

LÍDERES INFORMAIS EM SALA DE AULA E LÍDERES FORMAIS DE ORGANIZAÇÕES: UM OLHAR COMPARATIVO

INFORMAL LEADERS IN THE CLASSROOM AND LEADERS OF FORMAL ORGANIZATIONS: A COMPARATIVE LOOK.

Rogeryo Leite

Universidade Nove de Julho, Brasil.

Endereço: Rua Vergueiro, 235 – Liberdade, CEP 01.504-000 - São Paulo, SP - Brasil

Fone: 55(11) 3385-9000

E-mail: rogeryleite@gmail.com - Lattes: <http://lattes.cnpq.br/4717443149523770>

Submissão: 29 Set. 2014 **Aprovação:** 03 Nov. 2014. **Publicação:** 30 Nov. 2014. **Sistema de avaliação:** *Double blind review*. Centro Universitário UNA, Belo Horizonte - MG, Brasil. Editor geral Prof. Dr. Mário Teixeira Reis Neto, Co editora Prof^a. Dra. Wanyr Romero Ferreira.

Este artigo encontra-se disponível no endereço eletrônico:
<http://revistas.una.br/index.php/reuna/article/view/653>

Resumo

Valores podem ser entendidos como princípios, conceitos, concepções, crenças que definem aquilo que é importante, essencial para o indivíduo. A partir desse entendimento, este estudo investigou se há semelhança entre o perfil de valores pessoais dos estudantes de administração de empresas em nível superior e o de líderes profissionais graduados. A comparação do perfil de valores pessoais foi realizada entre líderes formais e estudantes que se destacam no ambiente de ensino por socialização ou por desempenho acadêmico. Constatou-se que há semelhanças entre líderes e estudantes, porém, em relação a grupos diferentes. Este estudo revelou que estudantes com valores mais relacionais, afetuosos e intelectuais têm perfil de valores semelhantes com o perfil de valores de gestores profissionais com perfil especialista, focados em tarefas e resolução de problemas operacionais e sem subordinados diretos. Em contrapartida, estudantes com valores relacionados com liderança, política e status têm perfil de valores semelhante aos gestores que ocupam posição de comando e lideram pessoas nas organizações formais.

Palavras-chave: Valores Pessoais; Redes Sociais; Liderança.

Abstract

Values may be understood as principles, concepts and beliefs that define what is important, essential for someone. This research made a comparison of personal values of business students and business professional leaders, considering the fact

that the business courses intend to develop well prepared managers for the companies. This comparison was made between managers and students that show good performance in terms of grades or in terms of socialization, by social network analysis. I was found that students whose values profile is more affective and intellectual match with the values profile of specialist manager, while students whose values are related to leadership, politics and status are similar to the values profile of formal businesses leaders.

Keywords: Personal Values; Social Networks; Leadership.

1. Introdução

Algumas das competências desenvolvidas pelo ensino formal no nível superior provêm nitidamente da aquisição de habilidades cognitivas e informações que podem ser medidas com clareza, por intermédio de avaliações e testes padronizados. Mas grande parte do que é agregado na educação provém da socialização, especialmente quando se trata das competências que possibilitam a conquista uma posição de liderança formal numa organização.

Ao considerar que o processo de socialização no ambiente universitário contribui para o aprendizado, e parte dessa socialização vem do compartilhamento de valores pessoais, este estudo tem por objetivo comparar o perfil de valores pessoais que estudantes de graduação em Administração de Empresas em nível superior que se destacam no ambiente acadêmico em termos de socialização ou desempenho acadêmico apresentam em diferentes momentos da vida acadêmica com o perfil de valores pessoais de profissionais graduados em Administração de Empresas que ocupam posições de liderança formal em organizações.

A análise das redes sociais dos estudantes na modalidade centro-periferia foi essencial para que fosse possível identificar os indivíduos que ocupam uma posição central na rede social do ambiente de aprendizagem, já que são estes os líderes informais.

No caso dos profissionais graduados, foram utilizados dados secundários apresentados por Nelson (2014) na Brazilian Administration Review e os dados dos valores pessoais dos estudantes foram coletados com o mesmo instrumento.

2. Revisão da Literatura

2.1. Liderança

Ao longo do século XX, a liderança foi um tema frequentemente abordado, percorrendo todas as fases do desenvolvimento da teoria da administração, como a Clássica, Humanística, Burocrática, Sistêmica, Neoclássica, Contingencial,

Estratégica, Informacional e tantas outras que refletiram os paradigmas e momentos históricos e os contextos sócio-culturais de cada época (HACKMAN; JOHNSON, 2009).

Segundo Bergamini (2009), o estudo da liderança percorreu diferentes enfoques. Há estudos que objetivam investigar as características ou traços de personalidade do líder, outros que buscam identificar os comportamentos do líder no exercício do poder e há ainda estudos que se baseiam no enfoque contingencial da liderança.

Nesses diferentes enfoques do estudo sobre liderança, o tema valores pessoais vem sendo abordado com frequência, especialmente quando determinados atributos pessoais são considerados favoráveis para que o indivíduo conquiste e desempenhe com sucesso o papel de líder (GOLDBERG, 1990; CABLE; JUDGE, 2003).

2.2. Valores pessoais

No início do século XX, a pesquisa científica sobre valores pessoais ganhou profundidade (Urban, 1909). Vale destacar desse período o estudo realizado por Eduard Spranger (1914), psicólogo alemão que foi considerado um pioneiro na pesquisa acerca de valores e crenças e definiu uma tipologia de seis estilos de vida que ele chamou de seis tipos de homem: (1) o homem teórico, que busca conhecer a verdade das coisas; (2) o homem estético, que busca a beleza das coisas; (3) o homem social, que busca o amor e a proximidade; (4) o homem econômico, que busca a lucratividade; (5) o homem religioso, que busca a unicidade com seu deus e (6) o homem político que busca pelo poder.

Inspirados com essa tipologia Allport e Vernon (1931) desenvolveram um instrumento de escolha forçada entre alternativas dicotômicas para medir preferências individuais dentre esses seis tipos.

Entre as décadas de 1950 e 1960, Clyde Kluckhohn (1951), antropólogo e teórico social americano, desenvolveu com sua esposa Florence R. Kluckhohn e Fred L. Strodbeck (1961) um estudo sobre como a análise da orientação de determinada cultura pode facilitar a compreensão intercultural e a comunicação.

Kluckhohn define valor como “uma concepção, explícita ou implícita, própria de um indivíduo, ou característica de um grupo, acerca do desejável, que flui na seleção de modos, meios e finalidades acessíveis”, (KLUCKHOHN, 1951, p. 395).

Milton Rokeach, psicólogo social polaco-americano, estuda os valores adotando uma abordagem psicológica em que defende o caráter antecedente do valor. Rokeach (1973, p. 5) define valor como “uma crença duradoura de um modo específico de conduta ou estado final de existência individual ou socialmente preferível em oposição a outro”.

Para Rokeach os valores são, portanto, uma distinção entre o que é importante e o que é secundário para o indivíduo, logo, implicam uma escolha. Ele propõe uma classificação ordenada de valores ao longo de um contínuo de

importância e os classifica como instrumentais e terminais. Os valores instrumentais representam os meios pelos quais o indivíduo prefere atingir seus objetivos, sua conduta e comportamento. Os valores terminais referem-se a condições de existência desejáveis e revelam as metas de vida do indivíduo. (Rokeach, 1968; 1979).

Baseado nesses estudos, Nelson (2006) elaborou um conjunto internacionalmente validado de três instrumentos chamado C-VAT que utilizam as mesmas variáveis para medir valores pessoais, valores organizacionais compartilhados e valores organizacionais desejados. Neste estudo foi utilizado o instrumento PVP (Perfil de Valores Pessoais) que trabalha com um conjunto de dezesseis valores pessoais organizados em quatro dimensões: trabalho, relações, controle, pensamento, conforme quadro 1.

QUADRO: 1 - MODELO TEÓRICO DO QUESTIONÁRIO PVP

DIMENSÃO	VALOR PESSOAL	CONCEITO
TRABALHO	Esforço	Ser um profissional dedicado, focado em fazer o máximo e o melhor, com alto nível de entrega.
	Tempo	Gestão adequada do tempo, cumprimento de prazos e pontualidade.
	Conclusão	Concluir as tarefas apesar de quaisquer intercorrências.
	Qualidade	Entregar um trabalho com o máximo de aprimoramento.
RELAÇÕES	Afeto	Sentir, expressar e receber afeição das pessoas.
	Empatia	Saber se colocar no lugar do outro para compreender seu posicionamento, reações e interesses.
	Sociabilidade	Relacionamento amigável com toda a equipe e trabalhar em conjunto, sabendo lidar com as diferenças.
	Lealdade	Estabelecer relações duradouras, baseadas em confiança e cumplicidade.
CONTROLE	Domínio	Estar a cargo das decisões e poder tomá-las seguindo seus próprios critérios.
	Status	Perceber-se em situação de privilégio perante os que o cercam e usar disso para influenciar os demais.
	Política	Usar do jogo político para conduzir os relacionamentos e situações apenas em favor de seus interesses.
	Liderança	Posição de destaque e influência perante a equipe para que possa conduzir o esforço dos demais com base em seus modelos, crenças e valores.
PENSAMENTO	Abstração	Desenvolver um raciocínio aberto a outras possibilidades de interpretação das situações e com habilidade de estabelecer correlações com coisas aparentemente desconexas.
	Planejamento	Habilidade de planejar as coisas, prevendo detalhes e elaborando estratégias.
	Exposição	Demonstrar o que sabe, expor seus pensamentos, estar em evidência em razão de suas ideias.
	Flexibilidade	Bom nível de adaptabilidade perante situações novas e inesperadas.

Fonte: Elaborado pelo autor a partir da revisão da literatura.

As diversas habilidades de liderança que levam o profissional ao cargo de gestão são intimamente relacionadas com os valores pessoais, já que estes servem como princípios que guiam a vida e o comportamento dos indivíduos. (SCHWARTZ, 1994; 1999).

Diversas pesquisas já procuraram associação do perfil de liderança com habilidades de socialização, influência, persuasão ou necessidade de ter poder, entre outros. (MOWDAY, 1978; FARMER, *et al.*, 1997; BASS, 1985; 1997; ANSARI, KAPOOR, 1987).

Este estudo investiga o Perfil de Valores Pessoais dos indivíduos que ocupam papel de liderança informal (estudantes) e liderança formal (profissionais). Sendo baseado em valores instrumentais, o PVP nos revela os valores que estudantes (futuros profissionais) e líderes formais adotam como meio para buscar a realização dos seus objetivos profissionais.

Na comparação desses dois grupos (estudantes e líderes), consegue-se perceber contrastes e semelhanças que sugerem tendências da evolução profissional dos estudantes, já que se trata de um estudo transversal, não longitudinal.

2.3. Redes sociais e liderança

Toda relação em que um indivíduo esteja inserido pode ser considerada uma rede social. A rede social pode ser visualizada pelo sociograma, uma representação gráfica de pontos interligados por linhas, em que cada ponto, também chamado de nó ou ator, representa uma pessoa e cada linha que liga os atores representará a relação social entre eles (BOISSEVAIN, 1974; NELSON, 1984; 1989).

Relacionamentos são transações, conexões ou interações entre os atores (colaboração, parentesco, influência, poder, comunicação, fluxo de recursos, serviços, outros). Os nós, ou atores da rede podem ser indivíduos, equipes, empresas, máquinas, computadores, softwares, unidades sociais e demais entidades. (TOMAÉL; MARTELETTO, 2006).

A análise de uma rede social é, portanto, uma análise visual e matemática dos relacionamentos entre atores de uma rede que pode revelar muito sobre aqueles que ocupam uma posição de liderança informal. Os relacionamentos podem ser analisados por dicotomia (há relacionamento ou não entre atores) ou por valor atribuído (escala de grau de amizade, por exemplo) e são sempre representados por uma matriz binária (HANNEMAN; RIDDLE, 2005; BORGATTI; FOSTER, 2003).

O mapeamento e análise da dinâmica de redes sociais do ambiente acadêmico são oportunos porque designam os movimentos fracamente institucionalizados, reunindo indivíduos e grupos em uma associação cujos termos são variáveis e sujeitos a uma reinterpretação em função dos limites que pesam sobre suas ações (MARTELETTO, 2001). Em ambientes informais, como salas de aula, as redes têm início a partir da tomada de consciência em relação à

semelhança de interesses e/ou valores entre seus participantes (NELSON; MATHEWS, 1991).

Sendo a sala de aula um ambiente de aprendizagem em que não há entre os estudantes um posicionamento formal de hierarquia, consideramos que os indivíduos que se destacarem na dinâmica da rede social desse ambiente são líderes informais.

Uma série de estudos acerca do desenvolvimento econômico e modernização das organizações atribuem um papel proeminente à socialização relacionada à educação formal e ao ambiente de trabalho em organizações formais. Para dois estudiosos pioneiros nesse campo do conhecimento, Inkeles e Kahl, a inserção do sujeito na educação formal e no mundo corporativo (emprego formal assalariado) são dois fatores de extrema relevância para explicar o processo de socialização que leva os sujeitos a uma tendência modernista em uma sociedade em transição (INKELES, 1997; 2000; KAHL, 1968).

Trabalhos clássicos de pesquisa sobre os atributos individuais e o desenvolvimento econômico pouco esclareceram sobre os processos pelos quais indivíduos tornam-se gestores e líderes em uma empresa, apesar da sua contribuição no desenvolvimento econômico e organizacional (GUILLEN, 2001).

A literatura acerca das redes sociais e performance gerencial tem observado uma interação entre os atributos individuais, redes sociais e performance (KOTTER, 1990; KOTTER; HESKETT, 1992).

Estudos demonstram que há relevante relação entre a performance e o sucesso profissional de gestores e ocupantes de cargos de liderança com os atributos das redes sociais que eles constituem e mantêm, já que é na centralidade que eles se posicionam (MENON; PFEFFER, 2003).

Parte dessa relação parece estar ligada à combinação de bons atributos pessoais com atributos favoráveis de redes sociais, até mesmo porque um fator parece alimentar o outro. Mehra, Kilduff e Brass (2001), por exemplo, observaram que gestores com alto nível de autogestão são mais propensos a estabelecer um ambiente de trabalho com uma configuração mais eficaz de redes sociais que um gestor que possua um atributo de baixo nível de autogestão e ainda que isso não aconteça, ou seja, os dois tipos de gestores venham a constituir uma mesma configuração de redes sociais, aqueles com menor nível de autogestão terão menos sucesso em termos de performance e de crescimento profissional, se comparado com os gestores de alto nível de autogestão.

3. Aspectos metodológicos

Esta pesquisa é de natureza quantitativa exploratória. Foi feita uma seleção de amostra por conveniência, visando obter conhecimentos empíricos atuais, por meio da tabulação cruzada de variáveis, sem buscar uma relação causal entre elas (RUDIO, 1978; COOPER; SCHINDLER, 2004).

A amostra dos estudantes é composta por 192 alunos de quatro turmas de Graduação em Administração de Empresas de uma Instituição de Ensino Superior localizada na cidade de São Paulo, que contém aproximadamente 100.000 alunos predominantemente de classe média-baixa, sendo duas turmas de 4º semestre e duas de 8º semestre. Pretende-se com isso observar transversalmente se há mudanças significativas entre os estudantes que estão no meio e no fim do curso. Trata-se de dados primários.

No caso dos gestores, foram utilizados dados secundários levantados por Nelson (2014) de 183 gestores que atuam em organizações formais, sendo que 42 deles possuem subordinados diretos e 141 não possuem. Todos ocupam cargo de gestão e são responsáveis por determinados processos e possuem subordinados indiretos. Funcionários públicos e empreendedores não estão na amostra.

A escolha desses dados secundários para comparação com os dados primários deste presente estudo se deu pelo fato de os critérios de seleção da amostra e o procedimento de mapeamento do perfil de valores pessoais utilizado serem os mesmos.

Para a coleta de dados referente ao Perfil de Valores Pessoais foi utilizada a escala C-VAT (sigla em inglês que significa Ferramenta para Análise de Cultura e Valores) criada por Nelson (2006). As escalas do PVP são validadas por diversas publicações de renome, envolvendo pesquisas realizadas com diferentes públicos e em diversos países, como Estados Unidos, Brasil, Taiwan, Singapura e Hong Kong. (Nelson, 1989; 1991; 2003; 2012).

Com escala de ranqueamento forçado, que “lista atributos que são classificados em relação aos outros” (Cooper; Schindler 2004, p. 204), o questionário PVP é composto por vinte conjuntos de quatro frases do tipo “gosto de ser respeitado”, “sou pontual” ou “sou persistente”, por exemplo.

Os dados referentes ao Perfil de Valores Pessoais foram organizados em clusters, que Nelson (2006) define como uma concentração de dados por semelhança. A análise de clusters é útil para que se possa visualizar a distribuição de valores pessoais entre os estudantes de uma mesma turma e dos gestores profissionais.

A identificação dos alunos com destaque no ambiente de aprendizagem em termos de socialização foi feita por meio do mapeamento da dinâmica de redes sociais. A coleta de dados para mapeamento de redes sociais foi realizada por meio de um questionário composto por uma lista completa dos alunos da turma seguida de uma coluna em que o respondente indicou o nível de amizade com cada colega de turma, apontando um número de 0 a 6, sendo 6 o grau máximo de amizade. A escala numérica é convertida em escala dicotômica: são consideradas as pontuações de 0 a 4 como NÃO e as pontuações 5 e 6 como SIM para designar amizade.

Na análise das redes sociais, foi utilizado o software UCINET 5.0, distribuído por Analytic Technologies, USA (BORGATTI, EVERETT e FREEMAN, 2002).

A identificação dos alunos com destaque no ambiente de aprendizagem em termos de desempenho acadêmico foi feita por meio do histórico parcial do curso

fornecido pelos próprios estudantes. Apenas os alunos que obtiveram média geral acima de 8,0 foram considerados com bom desempenho acadêmico para que houvesse diferenciação relevante entre os alunos em termo de desempenho.

4. Apresentação e análise dos dados

Por conta do caráter exploratório e do ineditismo desta pesquisa, já que não foi localizada no Brasil nenhuma pesquisa que relacionasse valores pessoais de estudantes com desempenho acadêmico, sociometria e perfil de gestores profissionais, não há referência para elaborar suposições de resultado. Logo, as hipóteses não foram rigidamente delimitadas, e a fundamentação teórica não está pautada em nenhuma tipologia de comportamento estruturada.

Entretanto, foram consideradas algumas possibilidades: não haver qualquer relação entre valores e sociometria; não haver relação entre os valores dos estudantes e os valores dos líderes; não haver similaridades entre o perfil dos líderes em sala de aula e os líderes formais; haver semelhança entre o perfil de valores dos líderes profissionais com os estudantes posicionados na periferia da rede; haver semelhança entre o perfil de valores dos líderes profissionais com os estudantes posicionados na centralidade da rede. Na TAB 1 podem-se observar os resultados das turmas de 4º semestre.

TABELA 1 - RESULTADOS DAS TURMAS DE 4º SEMESTRE

RESULTADOS	1.1	1.2	2.1	2.2
TRABALHO				
Esforço	12,7	11,8	14,3	14,1
Tempo	11,7	15,3	13,0	10,2
Conclusão	12,3	14,3	12,5	11,5
Qualidade	14,9	16,0	13,5	14,5
RELAÇÕES				
Afeto	15,6	14,5	9,3	11,9
Empatia	16,0	12,7	10,4	11,6
Sociabilidade	15,0	12,8	12,6	11,4
Lealdade	16,0	14,6	11,6	13,5
CONTROLE				
Domínio	11,7	11,9	11,2	13,8
Status	10,3	10,9	11,5	11,8
Política	10,1	9,7	12,9	12,5
Liderança	11,3	10,8	13,5	14,7
PENSAMENTO				
Abstração	10,8	10,6	14,5	11,0
Planejamento	11,0	12,8	14,2	11,9
Exposição	10,0	10,8	13,1	12,0
Flexibilidade	10,6	10,5	12,0	13,6
Total de pessoas por <i>cluster</i>	43	35	11	11
Total de pessoas por turma				100
membros do centro	12	9	4	6
membros da periferia	31	26	7	5
média igual ou acima de 8	28	22	2	1
média abaixo de 8	15	13	9	10

Fonte: Saída do software C-VAT

O *cluster* 1.1 é formado por 43 estudantes que priorizam a dimensão das relações interpessoais e seus valores principais são: afeto, empatia, sociabilidade, lealdade e qualidade. Na análise de redes sociais, pode ser observado que dos 43 membros desse *cluster*, 12 (28%) fazem parte da centralidade da rede e 31 (72%) fazem parte da periferia. Na análise das médias das notas obtidas no semestre anterior, pode ser observado que dos 43 membros desse *cluster*, 28 (66%) obtiveram médias acima de 8,0 e 15 (34%) obtiveram médias abaixo de 8,0. Nota-se que o *cluster* 1.1 é composto essencialmente por um grupo mais afetuoso, empático, sociável, que prioriza as relações interpessoais e a maior parte deles se situa na periferia da sociometria e apresenta médias iguais ou superiores a 8,0.

O *cluster* 1.2 é formado por 35 estudantes que priorizam a dimensão das relações interpessoais e seus valores principais são: afeto, empatia, sociabilidade, lealdade, tempo, conclusão e qualidade. Na análise de redes sociais, pode ser observado que dos 35 membros desse *cluster*, 09 (34%) fazem parte da centralidade da rede e 26 (66%) fazem parte da periferia. Na análise das médias das notas obtidas no semestre anterior, pode ser observado que dos 35 membros desse *cluster*, 22 (60%) obtiveram médias acima de 8,0 e 13 (40%) obtiveram médias abaixo de 8,0. Nota-se que o *cluster* 1.2 é composto essencialmente por um grupo mais afetuoso, empático, sociável, que prioriza as relações interpessoais e a maior

parte deles se situa na periferia da sociometria e apresenta médias iguais ou superiores a 8,0.

Na comparação do *cluster* 1.1 e 1.2 percebe-se que ambos representam grupos mais relacionais e na dimensão do trabalho a maior pontuação está na qualidade. Nas dimensões do controle e do pensamento, as pontuações não sofrem grandes variações e são igualmente baixas. Há um contraste da dimensão do trabalho, nas pontuações de tempo e conclusão, aspectos nos quais o segundo grupo (*cluster* 1.2) demonstra ser mais focado. Em termos de sociometria, os dois *clusters* são mais periféricos e em relação ao desempenho acadêmico, ambos representam uma maioria de alunos com média igual ou superior a 8,0.

O *cluster* 2.1 é composto por 11 estudantes que priorizam as dimensões de trabalho, controle e pensamento e seus principais valores são: liderança, política, esforço, tempo, abstração, planejamento e exposição. Na análise de redes sociais, pode ser observado que dos 11 membros desse *cluster*, 04 (36%) fazem parte da centralidade da rede e 07 (64%) fazem parte da periferia. Na análise das médias das notas obtidas no semestre anterior, pode ser observado que dos 11 membros desse *cluster*, 02 (18%) obtiveram médias acima de 8,0 e 09 (82%) obtiveram médias abaixo de 8,0. Nota-se que o *cluster* 2.1 é composto essencialmente por um grupo mais intelectual, racional, conceitual e tem forte interesse pelas questões ligadas a execução das tarefas representadas na dimensão do trabalho.

Menos afetuoso e empático que os *clusters* 1.1 e 1.2, o *cluster* 2.1 retrata um grupo não prioriza as relações de amizade, mas priorizam as relações políticas e de poder. Na periferia da rede social eles são maioria e seu alto grau de intelectualidade e abstração não resultam em desempenho acadêmico acima da média, pelo contrário, a maioria tem médias abaixo de 8,0.

O *cluster* 2.2 é composto por 11 estudantes que priorizam as dimensões de trabalho, controle e pensamento e seus principais valores são: liderança, política, domínio, esforço, planejamento e flexibilidade. Na análise de redes sociais, pode ser observado que dos 11 membros desse *cluster*, 06 (55%) fazem parte da centralidade da rede e 05 (45%) fazem parte da periferia. Na análise das médias das notas obtidas no semestre anterior, pode ser observado que dos 11 membros desse *cluster*, 01 (9%) obtiveram médias acima de 8,0 e 10 (91%) obtiveram médias abaixo de 8,0.

O *cluster* 2.2 é composto por um grupo mais conectado com questões ligadas ao poder, política e liderança. São mais dominadores e menos conceituais que o *cluster* 2.1 e menos afetuosos e empáticos que os *clusters* 1.1 e 1.2. Na sociometria, revelam-se mais centrais e em termos de desempenho acadêmico, a maioria tem médias abaixo de 8,0.

Quando se observam os quatro *clusters* das turmas de 4º Semestre, nota-se que os grupos mais relacionais e menos dominadores e intelectuais são a maioria, na sociometria representam a periferia e são os que possuem desempenho acadêmico com média igual ou superior a 8,0. Existe uma minoria de estudantes menos relacionais que se dividem em duas facetas, os intelectuais e os dominadores. Na sociometria, os menos relacionais têm um pouco mais de representatividade no centro e no desempenho acadêmico a maioria apresenta

média abaixo de 8,0. Na TAB 2 podem-se observar os resultados das turmas de 8º semestre.

TABELA 2 - RESULTADOS DAS TURMAS DE 8º SEMESTRE

RESULTADOS				
TRABALHO	1.1	1.2	2.1	2.2
Esforço	11,8	14,3	11,7	14,7
Tempo	8,5	14,7	14,5	14,1
Conclusão	11,9	11,6	13,2	11,6
Qualidade	14,9	14,4	16,9	14,8
RELAÇÕES				
Afeto	15,0	15,3	10,2	8,9
Empatia	14,3	14,8	10,3	10,4
Sociabilidade	15,2	13,2	11,6	14,0
Lealdade	16,7	16,4	12,6	12,1
CONTROLE				
Domínio	13,6	12,6	13,4	13,3
Status	11,4	10,3	11,9	8,3
Política	10,9	10,1	11,4	12,5
Liderança	11,4	10,7	14,0	12,4
PENSAMENTO				
Abstração	11,2	10,9	10,6	13,9
Planejamento	10,7	10,8	15,0	14,7
Exposição	11,0	8,6	11,2	11,8
Flexibilidade	11,4	11,5	11,6	12,4
Total de pessoas por <i>cluster</i>	28	30	22	12
Total de pessoas por turma				92
Membros do centro	8	8	0	3
Membros da periferia	20	22	22	9
Média igual ou acima de 8	18	21	0	0
Média abaixo de 8	10	9	22	12

Fonte: Saída do software C-VAT

O *cluster* 1.1 é formado por 28 estudantes que priorizam a dimensão das relações interpessoais e seus valores principais são: afeto, empatia, sociabilidade, lealdade e domínio e qualidade. Na análise de redes sociais, pode ser observado que dos 28 membros desse *cluster*, 08 (28%) fazem parte da centralidade da rede e 20 (72%) fazem parte da periferia. Na análise das médias das notas obtidas no semestre anterior, pode ser observado que dos 28 membros desse *cluster*, 18 (65%) obtiveram médias acima de 8,0 e 10 (35%) obtiveram médias abaixo de 8,0.

O *cluster* 1.1 é composto essencialmente por um grupo mais afetuoso, empático, sociável, que prioriza as relações interpessoais e a maior parte deles se situa na periferia da sociometria e apresenta médias iguais ou superiores a 8,0.

O *cluster* 1.2 é formado por 30 estudantes que priorizam a dimensão das relações interpessoais e seus valores principais são: afeto, empatia, sociabilidade,

lealdade, esforço, tempo e qualidade. Na análise de redes sociais, pode ser observado que dos 30 membros desse *cluster*, 08 (27%) fazem parte da centralidade da rede e 22 (73%) fazem parte da periferia. Na análise das médias das notas obtidas no semestre anterior, pode ser observado que dos 30 membros desse *cluster*, 21 (70%) obtiveram médias acima de 8,0 e 09 (30%) obtiveram médias abaixo de 8,0.

O *cluster* 1.2 é composto essencialmente por um grupo mais afetuoso, empático, sociável, que prioriza as relações interpessoais e a maior parte deles se situa na periferia da sociometria e apresenta médias iguais ou superiores a 8,0.

Na comparação do *cluster* 1.1 e 1.2 percebe-se que ambos representam grupos mais relacionais. De modo geral, nas quatro dimensões as pontuações não sofrem grandes variações entre esses *clusters*. Entretanto, enquanto o *cluster* 1.1 revela um grupo menos preocupado com o tempo e o cumprimento de prazos, o *cluster* 1.2 revela um grupo mais introvertido, já que apresenta baixas pontuações na exposição e na sociabilidade. Em termos de sociometria, os dois *clusters* são mais periféricos e em relação ao desempenho acadêmico, ambos representam uma maioria de alunos com média igual ou superior a 8,0.

O *cluster* 2.1 é composto por 22 estudantes que priorizam as dimensões de trabalho, controle e pensamento e seus principais valores são: liderança, política, esforço, tempo, abstração, planejamento e exposição. Na análise de redes sociais, pode ser observado que dos 22 membros desse *cluster*, todos fazem parte da periferia. Na análise das médias das notas obtidas no semestre anterior, pode ser observado que todos obtiveram médias abaixo de 8,0.

O *cluster* 2.1 é composto essencialmente por um grupo mais intelectual, racional, autoritário e tem forte interesse pelas questões ligadas ao planejamento voltado para os padrões de qualidade e ao cumprimento de prazos. Menos afetuoso e empático que os *clusters* 1.1 e 1.2, o *cluster* 2.1 retrata um grupo não prioriza as relações de amizade, mas priorizam as relações de poder e apreciam a lealdade. Eles não representam a turma, já que estão sociometricamente na periferia e atingiram médias abaixo de 8,0.

O *cluster* 2.2 é composto por 12 estudantes que priorizam as dimensões de trabalho, controle e pensamento e seus principais valores são: liderança, política, domínio, esforço, planejamento e flexibilidade. Na análise de redes sociais, pode ser observado que dos 12 membros desse *cluster*, 03 (25%) fazem parte da centralidade da rede e 09 (75%) fazem parte da periferia. Na análise das médias das notas obtidas no semestre anterior, pode ser observado que dos 12 membros desse *cluster*, todos obtiveram médias abaixo de 8,0.

O *cluster* 2.2 é composto por um grupo mais dominador e intelectual que por essa combinação, destoa dos demais grupos. Por sinal, trata-se do grupo menos afetuoso de todos e o que menos se importa com o jogo status ligado com as posições de poder e liderança. Na sociometria, revelam-se mais periféricos e em termos de desempenho acadêmico, todos têm médias abaixo de 8,0.

Quando se observam os quatro *clusters* das turmas de 8º Semestre, nota-se que os grupos mais relacionais e menos dominadores e intelectuais são a maioria. Em termos sociométricos, os dados não revelaram discrepâncias entre os

grupos, já que nos quatro *clusters* predominam os membros da periferia e os poucos membros centrais pertencem aos grupos mais relacionais. O desempenho acadêmico desse grupo é com média abaixo de 8,0 na totalidade.

Após a compreensão dos dados dos estudantes, a análise do perfil de valores pessoais dos gestores revela interessantes contrastes. A TAB 3 demonstra os dados do Perfil de Valores dos gestores obtidos pelo C-VAT.

TABELA 3 - RESULTADOS DOS GESTORES (DADOS SECUNDÁRIOS)

RESULTADOS DOS GESTORES	1	2	3	4
TRABALHO				
Esforço	16,2	15,0	10,1	16,8
Tempo	13,9	14,9	8,6	11,4
Conclusão	10,5	13,1	10,7	13,9
Qualidade	16,1	15,6	13,8	16,0
RELAÇÕES				
Afeto	9,9	13,0	9,1	8,2
Empatia	10,2	14,7	13,1	11,7
Sociabilidade	13,4	14,7	16,0	13,3
Lealdade	13,3	16,6	15,4	15,0
CONTROLE				
Domínio	13,5	11,8	12,2	12,4
Status	10,5	9,4	8,5	8,9
Política	12,1	9,8	13,2	9,7
Liderança	15,5	10,8	16,0	11,7
PENSAMENTO				
Abstração	8,8	9,5	12,8	12,4
Planejamento	14,1	10,9	14,5	14,0
Exposição	10,5	9,8	12,7	11,7
Flexibilidade	11,5	10,4	13,5	13,3
Total de pessoas com subordinados diretos	12	3	22	5
Total de pessoas sem subordinados diretos	33	62	7	39

Fonte: NELSON, 2014

O *cluster* 1 é composto por 46 gestores, dos quais 12 têm subordinados diretos. Trata-se de um grupo de gestores que priorizam as dimensões de trabalho e controle. Seus principais valores são: liderança, domínio, esforço, tempo, qualidade, lealdade, sociabilidade e planejamento. São pessoas dedicadas, esforçadas e interessadas em estar no comando e a cargo das decisões.

O *cluster* 2 é composto por 65 gestores, dos quais 03 têm subordinados diretos. Trata-se de um grupo de gestores que priorizam a dimensão das relações interpessoais e seus valores principais são: afeto, empatia, sociabilidade, lealdade, esforço, conclusão, tempo e qualidade. São pessoas que valorizam a construção de relações de amizade duradouras e baseadas na lealdade, confiança e cumplicidade. No trabalho, prezam pelo aprimoramento e não lhes interessa estar em evidência.

O *cluster* 3 é composto por 29 gestores, dos quais 22 têm subordinados diretos. Trata-se de um grupo de gestores cujos principais valores são: liderança,

política, flexibilidade, qualidade e planejamento. São pessoas interessadas em estar no comando e a cargo das decisões. Apreciam fazer das suas relações um jogo político e são pessoas menos focadas nas tarefas e rotinas.

O *cluster* 4 é composto por 44 gestores, dos quais 05 têm subordinados diretos. Seus principais valores são: planejamento, flexibilidade, sociabilidade, lealdade, qualidade, conclusão e esforço. São gestores interessados no planejamento e inovação. Prezam pela qualidade do trabalho e gostam de sentir que seu esforço foi reconhecido, embora não sejam seduzidos pelo status e pelo jogo de poder.

Quando se observam os clusters compostos por líderes com mais subordinados diretos, é notável a ênfase nos valores da dimensão 'controle'. Entende-se que, no papel de líder, profissionais precisam ser capazes de contribuir para que as organizações consigam sobreviver em um macroambiente globalizado, no qual se processam as relações de natureza social e cultural, de forma mais ampla e comum a todas as organizações e pessoas, e ainda, em que fronteiras nacionais não mais retratam os limites de uma organização e tampouco delimitam o seu ambiente de competição (PORTER, 1990).

5. Discussão dos resultados

Na observação dos resultados obtidos por turma de estudantes no que se refere a Perfil de Valores Pessoais, percebe-se a existência de dois perfis diferentes e antagônicos de clusters. Um perfil composto por pessoas mais afetuosas, amigáveis, sociáveis e outro perfil composto por pessoas mais relacionadas com o poder, o comando e o domínio.

O contraste dos resultados se acentua quando se observa que os grupos mais afetuosos são desinteressados pelos valores das dimensões de controle e de planejamento. Isso significa que são estudantes que priorizam as amizades no ambiente de aprendizado e preferem ser reconhecidos como "pessoas amigáveis" que "ótimos alunos", já que não costumam lançar um olhar essencialmente crítico aos conceitos discutidos nas aulas.

Os grupos menos afetuosos tendem a ser mais críticos, questionadores, profundos em suas reflexões e buscam correlações entre os conceitos transmitidos em sala de aula com a realidade. Gostam de expor suas ideias para serem discutidas e estão abertos a mudar de opinião, acolhendo os argumentos dos demais. Logo, não se relacionam com profundidade com os mais afetuosos, que demonstram baixa abstração e exposição, pois com eles o debate em torno do conceito e da práxis tende a ficar superficial.

Embora os quatro grupos valorizem fortemente a qualidade, há também um contraste, pois os mais afetuosos entendem por qualidade replicar os modelos propostos pelo professor e os mais dominadores tendem a validar a qualidade do seu trabalho no grau de criticidade, inovação e abstração em relação aos modelos teóricos.

Quando se observam os resultados de rede social, nota-se que a maioria dos alunos pertencentes ao centro da rede está nos *clusters* dos grupos mais afetuosos. Ainda assim, pode-se perceber uma variedade nas configurações dos dados de rede das turmas. Em relação ao 4º Semestre, os resultados da primeira turma não demonstram nenhuma relação entre sociometria e perfil de valores e na segunda turma a centralidade é representada pelos alunos mais dominadores. Nas turmas de 8º Semestre verifica-se o oposto. Os alunos com perfil mais dominador estão na periferia e os alunos mais afetuosos são mais centrais.

Em relação ao desempenho acadêmico, ao se observar as médias obtidas no semestre anterior, mais uma vez o destaque fica com os *clusters* mais afetuosos. Apenas 05% dos menos afetuosos obtiveram média igual ou superior a 8,0.

Na comparação dos dados dos estudantes com os dados dos gestores, um primeiro aspecto que fica evidente é a semelhança entre os *clusters* de estudantes mais afetivos (1.1 e 1.2 do 4º e 8º Semestre) com o *cluster* 2 dos gestores, referente a alta pontuação dos valores tempo, conclusão, qualidade, afeto, empatia, sociabilidade e lealdade. O *cluster* 2 representa um grupo de gestores profissionais em que a maioria não possui subordinados diretos (conforme TAB 3).

Os membros dos *clusters* de estudantes mais afetivos (1.1 e 1.2 do 4º e 8º Semestre) são em sua maioria pertencentes à periferia da rede e obtiveram média igual ou superior a 8,0.

Pode-se concluir que os estudantes mais relacionais, empáticos e focados na execução das tarefas com qualidade, esforço e cumprimento de prazos são mais propensos a ocupar um lugar de destaque e influência no ambiente de aprendizado, obtêm bom desempenho acadêmico e seus valores são semelhantes aos valores de gestores com perfil especialista, focados mais na tarefa e menos na gestão de pessoas. Entretanto os dados mostram que quem ocupa posições hierárquicas mais elevadas são os gestores menos afetuosos e mais dominadores.

Há também semelhanças entre esses mesmos alunos e *cluster* 4 dos gestores, que também é composto por uma maioria de gestores com perfil especialista e sem subordinados diretos. Eles compartilham pontuações altas nos valores qualidade, sociabilidade e lealdade.

Outro foco de análise relevante é a semelhança de valores entre os *clusters* 2.1 e 2.2 das turmas do 4º e 8º semestre (TABs 5 e 6) e os *clusters* 1 e 3 dos gestores (TAB 3), já que eles compartilham os valores liderança, política, domínio, planejamento, exposição, flexibilidade, qualidade e parte deles compartilham o interesse por status (com exceção do *cluster* 3 dos gestores e 2.2 das turmas de 8º semestre).

Esses grupos são representados por profissionais mais analíticos, com visão global e perfil generalista. Criativos e com forte senso crítico, estão o tempo todo buscando novas ideias e conceitos. Gostam de exposição, de serem valorizados pela habilidade intelectual e pela inovação e apreciam o status de ocupar papel de liderança.

No caso desse grupo que não valoriza o status, (*cluster* 3 dos gestores e 2.2 das turmas de 8º semestre), entende-se que são profissionais que não desejam o

controle por status, e são ainda menos afetuosos que os demais, o que significa que eles se importam menos com a impressão que os outros têm deles.

Os alunos com esse perfil estão mais presentes no centro da rede nas turmas de 4º semestre (de 22 alunos que compõem o grupo mais dominador, 12 são centrais) que nas turmas de 8º semestre (de 34 alunos que compõem o grupo mais dominador, apenas 03 são centrais).

Esse resultado significa que no último semestre do curso os alunos mais afetuosos, que apresentam melhor desempenho acadêmico, são mais fortes do ponto de vista sociométrico. As turmas de 4º semestre possuem 31 alunos centrais enquanto que nas turmas de 8º semestre esse número cai para 19.

A esse respeito pode-se concluir, inclusive, que os grupos que apresentam um perfil mais questionador e menos sociável e afetuoso não são os que conseguem os melhores resultados, segundo os critérios pelos quais a universidade avalia o desempenho acadêmico. E como a medida de sucesso no ambiente acadêmico está totalmente associada ao desempenho acadêmico, conclui-se que ao longo da vivência acadêmica os alunos mais afetuosos, por terem um desempenho acadêmico melhor, acabam por se destacar também em termos sociométricos.

Esses resultados têm conexão com Marteletto (2001) quando ele afirma que a análise de redes sociais revela a sociometria de ambientes fracamente institucionalizados e Nelson e Mathews (1991) explicam que em um ambiente informal como uma sala de aula, as relações se dão a partir da tomada de consciência em relação à semelhança de interesses e valores entre seus participantes.

A representatividade dos grupos afetuosos na centralidade da rede em comparação com os demais grupos corrobora Powell (1990) e Boissevain (1974) quando eles afirmam que na centralidade da rede social está a liderança informal. Porém, os resultados dos gestores, que atuam em um ambiente formal e institucionalizado, revelam exatamente o oposto, já que os *clusters* com maior número de profissionais que ocupam cargo de comando de pessoas são os mais dominadores e menos afetuosos e intelectuais.

6. Considerações finais

Por meio de um estudo transversal, o intuito desta pesquisa era descobrir se havia alguma semelhança entre os valores pessoais de estudantes que se destacam no meio de aprendizagem e gestores profissionais graduados que, por sua própria condição de ocupar cargo de gestão, se destacam no meio organizacional.

No estudo e interpretação dos resultados, percebe-se que há semelhanças entre o perfil de valores dos estudantes e dos gestores, porém em relação a grupos diferentes.

Este estudo revelou que estudantes com valores mais relacionais, afetuosos e intelectuais têm perfil de valores semelhantes com o perfil de valores de gestores

profissionais com perfil especialista, focados em tarefas e resolução de problemas operacionais e sem subordinados diretos.

Em contrapartida, estudantes com valores relacionados com liderança, política e status têm perfil de valores semelhantes aos gestores que ocupam posição de comando e gerenciam pessoas nas organizações formais.

Pode-se concluir que existem diferenças cruciais entre o ambiente universitário e o ambiente corporativo, já que por comparação dos resultados deste estudo, os gestores que ocupam cargo mais elevado na hierarquia não têm perfil semelhante aos estudantes que obtiveram as melhores notas.

Em termos de contribuições, este estudo trouxe esclarecimentos sobre a dinâmica social do ambiente de aprendizagem em contraste do ambiente organizacional, já que ambos estão interligados e interagem em termos de objetivos, em uma relação de interdependência em que as organizações necessitam de profissionais capacitados e os estudantes almejam encontrar nas organizações oportunidade carreira profissional.

Além disso, conhecer o perfil de valores pessoais de estudantes de administração em nível superior é conhecer os valores de representantes da nova geração de líderes (em potencial).

Este estudo apresentou limitações inerentes ao fato de se tratar de um estudo exploratório inédito e, portanto, sem referências anteriores para dar apoio na definição dos procedimentos metodológicos e da amostragem que, no tocante aos alunos, foram pesquisados em apenas uma universidade. Portanto, para futuros estudos, recomenda-se a aplicação dos mesmos procedimentos em outras Instituições de Ensino Superior e também a abordagem de gestores profissionais para obtenção de dados primários.

Devido ao ineditismo desta pesquisa, ao menos em termos de Brasil, e pelo fato de ela ser de caráter exploratório, as análises de seus resultados e conclusões não permitem generalizações e são passíveis de corroboração por meio de novos estudos em diferentes populações.

Referências

- ALLPORT, G.W.; VERNON, P. E. *A study of values*. Boston: Houghton Mifflin, 1931.
- ANSARI, M. A.; KAPOOR, A. Organizational context and upward influence tactics. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 40, 1987.
- BASS, B. M. *Leadership and performance beyond expectations*. New York: Free Press, 1985.
- BASS, B, M. Does the transactional-transformational paradigm transcend organizational and national boundaries? *American Psychologist*, 22, 1997.
- BOISSEVAIN, J. *Friends of Friends*. Oxford: Basil Blackwell, 1974.

- BERGAMINI, C. W. *Liderança: administração do sentido*. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2009.
- BORGATTI, S.P.; EVERETT, M.G.; FREEMAN, L.C. *Ucinet for Windows: Software for Social Network Analysis*. Harvard, MA: Analytic Technologies, 2002.
- BORGATTI, S.P.; FOSTER, P.C. The network paradigm in organizational research. *Journal of management*, v. 29, n. 6, p. 991–1013, 2003.
- CABLE, D. M.; JUDGE, T. A. Managers' upward influence tactic strategies: The role of manager personality and supervisor leadership style. *Journal of Organizational Behavior*, n.24, p. 197-214, 2003.
- COOPER, D. R.; SCHINDLER, P. S. *Métodos de pesquisa em administração*. Porto Alegre: Bookman, 2004.
- FARMER, S. M. *et al.* Putting upward influence strategies in context. *Journal Of Organizational Behavior*, n. 18, 1997.
- GUILLEN, M. *The Limits of Convergence*. Princeton: Princeton University Press, 2001.
- GOLDBERG, L. R. An alternative description of personality: the big-five factor structure. *Journal of Personality and Social Psychology*, n. 59, 1990.
- HACKMAN, M. Z.; JOHNSON, C. E. *Leadership: a communication perspective*. 5. ed. Long Grove: Waveland Press, 2009.
- HANNEMAN, R.A.; RIDDLE, M. *Introduction to Social Network Methods*. Riverside: University of California, 2005.
- INKELES, A. *National Character: A psycho social perspective*. New York: Transaction Books, 1997.
- INKELES, A. *Becoming Modern: individual change in six developing countries*. New York: Universe, 2000.
- KAHL, J. *The measurement of modernism*. Austin, university of Texas Press, 1968.
- KOTTER, J.P. *A force for change: How leadership differs from management*. New York: Free Press, 1990.
- KOTTER, J.P.; HESKETT, J.L. *Culture and performance*. New York: Free Press, 1992.
- KLUCKHOHN, C. K. Values and values orientation in the theory of action: an exploration in definition and classification. IN: PARSONS, T; SHILS, E. (org.) *Toward a general theory of action*. Cambridge, MA: Harvard University Press, p. 388-433, 1951.
- KLUCKHOHN, F. R.; STRODTBECK, F .L. *Variations in value orientations*. Evanston, IL: Row, Peterson, 1961.
- MARTELETO, R.M. Análise de redes sociais – aplicação nos estudos de transferência da informação. *Ciência da informação*, Brasília, v.30, n.1, p.71-81, jan./abr. 2001.

- MOWDAY, R.T. The exercise of upward influence in organizations. *Administrative Science Quarterly*, n.23, 1978.
- MEHRA, A.; KILDUFF, M.; BRASS, D.J. The social Networks of high and low self-monitors: Implications for workplace performance. *Administrative Science Quarterly*, n. 46, 2001.
- MENON, T; PFEFFER E.J. Valuing internal vs. external knowledge: explaining the preference for outsiders. *Management Science*. n. 49, p. 358-370, 2003.
- NELSON, R.E. O Uso da Análise de Redes Sociais no Estudo das Estruturas Organizacionais. *Revista de Administração de Empresas*, n. 24, p. 150-157, 1984.
- NELSON, R.E. The Strength of Strong Ties: Social Networks and Intergroup Conflict in Organizations. *Academy of Management Journal*, n. 32, p. 377-401, 1989.
- NELSON, R.E.; MATHEWS, K.M. The Use of Cause Maps and Social Network Analysis in Organizational Diagnosis. *Journal of Applied Behavioral Science* n. 27, p. 379-397, 1991.
- NELSON, R.E; GOPALAN, S. Do organizational cultures replicate national cultures? *Organization Studies* n.24, p. 1115-1151, 2003.
- NELSON, R. E. *Cultura Empresarial e atendimento superior*. Sorocaba: Cidade Editora, 2006.
- NELSON, R.E. A Block model Study of Managerial Hierarchies, Verbal Networks, and Organizational Culture in Four Hospitals. *Revista de Administração Pública* v.46, p.291-314, 2012
- NELSON, R. E. . Leadership, personal values and cultural context in Brazil, China, and the USA. BAR. *Brazilian Administration Review*, v. 11, p. 47, 2014.
- POWELL, W.W. Neither market nor hierarchy: Network forms of organization. *Research in Organizational Behavior*. v. 12, p. 295-336, 1990.
- PORTER, M. *Vantagem Competitiva: criando e sustentando um desempenho superior*. Rio de Janeiro: Campus, 1990.
- ROKEACH, M. *Beliefs, attitudes, and values: A theory of organization and change*. San Francisco: Jossey-Bass, 1968.
- ROKEACH, M. *The Nature of Human Values*. New York: Free Press, 1973.
- ROKEACH, M. Some unresolved issues in theories of beliefs, attitudes and values. In: HOWE, H.E.;PAGE M.M. (Org), *Nebraska Symposium on Motivation*, v. 27. Lincoln: University of Nebraska Press, 1979.
- RUDIO, F. V. *Introdução ao projeto de pesquisa científica*. Rio de Janeiro, Vozes, 1978.
- SCHWARTZ, S. H. Are there universal aspects in the structure and contents of human values? *Journal of Social Issues*, v. 50, n. 4, p. 19-45, 1994.
- SCHWARTZ, S. H. A theory of cultural values and some implications for work. *Applied Psychology - an International Review – Psychologie Appliquee - Revue Internationale*, v. 48, n. 1, p. 23-47, 1999.

SPRANGER, E. *Types of Men*. New York: GE Stechert Company, 1914.

TOMAÉL, M.I.; MARTELETTO, R.M. Redes Sociais: posições dos atores no fluxo da informação. *Encontros Bibli: Revista Eletrônica de Biblioteconomia e Ciência da Informação*. Florianópolis, n. esp., 2006.

URBAN, W. M. *Valuation: Its Nature and Laws, Being an Introduction to the General Theory of Value*. London: Sonnenschein & Co, 1909.

