

# A INFLUÊNCIA DOS ESTILOS DE APRENDIZAGEM E DOS VALORES ORGANIZACIONAIS NA GESTÃO DE UMA REDE HORIZONTAL: UM ESTUDO À LUZ DO COMPORTAMENTO ORGANIZACIONAL

## THE INFLUENCE OF LEARNING STYLES AND ORGANIZATIONAL VALUES IN MANAGEMENT HORIZONTAL NETWORK: A STUDY IN ORGANIZATIONAL BEHAVIOR

### Angela Maurer

Doutoranda em Administração - Universidade Federal do Rio Grande do Sul - UFRGS.  
Mestre em Administração - Universidade Federal de Santa Maria - UFSM.

Recebido em: 01/02/2012

Aceito em: 19/04/2012

### Marcelo da Silva Schuster

Especialista em Gestão de Pessoas - Faculdades de Tecnologia de São Paulo - FATEC. Administrador do SIASS - Subsistema Integrado de Atenção à Saúde do Servidor da Universidade Federal de Santa Maria - UFSM/Universidade Federal do Pampa - UNIPAMP

### Uiara Gonçalves de Menezes

Doutoranda em Administração pela Universidade Federal de Santa Maria - UFSM. Mestre em Administração pela Universidade Federal de Santa Maria - UFSM.

### Valéria da Veiga Dias

Mestre em Administração pela Universidade Federal de Santa Maria - UFSM. Professora do Departamento de Ciências Administrativas do Curso de Graduação e Pós Graduação da Faculdade Palotina de Santa Maria - FAPAS.

## RESUMO

O presente artigo busca responder de que forma percebe-se a relação e a influência entre estilos de aprendizagem e valores integrantes de uma rede horizontal. Entende-se como relevante identificar os valores organizacionais atribuídos pelos participantes da rede, mapear os estilos de aprendizagem dos gestores e estabelecer relações entre os estilos de aprendizagem e os valores organizacionais. Para isso, trabalhou-se com dados primários de natureza quantitativa e qualitativa. Para a etapa quantitativa, utilizaram-se dois instrumentos: o inventário de perfil de valores organizacionais (TAMAYO, 2007), com o propósito de identificar valores dentro da rede, e o inventário de estilos de aprendizagem (KOLB, 1975), a fim de identificar quais são os estilos de aprendizagem existentes dentro da rede, e a etapa qualitativa teve como método de coleta a entrevista semiestruturada. Por meio dos resultados, nota-se que o estilo de aprendizagem convergente, predominante entre os gestores da rede, vem ao encontro do valor predominante apontado pelo grupo, que é a hierarquia, o que demonstra que boa parte do sucesso da rede pode ser conferida a essa afinidade e à existência de modelos mentais semelhantes. No entanto, cabe destacar que alguns valores devem ser desenvolvidos, conforme apontado pelos próprios gestores, para que um trabalho em rede possa ser mais bem desenvolvido, já que este tipo de estruturação permeia o entendimento interorganizacional e o pensamento humano e coletivo.

**Palavras-chave:** valores; aprendizagem; rede.

## ABSTRACT

This article seeks to answer how we perceive and influence the relationship between learning styles and values of members of a horizontal network. Understood as important to identify the organizational values assigned by the network participants; map the learning styles of managers and establish relationships between learning styles and organizational values. For this we worked with primary data from quantitative and qualitative. For the quantitative phase, we used two instruments: Inventory Profile Organizational Values (TAMAYO, 2007) to identify values within the Network and the Learning Styles Inventory (KOLB, 1975) to identify what are the learning styles that exist within the network and the qualitative collection method was a semi-structured interview. Through the results it is noted that the Converging learning style, predominant among network managers is to meet the predominant value pointed to by the group which is a rank, which shows that much of the success of the network can be given to this affinity and the existence of similar mental models. However, it is worth noting that some values should be developed, as pointed out by the managers, so that work in a network can be further developed, since this type of structure pervades the understanding and inter-organizational and collective human thought.

**Keywords:** values; learning; network.

### Endereços dos autores:

Angela Maurer  
angela.maurer@hotmail.com

Marcelo da Silva Schuster  
mschuster06@hotmail.com

Uiara Gonçalves de Menezes  
uiara.menezes@yahoo.com.br

Valéria da Veiga Dias  
valeria-adm@hotmail.com

## 1. INTRODUÇÃO

A internacionalização do mercado que começou com o processo de globalização nos anos 1990<sup>1</sup> acarretou uma série de profundas mudanças econômicas e tecnológicas nos processos produtivos e comerciais, bem como influenciou as estruturas de mercado e a organização social das empresas. Sabe-se que uma das principais características do ambiente organizacional é a necessidade de as empresas atuarem de forma cooperativa, considerando clientes, fornecedores, colaboradores, ou mesmo por meio de redes de empresas. Desta forma, emergem como possibilidades concretas para o desenvolvimento organizacional os modelos baseados na associação, na complementaridade e no compartilhamento mútuo.

Cientes dessas transformações de suas consequências para os negócios, as pequenas e médias empresas buscaram ferramentas para manter-se no mercado de forma competitiva adotando novas posturas, que se refletiram em uma transformação na forma de gerir seus negócios. Um exemplo são as redes<sup>2</sup> de cooperação como forma de não apenas sobreviver no mercado, mas crescer, se solidificar e obter vantagens competitivas que, sozinhos, como micro, pequena ou média empresa, seria impossível atingir.

Para o desenvolvimento de um relacionamento interorganizacional, a participação e a satisfação dos integrantes é essencial, considerando-se que o ser humano motiva-se e se satisfaz com base em suas premissas e seus valores pessoais, bem como com a percepção de sua evolução e seu desenvolvimento no processo de aprendizagem. O processo de aprendizagem é extremamente complexo, não se restringindo à aquisição de respostas ou, mesmo, de conhe-

cimentos. Envolve inúmeras variáveis que se combinam de diferentes formas sujeitas as influências de fatores internos, externos, individuais e sociais (PFROOM NETO, 1987 *apud* LIMA, 2007).

Os valores organizacionais priorizados pelas pessoas ocupantes de funções gerenciais norteiam seus comportamentos, assim como os tipos de relacionamentos estabelecidos em rede. Estes valores são definidos como princípios ou crenças que orientam a vida da empresa desde a definição de prioridades até a maneira pela qual suas ações são executadas (SCHWARTZ, 2005).

Para Cameron & Quinn (1999 *apud* MELO & DE DOMENICO, 2012), a cultura organizacional “refere-se aos valores aceitos tacitamente, pressupostos implícitos, expectativas, memórias coletivas e definições presentes em uma organização”; portanto, o estudo dos mesmos torna-se ainda mais relevante, considerando-se que os relacionamentos organizacionais e interorganizacionais podem ser movidos por fatores culturais que potencializam ou prejudicam resultados.

Os valores organizacionais podem ser compreendidos como indutores da cultura organizacional (TAMAYO, MENDES & PAZ, 2000), mas também um segundo campo de pesquisa investiga estes valores como um tema específico (TAMAYO, MENDES & PAZ, 2000), verificando seu impacto no comprometimento dos colaboradores (TAMAYO, 2005). O presente estudo enquadra-se na segunda linha de investigação, que pretende visualizar a influência dos valores dentro da rede.

A partir desse contexto, o presente artigo busca responder ao seguinte questionamento: de que forma se percebe a relação e a influência entre os estilos de aprendizagem e os valores priorizados pelos integrantes de uma rede horizontal? Entende-se também como relevante identificar os valores organizacionais atribuídos pelos participantes da rede em questão; mapear os estilos de aprendizagem dos gestores das organizações inseridas na rede e, ainda, estabelecer relações entre os estilos de aprendizagem e os valores organizacionais, segundo a percepção dos gestores que atuam nas organizações participantes da rede investigada. Para isso, utilizaram-se dois instrumentos de coleta de dados aplicados para os gestores integrantes da rede horizontal selecionada, participante do segmento calçadista.

<sup>1</sup> A “abertura econômica” no início dos anos 1990, durante o governo Collor, teve, no mínimo, dois impactos: primeiramente, proporcionou maior poder de escolha aos consumidores; e, segundo, forçou os empresários nacionais (até então sem alteração legal entre os conceitos de empresa brasileira e nacional) a saírem em busca de atualizações e técnicas mais competitivas, a fim de oferecerem bens de qualidade e preço competitivo.

<sup>2</sup> Para Cândido (2001), a aplicação dos conceitos de redes nas organizações surgiu a partir do reconhecimento da importância do ambiente, do contexto e de determinadas contingências que cercam as estruturas organizacionais, tendo como princípios fundamentais a interação, o relacionamento, a ajuda mútua, o compartilhamento, a integração e a complementaridade.

## 2. CENÁRIO CALÇADISTA BRASILEIRO

Segundo a Associação Brasileira das Indústrias de Calçados (ABICALÇADOS, 2010), em 2009, o Brasil continuou sendo o terceiro maior produtor mundial de calçados, porém caiu para a quinta posição na exportação mundial, atrás de China, Hong Kong, Vietnã e Itália. Grande parte das empresas de calçados está localizada no Rio Grande do Sul, na região do Vale do Rio dos Sinos. Porém, a produção nacional está sendo distribuída entre outras regiões brasileiras, dentre elas o Sudeste e o Nordeste.

O Estado do Rio Grande do Sul é o mais importante fabricante de calçados do Brasil. Possui empresas espalhadas em diversos municípios e cidades. No ano de 2006, o estado gaúcho caracterizava-se por ter, aproximadamente, três mil empresas de calçados, que geravam 126 mil empregos diretos. No ano de 2008, os embarques de calçados foram de 82 milhões de pares e geraram uma receita de 1,2 bilhão de dólares. Cabe ressaltar que o Rio Grande do Sul também concentra polos calçadistas, como o do Vale dos Sinos, Vale do Paranhana, Serra Gaúcha e Vale do Taquari (ABICALÇADOS, 2010).

Hoje, em território nacional, estão em atividade aproximadamente 7,9 mil indústrias, que geram 299 mil empregos e possuem capacidade de produção de 796,3 milhões de pares ao ano. Este volume de produção gera um montante de 7,9 bilhões de dólares em vendas, sendo de 1,9 bilhão de dólares de exportações (ABICALÇADOS, 2010).

O setor coureiro-calçadista do Rio Grande do Sul, em 2008, foi responsável por 39,43% de um total de 177,05 milhões de pares exportados, enquanto que, em 2009, sua participação era de 70,7% (ABICALÇADOS, 2010). Isto comprova, sem sombra de dúvida, que o Vale do Rio dos Sinos possui um *cluster* privilegiado. Conforme Fracasso (1995), esse setor se apresenta como:

(...) representante de uma indústria de tecnologia simples, mão de obra intensiva, organizada especialmente em função de sua cadeia produtiva e competitiva em nível internacional, características que são frequentemente indicadas como ideais para indústrias de países em desenvolvimento, como o Brasil, num contexto de mercado globalizado (FRACASSO, 1995: 7).

É importante destacar a existência de um rebanho bovino de 25 milhões de cabeças, possibilitando considerável provisão de couro, além de um polo petroquímico próximo à região, fornecedor de componentes químicos necessários à produção de colas, tintas e aditivos (RUAS, 1992). A partir de 1993, ocorreriam profundas mudanças no setor, originadas através de uma série de fatores de um mercado agora globalizado. Estas mudanças obrigaram os empresários e executivos da indústria calçadista a reavaliarem suas visões, seus valores e metas.

Atualmente, a indústria calçadista, mesmo tendo passado por momentos de grande dificuldade, é responsável por aproximadamente *quase a metade dos empregos formais e por cerca de 10% dos empregos industriais do Brasil, o que corresponde a, aproximadamente, um milhão de postos de trabalho e vem contribuindo, nos últimos cinco anos, com cerca de 13% do total de exportações do Rio Grande do Sul* (CNI, 2009).

## 3. REFERENCIAL TEÓRICO

Para o embasamento teórico do estudo em questão, far-se-á primeiramente um resgate das vantagens oferecidas pelos arranjos interorganizacionais, motivações individuais para participar de uma rede e sua continuidade. Posteriormente, são apresentados tópicos relevantes sobre o tema "aprendizagem e estilos de aprendizagem". Por último, abordar-se-á o assunto "valores organizacionais".

Diante do conturbado cenário de mudanças no qual estão todos envolvidos, as micro, pequenas e médias empresas tiveram de buscar uma forma de adaptação a essa nova realidade de mercado de exigência e competitividade global, mutações constantes, empresas trabalhando de forma integrada etc. Para Loiola & Moura (1996), as redes de cooperação são como um entrelaçamento de fios que formam uma espécie de tecido, onde os mesmos representariam as relações entre os atores e as organizações, que estariam representadas pelos nós.

Para Porter (1998), as redes de cooperação se apresentam como um método organizacional de atividade econômica que utiliza a coordenação e/ou cooperação interfirmas. O conceito de redes de cooperação interorganizacionais envolve colaboração

mútua, objetivos comuns e tem como meta aumentar a competitividade das empresas integradas.

### 3.1. Relacionamentos interorganizacionais

A formação de relacionamentos interorganizacionais é considerada um fenômeno comum nos últimos anos uma vez que as empresas enfrentam o aumento da competitividade, um mercado instável e a constante corrida para sobrevivência (KASA, 1999). Sua constituição dá-se geralmente a partir de relacionamentos sociais entre os colaboradores ou proprietários das organizações envolvidas.

Vários são os motivos pelos quais muitas empresas aliam-se em redes. Pode-se destacar a busca por recursos importantes que essas organizações não possuem (PFEFFER & SALANCIK, 1978 *apud* KASA, 1999). Esses recursos são geralmente em termos financeiros ou de desenvolvimento de uma nova tecnologia. Outra razão apontada é o objetivo de aprender, adquirindo novas habilidades e conhecimentos com os produtos de cada empresa (LEI & SLOCUM, 1992).

Desta forma, observa-se que a literatura tem enfatizado a importância de redes interempresariais. Logo, destaca-se, a seguir, a tipologia de redes proposta por Hoffmann *et al.* (2004), que é utilizada para a classificação de redes de empresas, baseada em quatro indicadores, quais sejam: direcionalidade – vertical ou horizontal; localização – dispersas ou aglomeradas; formalização – estruturas formalizadas por meio de uma base contratual, ou informais, sem base contratual; e poder – orbital ou não orbital.

As motivações individuais de cada empresa ao participar de uma aliança foram reunidas e subdivididas da seguinte maneira: manter defensiva, alcançar, permanecer e reestruturar (LORANGE & ROOS, 1996). A empresa na “defensiva” frequentemente busca uma rede para conseguir melhores recursos financeiros e acesso a maiores mercados. Já as organizações que visam a “alcançar”, provavelmente enfrentaram uma queda e querem recuperar-se no mercado. Existem empresas que buscam apenas “permanecer” na aliança, pois enxergam possibilidades futuras de melhorias nas operações. Ainda, em relação à última motivação, as corporações almejam reestruturar-se de acordo com o apresentado na aliança (KASA, 1999).

A continuidade de uma rede é dependente do tipo de relacionamento interorganizacional estabelecido entre os parceiros, já que estes podem facilmente desligar-se do arranjo. Por isso, a construção de um relacionamento de colaboração, que favoreça o aprendizado contínuo, é de suma importância. Esse tipo de relacionamento foi chamado de sinérgico por Lewis (2002) e depende da satisfação dos integrantes da rede, o que é influenciado pelos estilos de aprendizagem de cada pessoa, assunto abordado a seguir.

### 3.2. Aprendizagem individual

Muitos pesquisadores no campo da educação e da psicologia têm identificado as variáveis que influenciam a forma como as pessoas aprendem. São fatores influenciadores o ambiente físico, aspectos emocionais, sociológicos e ambientais. Consoante a proposta de Templeton, Lewis & Snyder (2002), a aprendizagem é entendida como um processo efetivo de interpretação e resposta às informações internas e externas à organização, as quais podem ser quantitativas ou qualitativas, mas geralmente explícitas e de domínio público. Para Kolb (1997), é preciso aprender a experiência “de novo”, ou seja, é necessário o sujeito libertar a capacidade de ter experiências das amarras das teorias vigentes, caso contrário novas formas de pensamento e ação tornam-se simplesmente impossíveis.

As transformações globais que ocorrem em ritmo acelerado sujeitam as organizações a adaptarem-se pautadas em inovação, diferenciação e contínua aprendizagem, ou seja, tornar o processo proposto por David Kolb uma constante no ambiente organizacional. A aprendizagem nos times ou grupos de trabalho aparece, conforme detectado no trabalho de Chan, Pearson & Entekin (2003), como um importante determinante da competitividade e do desempenho organizacional, que depende fortemente da cooperação entre todos os níveis organizacionais. No entanto, cabe destacar que, para compreender a forma e aprendizagem grupo e organizacional, deve-se conhecer a forma de aprender individualmente.

Cada sujeito apresenta um estilo próprio para aprender. Por isso, é fundamental, com o intuito de melhorar o desempenho no trabalho e nas relações interpessoais, conhecer qual é o estilo de aprendizagem que cada ser humano envolvido no processo tem. Antonacopoulou (2001) destacou que a pesquisa

de aprendizagem no âmbito das organizações está perdendo de vista a importância das pessoas como a chave para desvendar muitos mistérios ao redor da aprendizagem. A referida autora salientou que a aprendizagem é uma das atividades humanas mais proeminentes ao proporcionar *insights* valiosos sobre os fatores que facilitam ou inibem a aprendizagem no interior das organizações, assim como as consequências da aprendizagem individual (ou a sua falta) para a organização.

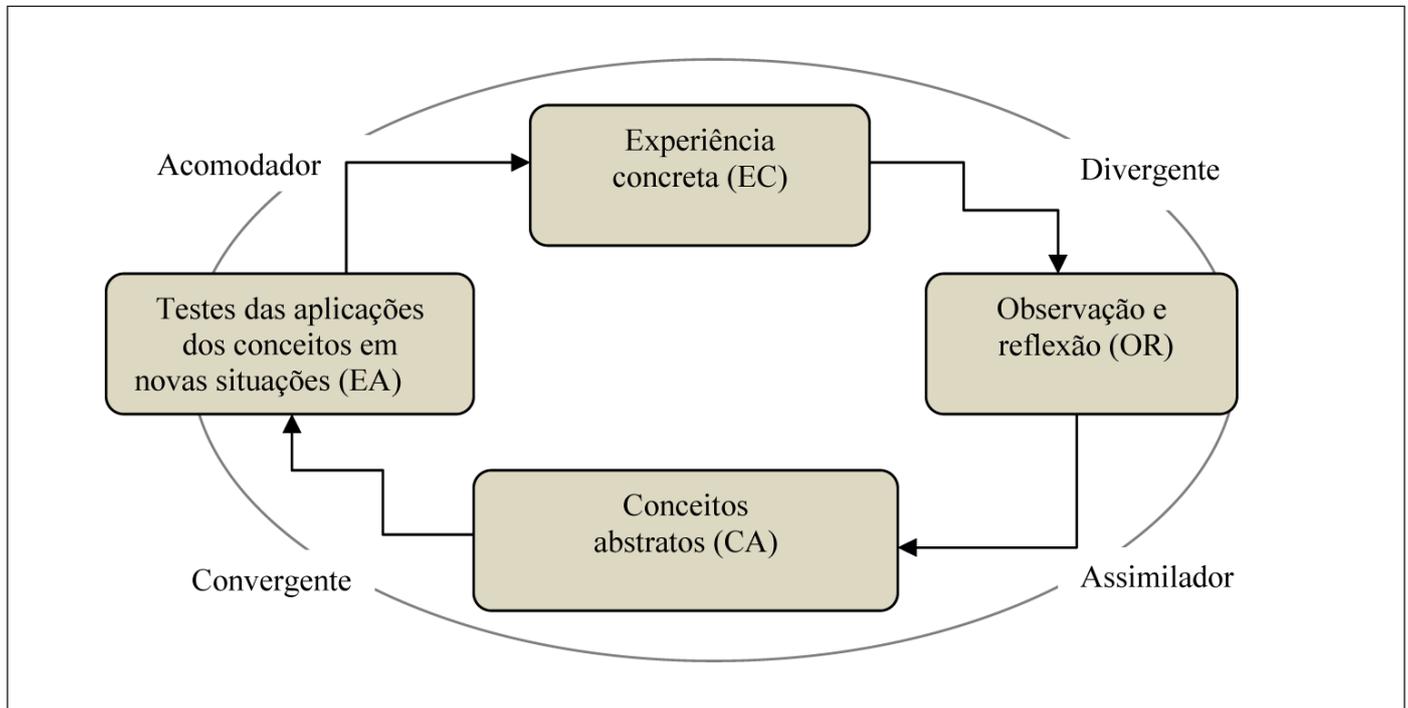
Quando essa forma individual de aprender se torna conhecida, podem ser trabalhadas de melhor maneira as questões dentro da organização, desde o entendimento das ações e tarefas até a comunicação. Desta forma, o gestor pode tomar decisões mais conscientes a respeito de qual estilo de aprendizagem adotar para que haja um aprendizado mais eficaz dentro de determinada situação ou equipe.

Kolb (1997) pressupõe que todo conhecimento resulta da interação entre teoria e experiência. Foi baseado neste conceito de aprendizado vivencial que o mesmo autor afirmou que uma abordagem baseada na lógica e na racionalidade não pode lidar com aspectos intangíveis do processo de aprendizagem, que

envolvem, por exemplo, a criatividade e a inovação.

Kolb & Fry (1975) e Kolb (1997) descreveram o aprendizado como um processo que se desenvolve em quatro habilidades: a experiência concreta, a observação reflexiva, a conceituação abstrata e a experimentação ativa. Eles defenderam que as diferenças estão na intensidade com que cada indivíduo se dedica a cada parte do ciclo de aprendizagem. Enquanto alguns realmente se atêm a experiências concretas, outros preferem experiências mais abstratas. Alguns analisam a experiência de forma concreta, tal qual ela é, enquanto outros a transformam para que se encaixe em suas crenças e seus desejos. Kolb (1997) afirmou que o aprendiz necessita completar o ciclo de aprendizagem vivencial proposto pelo ele para um aprendizado efetivo apresentado na Figura 1.

O instrumento proposto por Kolb (1997), com base neste ciclo, permite identificar, a partir de respostas a grupos de palavras que caracterizam a aprendizagem, os quatro tipos básicos de preferência de aprendizagem – experiência concreta (EC); observação reflexiva (OR); conceituação abstrata (CA) e experimentação ativa (EA), bem como os estilos



**Figura 1:** Ciclo de aprendizagem experimental de Kolb  
 Fonte: adaptado de Kolb (1997).

acomodador, convergente, divergente e assimilador, além de permitir a combinação de dados para identificar os perfis mais operacionais e os mais conceituais.

Como, considerando-se algo bastante difícil, desenvolver todas essas habilidades simultaneamente ou mesmo habilidades julgadas opostas como agir e refletir, por exemplo? Segundo o autor mencionado, essas quatro habilidades estão divididas em duas dimensões, a experimentação concreta e a conceitualização abstrata, sendo possível que o aprendiz esteja atento e escolhendo qual conjunto de habilidades desenvolver em cada situação.

### 3.2.1. Estilos de aprendizagem

Como mencionado anteriormente, o processo de aprendizagem diz respeito aos seres humanos; portanto, é possível citar mais um aspecto a ser considerado quando se trata de aprendizagem, ou seja, o estilo cognitivo, que está relacionado com várias questões ligadas ao indivíduo, sendo uma delas a aprendizagem.

Streufert & Nogami (1989) sugeriram que cada pessoa possui a habilidade de reconhecer, cada um da sua forma, novas formas de responsabilidade quando deparada com uma situação diferente ou de mudança, o que a leva a agir da maneira que considera mais adequada, sendo possível observar as diferentes formas de ação e aprendizagem perante o novo. Algo, portanto, que determina a base do entendimento do que seria estilo cognitivo. O estilo cognitivo influencia o foco de atenção para a aprendizagem individual, é como se o estilo cognitivo direcionasse as habilidades para certo estilo de aprendizagem específico, de acordo com as vivências, o ambiente e as habilidades de cada um.

Cada vez mais o processo de aprendizagem ganha destaque e importância dentro do meio acadêmico e organizacional, já que muitas vezes, com estilos definidos, é possível alinhar a forma de ensinar à maneira de aprender, a maneira que cada um vai interagir com o grupo, absorver o que o meio oferece e identificar qual a melhor forma de fazer isso (PETY & DIBRELL, 2001).

De acordo com Kolb (1997), cada um desenvolve um estilo de aprendizagem baseado nas habilidades

que prioriza durante o processo de aprendizagem. Com base nessa ideia, o mesmo autor entendeu que seria necessário o desenvolvimento de uma pesquisa que identificasse a maneira como as pessoas aprendem e resolvem problemas a fim de que seja possível identificar as consequências de cada estilo de aprendizagem. Para a realização do estudo, foi criado um instrumento chamado de inventário de estilo de aprendizagem (*Learning style inventory*), que mede a ênfase relativa nas quatro habilidades do ciclo de aprendizagem.

Como resultado deste estudo, foram obtidos quatro estilos diferentes de aprendiz: divergente, assimilador, convergente e acomodador. O chamado de “divergente” parte da experiência concreta e a transforma por meio de observação reflexiva. Além de possuir grande habilidade imaginativa, gosta de ver as situações sob diversos ângulos. Aquele que se caracteriza como “assimilador” realiza a experiência a partir de uma contextualização abstrata e a transforma por meio da observação reflexiva. Possui a habilidade de criar modelos teóricos e não é muito preocupado com a utilidade prática de suas teorias, mas sim com a teoria em si. O “convergente” realiza a experiência a partir de uma contextualização abstrata, a conceitualização, e a transforma por meio de experimentação ativa. É o tipo de pessoa exatamente o oposto ao divergente. Finalmente, o “acomodador” é aquele que parte da experiência concreta e a transforma por meio de experimentação ativa. Seu foco é fazer coisas e ter novas experiências; assume riscos e é adaptativo a novas circunstâncias. Frequentemente, se utiliza do método de tentativa e erro para resolver problemas. Situa-se como oposto do tipo assimilador.

Além de Kolb (1997), outros pesquisadores aprofundaram seus estudos no campo da aprendizagem, que vai do nível individual ao organizacional, No entanto, para este estudo, será focado o aspecto individual, com a utilização do instrumento proposto por Kolb (1997), para que seja possível estabelecer uma relação entre os estilos de aprendizagem encontrados em cada gestor participante da rede estudada e os valores organizacionais dessa mesma rede. Com isso, far-se-á a verificação da forma que um aspecto pode influenciar no outro e como a interação de ambos pode determinar resultados no trabalho.

### 3.3. Valores organizacionais

Os valores organizacionais são de suma importância para uma empresa, já que auxiliam no estabelecimento de prioridades e estratégias. Geralmente, a escolha dá-se pelos colaboradores de uma organização. Por isso, podem ser definidos como princípios ou crenças organizadas hierarquicamente, relativos a metas e comportamentos organizacionais desejáveis que orientam a vida da empresa e estão a serviço de interesses individuais, coletivos ou mistos (SCHWARTZ, 2005).

Assim sendo, os valores têm um papel tanto de atender aos objetivos organizacionais quanto de atender às necessidades dos indivíduos. Para fundamentar esses pressupostos, adotou-se o modelo dos valores organizacionais, proposto por Tamayo & Borges (2006), com base nos estudos dos valores culturais realizados por Schwartz (1999). Os primeiros estudos empíricos da percepção dos valores organizacionais foram realizados no Brasil por Tamayo & Gondin (1996).

De acordo com Tamayo & Borges (2006), o uso de técnicas para mensurar valores individuais apresenta resultados pessoais que podem ser conferidos como base para análise organizacional, o que de certa forma é bastante criticado já que a realidade pessoal é muito diferente do contexto organizacional. Isto porque os valores organizacionais, tanto percebidos como praticados, exercem influência no comportamento do funcionário (TAMAYO, MENDES & PAZ, 2000).

Desta forma, para a identificação destes valores no contexto organizacional, conta-se com dois inventários validados: inventário de valores organizacionais (IVO) e inventário de perfil de valores organizacionais (IPVO). O IPVO foi o modelo escolhido para este estudo por seu reconhecimento e uso para identificação dos valores organizacionais. Melo & De Domenico (2012) corroboraram tal escolha por meio de pesquisa que comprova que, dentre as 31 teses e dissertações publicadas na BDTD<sup>3</sup>, localizadas na pesquisa bibliográfica, mencionada na introdução do artigo, 25 aplicaram questionários para a mensuração dos valores organizacionais e, destas, 13 adotaram o IPVO. Dos 34 artigos apresentados no EnAnpad<sup>4</sup>, 18 pesquisaram quantitativamente os valores organizacionais, dos quais 11 utilizaram este inventário baseado nos dez tipos motivacionais de Schwartz (1992), que se fundamentam no princípio de que os valores pessoais e os organizacionais possuem uma estrutura similar. São eles: poder, realização, hierarquia, estimulação, autodeterminação, universalismo, benevolência, tradição, conformidade e segurança (TAMAYO, 2007), apresentados no Quadro 1.

Apresentam-se também seis dilemas enfrentados pelas organizações: conservadorismo X autonomia; hierarquia X igualitarismo; e domínio X harmonia. Segundo Tamayo (2007), a organização que privilegia a autonomia intelectual e afetiva é uma organização que enfatiza, respectivamente, a promoção e a

**Quadro 1:** Tipos motivacionais e metas de valores

Tipos motivacionais	Metas de valores
Hierarquia	Prazer e gratificação sensual para si mesmo.
Realização	O sucesso pessoal obtido mediante uma demonstração de competência.
Poder social	Controle sobre as pessoas, recursos e prestígio.
Autodeterminação	Independência de pensamento, ação e opção.
Estimulação	Excitação, novidade, mudança e desafio.
Conformidade	Controle de impulsos e ações que podem violar normas sociais ou prejudicar os outros.
Tradição	Respeito e aceitação envolvendo ideais e costumes da sociedade.
Benevolência	Promoção do bem-estar das pessoas íntimas.
Segurança	Integridade pessoal e estabilidade da sociedade, do relacionamento e de si mesmo.
Universalismo	Tolerância, compreensão e promoção do bem-estar de todos e da natureza.

Fonte: adaptado de Tamayo (2007).

<sup>3</sup> Biblioteca Digital de Teses e Dissertações.

<sup>4</sup> Encontro da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração.

proteção da independência de ideias e o direito de o indivíduo procurar sua direção e promoção, além da independência do sujeito de buscar experiência afetiva positiva.

A organização que privilegia a conservação enfatiza a manutenção do *status quo* e as restrições das ações que podem causar ruptura na solidariedade do grupo ou das tradições. A organização que prioriza a hierarquia enfatiza a legitimidade da ordem interna e a subordinação dos poderes em relação à alocação de papéis e recursos. Caso a organização priorize o igualitarismo, estará enfatizando a transcendência dos interesses individuais e organizacionais, em favor de um compromisso consciente, voluntário e responsável para promover o bem-estar de todos. Aquelas que privilegiam a harmonia enfatizam o ajustamento constante e harmonioso com o ambiente externo. Privilegiado o domínio, a ênfase é buscar prosperidade por meio da autoafirmação ativa para enfrentar as mudanças externas e para dominar o ambiente social e natural. A classificação da organização dentro destes padrões revela quais são as prioridades e os valores principais que movem a mesma em busca de seus objetivos.

A utilização desses modelos significa considerar que os valores não estão definidos *a priori* e podem ser classificados numa hierarquia, não são fixos, variam de uma organização para outra e até dentro da própria organização. Os valores organizacionais servem à própria sobrevivência da organização e, por essa razão, buscam mediar conflitos para resolver problemas.

Segundo Schwartz (1999), os valores têm por objetivo resolver três problemas: a conciliação de interesses individuais e do grupo; a necessidade de uma estrutura que contemple a definição de papéis, normas e regras para relações e organização do trabalho; e a conciliação entre interesses da organização e do meio social e natural, que se caracteriza pela necessidade de produtividade e sobrevivência da organização, que retira do meio a matéria-prima e realiza as trocas comerciais.

#### 4. MÉTODO

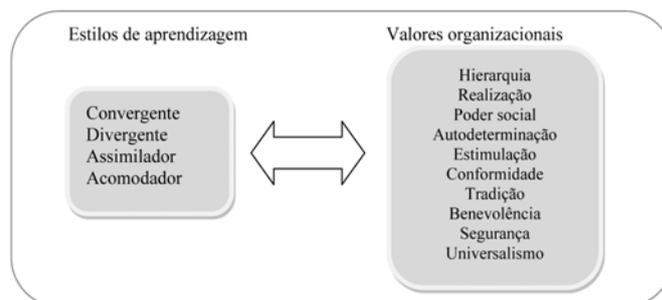
A pesquisa limitou-se a estudar as 25 empresas que compõem a Rede Brasil Esportes do setor calçadista esportivo. A escolha deste universo deveu-

se ao fato de possibilitar uma análise da relação entre estilos de aprendizagem e valores prioritários pelos associados a esta rede. Em relação ao setor calçadista, esta rede se destaca por ser um dos setores onde há maior interação cliente-empresa. Outro fato é que, devido a um número significativo de empresas atuando neste setor, houve influência para apresentação de um significativo nível de competitividade.

A rede horizontal escolhida teve sua fundação há quatro anos. Iniciou-se com os incentivos do Governo do Rio Grande do Sul à formação de redes de cooperação. Suas associadas atuam no comércio de materiais esportivos com produtos como calçados, agasalhos, acessórios e bolas. Tem sua sede localizada no centro do Rio Grande do Sul.

Atualmente, 39 lojas compõem essa rede, sendo que, no Rio Grande do Sul, localizam-se 38 dessas lojas espalhadas, principalmente, pelas regiões norte, centro e fronteira. Também integra o complexo uma loja na cidade de Chapecó, em Santa Catarina.

Este trabalho por si só se caracteriza como um estudo descritivo de natureza quantitativa e qualitativa à medida que se utilizou da aplicação de questionários e entrevistas com roteiro semiestruturado, baseado no modelo construído para o estudo. Para a etapa qualitativa, foram entrevistados quatro dos 14 gestores que se disponibilizaram. Para a etapa quantitativa, utilizaram-se dois instrumentos: o inventário de perfil de valores organizacionais (TAMAYO, 2007), com o propósito de identificar valores dentro da rede, e o inventário de estilos de aprendizagem (KOLB, 1975 e 1997), a fim de identificar quais são os estilos de aprendizagem existentes dentro da rede. Para facilitar a visualização, apresenta-se, na Figura 2, o modelo de pesquisa desenvolvido com base nas teorias existentes.



**Figura 2:** Síntese do modelo de pesquisa  
Fonte: elaborado pelos autores.

Para a aplicação do questionário, escolheu-se a amostra por conveniência ou intenção, selecionada de acordo com a disponibilidade da empresa e atendendo à necessidade da pesquisa. A escolha desse método se deu pelo fato de não ser possível a aplicação da pesquisa para o universo de colaboradores. Segundo Virgilito (2010), a amostra intencional é levantada após ser escolhido o local e, portanto, já existe uma intenção. Assim, no ambiente, são selecionados os respondentes que atendem a critérios determinados (disponibilidade de tempo, características pessoais etc.).

Os dados foram coletados nas organizações que fazem parte da rede, sendo um total de 14 sujeitos (gestores-proprietários) responsáveis por 25 empresas (cabe ressaltar que há 39 lojas, algumas das quais possuem o mesmo gestor). Dos entrevistados, 12 deles são associados à rede, destes dez são associados fundadores e dois associados admitidos após fundação da rede. Os questionamentos das entrevistas foram estruturados com base no referencial teórico e abordam diferentes aspectos ligados ao tema.

Os dados quantitativos foram tabulados e analisados com uso do *software* SPSS v. 10 e os dados qualitativos, à luz do referencial teórico apresentado. Em um segundo momento, realizou-se uma análise integrada de tais dados, visando a permitir um estudo comparativo entre empresas, com destaque para os pontos em comum e as informações destoantes nas organizações.

## 5. ANÁLISE E DISCUSSÃO DE RESULTADOS

Para efeito de caracterização da rede, apresentaram-se primeiro os dados de perfil, seguidos dos resultados da coleta de dados.

Os dados apresentados fornecem algumas informações interessantes a respeito do perfil destes gestores, que são 100% homens, enquadrados numa faixa etária madura, já que a maioria tem idade entre 41 e 50 anos, atuando nas empresas, e que apresentam, em sua maior parte, características de microempresas, comprovado pelo número de colaboradores que, em média, é de, no máximo, dez pessoas. As empresas geridas por esses profissionais também são organizações consideradas sólidas no mercado, visto que, em média, têm mais de dez anos

de atuação, e estes profissionais participam da gestão, no mínimo, há cinco anos.

De acordo com Cummings (2005), em estudos que vislumbram a identificação dos papéis do homem e da mulher dentro da organização, os homens costumam se concentrar mais nas tarefas, ao passo que as mulheres têm um estilo de liderança de caráter mais social. Portanto, o estilo "masculino" tende a privilegiar os comportamentos assertivos e voltados para a execução de tarefas, ao passo que o estilo "feminino" privilegia a construção de relações e é mais "democrático". Além disso, a autora citada observou que os homens costumam se arriscar mais no plano intelectual, e possuem uma autoestima mais elevada, enquanto "as mulheres sabem lidar melhor com diferentes situações", e costumam ser mais eficientes quando se trata de resolver problemas.

Analisando-se o tempo de empresa do gestor respondente na organização referida, com vistas a verificar se o mesmo participa ou participou da constituição da cultura organizacional e da formação dos valores e da cultura organizacional da empresa, nota-se que 29% dos respondentes têm até cinco anos de empresa e 29% possuem entre 11 e 15 anos na instituição empresarial. Evidencia-se ainda que 21,4% dos respondentes acumulam mais de 20 anos de empresa, o que demonstra um perfil de respondentes com bastante tempo de empresa. Ainda em relação ao perfil, apresenta-se o tempo de atuação

**Tabela 1:** Perfil da rede horizontal estudada

Perfil da rede esportiva	
Faixa etária	50% têm de 41 a 50
Sexo	100 % são homens
Idade da empresa	71% têm mais de dez anos
Tempo de atuação na empresa	29% de 5 a 15 anos
Tempo de participação na rede	71,4% mais de três anos
Escolaridade	64% têm ensino superior completo
Número de funcionários	43% têm até dez funcionários
Estilo de aprendizagem predominante	64% são convergentes
Valor predominante	55% para hierarquia e universalismo

Fonte: elaborado pelos autores.

da organização na rede em destaque neste trabalho. Percebe-se que 71,4% possuem mais de três anos na rede.

A respeito do perfil do aprendiz da rede, foi possível constatar que 64% do total pesquisado possui estilo de aprendizagem convergente, conforme registra a Tabela 2.

**Tabela 2:** Estilos de aprendizagem

Estilos de aprendizagem	Quantidade	Percentuais
Convergente	9	64,3%
Assimilador	3	21,4%
Acomodador	2	14,3%
Total	14	100%

Fonte: elaborado pelos autores.

A partir da do estilo de aprendizagem predominante e levando-se em consideração a questão do gênero, pode-se evidenciar o perfil técnico e direcionado das tarefas presentes nos sujeitos pesquisados. Com base nas informações obtidas por meio da coleta qualitativa, pode-se inferir que certa dificuldade dos gestores para trabalhar questões que envolvem o relacionamento de equipe, o pensamento coletivo e, ainda, a comunicação com o subordinado pode estar relacionada à dificuldade que este estilo de aprendiz apresenta em lidar com questões mais subjetivas e com as pessoas que fazem parte do grupo em questão.

O estilo de aprendizagem convergente caracteriza-se pela facilidade em lidar com questões técnicas e resolver problemas práticos, sendo que algumas definições caracterizam este estilo como aquele que “prefere as coisas às pessoas”. Seria ainda o indivíduo metódico que explora mais o raciocínio hipotético-dedutivo e consegue se concentrar em problemas específicos – um gerente com estilo convergente: avaliaria as consequências das soluções e as selecionaria. No ciclo de aprendizagem, possui mais desenvolvidas as habilidades de conceituação abstrata e experimentação ativa. Nenhum dos respondentes enquadrado no estilo divergente. Os dados encontram-se explicitados na Tabela 3.

Destacando-se as características predominantes em cada estilo, pode-se afirmar que EA + CA (estilo convergente) e EA + OR (estilo assimilador) conduzem

**Tabela 3:** Características dos estilos de aprendizagem

Estilos de aprendizagem	Quantidade	Percentuais
EA + CA	9	64,3
EA + OR	3	21,4
EA + EC	2	14,3
Total	14	100,0

Fonte: elaborado pelos autores.

à ideia de inteligência convencional, tendo em vista que, em tais estilos, existe uma única resposta ou solução correta para cada problema e ainda assimilação de experiências sem muitos questionamentos. Essa atitude pode ser prejudicial à eficácia do ciclo de aprendizagem organizacional, pois encaminha o indivíduo para ações unidirecionais.

Para Munck & Munck (2009), o percentual da combinação EA/OR foi considerado por Kolb (1997) incomum, por contrapor reflexão e ação, reforçando essas inferências e indicando indivíduos que passam da reflexão diretamente para a prática, sem se importar em criar bases teóricas, memórias ou projetos.

Em relação aos valores pesquisados, foi possível verificar a ideia de cada sujeito em relação ao uso ideal dos valores apresentados e o que se considera real dentro da rede. A Tabela 4 apresenta a média dos resultados dos gestores em relação a cada um dos valores agrupados em seis categorias citados, bem como a menor e a maior nota atribuída pelos gestores.

**Tabela 4:** Valores organizacionais – real e ideal

	Número	Menor	Maior	Média
Autonomia REAL	14	3,60	5,40	4,4714
Autonomia IDEAL	14	4,40	6,00	5,4143
Conservadorismo REAL	14	3,20	5,60	4,4000
Conservadorismo IDEAL	14	3,80	6,00	5,5143
Universalismo REAL	14	2,40	5,20	4,4143
Universalismo IDEAL	14	3,20	6,00	5,3143
Hierarquia REAL	14	1,80	6,00	4,6571
Hierarquia IDEAL	14	3,20	6,00	5,5429
Domínio REAL	14	2,80	5,40	4,0286
Domínio IDEAL	14	3,60	6,00	5,2286
Harmonia REAL	14	2,20	5,60	4,0857
Harmonia IDEAL	14	4,40	6,00	5,5857

Fonte: elaborado pelos autores.

De acordo com essa tabela, é possível relacionar o que é considerado “real” para cada valor e o que é considerado “ideal”, sendo que a diferença entre eles garante a percepção do que é mais e menos valorizado por este grupo, ou seja, valores que estão mais próximos de atingir os níveis ideais e valores que necessitam ser desenvolvidos dentro da rede.

Considerando-se os relatos dos gestores 1, 3, 4 e 6 em relação aos valores organizacionais e à prática vivenciada, nota-se uma semelhança em termos de percepção, já que foram mencionadas algumas dificuldades no trato com os colegas e uma dificuldade em flexibilizar normas e regras definidas anteriormente, o que dificulta, em algumas situações, a adequação à realidade específica da organização e de seus colaboradores.

A partir disto foi possível elaborar uma hierarquia de valores, cuja a ordem segue esse padrão. Os valores percebidos com menor diferença entre o real e o ideal estão no topo da escala e os valores menos valorizados pelo grupo e com maior necessidade de melhoria estão elencados na Tabela 5.

**Tabela 5:** Hierarquia de valores da rede

Hierarquia de valores da rede	Percentuais
Hierarquia	20%
Igualitarismo	19%
Autonomia	19%
Conservadorismo	16%
Domínio	15%
Harmonia	11%
Total	100%

Fonte: elaborado pelos autores.

Como já foi mencionado, a organização que prioriza a hierarquia busca garantir o comprometido dos membros com a sua missão. Alguns dos valores culturais que se enquadram nessa denominação são os seguintes: autoridade, poder social, influência, supervisão etc. Nota-se, ainda, que as percepções dos participantes são bastante diferentes, já que, no outro polo do dilema, encontra-se o valor igualitarismo.

Isso provavelmente ocorre porque os integrantes da rede em questão precisam assumir dois papéis

muito distintos ao mesmo tempo: alta direção de suas próprias empresas e participantes de uma rede horizontal, na qual fazem parte como qualquer outro membro do grupo. De acordo com observações e as entrevistas, foi possível constatar que a preferência pelo valor autonomia está ligada à livre iniciativa para sugestões e opiniões. Porém, estas não refletem ações práticas do grupo conforme evidenciam alguns relatos dos gestores 2, 4 e 6. A Tabela 6 apresenta, de acordo com a percepção dos pesquisados, as necessidades de melhoria, considerando-se os valores a serem desenvolvidos.

**Tabela 6:** Hierarquia de necessidades de melhoria

Hierarquia de valores	Percentuais
Harmonia	23%
Domínio	18%
Conservadorismo	17%
Autonomia	14%
Igualitarismo	14%
Hierarquia	14%
Total	100%

Fonte: elaborada pelos autores.

Para as melhorias a serem desenvolvidas dentro da rede horizontal pesquisada, os participantes revelaram mais um dos dilemas propostos por Tamayo (2005, 2007): harmonia X domínio. A harmonia é caracterizada pela integração com o meio, cooperação com outras empresas e proteção da natureza. Já o domínio promove a realização de esforços para obtenção do controle e exploração do meio a fim de satisfazer interesses da organização e dominar o mercado. Na rede investigada, esse dilema pode ser traduzido como a dificuldade de se destacar no mercado em que se interage com empresas dentro e fora da rede.

A seguir, foram apresentadas tabelas que ilustram a percepção dos gestores em relação aos estilos de aprendizagem e aos valores organizacionais. A Tabela 7 apresenta a quantidade (frequência) de cada estilo de aprendizagem e o valor predominante, explicitando a relação entre os mesmos.

Considerando-se, como primeira análise, somente os respondentes com estilo de aprendizagem

**Tabela 7:** Estilos e valores da rede

Estilos de aprendizagem	Frequência	Percentuais	Valor predominante	Percentuais
Convergente	9	64,3%	Igualitarismo	44%
Assimilador	3	21,4%	Hierarquia	50%
Acomodador	2	14,3%	Igualitarismo e hierarquia	25%
Total	14	100,0		

Fonte: elaborado pelos autores.

convergente, é possível afirmar que, para um universo de nove respondentes que representam 64% dos gestores da rede, tem-se que 44% destes destacaram como valor preferencial o igualitarismo, 25% citaram autonomia e 19% mencionaram hierarquia.

**Tabela 8:** Estilo convergente e valores relacionados

	Hierarquia de valores	Percentuais
Estilo convergente	Igualitarismo	44%
	Autonomia	25%
	Hierarquia	19%
	Harmonia	6%
	Conservadorismo	6%
	Domínio	0%
	Total	100%

Fonte: desenvolvido pelos autores.

Os empresários com estilo convergente de aprendizagem apresentaram três valores mais citados. São eles: igualitarismo, hierarquia e autonomia. Percebe-se que os participantes desse estilo têm uma tendência a enaltecer os mesmos valores e convergem para questões já descritas em relação ao estilo convergente e à busca de soluções.

**Tabela 9:** Estilo assimilador e valores relacionados

	Hierarquia de valores	Percentuais
Estilo assimilador	Igualitarismo	25%
	Domínio	25%
	Hierarquia	25%
	Conservadorismo	25%
	Autonomia	0%
	Harmonia	0%
	Total	100%

Fonte: elaborada pelos autores.

Dentro do estilo assimilador de aprendizagem, os participantes demonstraram certa divergência em suas opiniões quanto aos valores, já que os mesmos percentuais são encontrados para quatro valores diferentes e, principalmente, destaca-se o fato de questões como harmonia, fundamental para um trabalho em grupo, não terem sido citadas, bem como a autonomia, o que demonstra o mencionado pelo próprio Kolb (1997) em relação à dificuldade de buscar uma convergência em torno de uma teoria para que então se assimile uma proposta ou um modelo teórico.

**Tabela 10:** Estilo acomodador e valores relacionados

	Hierarquia de valores	Percentuais
Estilo acomodador	Hierarquia	34%
	Conservadorismo	33%
	Domínio	33%
	Autonomia	0%
	Igualitarismo	0%
	Harmonia	0%
	Total	100%

Fonte: elaborada pelos autores.

Os empresários que apresentaram estilo acomodador de aprendizagem evidenciaram três valores com maior destaque: hierarquia, conservadorismo e domínio. O gerente com estilo acomodador busca as forças da resolução dos problemas na execução de soluções e na localização de problemas, baseado em algum objetivo ou modelo de como as coisas deveriam ser. Pode-se verificar essa característica expressa nos três valores predominantes, como uma forma de organização do pensamento, dos modelos mentais e das informações.

Nota-se, nesta seção, que a interação entre a questão "valores e aprendizagem" é evidente, já que se

manifestam diversas características importantes por meio dos valores organizacionais, bem como por intermédio dos estilos de aprendizagem dos gestores e da própria organização. Quando a questão se expande para uma rede e envolve mais empresas, ela própria se torna ainda mais complexa, pois precisa equilibrar interesses, valores e estilos de gestões diferentes.

## 6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Conforme apresentando no contexto inicial deste estudo, as questões de mudança globais influenciam diretamente as estruturas e os modelos organizacionais. Considerando-se tal perspectiva cada vez mais, para serem competitivas, as organizações precisam compreender seu capital humano e as formas de obtenção de vantagens competitivas por meio dele. O entendimento dos fatores formadores da cultura organizacional, bem como sua forma de aprender com seus colaboradores e ambiente, passaram a integrar essa visão.

A partir destas ideias, percebe-se que os valores organizacionais refletem diretamente a forma de gestão das pessoas que participam da rede e, também, algumas características do próprio estilo de aprendizagem, constatadas durante a pesquisa. Por meio das entrevistas e da aplicação dos questionários, percebeu-se grande facilidade em trabalhos de gestão individual, e, apesar da presença do valor igualitarismo, uma grande dificuldade em integrar e trabalhar o grupo de forma coesa, como rede com pensamento coletivo, refletido no valor "hierarquia" e na necessidade de desenvolvimento do valor "harmonia", ressaltado pelo próprio grupo.

Os resultados obtidos com a análise dos dados fundamentam a ideia de que o estilo de aprendizagem auxilia na identificação da melhor forma de trabalhar com as pessoas nas organizações, já que as características de cada estilo se manifestam claramente dentro do grupo e no entendimento das relações e interações do mesmo. Há de se destacar ainda que a forma de aprender está intimamente ligada aos valores individuais e organizacionais.

Compreender melhor que valores orientam a organização torna possível desenvolver melhores formas de treinar e gerir as equipes, além de elaborar estratégias, visando a uma melhor aprendizagem. Nota-se, no entanto, que alguns estilos de aprendizagem afinam-se melhor com os valores encontrados neste grupo. O estilo de aprendizagem convergente, predominante entre os gestores da rede, caracteriza-se por trabalhar melhor com soluções pontuais e habilidades técnicas, e vem ao encontro do valor predominante apontado pelo grupo que é a hierarquia, o que demonstra que boa parte do sucesso da rede pode ser conferida a essa afinidade e pela existência de modelos mentais semelhantes. Entretanto, cabe destacar que alguns valores devem ser desenvolvidos, conforme apontado pelos próprios gestores, para que um trabalho em rede possa ser mais bem desenvolvido, já que este tipo de estruturação permeia o entendimento interorganizacional e o pensamento humano e coletivo. Sugere-se que estudos futuros possam buscar novas formas de relacionar tais temáticas, aprofundando o entendimento e as formas de influência passíveis nas organizações, isto para que os fatores humanos que influenciam estas organizações possam ser cada vez mais trabalhados, visando a um equilíbrio entre os resultados individuais e organizacionais.

## REFERÊNCIAS

- ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DAS INDÚSTRIAS DE CALÇADOS – ABICALÇADOS. Site institucional. Disponível em: <<http://www.abicalcados.com.br>>. Acesso em: 30 de novembro de 2008 e 12 de abril de 2010.
- ANTONACOPOULOU, Elena. Desenvolvendo gerentes aprendizes dentro de organizações de aprendizagem. In: EASTERBY-SMITH, Mark; BURGOYNE, John & ARAUJO, Luis (orgs.). *Aprendizagem organizacional e organização de aprendizagem: desenvolvimento da teoria e na prática*. Tradução de Sylvia M. A. Roesch. São Paulo: Atlas, 2001.
- CÂNDIDO, Gesinaldo A. Fatores críticos de sucesso no processo de formação, desenvolvimento e manutenção de redes interorganizacionais do tipo agrupamentos industriais PMEs: um estudo comparativo de experiências brasileiras. 2001. 356p. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção da Universidade Federal de Santa Catarina. Florianópolis: UFSC.
- CONFEDERAÇÃO NACIONAL DA INDÚSTRIA – CNI. *Mecanismos de consulta CNI*. Brasília: CNI, 2009. p. 26.
- CHAN, Christopher C. A.; PEARSON, Cecil & ENTREKIN, Lanny. Examining the effects of internal and external team learning on team performance. *Team Performance Management*, v. 9, n. 7/8, p. 174-181, 2003.
- FRACASSO, Edi M. Apresentação. In: FENSTERSEIFER, Jaime E. (org.) *O complexo coureiro calçadista em perspectiva: tecnologia e competitividade*. Porto Alegre: Ortiz, 1995. p. 7-8.
- KASA, Ville-Pekka. Networks of alliances. In: SEMINAR IN BUSINESS STRATEGY AND INTERNATIONAL BUSINESS. Helsinki: Report of the course, Institute of Strategy and International Business. Helsinki University of Technology, 1999. p. 1-28. Disponível em: <[http://www.tuta.hut.fi/studies/Courses\\_and\\_schedules](http://www.tuta.hut.fi/studies/Courses_and_schedules)>. Acesso em: 14 de novembro de 2009.
- HOFFMANN, Valmir E.; MOLINA-MORALES, Francesc Xavier & MARTÍNEZ-FERNANDEZ, María Teresa. Redes de empresas: uma proposta de tipologia para sua classificação. In: XXVIII ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO – ENANPAD. *Anais...* Curitiba: Anpad, 2004.
- KOLB, David A. A gestão e o processo de aprendizagem. In: STARKEY, Ken (org.). *Como as organizações aprendem: relatos do sucesso das grandes empresas*. Tradução de Lenke Peres. São Paulo: Futura, 1997. p. 321-341.
- KOLB, David A. & FRY, Ronald E. Toward an applied theory of experiential learning. In: COOPER, Cary L. (ed.). *Theories of group process*. London: John Wiley, 1975.
- LEI, David & SLOCUM, John W. Global strategic, competence-building and strategic alliances. *California Management Review*, v. 35, n. 1, p. 81-97, Fall, 1992.
- LEWIS, Jordan. *Alianças estratégicas: estruturando e administrando parcerias para o aumento da lucratividade*. Tradução de Nivaldo Montigelli. São Paulo: Pioneira, 1992.
- LIMA, Angelita I. A. de O. *Estilos de aprendizagem segundo os postulados de David Kolb: uma experiência no Curso de Odontologia da Unoeste*. 2007. Dissertação (Mestrado em Educação) – Universidade do Oeste Paulista. São Paulo: Unoeste.
- LOIOLA, Elisabeth & MOURA, Suzana. Análise de redes: uma contribuição aos estudos organizacionais. In: FISCHER, Tânia (org.). *Gestão contemporânea: cidades estratégicas e organizações locais*. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 1996.
- LORANGE, Peter & ROOS, Johan. *Alianças estratégicas: formação, implementação e evolução*. Tradução de Ailton Bomfim Brandão. São Paulo: Atlas, 1996.
- MELO, Wagner F & DE DOMENICO, Sílvia 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.
- MUNCK, Luciano & MUNCK, Mariana M. Estilos de aprendizagem na graduação e pós-graduação em Administração. *Revista ANGRAD*, v. 10, n. 3, p. 59-81, julho/agosto/setembro, 2009.
- PETY, Timothy L. & DIBRELL, Clay. A process model of global strategic alliance formation. *Business Process Management Journal*, v. 7, n. 4, p. 349-364. 2001.
- PORTER, Michael E. Clusters and the new economics of competition. *Harvard Business Review*, v. 76, n. 6, p. 77-90, November/December, 1998.
- RUAS, Roberto. O conceito de *clusters* e as relações interfirmas no complexo calçadista do Rio Grande do Sul. In: FENSTERSEIFER, Jaime E. (org.). *O complexo coureiro calçadista em perspectiva: tecnologia e competitividade*. Porto Alegre: Ortiz, p. 55-96, 1998.
- SCHWARTZ, Shalom H. Universals in the content and structure of values: theoretical advances and empirical tests in 20 countries. *Advances in Experimental Social Psychology*, v. 25, p. 1-65, 1992.
- \_\_\_\_\_. A theory of cultural values and some implications for work. *Applied Psychology: an International Review*, v. 48, n. 1, p. 23-47, January, 1999.

## REFERÊNCIAS

- \_\_\_\_\_. Valores humanos básicos: seu contexto e estrutura intercultural. In: TAMAYO, Álvaro & PORTO, Juliana B. *Valores e comportamentos nas organizações*. Petrópolis: Vozes, 2005. p. 17-55.
- STREUFERT, Siegfried & NOGAMI, Glenda Y. Cognitive style and complexity: implications for I/O psychology. In: COOPER, Cary L. & ROBERTSON, Ivan T. (eds.). *International review of industrial and organizational psychology*. London: John Wiley, 1989. p. 93-143.
- TAMAYO, Álvaro. Contribuições ao estudo dos valores pessoais, laborais e organizacionais. *Psicologia: Teoria e Pesquisa*, v. 23, número especial, p. 17-24, Brasília, 2007.
- \_\_\_\_\_. Impacto dos valores pessoais e organizacionais sobre o comprometimento organizacional. In: TAMAYO, Álvaro & PORTO, Juliana B. (orgs.). *Valores e comportamento nas organizações*. Petrópolis: Vozes, 2005. p. 160-186.
- TAMAYO, Álvaro & BORGES, Lívia de O. Valores do trabalho e das organizações. In: ROS, María & GOUVEIA, Valdiney V. (orgs.). *Psicologia social dos valores humanos: desenvolvimentos teóricos, metodológicos e aplicados*. São Paulo: Senac, 2006. p. 397-431.
- TAMAYO, Álvaro & GONDIM, Maria das Gaças C. Escala de valores organizacionais. *Revista de Administração da USP*, v. 31, n. 2, p. 62-72, São Paulo, abril/junho, 1996.
- TAMAYO, Álvaro; MENDES, Ana Magnólia & PAZ, Maria das Graças T. da. Inventário de valores organizacionais. *Estudos de Psicologia*, v. 5, n. 2, p. 289-315, Natal, julho/dezembro, 2000.
- TEMPLETON, Gary F.; LEWIS, Bruce R. & SNYDER, Charles A. Development of a measure for the organizational learning construct. *Journal of Management of Information Systems*, v. 19, n. 2, p. 175-218, Fall, 2002.
- UNIVERSIA. Os lados masculino e feminino da liderança. Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/informe-se/informativo/os-lados-masculino-e-feminino-da-lideranca/5227/>>. Acesso em: novembro de 2009.
- VIRGILLITO, Salvatore Benito (org.). *Pesquisa de marketing: uma abordagem quantitativa e qualitativa*. 1. ed. São Paulo: Saraiva, 2010.