redes podem envolver diferentes públicos, produtos e serviços, variando conforme as necessidades e os desejos dos clientes. As redes exigem a competitividade e estratégia na oferta de um trabalho especializado que se diferencie pela eficiência (PISCOPO, 2012).

Amato Neto (2008) esclarece que um *cluster* pode ser considerado um tipo particular de rede que, de forma ampla, seria uma concentração setorial e geográfica de empresas. Posteriormente, Amato Neto (2008) e Valkokari, Kansola e Valjakka (2011) demonstram que a estratégia desta concentração setorial e geográfica se dá a partir das necessidades de sobrevivência e concorrência, exigindo uma integração do mercado global para a geração de novas abordagens nas atividades econômicas e estabelecendo dinâmicas de estratégias competitivas eficazes. A proximidade geográfica e a compatibilidade de produtos, também é abordada por Zaccarelli *et al.* (2008) que diz que a inter-relação traz efeitos sistêmicos de ampliação das capacidades competitivas com relação às empresas externas e ele.

Logo, Siedenberg (2008) explica que o conceito de evolução e desenvolvimento recebeu uma definição de mudanças sequenciais que ocorrem em estágios pré-definidos e inevitáveis conforme a filosofia dos séculos XVIII e XIX, segundo a qual as pessoas poderiam promover o desenvolvimento através de suas observações meticulosas e com o uso de sua racionalidade. Este processo de evolução do desenvolvimento ficou conhecido como *ocidentalização*. Países orientais, como Japão e Turquia, se ocidentalizaram, enquanto outros, como o caso da Albânia, do Iêmen e do Tibet, preservaram, entretanto, suas tradições e costumes, considerados arcaicos, diante da ocidentalização, por ignorarem a tecnologia e o progresso.

Assim sendo, Wittmann (2008) cita que, segundo Porter (1999), a estratégia competitiva pode ser usada visando o desenvolvimento induzido, e utilizando modelos competitivos pré-definidos de forma potencializada, visto que se conhece as características do ambiente, tais como, cultura, tradição, crenças, arranjos organizacionais, liberdade, capital social e associativismo.

Assim, mediante a necessidade de novas formas de negócios, criação de novos setores, bem como, a modernização das práticas administrativas aplicadas em arranjos produtivos locais e redes organizacionais, Benevides e Bresciani (2013) definem meio inovador como “um contexto favorável para o desenvolvimento, que

capacita e orienta os agentes inovadores para que sejam capazes de inovar e coordenar outros agentes de inovação”. Contudo, há na literatura diversas abordagens para se definir um contexto territorial que cria condições para um ambiente inovador. Um sistema local de produção e inovação pressupõe a existência de conhecimentos especializados em determinada região com capacidade produtiva para uma atividade específica (SUZIGAN *et al.*, 2006).

Para Porter (1998), o *cluster* carrega em si a oportunidade de se conhecer e promover o desenvolvimento regional. No *cluster*, as empresas cooperam e competem de forma simultânea. Tal cooperação pode acontecer de várias maneiras, desde acordos até fusões de empresas. Uma vez que não seja possível ser competitivo em tudo, as empresas podem se especializar e se desenvolver melhor dentro de seus maiores potenciais, e passam a cooperar sob um determinado gerenciamento. A cooperação promove, portanto, a integração entre os participantes do negócio, a partir de uma estrutura que promove a parceria e leva à construção de uma rede.

Porter (1999) esclarece que *clusters* são concentrações geográficas de empresas e instituições integradas em um campo particular, englobando uma variedade de indústrias interligadas e outras entidades importantes para o grupo de redes. Elas incluem, por exemplo, fornecedores de insumos especializados, tais como componentes, máquinas e serviços, e fornecedores de infraestrutura especializada.

Para os autores Amato Neto (2008), Valkokari, Kansola e Valjakka (2011), Zaccarelli (2008), Siedenberg (2008) e Wittmann (2008), a necessidade de estratégias eficazes para a sobrevivência das organizações é essencial para a efetividade da rede.

O conceito de *cluster* ou aglomerado tem relação ou alguma sobreposição com o conceito de redes organizacionais, sendo que é mais frequentemente voltado para o setor industrial. Porém, conecta-se com o objeto deste estudo, não obstante a rede *Emporium das Noivas* ser um pouco diferente dos conceitos apresentados, como se verá a seguir.

Lazzarini (2008) esclarece que uma rede é um conjunto de nós formado por pessoas ou empresas, interligadas por meio de relações das mais diversas

modalidades. Pode-se dizer que o *Emporium das Noivas* se constitui numa rede colaborativa, visto que as empresas participantes do empreendimento se uniram para atuar de forma conjunta, neste caso, ocupando um mesmo espaço físico.

Segundo Todeva (2006 *apud* OLIVEIRA e SACOMANO NETO, 2014), os estudos de redes de negócios acontecem em três abordagens principais e complementares para as análises de redes. São elas:

- a) Estrutural: abordagem com o foco na estrutura das redes, a partir de onde agem.
- b) Relacional: onde os atores envolvidos reconhecem as características de sua individualidade (como porte, estrutura, experiência e tecnologia que os tornam únicos).
- c) Cultural: abordagem onde a ação, interpretação e imaginação das redes se tornam consciência dos atores.

Complementarmente, existem fatores que influenciam o comportamento de uma rede e, portanto, a sua capacidade de geração de valor, como o regime de incentivos, relações de confiança, e processos de gestão, código de ética, colaboração, cultura, e os contratos de colaboração e acordos. Portanto, deduz-se que a participação em uma rede colaborativa tem o potencial de trazer benefícios para as entidades envolvidas.

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 são um conjunto de pessoas e empresas vinculadas que, por meio de relações sociais, aperfeiçoam seus grupos de conhecimento (PINTO e JUNQUEIRA, 2009).

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; ZACAN E CAMPOS, 2012). Santos (2007) define as redes sociais como relacionamentos que englobam toda a complexidade e dinâmica da realidade social que envolve os seus atores, embora,

segundo Teixeira (2016), relacionamentos enfraquecidos não levam os participantes de uma rede a deixarem de se reconhecer como parte dela. Esteves e Botelho (2013) pontuam que as redes sociais são um modelo sociométrico (relação entre as estruturas e o bem-estar das pessoas participantes) que expressa a relação de cooperação existente entre os componentes das redes organizacionais.

Assim, pudemos verificar os conceitos e diferenciações entre APLs e *clusters*; a visão de diversos autores a respeito dos *clusters* e das redes, e os fatores que influenciam o comportamento de rede. No próximo item examinar-se-á o conceito de redes colaborativas organizacionais, e de que forma os autores tratam do tema.

2.1.2 Redes Colaborativas Organizacionais

Redes Colaborativas Organizacionais (RCO) 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 sistemas de valor.

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.

Depreende-se que todas as organizações que operam em redes surgiram de estudos econômicos sobre aglomerações italianas e o sistema Toyota. Posteriormente às teorias de redes, vieram as teorias de redes como forma de coordenação, na qual os conceitos foram integrados aos conceitos das redes sociais (NOHRIA e ECLES, 1992). Para Coronel (2016), estas formas de associação sequenciam em uma descentralização econômica do processo de produção e potencializam as qualidades da região.

Camarinha-Matos e Afasarmanesh (2006) apresentam em seu estudo uma classificação referente às vantagens das organizações por atuarem em ambientes colaborativos a partir de razões de mercado, razões organizacionais e preparação, conforme exemplificado no Quadro 2:

Quadro 2: Exemplos de razões para se juntar em um ambiente colaborativo

RAZÕES DE MERCADO	RAZÕES ORGANIZACIONAIS	PREPARAÇÃO
<ul style="list-style-type: none"> • Aumento das chances de sobrevivência nas turbulências do mercado. • Maiores chances de competir com organizações de grande porte. • Influência no mercado (marca e marketing). • Fácil acesso a empréstimos. • Melhor poder de negociação. • Prestígio, reputação e referência. • Acesso para explorar novos produtos e novos mercados. • Presença internacional. • Aumento do capital para desenvolvimento de produtos e pesquisa. • Economia de escala. • Construir uma base sólida fundamentada na sua credibilidade. 	<ul style="list-style-type: none"> • Gestão de competência e de recursos. • Estabelecer uma base de confiança para as organizações colaborarem. • Diminuir o ciclo de vida dos produtos. • Dar suporte aos membros através de reorganizações necessárias. • Aprendizado e treinamento. • Habilidade de unir competências que nenhuma das empresas poderia desenvolver facilmente por si só. • Acesso ao conhecimento e experiências além dos limites da organização. 	<ul style="list-style-type: none"> • Reduzir os custos e o tempo para encontrar os melhores parceiros a participarem de uma dada forma de ação colaborativa. • Estabelecer e adotar padrões tecnológicos. • Mecanismos e guias para a criação de ações colaborativas e organizações virtuais. • Guias gerais para colaboração. • Aumentar as chances de participar de uma ação colaborativa.

Fonte: Camarinha-Matos e Afsarmanesh (2006).

Lazzarini (2008) ressalta que existem desafios a serem enfrentados para a manutenção de uma rede colaborativa, como: confiança excessiva dos participantes, distanciamento de outros atores sociais, barreira de entrada a outras empresas em consequência do capital social e demasiada formalização estratégica por meio do contrato. Camarinha-Matos e Afsarmanesh (2006) também identificaram essas barreiras como possíveis soluções para a minimização dos seus próprios efeitos (Quadro 3):

Quadro 3: Razões que intimidam ser um membro do ambiente colaborativo

Razões	Soluções possíveis
O retorno sobre o investimento de tempo / custo - medo de não ter retorno sobre o investimento	<ul style="list-style-type: none"> - Prospecção de oportunidade proativa no mercado / sociedade - Construção de histórias de sucesso
Perder poder de decisão – como um efeito colateral da colaboração	<ul style="list-style-type: none"> - Criação de flexibilidade na tomada de decisões - Regras transparentes / regulamentos - Diferentes níveis de adesão
Problemas de confiança	<ul style="list-style-type: none"> - Mecanismos para estabelecer a confiança / previsão de confiabilidade - Aumentar a confiança no ambiente de colaboração estabelecimento em si - regras transparentes / regulamentos - Definição de incentivos e sanções - A aplicação das regras definidas para ser um "bom cidadão" em um ambiente de colaboração
Medo de seleção de parceiros por um sistema virtual	<ul style="list-style-type: none"> - Definição transparente e neutra do processo de seleção
Alto nível de compromisso exigido	<ul style="list-style-type: none"> - Diferentes níveis de adesão

Fonte: Camarinha-Matos e Afsarmanesh (2006).

A participação do ator, como indivíduo, nas decisões e consequências da rede possibilita o alcance dos objetivos. Tais objetivos são alcançados por meio das atividades conjuntas. O papel do indivíduo e seus relacionamentos na organização, assim, pode ser considerado tanto individualmente quanto de maneira contextualizada, conforme a natureza sistêmica do relacionamento interorganizacional, e dependendo do foco da análise do pesquisador (ALVES *et al.*, 2013; WEGNER e PADULA, 2013). Depreende-se, portanto, que a identificação dos atores-chave é de fundamental interesse, na medida em que seus valores e interesses influenciam o movimento da rede.

Assim, após observar-se o conceito de Redes Colaborativas Organizacionais, seus desafios e estratégias, o próximo item se debruça sobre o modelo conceitual dos seus sistemas de valores.

2.1.3 Modelo Conceitual de Sistemas de Valores em Redes Colaborativas Organizacionais

O conceito de valor é utilizado na abordagem teórica das Redes Colaborativas Organizacionais (RCO), desempenhando um papel importante para as redes, pois os processos de decisão são tomados pelos indivíduos conforme seus valores (CAMARINHA- MATOS e MACEDO, 2010). Os valores estão presentes nas relações entre atores e influenciam a colaboração em redes atuando como um sistema envolvendo os participantes da rede (AZEVEDO, 2015). 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).

Camarinha-Matos e Macedo (2010) definem sistemas como um conjunto de elementos inter-relacionados organizados em um todo; destacam que o sistema de valor determina os processos de tomada de decisões em redes colaborativas, implicando, portanto, no comportamento dos seus membros e que há um sistema de valores comuns à rede colaborativa e outros, individuais, de cada membro. Os autores destacam ser necessário criar um sistema de valor, para não ocorrer ruídos na comunicação ou até mesmo desentendimentos nas tomadas de decisões. Surge então a importância de uma formalização desse sistema de valor.

Azevedo (2015) citando Camarinha-Matos e Macedo (2014) considera que as RCOs podem promover o desenvolvimento e competitividade das organizações membros, comunidades de profissionais e demais entidades participantes da rede colaborativa, ao mesmo tempo em que promovem um serviço e/ou produto de melhor qualidade, resiliência em ambientes turbulentos, agilidade, melhor uso de recursos e competências e aproveitamento de oportunidades, trazendo vantagens também para os clientes consumidores dos produtos/serviços da rede. O autor

considera ainda, alinhado com Camarinha-Matos e Macedo (2010), que a análise dos Sistemas de Valores melhora a gestão e chances de sucesso em novas configurações e composição dos membros por meio de busca de um sistema de valor único ou compatível entre as partes envolvidas, diminuindo conflitos e melhorando a comunicação, resultando na melhora dos processos colaborativos e chances de sucesso.

Schwartz & Bilsky (1987) definem os valores como princípios ou crenças sobre comportamentos ou estados de existência, que transcendem situações específicas, que guiam a seleção ou avaliação de comportamentos ou eventos, e que são ordenados por sua importância. Afirmam ainda que os valores podem ser caracterizados como representações cognitivas das necessidades biológicas do organismo e de interação social, a fim de regular as relações interpessoais e socioinstitucionais, visando o bem-estar e a sobrevivência do grupo.

A teoria de Schwartz (1992) é uma das teorias mais utilizada nos estudos sobre valores – pessoais ou organizacionais – em razão de englobar a relação entre valores e comportamentos, sendo replicada largamente pelos estudos na área, e por essa razão é utilizada na presente pesquisa também como referencial teórico.

Azevedo (2015) observa que faltam modelos para medir valores como capital social em redes colaborativas, embora muitos pesquisadores o classificassem como parte do capital social da organização (ABREU E CAMARINHA-MATOS, 2011) e averigua que embora os temas valores e sistema de valores já tenham sido estudados em diversas disciplinas científicas, ainda não haveria consenso sobre sua definição ou modelos desenvolvidos para aplicação em redes colaborativas.

Pela leitura das definições acima propostas, pode-se perceber a característica dispersiva dos valores, e sua multiplicidade de significados pode provocar problemas de comunicação e conseqüentes discussões. Dessa maneira, medir e unificar o sistema de valor de uma rede colaborativa se impõe como ação necessária a fim de evitar desentendimentos e problemas na alocação de recursos, além de aumentar a colaboração e o desempenho (CAMARINHA MATOS E MACEDO, 2010).

Desse modo, o controle de uma rede acontece a partir do conjunto dos valores mais importantes (*core-values*), definidos pelos membros da rede, e seus próprios valores individuais. Neste caso, são consideradas as percepções sobre

questões a respeito do que é mais e menos importante, por exemplo, em relação a medidas de incentivos, à confiança, ao código de ética, à cultura e aos acordos de cooperação (ROCHA E SILVEIRA, 2016).

O Quadro 4 apresenta as definições do Modelo Conceitual de Sistema de Valores elaborado por Camarinha-Matos e Macedo (2010) e adaptado por Rocha e Silveira (2016):

Quadro 4: Definições do Modelo Conceitual de Sistema de Valores

SISTEMA DE VALORES	DEFINIÇÃO
1. Valor	É o valor relativo, utilidade ou importância de alguma coisa.
2. Objeto de avaliação	Pode ser tudo o que é valioso para o avaliador (por exemplo, recursos, processos, comportamentos, relacionamentos, crenças, informações etc.).
3. Avaliador	É a entidade que realiza a <i>avaliação</i> . Esta entidade pode ser uma pessoa individual, um instrumento ou um grupo social (organização, governo, organização virtual).
4. Avaliação	É o ato de julgar, medir ou calcular a quantidade de algo, importância ou qualidade.
5. Dimensão de avaliação	Características de um objeto que podem ser avaliadas.
6. Grau de importância (peso)	Nível de importância de uma dimensão de avaliação para um determinado avaliador.
7. Perspectiva de avaliação	Um selecionado conjunto de dimensões de avaliação e os pesos correspondentes escolhidos para avaliar um objeto a partir de um determinado ponto de vista.
8. Definição algébrica do Sistema de Valor	Funções matemáticas que representam a relação entre as variáveis apresentadas nas definições anteriores

Fonte: Camarinha-Matos e Macedo (2010).

A atuação de empresas em Redes Colaborativas Organizacionais cresce em importância atualmente devido, justamente, ao incentivo do poder público. Contudo, adversidade dos tipos de rede, e as adequações de sua operacionalização trazem seus próprios desafios (por exemplo, empresas que através de *brokers* – um ambiente de criação virtual, se reúne para o desenvolvimento de projetos

temporários). Desta forma, Sistema de Valores consiste em um conjunto de dimensões comumente consideradas importantes pelos membros da rede à qual fazem parte, sendo necessário que os valores comuns estejam alinhados (ROCHA E SILVEIRA, 2016).

Inseridos na abordagem das Redes Colaborativas Organizacionais estão os valores pessoais e organizacionais, sobre os quais se discorrerá no próximo item.

2.2 Valores Pessoais e Organizacionais

Com relação aos valores pessoais e organizacionais, fala-se na construção de uma identidade de certo grupo, do qual cada pessoa se apodera de valores e atos, e se faz reconhecer por suas manifestações; esse movimento de construção de uma identidade própria e organizacional permeia a cultura organizacional, a qual é formada pelos valores éticos e morais, princípios, regras, políticas internas e externas e clima organizacional de uma determinada empresa.

Considerando que a Teoria de Valores de Schwartz (1992) é aplicada tanto aos indivíduos, quanto às organizações, observa-se que no que diz respeito às pessoas, a teoria refere-se às necessidades básicas da existência humana, diferenciando os valores conforme suas motivações, enquanto que no nível organizacional, os valores orientam o comportamento dos gestores e empregados, motivando-os para o alcance de metas e objetivos da empresa (LLEDÓ, 2009).

Tratando da Teoria de Valores relativa aos indivíduos Schwartz (2012) considera que os valores são importantes componentes centrais de ego e personalidade. Ele considera que a prioridade dos valores individuais é diferente de atitudes organizacionais e/ou crenças, normas e características. Azevedo (2015) em análise sobre Schwartz (2012), afirma que valores são motivadores de atitudes, que derivam de nossas avaliações a respeito de um objeto, nosso parecer positivo, negativo, indiferente, entre outros. O julgamento é realizado com base em valores, e motiva as atitudes.

Por sua vez, as crenças seriam ideias que se expressam por uma probabilidade subjetiva verdadeira, ou seja, elas existem enquanto acreditamos que

algo seja verdadeiro (AZEVEDO, 2015). E há ainda as normas, que são regras e referências que informam a membros de um grupo ou sociedade quais os comportamentos esperados. Azevedo (2015) em sua análise considera que os valores afetam a forma como receberemos as normas, aceitando-as ou não, de acordo com a compatibilidade com os valores. E, por fim, traços são padrões consistentes de pensamentos, comportamento, sentimentos, modo de agir corriqueiramente em determinadas situações. Traços demonstram como as pessoas são e não o que elas acham importantes.

De maneira semelhante Cruz (2005) assevera que pesquisas de Schwartz e associados têm revelado que os valores são preditores dos comportamentos dos indivíduos (SCHWARTZ, 1992; SCHWARTZ; BILSKY, 1987; TAMAYO; SCHWARTZ, 1993; ROS; GRAD, 1992; SAVIG; SCHWARTZ, 1995; ROS; SCHWARTZ; SURKISS, 1999; TAMAYO, 1998), sendo que eles apresentam uma hierarquia de importância para o indivíduo, orientando sua vida e determinando a forma de pensar, de agir e de sentir.

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. A seguir apresenta-se a estrutura de valores humanos de natureza motivacional complexa, uma vez que são compatíveis e conflituosas entre si, adaptada de Oliveira *et al.* (2012) e que será aprofundada mais adiante:

1. Autodeterminação: independência de pensamento, ação e opção;
2. Estimulação: Excitação, novidade, mudança, desafio
3. Hedonismo: Prazer e gratificação pessoal para si mesmo;
4. Realização: Sucesso pessoal obtido através de demonstração de competência
5. Poder Social: Controle sobre as pessoas e os recursos, prestígio;
6. Segurança: Integridade pessoal, estabilidade da sociedade, do relacionamento e de si mesmo;

7. Conformidade: Controle de impulsos e ações que podem violar normas sociais ou prejudicar os outros;
8. Tradição: Respeito e aceitação dos ideais e costumes da sociedade, do relacionamento e de si mesmo;
9. Benevolência: Promoção do bem-estar das pessoas íntimas;
10. Universalismo: Tolerância, compreensão e promoção do bem-estar de todos e da natureza.

Assim como os indivíduos apresentam valores, físicos, intelectuais, morais e espirituais, as organizações também possuem diferentes valores, que podem favorecer a aplicação de conhecimentos, aptidões e atitudes em relação ao desenvolvimento de suas metas. Estes valores orientam as ações e o comportamento dos integrantes da organização da qual fazem parte, uma vez que estes valores foram concebidos para este fim: ser um princípio estruturado para ordenar comportamentos individuais associados aos interesses do coletivo (TAMAYO E GONDIM, 1996 *apud* FERNANDES E FERREIRA, 2009; TAMAYO E PORTO, 2005).

Cruz (2005) reforça que os valores podem ser considerados como respostas às necessidades biológicas, às formas de interação social e aos requisitos para sobrevivência dos grupos, já que se desenvolvem de acordo com um processo de socialização e interação por meio da troca de experiências.

Segundo Tamayo (1998), a palavra valor diz respeito à oposição que o ser humano estabelece entre o principal e o secundário, entre o essencial e o acidental, entre o desejável e o indesejável, entre o significativo e o insignificante. Para ele, valor representa a ausência de igualdade entre as coisas, os fatos, os fenômenos ou as ideias (FREIRE, 2007).

Os 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).

Para Tamayo (1998, p. 58), o valor resulta “no rompimento da indiferença do sujeito diante dos objetos, do comportamento, dos eventos ou das ideias”.

A noção de valor vem sendo discutida desde Aristóteles, como a discussão do valor de troca, e desde então, por filósofos, sociólogos e economistas (MACEDO E CAMARINHA MATOS, 2011). Estes autores apresentam conceitos de valor, a partir de várias perspectivas de autores da literatura, reproduzidos no Quadro 5:

Quadro 5: Conceitos sobre Valor

Conceito	Descrição	Pesquisadores
Valor como crença compartilhada	Valor como uma crença duradoura que um modo específico de conduta ou estado final da existência é pessoalmente ou socialmente preferível um modo oposto ou (Rokeach, 1973 a) inverso de conduta ou estado de fim de existência.	Rokeach,1973
Valor pessoal	Valores que refletem aquilo em que acreditamos como indivíduos	Rokeach, 1973; Schwartz, 1992
Valores organizacionais	Valores relativos à conduta desejável ou estados desejáveis da existência de membros da organização ou da própria organização.	Collins e Porras, 1996; Hall, 1995; Barrett, 2006
Valor como mecanismo de troca	Como muito é dado em troca de um produto ou serviço. Valor econômico: natureza quantitativa. Valor social: natureza qualitativa.	Homans,1958; Piaget,1965
Valor Sistemico	A dimensão de conceitos formais. Ideias de como as coisas deveriam ser. Esta dimensão é a dimensão de definições ou ideais, objetivos, pensamento estruturado, políticas, procedimentos, regras e leis.	Hartman,1967
Valor extrínseco	A dimensão de abstrair propriedades, comparando as coisas um para o outro. Esta é a dimensão de comparações, relativos e pensamento prático.	Hartman, 1967
Valor intrínseco	Esta é a dimensão da singularidade, de pessoas ou coisas como elas existem em si mesmas.	Hartman, 1967
Valor utilitário	Eficiência e excelência. Exemplo: Um carro específico tem um determinado valor que corresponde ao seu grau de eficiência e excelência.	Holbrook, 1999
Valor social	Status e estima. Exemplo: uma determinada empresa é reconhecida na comunidade. A empresa tem um grande valor para a comunidade.	Holbrook, 1999
Valor emocional	O benefício em termos de emoções que provoca. Exemplo: Amizades tem um grande valor para mim.	Holbrook, 1999
Valor altruísta	A sensação de estar certo ou bom (ética e espiritualmente). Exemplo: O valor de ajudar as vítimas	Holbrook, 1999

	da guerra.	
--	------------	--

Fonte: Adaptado de MACEDO e CAMARINHA-MATOS (2011).

Um dos primeiros a tratar a relação da cultura organizacional com a cultura nacional foi Hofstede (1991). O autor identificou diferenças nos sistemas nacionais de valores caracterizando as culturas nacionais em torno de cinco dimensões: distância do poder, coletivismo *versus* individualismo, feminilidade *versus* masculinidade, aversão à incerteza e orientação para curto ou longo prazo.

Segundo Hofstede (1991), os valores organizacionais compõem a essência da cultura organizacional. Valores organizacionais poderiam ser definidos como uma grande tendência nas organizações para preferir alcançar certos estados e objetivos em detrimento a outros (FREIRE, 2007).

Trabalhos como o de Siqueira e Vieira (2012) e Azevedo (2015), ao levarem em conta o modelo proposto por Schwartz (1999), defendem que valores são motivadores de atitudes e que derivam de nossas avaliações a respeito de um objeto: nosso parecer positivo, negativo, indiferente, entre outros. O julgamento é realizado baseado em valores, e motiva as atitudes.

Dessa forma, uma vez entendido o papel dos valores para as redes, examinar-se-á, no item seguinte, como a literatura aborda os tipos de valores.

2.2.1 Tipos Motivacionais de Valores

Os valores podem ser considerados como respostas às necessidades biológicas, às formas de interação social e aos requisitos para sobrevivência dos grupos, já que se desenvolvem de acordo com um processo de socialização e interação por meio da troca de experiências.

Assim sendo, segundo Scorsolini-Comin (2012), as relações entre os atores sociais compõem uma rede que interfere nos recursos econômicos, de gestão, tecnologias e conhecimentos, e possui também influência na gestão da qualidade, o

que, mais do que uma questão de competitividade, é base de sobrevivência na atualidade.

O autor, corroborado por Murdocco e Oliva (2013), diz que a manutenção das vantagens competitivas é a tomada de ações preventivas possibilitadas a partir do prévio conhecimento dos valores, crenças e significados de seus grupos sociais, que diminua a distância entre o que a organização é e realiza hoje, e o que ela pensa dever ser e realizar amanhã.

Valores são crenças que determinam a conduta social de um indivíduo e a forma como ele se comporta no trabalho, como honestidade, respeito, lealdade, relacionados a otimismo, liberdade e felicidade (JAOUDE, 2015; LIMA, 2016).

Mello e Sant'Anna (2016) mostram como ocorreu a entrada da investigação sistemática dos valores humanos no contexto organizacional, assim como atualmente é tratada. Anteriormente Bilsky (2009) se referiu à ação dos valores como crenças e metas conscientes que dirigem a seleção e avaliação de ações, objetivos, pessoas e situações.

Henrique, Monteiro e Matos (2013) enfatizam que os valores pessoais são entendidos como crenças intrínsecas, duradouras e, relativamente, estáveis na vida de um indivíduo. Essas crenças são perfis mentais de necessidades utilizadas pelos indivíduos como apoio para a resolução de conflitos e de decisões, pois elas determinam, regulam e modificam relações entre indivíduos, organizações e sociedades (LAGES; FERNANDES, 2005).

A formação dos valores, assim como das atitudes e crenças a eles submetidas, se dá gradual e concomitantemente ao crescimento do indivíduo e de acordo com a sua cultura, grupos de convivência, religiões, entre outros (MARNITT, 2001). O fundamento que leva cada indivíduo a atuar conforme sua preferência está assentado no valor como crença. Destarte, a concepção da capacidade de escolha do homem faz com que o conceito de valor se desloque para o centro da vida (ALLPORT, 1970 *apud* BASSANI, 2008).

Engel, Blackwell e Miniard (2000) citam que através da expressão dos sentimentos, os valores podem se tornar o propósito da vida dos indivíduos, e, portanto, a razão das suas lutas e dos compromissos de cada um para consigo mesmo, em sua personalidade, e para com a sociedade. Suas ações pessoais e

sociais desempenham um relevante papel nesse processo, uma vez que passam a refletir seus valores. Isto é, os valores do coletivo são construídos a partir de um conjunto de valores individuais. A proposta de pesquisa deste trabalho está de certa forma baseada nesta afirmação e busca verificar de que forma este processo ocorre.

Rocha (2014) pontua que os aspectos individuais do homem e os aspectos sociais, se relacionam dialeticamente, de forma que o indivíduo se aproprie desta realidade, tornando-se internalizados o exterior e o social. Ou seja, em uma discussão a partir da perspectiva das representações sociais, a análise dos fenômenos se desloca para as particularidades dos indivíduos, tanto em sua singularidade e personalidade, quanto na dinâmica inerente ao agregado de indivíduos, culminando na emergência de determinados valores.

Segundo Polli e Kuhnen (2011), a teoria das representações sociais destaca que o sujeito individual é instituído a partir da realidade social, na qual as práticas e a comunicação destes indivíduos se formam e transformam como mediações sociais. Nesse contexto, a análise organizacional pode ser realizada a partir do uso de técnicas que mensurem os valores individuais. Contudo, há uma crítica sobre a análise da realidade pessoal, uma vez que o contexto organizacional exerce influência sobre o comportamento do indivíduo (TAMAYO, MENDES E PAZ, 2000).

Existem dois tipos de valores e, segundo Rokeach (1973), a importante distinção destes valores não pode ser ignorada: Valores Instrumentais e Valores Terminais.

Em termos mais sintéticos, Peter & Olson (1994) colocam que os valores instrumentais são vistos como objetivo e os valores terminais como as necessidades pessoais que os indivíduos tentam alcançar em suas vidas. Oliveira (2010) explica, ainda, que os valores instrumentais são meios utilizados para se alcançar os valores terminais, definidos como valores desejados, enquanto que os valores terminais são os resultados da aplicação de valores instrumentais por serem estados preferidos de ser, conforme mostra o Quadro 6, ou seja, medidas dos valores instrumentais e terminais definido por Rokeach (1973):

Quadro 6: Valores instrumentais e terminais

VALORES INSTRUMENTAIS	VALORES TERMINAIS
Alegre	Amor maduro
Ambicioso	Autorrespeito
Amoroso	Equilíbrio interior
Capaz	Educado
Controlado	Felicidade
Corajoso	Igualdade
Honesto	Liberdade
Imaginativo	Mundo da beleza
Independente	Mundo de paz
Intelectual	Prazer
Limpo	Reconhecimento Social
Lógico	Sabedoria
Obediente	Salvação
Perdoar	Segurança familiar
Prestativo	Segurança Nacional
Responsável	Sentimento de realização
Tolerante	Verdadeiro amizade
Vida Excitante	Vida confortável

Fonte: Rokeach (1973)

O Quadro 6 demonstra as medidas dos valores instrumentais e terminais definido por Rokeach (1973), nas quais crenças duradouras podem ser descritivas (verdadeiro ou falso), avaliativas (bom ou ruim) e também prescritivas (desejável ou indesejável). Esses valores referem-se a modos específicos de conduta, tais como os valores instrumentais que promovem meios para atingir algo desejado, os valores morais (o agir honesta e educadamente) ou valores de competência (demonstrar inteligência, raciocínio lógico). Valores terminais considerados em si, e até mesmo desejados, como pessoais (harmonia e paz interior) ou sociais (mundo de paz e fraternidade).

A construção do conceito de valor, para ser produtiva, deve seguir alguns critérios, segundo Rokeach (1973): ser clara em sua definição operacional; distinguir o conceito de valor de outros conceitos com os quais ele pode estar relacionado, por exemplo, atitudes, norma social e necessidades; fugir de uma proposta circular de termos que por si próprios são definidos: dever, conceito de desejabilidade. Desta maneira, o conceito de valor foi formulado a partir de alguns pressupostos da seguinte forma (ROKEACH, 1973):

1. Número total de valores que as pessoas possuem é relativamente pequeno;
2. Todos os homens em diferentes graus possuem os mesmos valores;
3. Valores são organizados em forma de sistemas de valores;
4. Os antecedentes dos valores humanos podem ser procurados na cultura, na sociedade, nas instituições sociais e na personalidade;
5. As implicações dos valores humanos podem se manifestar virtualmente em todos os fenômenos que os cientistas sociais possam vir a considerar como importantes para a investigação e compreensão do comportamento humano.

Rokeach (1973, p.3) citado por Schwartz (1992) afirma que "o conceito de valor, mais do que qualquer outro, deve ocupar uma posição central, capaz de unificar os interesses aparentemente diversos de todas as ciências com o comportamento humano", bem como outros sociólogos e antropólogos tomaram posições semelhantes. Assim sendo, esses teóricos veem os valores como os critérios que as pessoas usam para selecionar e justificar ações e avaliar pessoas (incluindo o próprio eu) e eventos. A organização e os indivíduos promovem a construção dos valores organizacionais sempre com a intenção de atender as necessidades individuais e proporcionar o bem-estar da organização.

Segundo Schwartz (1992), a Teoria dos Valores define valores como metas desejáveis, trans-situacionais, de importância variada, que servem como princípios orientadores na vida dos indivíduos. O aspecto crucial do conteúdo que distingue entre os valores é o tipo de motivação, o objetivo que expressam. A fim de coordenar com os outros na persecução dos objetivos que são importantes para eles, grupos e indivíduos representam cognitiva (linguisticamente) esses requisitos

como valores específicos sobre os quais eles se comunicam. Dez valores motivacionalmente distintos, amplos e básicos derivam de três exigências universais da condição humana: necessidades dos indivíduos como organismos biológicos, requisitos de interação social coordenada e necessidades de sobrevivência e bem-estar dos grupos.

Após a abordagem de diversos autores em estudos a respeito dos valores, seu conteúdo e estrutura unidos a natureza motivacional não haviam sido tratados até os estudos elaborados por Schwartz (SCHWARTZ; BILSKY, 1987; SCHWARTZ, 1992; SCHWARTZ, 2005). Em sua obra de 1987, Schwartz e Bilsky definem que os valores são respostas que todos os indivíduos e sociedades devem dar a três necessidades universais, sendo elas

- 1) a necessidade dos indivíduos como organismos biológicos;
- 2) interação social dos indivíduos e
- 3) de sobrevivência e bem-estar dos grupos.

Segundo estes autores, valores ficam então definidos como “uma concepção de uma meta trans-situacional do indivíduo, que expressa interesses concernentes a domínios (tipos) motivacionais e é avaliada em uma escala de importância como um princípio que guia a sua vida”.

Cruz (2005) aborda esses tipos de valores, suas metas e respectivos interesses estudados por Schwartz (2005) no quadro 7:

Quadro 7: Tipos de valores motivacionais e seus interesses

TIPOS	METAS	SERVE INTERESSES
Hedonismo	Prazer e gratificação sensual para si mesmo	Individuais
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).

Tamayo (1994) citado por 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** 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 autotranscedência** 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).

Schwartz (1992) propõe o modelo teórico revisado de relações entre tipos de valores motivacionais, tipos de valores de ordem superior e dimensões de valores bipolares a partir de uma estrutura aplicada entre os tipos motivacionais. Na análise deste autor, as pessoas visam apresentar alta prioridade para tipos motivacionais reciprocamente compatíveis e baixa prioridade para tipos motivacionais conflitivos. Logo, a preferência por tipos motivacionais se estabelecerá coerentemente com os domínios motivacionais. A primeira dimensão básica estudada coloca um tipo de ordem superior combinando valores de estimulação e autodirecionamento em oposição a uma combinação de valores de segurança, conformidade e tradição.

Essa dimensão é chamada de abertura à mudança *versus* conservação. A sequência de valores em termos da medida em que eles motivam as pessoas a

seguir seus próprios interesses intelectuais e emocionais em direções imprevisíveis e incertas *versus* preservar o *status quo* e a certeza que proporciona em relacionamentos com outros próximos, instituições e tradições.

Schwartz (2005a), após rever os estudos realizados em 1992, apresenta dez tipos de categorias motivacionais presentes em quase todas as culturas, traçando, assim, uma continuidade circular nas motivações relacionadas, de forma que os atores tendem a apresentar alta ou baixa prioridade para certos tipos motivacionais compatíveis com certos domínios motivacionais, causando conflitos quando se prioriza domínios incompatíveis, como já explicado anteriormente.

O esquema circular, recomendado por Schwartz (2005a, 1992) forma um modelo bidimensional que exhibe um contraste entre as coerências e os conflitos dos tipos motivacionais, reforçando que quanto mais próximos dos tipos motivacionais estiverem, em qualquer uma das direções ao redor do círculo, mais semelhantes serão as motivações que representam. O inverso também é verdadeiro, ou seja, quanto mais antagônicos os tipos motivacionais, mais distantes eles estarão dispostos nessa estrutura, criando assim uma dualidade nestas dimensões. Como exemplo, cita-se:

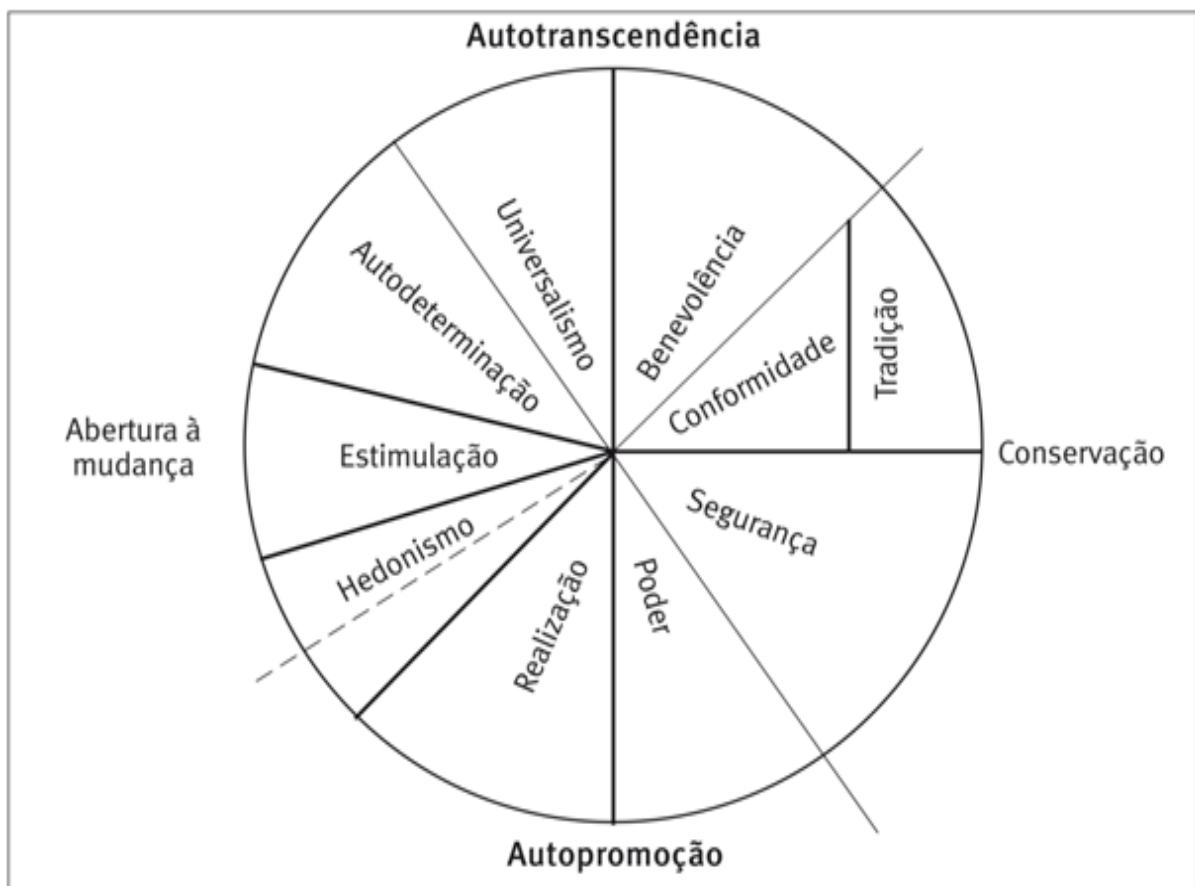
- Autotranscendência (valores de universalismo e benevolência, relacionados à busca do interesse de outros, próximos ou distantes), em oposição a Autopromoção (valores de poder e realização, que representam metas de autointeresse);

- Abertura a Mudanças (valores de autodeterminação, estimulação e hedonismo, que encerram a busca do novo), em oposição a Conservação (valores de conformidade, tradição e segurança, concernentes à manutenção do *status quo*) (MOREIRA, *et al.* 2015).

Logo, na estrutura de valores de ordem superior, segundo Schwartz (1992), as relações entre os dez tipos de valores motivacionalmente distintos formam uma estrutura circular, que retratam o padrão total de relações de conflitos e compatibilidade entre os valores demandados pela teoria (Figura 1). Esta estrutura pode ser resumida em termos de duas dimensões ortogonais (bipolares), conceituais que a sustentam.

Cada polo dessas dimensões pode ser tratado como um tipo de valor de ordem superior que combina dois ou três valores. Se as distinções finas entre os dez valores não forem necessárias para uma análise, é possível calcular uma pontuação de importância para cada um dos quatro tipos de valores de ordem superior. Isso simplifica as análises, mas ao relacionar outras variáveis apenas com os tipos de valores de ordem superior, podem-se perder informações substanciais e significativas.

Figura 1 - Tipos Motivacionais de Valores



Fonte: Schwartz (2005a, 1992)

A Figura 1 apresenta os múltiplos domínios que se formam em função de relações compatíveis entre alguns valores e contraditórios entre outros. Recapitulando, para a identificação dos valores instrumentais e terminais no contexto, citados no Quadro 6 deste estudo, Rokeach (1973) organizou o inventário de valores organizacionais (IVO) e inventário de perfil de valores organizacionais

(IPVO), e, posteriormente, uma nova modelagem é construída com base nos tipos motivacionais de valores de Schwartz (2005a, 1992), conforme Figura 1.

Tanto o poder, quanto os valores de realização, se concentram na estima social. No entanto, os valores de realização enfatizam a demonstração ativa do desempenho bem-sucedido na interação concreta, enquanto os valores de poder enfatizam a obtenção ou preservação de uma posição dominante dentro do sistema social mais geral (VIANA, 2013), como por exemplo, a qualidade, na Figura 3, destaque das dimensões no estudo de Rocha e Silveira (2016). Tipicamente, as consequências do comportamento promovem a expressão ou a realização de um conjunto de valores à custa dos valores opostos no círculo.

Os conflitos e coerências entre os dez valores básicos produzem uma estrutura integrada de valores. Esta estrutura pode ser resumida com duas dimensões ortogonais: Autopromoção *versus* autotranscendência: nesta dimensão, o poder e os valores de realização se opõem ao universalismo e aos valores de benevolência. Ambos os primeiros enfatizam a busca de interesses pessoais, enquanto que os dois outros envolvem preocupação com o bem-estar e os interesses dos outros. Abertura à mudança *versus* conservação demonstra que nesta dimensão, os valores de autodireção e estimulação se opõem aos valores de segurança, conformidade e tradição. Ambos os primeiros enfatizam a ação, o pensamento e o sentimento independentes e a prontidão para a nova experiência, enquanto que os últimos enfatizam a autorrestrrição, a ordem e a resistência à mudança, (Figura 8). O hedonismo compartilha elementos de abertura e autopromoção, (SCHWARTZ, 2005a).

Quadro 8 - Dimensão Bipolar De Valores

ABERTURA À MUDANÇA	CONSERVAÇÃO
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)
AUTOPROMOÇÃO	AUTOTRANSCEDÊNCIA
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)

Partindo do entendimento de Rokeach (1973) e Schwartz (2005a, 1992), os autores Melo e De Domenico (2012) realizaram pesquisa que analisa a utilização do inventário IPVO e nela é que verificaram a partir de sua pesquisa bibliográfica que foram utilizados fundamentos de que os valores pessoais e os organizacionais possuem uma estrutura similar. Comportamento (e atitude) é guiado não pela prioridade dada a um único valor, mas por *trade-offs* entre os valores concorrentes que estão implicados simultaneamente no comportamento.

Oliveira e Tamayo (2004), em seu estudo, afirmam que valores organizacionais são responsáveis por atingir objetivos mediante a sociedade acompanhando seus reflexos no mercado sistêmico, fortalecendo a teoria motivacional de Schwartz (1992) e, para tanto, apontam que estes valores são: poder, realização, hierarquia, estimulação, autodeterminação, universalismo, benevolência, tradição, conformidade e segurança, apresentados no Quadro 8 [partindo do pressuposto de que todos os homens, em diferentes graus, possuem os mesmos valores, segundo Rokeach (1973)].

Quadro 9: Fatores do Inventário de Perfil de Valores Organizacionais

Fatores	Correspondência Tipos Motivacionais	Metas Valores Organizacionais	Polo dos Valores pessoais
Autonomia	Autodeterminação e Estimulação	Oferecer desafios e variedade no trabalho, estimular a curiosidade, a criatividade e a inovação	Abertura à mudança
Bem-Estar	Hedonismo	Promover a satisfação, o bem-estar e a qualidade de vida no trabalho	Abertura à mudança ou autopromoção
Realização	Realização	Valorizar a competência e o sucesso dos trabalhadores	Autopromoção
Domínio	Poder	Obter lucros, ser competitiva e dominar o mercado	Autopromoção
Prestígio	Poder	Ter prestígio, ser reconhecida e admirada por todos e oferecer produtos e serviços para os clientes	Autopromoção

Tradição	Tradição	Manter a tradição e respeitar os costumes da organização	Conservação
Conformidade	Conformidade	Promover a correção, a cortesia e as boas maneiras no trabalho e o respeito às normas da organização	Conservação
Preocupação com a Coletividade	Benevolência e Universalismo	Promover a justiça e a igualdade às normas da organização, bem como a tolerância, a sinceridade e a honestidade.	Autotranscendência

Fonte: Adaptado de Oliveira e Tamayo (2004).

O conceito de valores de Rokeach (1973) seguido do avanço nas pesquisas por Schwartz (2005a, 1992) propõe a equivalência entre os valores da vida de entidades sociais e indivíduos, conforme explicitado no Quadro 8.

Uma vez compreendidos os aspectos fundamentais da discussão a respeito dos valores, o próximo item demonstrará como os valores organizacionais estão integrados aos conceitos elaborados de missão e visão das organizações.

2.2.2 Missão, visão e valores organizacionais

O conceito de valor anunciado pelas empresas, e integrado aos conceitos de missão e visão organizacional, são abordados neste item e constituem objeto de representação na Figura 2.

Os esforços no Brasil para a implantação de sistemas de gestão da qualidade tornaram crescentes as assertivas sobre missão, visão e valores (PORTO, 2011). Estas assertivas são formas de delimitações propostas pela diretriz estratégica e ajudam o melhor enfoque visual das atividades e processos de um negócio (GEADA E SILVA, 2012). Além da existência destas assertivas, também é necessária a divulgação da missão, visão e valores devido a sua importância para os parceiros, clientes, potenciais clientes e sociedade em geral, o que foi apontado por Scorsolini-Comin (2012).

A missão é a transcrição da existência da empresa, a razão de ser da organização (SERRA; TORRES E TORRES, 2003). As construções que possibilitam

a criação da missão de uma empresa são: análise da situação; segmentação do mercado; identificação dos clientes externos; compreensão das necessidades dos clientes; definição do propósito básico da organização; identificação de outros elementos do “sistema”; definição de outros valores a serem agregados; comunicar a missão (PORTO, 2011).

A visão é a transcrição da inspiração de ações presentes que possibilitarão o alcance dos desejos futuros da empresa, explicitando como deve ser vista, o que deseja realizar ou aonde quer chegar (BIANCHI *et al.*, 2013). As construções que possibilitam a criação da missão de uma empresa são: retrato de um estado futuro desejado; a visão deve ser de longo prazo; ter uma descrição clara; estar alinhada com os valores centrais da organização; ser inspiradora e impulsionadora; prover focalização e alinhamento; deve prescindir de maiores explicações; deve confrontar padrões atuais (PORTO, 2011).

As empresas costumam declarar também os seus valores assim como declaram missão e visão. Alguns exemplos podem ser citados, já que a declaração de valores da organização serve de guia ou critério para comportamentos e atitudes, em busca de metas e objetivos, tais como: ética, transparência, responsabilidade, respeito, confiança, entre outros.

Martin (2016) esclarece que os valores devem ser inalteráveis, devem ser praticados, justificáveis, acessíveis e coerentes com o clima organizacional da empresa que se quer desenvolver. A autora complementa que a aplicação em decisões e ações unificadas depende da declaração de valores aliada à missão da organização, conforme exemplificado na Figura 2:

Figura 2: Missão, Visão e Valores organizacional



Fonte: MARTIN (2016)

Tamayo (2005) revela que a vida das empresas é orientada por valores organizacionais, princípios e crenças relativos a padrões de comportamento desejáveis, característicos da própria cultura organizacional.

O Quadro 10 apresenta os autores e as definições de valores organizacionais que foram de suma importância para compor a revisão de literatura deste estudo:

Quadro 10: Definições de Valores Organizacionais e seus autores

HOFSTEDE (1991)	Os valores organizacionais constituem a cultura de uma organização.
SCHWARTZ (1990, 1992, 2005)	Os valores humanos servem como base para o estudo dos valores organizacionais.
TAMAYO E GONDIM, (1996)	Valores organizacionais são aqueles percebidos pelos empregados e que caracterizam a organização.
TAMAYO, MENDES E PAZ (2000)	Os valores são constituídos por exigências da organização e dos indivíduos que a compõem.
TAMAYO E PORTO (2005)	Os valores individuais aliados aos valores organizacionais podem facilitar as relações no trabalho e melhorar o desempenho.

Fonte: elaborado pela autora (2017)

Os primeiros estudos empíricos dos valores organizacionais foram realizados no Brasil por Tamayo e Gondin (1996). Os valores, para as empresas, são regras cotidianas propostas por serem importantes para si, revelando aquilo que consideram como relevantes, principalmente a transparência, conferindo identidade organizacional (SCORSOLINI-COMIN, 2012).

Para Robbins (2005, p. 54) “os valores são importantes no estudo do comportamento organizacional porque estabelecem a base para a compreensão das atitudes e da motivação, além de influenciarem nossas percepções”. As empresas que apresentam bons resultados organizacionais utilizam-se de tudo que é considerado importante na formação de sua cultura, levando-se em consideração o envolvimento positivo das pessoas ao articular-se com a missão e visão, retratando, assim, a imagem da empresa, cujas determinantes de conduta empresarial, influenciam na determinação das estratégias, fortalecendo a cultura organizacional de acordo com as ações que priorizem os valores organizacionais.

Oliveira e Tamayo (2004) asseguram que, diante das interações sociais, os valores podem ser ações, ideias, emoções, hábitos sociais que descrevem e justificam as diferenças e semelhanças entre os indivíduos ou o coletivo. Diante de escolhas, tanto os indivíduos quanto as organizações têm seus comportamentos influenciados pelos valores. A maturidade da confiança mútua entre os membros de uma entidade devido à concordância total ou parcial, adquiridos pela construção coletiva, de práticas e valores entre membros, possibilita a criação de coalizões colaborativas de sucesso. Estas coalizões colaborativas de sucesso são possibilitadores do alcance dos objetivos coletivos, uma vez que aumentam sua capacidade de sobrevivência, diante dos objetivos comuns (ROCHA E SILVEIRA, 2016).

Oliveira e Tamayo (2004) orientam ser fundamental entender as funções que os valores organizacionais possuem. Para tanto, é primordial criar modelos mentais que se assemelhem entre si no que tange ao funcionamento e à missão da organização. Isso proverá o alinhamento no comportamento dos atores, uma vez que os valores são incorporados em suas estruturas cognitivas, evitando entendimentos diferentes que repercutiriam no comportamento e nas atitudes dos envolvidos, (OLIVEIRA E TAMAYO, 2004).

A construção da identidade social da organização é considerada como a segunda função mais importante dos valores organizacionais, criando um diferencial dentre as demais (TAMAYO, 1998).

Os valores atuam como crenças e metas conscientes que guiam a seleção e avaliação de ações, objetivos, pessoas e situações. Para tanto, geralmente, definidos como princípios ou crenças organizadas de forma hierárquica, os valores orientam as metas e os comportamentos que se esperam dos que estão a serviço da organização. A cultura organizacional é fortalecida a partir da valorização de ações dos membros da organização. Ações que priorizem os valores na determinação das estratégias. É preciso que os valores sejam fortalecidos para que a sua imagem seja formada na sociedade de maneira que cause nela um impacto ao retratar aquilo que é importante para a própria sociedade, valores desejáveis (BILSKY, 2009; MOREIRA *et al.*, 2015; SCHWARTZ, 2005; ROCHAM, 2006).

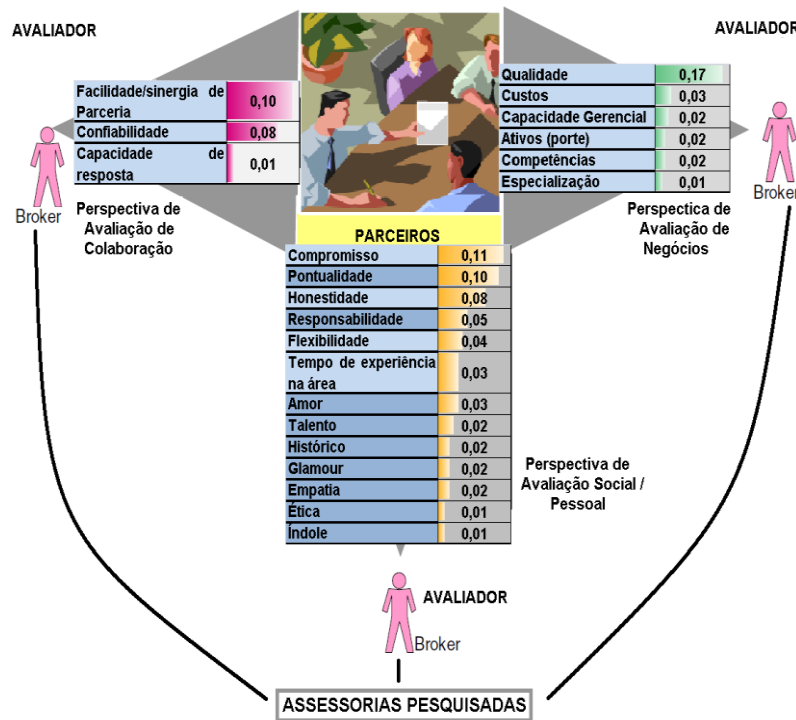
Ao examinar as contribuições dos diferentes pesquisadores sobre o conceito de valor, pode-se concluir que muitas contribuições são complementares. Portanto, como ponto de partida para este estudo, não foi selecionado um autor específico ou movimento filosófico, mas sim um conjunto de ideias em torno do conceito de valor, são complementares e cobrem a complexidade do termo.

2.2.3 Sistemas de Valores da Rede de Casamentos do ABC

Com base nos estudos de Camarinha-Matos e Macedo (2011), Rocha e Silveira (2016) definem Sistemas de Valores como um conjunto de elementos inter-relacionados organizados em um todo. Os autores ressaltam ainda que definir sistema de valores de uma Rede Colaborativa é importante, pois ajuda a alinhar as estratégias e expectativas esperadas. Mas o significado de sistemas de valores de cada participante também, por ajudar na escolha das parcerias, apresenta um melhor resultado em virtude das semelhanças de valores compartilhados.

Rocha e Silveira (2016) observam ainda, que para abordar Sistema de Valor se faz necessário identificar o que possui valor para um determinado contexto e definir como organizá-lo no sentido de mensurar seu valor, observação demonstrada na Figura 3.

Figura 3 Dimensões do Sistema de Valor da Rede de Casamentos, seus pesos e perspectivas



Fonte: Rocha e Silveira (2016)

A Figura 3 apresenta os resultados da pesquisa de Rocha e Silveira (2016) destacando as perspectivas, as dimensões e os pesos da formação de uma Rede Colaborativa Organizacional. A pesquisa deixa claro que a perspectiva “qualidade” é considerada a mais importante. O objetivo do trabalho foi identificar dimensões consideradas importantes pelos assessores de festas quando escolhem seus parceiros. A pesquisa exploratória utilizou análise de conteúdo de entrevistas realizadas com seis assessorias de festas. Como resultado, chegou-se a 22 dimensões, agrupadas em 3 perspectivas – de Negócios, de Colaboração e Social/Pessoal. Outro ponto importante a se destacar é a dimensão Pessoal/Social, que, em conjunto, atingiu 50% entre os valores adotados pelos membros da rede. Logo, os autores afirmam que o conhecimento das dimensões permite aos participantes e gestores das redes tomarem medidas para esclarecimentos e treinamentos voltados para resultados e assim avançarem na gestão de redes organizacionais.

2.3 Apontamentos finais sobre o referencial teórico

Já tendo conceituado as Redes Organizacionais e caracterizado as Redes Colaborativas Organizacionais, a análise teórica desenvolvida na presente pesquisa procurou explicitar o modelo conceitual de Sistemas de Valores em Redes Colaborativas Organizacionais, abordando-o por meio da análise dos valores pessoais e organizacionais, bem como pela observação dos tipos motivacionais de Valores, cujo conteúdo se constitui pela missão, visão e valores organizacionais, para somente então debater os sistemas de valores da rede de Casamentos do ABC, objeto do presente estudo.

Na sequência será apresentado o desenvolvimento do presente estudo, sendo que o método é a base que define os fundamentos para os trabalhos científicos, análise de conteúdo e resultados preliminares contendo uma descrição resumida da trajetória da empresa/gestor.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Este trabalho se caracteriza como um estudo exploratório que possibilita a visão geral do fato em busca de um melhor entendimento do assunto estudado. 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, sob perspectiva de se contemplar o objeto de estudo na condição de fenômeno (VIEIRA; RIVERA, 2012), com base em entrevistas direcionadas a dois subgrupos:

- Gestores das empresas do *Emporium das Noivas* para verificar suas trajetórias profissionais, bem como identificar os valores que julgam mais importantes.

- Gestor do *Emporium das 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 elaborado um roteiro que consistem em estímulo para que os entrevistados descrevam suas trajetórias e os valores que consideram:

1. Por favor, peço que nos conte sua trajetória como empresário (a) deste ramo. Diga como iniciou seu empreendimento, quais foram suas estratégias e principalmente o que você faz para atrair o cliente. Quais são os valores que norteiam seu trabalho?
2. Conte-nos também quais as razões que o (a) levaram a se juntar ao *Emporium das Noivas* e quais foram os ganhos que teve por fazer parte do grupo.

O método utilizado para alcançar os objetivos propostos neste trabalho foi o de análise de conteúdo, que, para Bardin (2009), trata-se de um conjunto de técnicas de análise das comunicações que utiliza procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens.

Com base nas cinco primeiras entrevistas realizadas, foram selecionados, inicialmente, cinco macro categorias *a posteriori* a serem identificadas nos textos resultantes da transcrição das entrevistas:

- Características do Gestor
- Características do Negócio
- Ações realizadas pelo negócio
- Valores do negócio/ gestor
- Valores da rede.

A ideia de coletar e eventualmente analisar os trechos que mostrassem as três primeiras macro categorias (Características do Gestor, Características do Negócio, e Ações realizadas pelo negócio) visava acrescentar elementos que pudessem ser utilizados para enriquecer a análise central deste projeto, que é a dos valores dos gestores e da rede, por exemplo, por meio da identificação de possíveis relações entre aquelas categorias e os valores encontrados. Contudo, apesar de terem sido observadas e identificadas nas transcrições das entrevistas, estas três primeiras macro categorias não foram utilizadas na análise.

Assim, a análise das entrevistas se concentrou em identificar os trechos das falas em que o entrevistado mencionava seus valores pessoais ou organizacionais. É importante destacar que 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 buscam 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. Ao analisar o conteúdo das entrevistas, observou-se que é possível categorizar os valores relacionados ao negócio. 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. A maioria das ocorrências encontradas nos textos que indicavam um valor adotado pelos respondentes pôde ser classificada em um dos subtipos apresentados a seguir:

1. **Valor Relacionado ao Produto**, a entrevistada Célia, da Estilo – Traje a Rigor, aponta que “nosso diferencial é oferecer uma roupa em bom estado, coleção bem atualizada”, representando o principal valor para ela. Sra. Juciele Lopes, da Orquestrall – grupo Musical, se entusiasma ao falar do produto pois “ a Orquestrall trabalha em prol de realizações para manter o nosso negócio aqui no Emporium. É gratificante”

2. **Valor Relacionado ao Atendimento ao Cliente**, o entrevistado Sr. Mário, Carro de Cena explica que “ a Rede Globo de Televisão só contrata a Carro de Cena por ter dificuldade em encontrar carros antigos para gravação de suas novelas de época e nos contatou para participar de uma reunião com mais 20 empresas do ramo e descobriu que somente a Carro de Cena atende as expectativas, tornando assim uma oportunidade de negócio.” A empresária Haline, da A’Dora Arquitetura, ressalta que “você é meio autônomo aqui no Emporium, a gente trabalha com amor e dedicação, então, você toma muita decisão em relação à cliente, você acaba que meio participando de tudo, então isso para mim foi mais fácil e gratificante, inclusive para o cliente.”

3. **Valor Relacionado ao Ambiente das Festas de Casamento**, o sr. Téo Botelho, da Edi Botelho Bem-casados, ressalta a importância do ambiente das festas que o Emporium das Noivas representa. Isso fica claro em sua entrevista quando diz “fomos convidados também para este evento, ficou maravilhoso, deslumbrante. Muito lindo”. Para sra. Celia “fazer parte do grupo Emporium das Noivas, me encanta, pois o universo das festas é encantador”, diz ela.

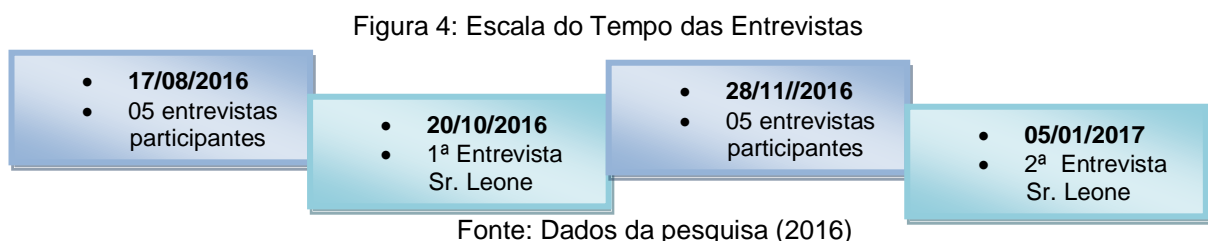
Uma característica importante da rede formada pelo *Emporium das Noivas*, observada com a realização das entrevistas, é o fato de que uma parcela significativa das empresas integrantes do grupo foi idealizada pelo proprietário do shopping, isto é, ele sugeriu qual o negócio a ser aberto e deu orientações 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 *Emporium*, 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 DESCRIÇÃO DOS PROCEDIMENTOS

A fim de se conhecer algumas características da situação estudada e testar o roteiro de entrevistas adotado, foram realizadas entrevistas com cinco empresários integrantes do *Emporium das Noivas*. Os resultados destas entrevistas permitiram também antecipar em alguns aspectos a forma como será realizada a análise das entrevistas.

As cinco primeiras entrevistas foram feitas em 17 de agosto de 2016, no próprio shopping e tiveram duração de aproximadamente uma hora e meia, quando se categorizou preliminarmente características do gestor e do negócio, ações realizadas pelo negócio, valores do negócio/gestor. Em 20 de outubro de 2016, foi entrevistado o Sr. Alessandro Leone, com o intuito de conhecer os valores do gestor e da rede. Posteriormente, em 28 de novembro de 2016, foram entrevistados outros cinco parceiros do *Emporium das Noivas* e elencadas as respectivas características do gestor e do negócio, ações realizadas pelo negócio e valores do negócio e do gestor. Por fim, entrevistou-se novamente o gestor da rede *Emporium das Noivas*, Sr. Alessandro Leone, no dia 05 de Janeiro de 2017, que, dentre muitos pontos positivos discutidos, trouxe a notícia de que, possivelmente, o shopping venha a fechar, embora tenha novos planos para a rede colaborativa *Emporium das Noivas* (Figura 4).



Conforme mencionado no item anterior, foram identificadas previamente cinco categorias a serem garimpadas nos textos obtidos a partir das transcrições das entrevistas. Características do Gestor, Características do Negócio, Ações realizadas pelo negócio, Valores do negócio/gestor, Valores da rede. Deve-se destacar que as

categorias centrais, principal alvo desta pesquisa, são as que se referem aos Valores adotados pelo Gestor e os Valores Adotados pela Rede.

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. Apresenta-se também um pequeno resumo das características do gestor e do negócio, para cada entrevistado.

4.1 Valores Pessoais e Organizacionais dos Gestores do *Emporium das Noivas*

1ª Entrevista

Sra. A. Professora, conta que o convite surgiu quando estava se aposentando, e em um período em que precisava preencher o tempo e a vontade de participar do ramo de festas a atraiu, conquistando-a e sentiu ser o momento para mudanças indo em busca de informações, fornecedores, mercado e clientes em um período de dois anos.

Quadro 11 1ª Entrevista – Sra. “A”

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 interessa apenas por	Valor relacionado ao

resultado financeiro	gestor
Direito de escolha do cliente	Valor do Produto
Misturada – tendência	Valor do Produto
Ideias Inovadoras	Valor do Negócio

Fonte: Dados da pesquisa (2016)

2ª Entrevista

Sr. “B”. Comerciante em outro ramo, sócio da sra. psicopedagoga. A empresa nasceu do pedido de um casal amigo que comemorariam suas Bodas de Estanho, dez anos de casados, e queriam que fizesse seus bem-casados. Deixou a docência e assim nasceu a trajetória, há sete anos. Participaram de vários cursos. Foram meses aperfeiçoando e testando receitas, até chegar em uma que tivesse aquele gostinho especial. Assim nasceu a *empresa*. Empresa especializada na confecção de bem-casados. Trabalhamos somente com ingredientes de primeira linha, garantindo assim a qualidade dos produtos. Cada bem-casado é confeccionado artesanalmente, proporcionando, em cada mordida, uma sensação única.

Quadro 12 2ª Entrevista – “ Sr. B”

VALORES PESSOAIS E DO NEGÓCIO	CATEGORIA
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).

3ª Entrevista

Srta. “C”. Arquiteta recém-formada, atuando em projetos de decoração de festas, decoração de interiores. Foi incentivada e tem apoio do gestor do *Emporium*.

Quadro 13 3ª Entrevista: Srta. “C”

VALORES PESSOAIS E DO NEGÓCIO	CATEGORIA
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).

4ª Entrevista

Sra. “D”. Viúva de músico, arranjador, que atuava a oito anos em casamentos. Ela atuava na área administrativa. Com o falecimento do esposo, há dois anos, assumiu a gestão do negócio da orquestra para casamentos.

Quadro 14 4ª Entrevista – Sra. “D”

VALORES PESSOAIS E DO NEGÓCIO	CATEGORIA
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>Emporium</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).

5ª Entrevista

Sra “E”. Com 23 anos e recém-casada, seu marido passou por dificuldades, buscaram abrir negócio e optaram por Cabine Fotográfica para festas. Relata dificuldades na operacionalização do negócio, necessidade de compra de segunda cabine. Relata também a criação do *book*, que é um diferencial no atendimento ao cliente.

Quadro 15 5ª Entrevista – sra. “E”

VALORES PESSOAIS E DO NEGÓCIO	CATEGORIA
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>Emporium</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

Fonte: Dados da pesquisa (2016)

6ª Entrevista

Sra. “F”. Formada em psicologia, sempre pertenceu à área de desenvolvimento de executivos. Após casar-se e engravidar, ficou afastada do mercado de trabalho e resolveu prestar concurso público. Foi professora na cidade de São Caetano do Sul, após retorno ao trabalho por conta da segunda gravidez foi exonerada do cargo. Ajudava o esposo em serviços de perícia judicial, quando surgiu a oportunidade de comprar a loja no *Emporium* e passou a se dedicar à decoração de interiores, encontrando-se aí há 8 meses.

Quadro 16 6ª Entrevista - Sra. “F”

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

Fonte: Dados da pesquisa (2016)

7ª Entrevista

Sra. “G” veio de Portugal para trabalhar em uma cafeteria com a filha; a cafeteria foi vendida e novo proprietário a contratou para pesquisar, planejar e desenvolver o negócio de aluguel de limusines; estava há seis meses no *Emporium*, no momento em que foi entrevistado.

Quadro 17 7ª Entrevista – Sra. “G”

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).

8ª Entrevista

Sr. “H”. Desde criança, aproximadamente com oito anos de idade, já era apaixonado por carros, estudou no Senai e trabalhou na automobilística Ford e com 13 ou 14 anos descobriu o valor do dinheiro e decidiu empreender. Iniciou com uma empresa de Plásticos, além de ter atuado em outros negócios. Hoje é proprietário da Carro de Cena.

Quadro 18 8ª Entrevista: Sr. “H”

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).

9ª Entrevista

Sr. “I”. O sócio foi quem idealizou o negócio e convidou o sr. “X” para a sociedade. Só existia um galpão quando o Sr. Leone os convidou para participar da rede de noivas, e estão no *Emporium* desde novembro de 2014. Reformaram-no e o transformaram no espaço atual.

Quadro 19 9ª Entrevista – Sr. “I”

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

Fonte: Dados da pesquisa (2016).

10ª Entrevista

Sra. “J”. Formada em publicidade e propaganda, relações públicas e pós-graduação em comunicação organizacional, fez ainda especialização em assessoria, cerimonial pelo SENAC, mas sempre trabalhou com *marketing*. Antes de vir para o *Emporium*, trabalhava no Palmeiras, clube de futebol, com *marketing* e assessoria de imprensa.

Quadro 20 10ª Entrevista – Sra. “I”

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)

4.2 Análise dos Valores de Ordem Maior (VOM) e das Perspectivas do Sistema de Valor (PSV) adotados pelos Gestores do *Emporium das 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).

Quadro 21: Quadro-resumo de classificação de valores dos participantes do *Emporium das Noivas*

SEGMENTO	Projeto Idealizado Gestor <i>Emporium</i>	VOM	PSV
A	Sim	Autotranscedência	Produto
B	Não	Autotranscedência	Produto
C	Sim	Autotranscedência	Produto
D	Sim	Conservação	Pessoal/Social Colaborativa
E	Não	Autopromoção	Produto
F	Sim	Autopromoção	Produto
G	Sim	Conservação	Produto
H	Não	Conservação	Pessoal/Social- Colaborativa
I	Sim	Conservação	Colaborativa
J	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 A – Observando-se o Quadro 10, que mostra os valores da primeira entrevistada 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 B – A empresa 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 11, 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 C – 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 D – A empresa já trabalhava no segmento 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 E – A empresa foi constituída após os sócios, jovens recém-casados, passarem por dificuldades financeiras e após pesquisas de mercado, optarem 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 F – Os sócios adquiriram a loja no shopping, pois um dos sócios 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, o que levou a ser classificada em VOM como Autopromoção e PSV como Produto.

Entrevistado G – Os sócios 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. No que se refere ao PSV, foi classificado como Produto, porque valorizam bastante seu produto/serviço.

Entrevistado H – A empresa 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 *Emporium das Noivas* do ABC. De forma semelhante ao proprietário da entrevistada G, o Sr. H 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, a empresa foi classificada em VOM como Conservação e PSV como pessoal/social – colaborativo.

Entrevistado I – A empresa 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, revelada nas expressões “*Emporium* significa família”, “*Emporium* e Empresa I juntas resultam sucesso”. Classificou-se, portanto, como VOM como Conservação e PSV como Colaborativa.

Entrevistada J – A empresa 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 *Emporium 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 Autotranscedência – 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 a integridade pessoal, estabilidade da sociedade, do relacionamento e de si mesmo, e ainda o controle dos impulsos e ações que podem violar normas sociais ou prejudicar os outros, sendo 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 *Emporium das Noivas*

Os procedimentos utilizados para análise das duas entrevistas realizadas com o gestor e proprietário do shopping *Emporium das Noivas* de São Caetano do Sul 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.

Alguns aspectos foram destacados nas entrevistas

1ª Entrevista - 20/10/2016

Destacou o exemplo de proatividade da entrevistada E.

Considerou que assume papel de mentor de vários empresários do shopping, porém destacando que não pode se estabelecer relação de dependência.

Mencionou que seu empreendimento é o único desta natureza que funcionou e que foi copiado por outros gestores, os quais, inclusive, levaram alguns empresários que faziam parte do *Emporium*.

Disse que o negócio *Emporium* não é viável. No caso dele, o que favorecia é o fato de ele ser proprietário de sete Buffets, (Recanto dos Lagos, Recanto Verde, Villagio Real, Cão Conrado, Mundo K, Vernazza, Portal), e procurar indicar os participantes do shopping para atuarem nas festas realizadas em seus buffets.

Informou que procurou contribuir na capacitação das empresas participantes. Citou exemplo em que contratou palestrante, visando realização de consultoria custeada de forma compartilhada. Apenas um empresário participou de palestra.

Destacou que a ideia do shopping é muito boa, porém difícil de ser implementada.

Destacou que a crise econômica pela qual o Brasil passa tem trazido grandes dificuldades para empresas do setor. Menciona que a Feira de Noivas que aconteceu no ABC não teve bons resultados, mas ressalta que mesmo assim as empresas não podem deixar de participar.

2ª Entrevista - 05/01/2017

Informou a necessidade de incrementar as atividades do *Emporium das Noivas* do ABC, devido às tendências do mercado.

Comentou que tentou evitar a saída da Empresa E, cuja proprietária alegou que sua saída se devia a motivos pessoais. Buscou mostrar a ela os ganhos que obteve participando do shopping.

Mencionou que a empresa F, que estava encerrando atividades, não deu certo também devido à falta de experiência administrativa.

Quando lhe foi apontada a percepção de que a empresa I adotava postura colaborativa, comentou “tiraram proveito da situação”. Esta expressão pode ser entendida como uma reclamação, associada ao fato de terem-no abandonado na época difícil.

Mencionou que a relação média entre clientes captados pelo shopping/clientes captados individualmente é aproximadamente 70% / 30%. Destacou que “juntos somos mais fortes”.

Mencionou que estava estudando uma nova fórmula de contribuição por parte dos lojistas, diferente do aluguel, para uma possível experiência futura. A ideia é utilizar um percentual do faturamento. Neste caso, o shopping seria o único responsável pela comercialização dos serviços e produtos dos lojistas. Porém, há a dificuldade de se obter a informação do faturamento dos lojistas.

Mencionou que a empresa A (que foi estruturada com base em seu aconselhamento) foi a única que saiu para crescer, instalando-se em loja de rua. Mas não está certo se poderá captar os 70% vindos do shopping e manter o negócio. Destacou que o shopping oferece uma infraestrutura – serviço de internet, segurança, além de propiciar um horário de funcionamento diferenciado (até 21h), que na loja de rua não será possível implementar.

Mencionou que nem todos os lojistas se dispuseram a lhe passar informações de faturamento.

O quadro 22 apresenta uma relação de valores que, sob o ponto de vista da gestão da rede, é importante que os membros do grupo adotem, para que a rede funcione bem. Considerando-se a experiência do gestor no empreendimento, seu

conteúdo é relevante e pode ser considerado válido para agremiações de diferentes naturezas. Por outro lado, o quadro 23 apresenta os principais valores da rede em si, os quais são desfrutados ou compartilhados por todos os seus membros.

Quadro 22: Valores que o gestor da rede considera importante 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

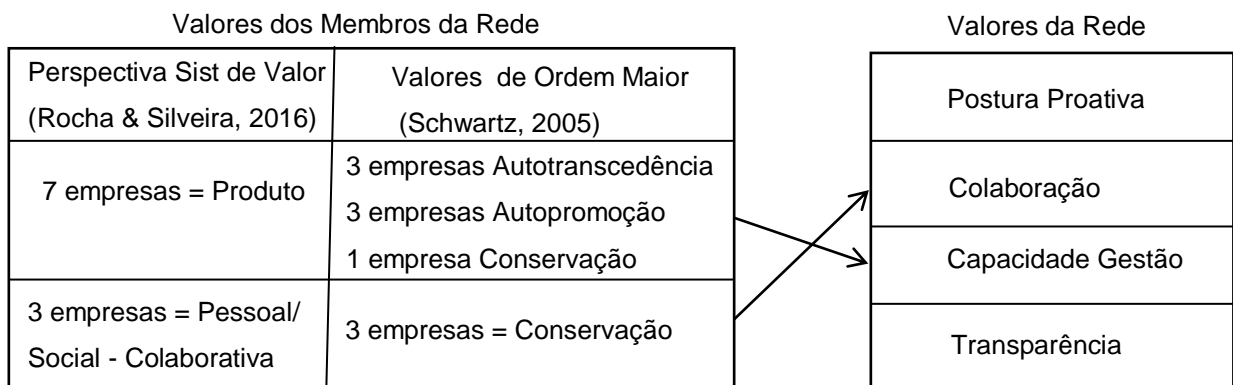
Fonte: Dados da pesquisa (2016)

Quadro 23: Valores do Shopping

Atração de muitas pessoas
Ganhos em vendas, devido à concentração

Fonte: Dados da pesquisa (2016)

Figura 5 – Representação da relação identificada entre valores dos membros do Emporium X Valores



FONTE: Dados da pesquisa (2016)

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo teve como objetivo descrever e analisar quais são os valores pessoais e organizacionais adotados pelos proprietários das empresas participantes do shopping *Emporium das Noivas* na formação dos valores da rede de negócios. O conjunto de valores identificado para cada gestor foi comparado com os valores identificados pela gestão da rede, que foram considerados valores da rede.

Como se observou, os valores estão presentes nas relações entre atores e influenciam a colaboração atuando como um sistema envolvendo os participantes de uma rede. Identificar e caracterizar os valores comuns dos indivíduos pode ser de grande valia para melhorar a colaboração entre eles, e também compreender quais são os valores organizacionais que prevalecem.

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 Suelen, 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 – Edygraf, que possui capacidade administrativa significativa, mas se abriu à fidelização que se espera de um participante da rede.

Acredita-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 Emporium 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.

Por meio da presente pesquisa objetivou-se contribuir com o conhecimento e a compreensão da participação dos valores pessoais e organizacionais trazidos

pelos membros de uma rede organizacional na constituição dos valores adotados pela rede e seus gestores, objetivo que se considera alcançado e que se explicita pela análise dos resultados.

REFERÊNCIAS

ALVES, J. N. **Confiança, aprendizagem e conhecimento nos relacionamentos interorganizacionais: diagnóstico e análise dos avanços sobre o tema.** Revista Eletrônica de Administração, v. 19, n. 3, p. 709-737, 2013.

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.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo.** Lisboa: Edições 70, LDA 2009.

BASSANI, M. T. **Segmentação de valores pessoais para uma base de clientes da Herbalife.** 2008.

BATISTA, C. M. Memória e identidade: Aspectos relevantes para o turismo cultural. Caderno Virtual de Turismo. Vol. 5 n.3. 2005 Disponível em: www.ivt.coppe.ufrj.br/caderno/...cle=96&mode=pdf Acesso em: 28 dez. 2016.

BENEVIDES, G.; BRESCIANI, L.P. **Pólos de Inovação e Desenvolvimento Regional: Mecanismos de articulação nos territórios de Campinas, Santos, São José dos Campos e Sorocaba.** 2013. Disponível em <http://repositorio.uscs.edu.br/handle/123456789/326>. Acesso em: 23 dez 2016.

BIANCHI, M.; FAÉ, M. D.; GELATTI, R.; ROCHA, J. M. L. **A responsabilidade social como parte integrante da cultura organizacional em empresas socialmente responsáveis: análise de conteúdo entre a prática e o discurso.** Revista Eletrônica de Estratégia & Negócios, v. 6, n. 1, p. 160-191, 2013.

BILSKY, W. **A estrutura de valores: sua estabilidade para além de instrumentos, teorias, idade e culturas.** RAM, Rev. Adm. Mackenzie (Online), São Paulo, v. 10, n. 3, p. 12-33, 2009.

BORTOLASO, I.; VERSCHOORE, J. R.; ANTUNES JR., J. A. V. **Cooperative Strategies: evaluating network strategy management of small and medium-sized enterprises.** Revista Brasileira de Gestão de Negócios, v. 14, n. 45, p. 419-437, 2012.

CAMARINHA-MATOS, L.; AFSARMANESH, H. **Value creation in a knowledge society.** IFIP International Federation for Information Processing. Shangai, 2006. 26-40 p.

_____. **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.

CÂNDIDO, G. A.; ABREU, A. F. de. **Os conceitos de redes e as relações interorganizacionais: um estudo exploratório.** 2000

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.

CORONEL, D. A. **O modelo italiano de desenvolvimento: algumas proposições para a Metade Sul do Rio Grande do Sul.** *Revista da fae*, v. 10, n. 2, 2016.

MURDOCCO, S.; OLIVA, E. C. **A cultura organizacional e a centralidade nas redes sociais: um estudo exploratório em uma empresa de serviços.** *Revista de Negócios*, v. 18, n. 3, p. 58-75, 2013.

ENGEL, J. F.; BLACKWELL, R. D; MINIARD, P. W. **Comportamento do consumidor.** Rio de Janeiro, LTC, 2000.

ESTEVES, L. L.; BOTELHO, D. R. **Autores Centrais No Desenvolvimento Da Rede Colaborativa: Análise Da Revista Contabilidade, Gestão E Governança de 1998 a 2012.** *Contabilidade, Gestão e Governança*, v. 16, n. 3, 2013.

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.

GEADA, F.; CRUZ, L.; SILVA, T. **ValueBalanced Scorecard: Ferramenta para Atingir a Excelência.** Edições Sílabo, 2012.

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

HENRIQUE, J. L.; MONTEIRO, P. R. R.; MATOS, C. A. **As influências dos valores pessoais nas atitudes e nas fases da lealdade.** *Revista de Ciências da Administração*, v. 15, n. 36, p. 101-115, 2013.

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

JAOUDE, O. E. C. **Espiritualidade nas Organizações.** Faculdade Campo Limpo Paulista. Mestrado em Administração, Disponível em

http://www.faccamp.br/site/arq/pdf/mestrado/Documentos/producao_discente/OldackElias.pdf, 2015. Acesso em: 29 set. 2016.

LAGES, L. F.; FERNANDES, J. C. **The SERPVAL scale: a multi-item instrument for measuring service personal values.** Journal of Business Research, Philadelphia, USA, v. 58, p. 1.562-1.572, 2005.

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.

LIMA, D. F. **O Inventário de Valores Pessoais do Pequeno Empreendedor do Rio Grande do Sul e seus Reflexos para o Negócio.** Universidade Municipal de São Caetano do Sul – USCS - Programa de Pós-Graduação em Administração - Doutorado Interinstitucional USCS/IMED – 2016.

MACEDO, P. A. P. **Models and tools for value systems analysis In collaborative environments.** 2011. 191f. Tese (Doctor in Electrical and Computer Engineering, specialization of Collaborative Networks). Faculdade de Ciências e Tecnologia - Universidade Nova Lisboa, Lisboa, 2011.

MACIEL, C. O; CAMARGO, C. **Intra-organizational Social Connection, Support at Work and Organizational Identification.** Revista de Administração Contemporânea, v. 19, n. SPE3, p. 348-366, 2015.

MARNITT, C. **Semelhanças e diferenças de valores pessoais entre consumidores de eletrodomésticos nos municípios de Lajeado e Estrela – RS.** Universidade Federal do Rio Grande do Sul - UFRGS – CEAD – 2001

MARTIN, C. M. **Planejamento Estratégico em companhias teatrais: modelos de gestão, missão, visão e valores.** Revista do Centro de Pesquisa e Formação / maio 2016. Acesso em: 05 fev. 2017.

MARTINS, C.; FIATES, G. G. S.; PINTO, A. L. **A relação entre os clusters de turismo e tecnologia e seus impactos para o desenvolvimento local: um estudo bibliométrico da produção científica.** Revista Brasileira de Pesquisa em Turismo, v. 10, n. 1, p. 65-88, 2016. Disponível em <http://dx.doi.org/10.7784/rbtur.v10i1.907>. Acesso em: 29 set. 2016.

MASCENA, K. M. C.; FIGUEIREDO, F. C.; BOAVENTURA, J. M. G. **Gas Agglomeration. Modelos de análise de aglomerados industriais: implicações no estudo do aglomerado de petróleo e gás do norte fluminense.** Revista Gestão Industrial, v. 3, n. 2, p. 119-130, 2007.

MELO, W. F. & DE DOMENICO, S. M. R. **A influência dos valores organizacionais no desempenho de agências bancárias.** Revista de Administração Contemporânea – RAC, v. 16, n. 1, p. 137-156, Rio de Janeiro, janeiro/ fevereiro, 2012.

MELLO, A. M. G. de; SANT'ANNA, A. de S.. **Valores pessoais e organizacionais em diferentes grupamentos geracionais.** Rev. Ciênc. Admin., Fortaleza, v. 22, n. 1, p. 255-282, jan./jun. 2016

MESQUITA, M. F. N. **Valores humanos na educação.** São Paulo: Editora Gente, 2003.

MOREIRA, A. DOMENICO, S. M. R., HANASHIRO, D. M. M. TEIXEIRA, M. L. M. **Valores pessoais e de sentido de vida: um estudo com participantes de um programa de mobilização social.** Universidade Presbiteriana Mackenzie. <http://tede.mackenzie.br/jspui/handle/tede/750>, 2010. Acesso em 25 de setembro de 2016.

NOHRIA, N.; ECLES, R. **Networks and organizations: Structure, form, and action.** Boston: Harvard Business School, 1992.

OLIVEIRA, L. F. da C.; SACOMANO NETO, M.. **Relações de poder em redes de negócios: um estudo bibliométrico a partir da web of Science.** SIMPOI 2014. Disponível em http://www.simpoi.fgvsp.br/arquivo/2014/artigos/E2014_T00141_PCN13704.pdf. Acesso em 27 de setembro de 2016.

OLIVEIRA, T. E. **Valores determinantes da internacionalização de redes de organizações: mitos e verdades.** Universidade Municipal de São Caetano do Sul – USCS – Programa de Pós-Graduação Mestrado em Administração - <http://repositorio.uscs.edu.br/handle/123456789/186> - 2010

OLIVEIRA, T. E.; ROSSI, G. B.; KUBO, E. K. M.; OLIVEIRA, J. T.; **Valores organizacionais: fatores críticos a contribuir para a internacionalização de empresas que buscam a estratégia liderança em custos.** Internext – Revista Eletrônica de Negócios Internacionais da ESPM, São Paulo, v. 7, n. 2, p. 49-69, jul./dez. 2012.

OLIVEIRA, A. F.; TAMAYO, A. **Inventário de perfis de valores organizacionais.** RAUSP – Revista de Administração. São Paulo, v. 39, n. 2, p. 129-240, abr.-jun. 2004.

PETER, J.P.; OLSON, J.C. **Understanding Consumer Behavior.** BurrRidge; Irwing, 1994.

PINTO, A. M. G. & JUNQUEIRA, L. A. P. **Relações de poder em uma rede do terceiro setor: um estudo de caso.** Revista de Administração Pública, 43(5), 1091-1116, 2009.

POLLI, G. M; KUHNEN, A. **Possibilidades de uso da teoria das representações sociais para os estudos pessoa-ambiente.** Estudos de Psicologia, v. 16, n. 1, p. 57-64, 2011.

PORTER, M. **Clusters e competitividade.** HSM management. N 15, anos 3 julho/agosto 1999

_____. **Estratégia competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência.** Campus, 1998.

_____. **Vantagem competitiva: criando e sustentando um desempenho superior.** 29 ed. Rio de Janeiro: Campus, 1992.

PORTO, M. A. **Missão e visão organizacional: orientações para a sua concepção.** 2011.

ROBBINS, Stephen P. **Comportamento Organizacional.** 11. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005

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.

ROCHA, L. F. **Teoria das representações sociais: a ruptura de paradigmas das correntes clássicas das teorias psicológicas.** *Psicol. ciênc. prof.*, v. 34, n. 1, p. 46-65, 2014.

ROESCH, S. M. A. **Projetos de estágio e de pesquisa em administração: guia para estágios, trabalhos de conclusão, dissertações e estudos de caso.** 3. ed. São Paulo: Atlas, 2005.

ROKEACH, M. **Beliefs, Attitudes e Vallues,** San Francisco. Jossey-Bass. Inc. publishers, 1968.

_____. **The nature of human values.** New York: Free Press. 1973. 438 p.

SANTOS, L. G. A. **Rede intraorganizacional e práticas organizacionais.** 2007. Tese de Doutorado. Universidade Federal do Paraná.

SCORSOLINI-COMIN, Fabio. **Missão, Visão e Valores como Marcas do Discurso nas Organizações de Trabalho.** *Psico*, v. 43, n. 3, 2012.

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

SIQUEIRA, J. P. L; GASPAR, M. A. R. T; LOLLO, R. M. **Gênese e evolução de um agrupamento de negócios varejistas: estudo de caso da feira das flores do CEAGESP.** *Revista Capital Científico – Eletrônica (RCCe)* – ISSN 2177-4153 – Vol. 12 n.3 – Julho/Setembro 2014.

SIQUEIRA, D. M.; VIEIRA, A. M. **Valores organizacionais: percepção e legitimação.** *Revista Gestão & Tecnologia* , v. 12, n. 2, p. 168-191.

SCHEFFER, J. CARIO, S. A. F. & N., J. A. **Capacitação tecnológica de micro e pequenas empresas em arranjos produtivos locais: um estudo no segmento de materiais plásticos.** RAC-Eletrônica, 2(1), art. 2, 20-36. 2008. Recuperado de: www.anpad.org.br/rac-e. Acesso em 28 de Dezembro de 2016.

SCHWARTZ, S. H. **An Overview of the Schwartz Theory of Basic Values.** Unit 2 Theoretical and Methodological Issues Subunit 1 Conceptual Issues in Psychology and Culture. The Hebrew University of Jerusalem, 2012.

SCHWARTZ, S. H. **Existem aspectos universales em laestructura y contenido de los valores humanos?** In: ROSS. M.; GOUVEIA, V. V. *Psicologia Social de los Valores Humanos.* Madrid: Biblioteca Nueva, p. 53-73. 2001

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.

_____. **Les valeurs de base de la personne: Théorie, mesures et applications [Basic human values: Theory, measurement, and applications].** *Revue française de sociologie*, v.42, p.249-288, 2006.

_____. **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)

_____. **A theory of cultural values and some implications for work.** *Applied Psychology: An International Review*, v. 48, p. 23-47, 1999.

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.

SCORSOLINI-COMIN, F. **Missão, Visão e Valores como Marcas do Discurso nas Organizações de Trabalho.** *Psico*, v. 43, n. 3, 2012.

SMITH, R. V. **Industry cluster analysis: inspiring a common strategy for community development.** *Relatório técnico, Central Pennsylvania Workforce Development Corporation, Lewisburg, PA.* 2003. Disponível em: <http://www.extension.psu.edu/workforce/Briefs/INDclustAnal.pdf>. Acesso em: 15 ago. 2016.

SERRA, F. A. R.; TORRES, M. C. S.; TORRES, A. P.. **Administração estratégica: conceitos, roteiro prático e casos.** Reichmann& Affonso editores, 2003.

SUZIGAN W.; FURTADO, J.; GARCIA, R.; SAMPAIO, S. **Clusters ou Sistemas Locais de Produção: Mapeamento, Tipologia e Sugestões de Políticas.** Revista de Economia Política, v. 24, n. 4, p. 543-562, out./dez. 2004

TAMAYO, A. **Contribuições ao estudo dos valores pessoais, laborais e organizacionais.** Psicologia: Teoria e Pesquisa, v.23, n. Especial, p.17-24, 2007.

_____. **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

_____. **Valores e Clima Organizacional.** In: TAMAYO, Álvaro, PAZ, Mariadas Graças T. da (Orgs). *Escola, Saúde e Trabalho: estudos psicológicos.* Brasília:UNB, 1999.

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

TAMAYO, A., SOUZA, M. G. S, VILAR, L. S., RAMOS, J. L., ALBERNAZ, J. V. & FERREIRA, N. P. **Propriedades axiológicas e comprometimento organizacional.** *Psicologia, Teoria e Pesquisa*, 17, 27-035, 2001.

TAMAYO, A., MENDES, A M. & PAZ, M. G. T. **Inventário de valores organizacionais.** *Estudos de Psicologia*, 5, 289-315, 2000.

TEIXEIRA, M. L. M.; MONTEIRO, R.S. **Valores pessoais no ambiente de negócios.** In: TEIXEIRA, M. L. M. (Org.). *Valores humanos & gestão: novas perspectivas.* São Paulo: Senac, 2008.

TEIXEIRA, F. R. **A influência das especificidades culturais locais na competitividade de clusters: estudo de caso do cluster da malacocultura daregião da Grande Florianópolis.**2016.

VALKOKARI, K.; KANSOLA, M.; VALJAKKA, T. **Towards collaborative smart supply chains – capabilities for business development.**International Journal of Enterprise Network Management, v. 4, n. 4, p. 380-399, 2011.

VIEIRA, A. M.; RIVERA, D. P. B. A Hermenêutica no Campo Organizacional: duas possibilidades interpretativistas de pesquisa. **Revista Brasileira de Gestão de Negócios** , v. 14, n. 44, p. 261-273, 2012.

WEGNER, D.; PADULA, A. D. **Quando a cooperação falha: um estudo de caso sobre o fracasso de uma rede interorganizacional.** Revista de Administração Mackenzie, v. 13, n. 1, p. 145, 2012.

WITTMANN, M., DOTTO, D. e WEGNER, D., **Redes de empresas: um estudo de redes de cooperação do Vale do Rio Pardo e Taquari no estado do Rio Grande do Sul,** Revista Redes, Santa Cruz do Sul, v. 13, n. 1, pp. 160-180, jan./abr. 2008.

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.

ZACCARELLI, S.B.; TELLES; R. SIQUEIRA, J.P.L.; BOAVENTURA, J.M.G.; DONAIRE, D. **Clusters e redes de negócios: uma nova visão para a gestão dos negócios.** São Paulo: Atlas, 2008.

ZEN, A. C.; WEGNER, D. **A troca de conhecimentos nas redes interorganizacionais: o caso da rede gaúcha de incubadoras de empresas e parques tecnológicos.** 2008.