

Valores e comportamento organizacional (*)

JOSÉ L. HESKETH (**)
EUSTÁQUIO J. COSTA (***)

INTRODUÇÃO

O presente trabalho apresenta algumas observações ainda preliminares sobre um tema que tem sido escassamente tratado na literatura organizacional — os valores nas organizações. Na realidade, a própria literatura mais ampla da Psicologia Social não é muito profusa sobre este assunto.

O texto está organizado em cinco secções. A primeira — Antecedentes — contém considerações sucintas sobre como a teoria geral da Administração e da Psicologia Aplicada às organizações evoluem e incorporam sempre novas necessidades de conhecimento e conceitos que possam clarificar o entendimento das organizações, facilitando a sua operação, pois estas se tornam cada vez maiores, mais numerosas e, logicamente, mais complexas. Esta secção avança até ao momento em que os valores aparecem como problema a ser tratado na área.

A segunda secção — Conceito de valores — é uma tentativa de resumir algumas ideias fundamentais para a compreensão das origens do conceito, e da sua aplicação na Economia, na Filosofia, na Antropologia e na Psicologia Social. É importante verificar que cada uma destas ciências aborda-o de uma perspectiva diferente, mas ao mesmo tempo de forma relevante para cada uma em particular, para o conjunto delas e, principalmente, para a interdependência existente entre elas.

A secção seguinte — Atitudes e valores — consiste da tradução e adaptação de parte do capítulo «Encountering the social world: attitudes and values», do livro *Principles and methods of Social Psychology*, de Hollander (1976), e examina informações que achamos sejam relevantes para uma melhor compreensão da problemática de valores a nível psicológico.

A quarta secção — Valores nas organizações — aborda as maneiras como os valores se manifestam na vida organizacional, exercendo sensível efeito na filosofia gerencial, no clima da organização e nas práticas administrativas. São analisadas também algumas tendências existentes na sociedade brasileira, na actualidade, e seu impacte na dinâmica organizacional.

(*) Este trabalho é uma revisão do texto intitulado «Valores nas organizações», elaborado por Eustáquio Costa, sob a orientação do Prof. José Luiz Hesketh, e apresentado como parte dos requisitos para o curso de Mestrado em Psicologia da Universidade de Brasília.

(**) Professor na Universidade de Brasília.

(***) Universidade de Brasília.

Finalmente, a quinta secção — Conclusões — é, em rigor, uma lista de questões que, a nosso ver, precisam ser melhor formuladas, e eventualmente respondidas, através de pesquisas e estudos adequados a serem desenvolvidos por profissionais e estudiosos que se interessam pela compreensão do comportamento organizacional, e para os quais o problema dos valores pode tornar-se relevante.

ANTECEDENTES

A ascensão da burguesia e a consequente liquidação do regime feudal, que tiveram como marco a Revolução Francesa, criaram as condições políticas para que a Revolução Industrial avançasse e transformasse o mundo. Os fenómenos da organização e da mudança de escala na produção resultantes da industrialização ensejaram novas necessidades ao nível do planeamento da produção e da sua operacionalização, e, ao mesmo tempo, tornaram a comercialização uma fase complexa. É evidente que o esforço organizacional que tais factos exigiram haveria de resultar em uma gama de novos conhecimentos gerados pela experiência concreta da superação dos problemas criados.

No tocante à Economia dos países, as contribuições dos economistas clássicos permitiam o entendimento e o equacionamento dos problemas da gestão ao nível macro. Todavia, no que diz respeito às unidades produtivas, é somente no final do século XIX que apareceram os primeiros estudos sistemáticos para o equacionamento de seus problemas. Esses estudos e suas primeiras conclusões começaram então a ganhar *statu* de ciência com o chamado movimento da Administração Científica, que teve no engenheiro norte-americano Frederick W. Taylor o seu principal mentor.

Teoria Clássica de Administração

Parece-nos evidente que o facto de ter sido Taylor o primeiro a produzir um texto sistematizado — o que posteriormente lhe veio a conferir o título de «pai» da Administração Científica, movimento que liderou o surgimento da teoria clássica — não elimina a necessidade de se conhecer os trabalhos que o antecederam e dos quais provavelmente ele tenha feito uso. Entre eles, muitos não foram talvez sistematizados de forma escrita, mas alguns são apontados pelos estudiosos, conforme veremos a seguir.

«O antecessor mais importante de Taylor não é um engenheiro, mas o matemático inglês Charles Babbage (1792-1871), que construiu uma das primeiras máquinas de calcular do mundo. Babbage passou muitos anos a visitar estabelecimentos industriais, tanto na Inglaterra como Continente, e as observações que recolheu forneceram-lhe matéria para a sua obra *Economy of Machinery and Manufacture* (1832), na qual tenta aplicar à indústria certos princípios gerais.

Fez igualmente a análise das necessidades da empresa em força de trabalho para uma tecnologia distribuída por operações parciais. Citemos um outro antecessor imediato de Taylor, o engenheiro e industrial americano Henry R. Towne, que foi o primeiro a proclamar que “a administração da produção tinha tanta importância como a técnica”. Henry Towne elaborou igualmente um projecto de salário por peça que Taylor veio a criticar» (Gvichiani, 1977, p. 163).

Entretanto, é efectivamente a obra de Taylor, explicitada em livros como *Administração de Fábrica e Princípios de uma Administração Científica*, que realmente marcam a inclusão definitiva da Administração como campo específico do conhecimento. A escola liderada por Taylor ficou conhecida por «Escola de Baixo para Cima» ou dos Engenheiros. Sua obra foi muito difundida e estudada dentro e fora dos Esta-

dos Unidos, para o que contribuíram, entre outros, Henry Gantt, Frank Gilbreth, Lilian Gilbreth, Noracett Hathway, Sanford Thompson e Harrington Emerson (Gvichiani, 1977).

Outra notável contribuição à teoria clássica da Administração foi dada por outro engenheiro, o francês Henri Fayol. Enquanto Taylor se preocupou fundamentalmente com o processo de trabalho na indústria (linha de montagem), Fayol dedicou-se ao exame da administração superior da empresa. Tanto é que uma denominação corrente para sua contribuição foi a de «Escola de Cima para Baixo». Além de administrador bem sucedido, deixou obras como a *Administração Industrial e Geral*, publicada em 1916.

A contribuição de Fayol permitiu o alargamento da visão da Administração na medida em que colocava preocupações de um nível diferente e complementar à visão taylorista. Com essa visão mais global, ele preocupou-se também com a complexidade da administração pública, chegando mesmo a produzir uma obra específica sobre estes temas sob o título *A Teoria da Administração do Estado*. Ele se dedicou a administração pública no Comité National de l'Organisation Française. Uma sistematização mais adequada da teoria clássica, já por volta de 1940, é devida a Luther Gullick e Lyndal Urwick.

Uma outra contribuição relevante é a do sociólogo alemão Max Weber. Trata-se de um modelo ideal de organização onde a concepção do homem e dos valores que regem o seu comportamento no trabalho são examinados numa perspectiva mecanicista. Esta é a chamada Escola Burocrática, derivada de «Burocracia» que Weber definiu como seu modelo ideal de organização. Embora o exame da burocracia fuja do escopo deste trabalho, é importante salientar que ainda hoje são exaltadas as vantagens do modelo burocrático. E é oportuno lembrar que muitas organizações, especialmente nos países

não-desenvolvidos, não conseguiram ainda sequer atingir o nível do padrão burocrático, não obstante a teoria da administração já ter dado muitos saltos à frente. Cabe ainda ressaltar que foi Weber quem inaugurou o enfoque sociológico aplicado às organizações.

Escola das Relações Humanas

O próprio desenvolvimento da teoria clássica trouxe no bojo sua crítica e sua superação. A impessoalidade proposta no modelo burocrático, a visão equivocada sobre o homem e sua natureza implícita nos postulados tayloristas, enfim o tecnicismo destas abordagens foi confrontado por teóricos e pesquisadores do comportamento humano, tanto da Administração quanto da Psicologia, trazendo à tona o movimento que veio a ser denominado de Escola ou Doutrina das Relações Humanas.

Os principais expoentes deste movimento foram Elton Mayo e Mary Parker Follet. Os trabalhos iniciais que geraram a base conceptual sobre a qual se assenta essa escola foram desenvolvidos por pesquisadores da Universidade de Harvard, em fábricas da Western Electric Company, sob a direcção de Mayo, e ficaram conhecidos como os «estudos de Hawthorne», devido ao local onde foram realizados.

Como muitos dos movimentos de crítica e negação, a escola das relações humanas caminhou em sentido directamente oposto ao da visão mecanicista das teorias clássicas, sobrestimando, por isso mesmo, os aspectos humanos da organização. São várias as contribuições dos adeptos desta escola, muitos dos quais permaneceram até hoje em grande evidência, podendo ser destacados os nomes de Ronald Lippitt, Kurt Lewin, Ralph Stogdill, Rensis Likert, Douglas McGregor, entre outros.

Convém repetir que a principal crítica que ainda hoje se faz a alguns dos integrantes

desta corrente de pensamento é que eles muitas vezes sobredimensionam as necessidades pessoais dos indivíduos na organização, esquecendo-se por completo das necessidades organizacionais que também existem e precisam ser consideradas. Não se pode adoptar uma perspectiva de independência mútua dessas duas formas de necessidades, mas sim uma visão de interdependência comum.

Escola dos Sistemas Sociais

Na maioria dos centros avançados da ciência da Administração e da Psicologia Organizacional, a abordagem sistemática, baseada principalmente na teoria geral dos sistemas de Bertalanffy, é considerada o enfoque mais moderno e aperfeiçoado para o estudo das organizações. Esta é uma visão que tem recebido inúmeras contribuições, merecendo destaque aquelas provenientes das ciências biológicas, que apontam as semelhanças entre os sistemas organizacionais e os seres vivos. Ela enfatiza as propriedades de sistema aberto e orgânico das estruturas organizacionais, e assim fornece um referencial fértil para o exame científico dos processos da administração.

Um dos pontos altos desta corrente é a contribuição representada pelo trabalho de pesquisadores britânicos. Referimo-nos ao modelo Sócio-Técnico desenvolvido no Instituto Tavistock de Relações Humanas, de Londres. Esta abordagem é bastante relevante e permanece presente até hoje nos estudos e no trato de questões organizacionais, particularmente através de cientistas e profissionais especializados no comportamento humano aplicado às organizações, particularmente os ligados ao chamado Desenvolvimento Organizacional (Hesketh, 1977).

Desta forma, é cada vez mais generalizada a utilização do enfoque sistêmico, mesmo no Brasil, onde não estamos ainda tão avan-

çados em tecnologia gerencial (cf. Hesketh e outros, 1980). Um exemplo é o seu uso no programa de modernização recentemente desenvolvido no Ministério da Agricultura, onde os documentos formais explicitam o emprego do enfoque de sistemas: «a abordagem sistêmica não muda em nada a realidade; ela é apenas um novo modo de ver as coisas. Como modo de ver, ela serve de disciplina mental para o estudo de situações no tempo e no espaço, em que as relações entre as partes componentes nem sempre são óbvias. Fixando-se em objectivos e nas relações entre eles, através de uma perspectiva temporal-espacial e tecnológica (metas, objectivos), a abordagem sistêmica permite ao observador atento da realidade obter perspectivas novas, relações insuspeitas entre partes distintas de sistemas complexos» (Ministério da Agricultura, 1975, pp. 30 e 31).

Teoria da administração e valores organizacionais

As considerações aqui formuladas sobre o desenvolvimento da ciência da Administração, embora incompletas, abrangem os aspectos mais relevantes para a compreensão do aparecimento da questão de valores associada à problemática organizacional. Conforme foi evidenciado no texto, as preocupações fundamentais da teoria clássica são dirigidas aos aspectos técnicos e tecnológicos da administração. Hoje, a partir da contribuição da escola dos sistemas sociais, examinamos esses aspectos como apenas um dos segmentos da problemática organizacional total, o chamado subsistema técnico.

A escola das relações humanas, com suas incursões na problemática das pessoas nas organizações, alarga o campo de visão, ainda que permaneça, de certa forma, unilateral. Isto porque, conforme já discutimos, coloca a ênfase no extremo oposto, centrando suas

preocupações principalmente nas necessidades dos indivíduos.

Todavia, este maniqueísmo relativo é superado pela escola dos sistemas sociais, especialmente quando ela operacionaliza a visão sistémica através do modelo sócio-técnico, onde o social se refere às pessoas e ao mundo comportamental que elas caracterizam nas organizações, e o técnico se relaciona com a estrutura, distribuição de tarefas, tecnologia e outras variáveis pertinentes

Na medida em que o social contempla o mundo comportamental numa perspectiva ampla, e não apenas num enfoque de relações humanas, pode-se começar a examinar um outro conjunto de variáveis que afectam a vida organizacional, como é o caso dos valores. De certo modo, esta conclusão é advogada na seguinte afirmação: «Considerar a organização como um sistema orgânico implica caracterizá-la como um sistema de interacção de factores, tais como a natureza e história da organização, seus objectivos e metas, valores e cultura organizacionais, estrutura formal, tecnologia e actividades, sistemas de incentivo e gerencial, indivíduos membros da organização com as suas características psicológicas, os seus valores, as suas atitudes e experiências passadas, grupos ou estrutura informal do poder, mercado e ambiente no qual está inserida» (Ministério da Agricultura, 1975, pp. 28 e 29).

CONCEITO DE VALORES

A expressão pode ser usada em inúmeras acepções na nossa língua. Os significados vão mudando conforme os demais elementos da construção linguística sejam arranjados na frase: «Qualidade de quem tem força, audácia, coragem, valentia, vigor: grande valor dos Bandeirantes que desbravaram as nossas terras. Qualidade pela qual determinada pessoa ou coisa é estimável em maior ou menor grau; mérito ou mereci-

mento intrínseco; valia: É profissionalmente de alto valor; o empreendimento tem o seu valor» (Ferreira, 1975, p. 1452).

Contudo parece que o uso do termo deriva mais directamente da área económica que de qualquer outra: «O conceito palavra “valor”, que serve como fio condutor para a nossa reflexão antropológica, deriva manifestamente a sua origem da área económica. O termo *wer* do alemão antigo, bem como as palavras correspondentes do saxão, na antiga língua dos frisões e na antiga língua nórdica, significa preço, recompensa, porém, ocasionalmente, designam também o que é adquirido por preço elevado, ou seja, uma mercadoria preciosa» (Muniqué; *in* Gadower e Vogler, 1977, p. 253).

De certa maneira poderia ser considerado dispensável seguir com a discussão do conceito quanto ao seu significado na economia, uma vez que convivemos diariamente com ele na nossa vivência quotidiana, seja através dos preços que pagamos pelos bens e serviços que compramos ou usamos, seja pela leitura dos jornais diários que nos colocam a questão da inflação e a consequente desvalorização dos salários, ou qualquer outra questão como, por exemplo «o valor dos títulos mobiliários públicos tende a aumentar no próximo período em relação aos papéis privados».

Na área da antropologia, os usos poderão variar segundo o contexto e o interesse específico. Quando se tratar do processo de discussão teórica, o conceito estará muito mais próximo da sua utilização na filosofia ou mesmo na antropologia filosófica. Entretanto, quando se trata de examinar o valor cultural, aí parece-nos que fica evidente a característica tipicamente antropológica do uso: «Na antiga cultura do Peru, o ouro tinha um valor de culto: os tectos dos templos eram cobertos de telhas de ouro. Para os espanhóis, que depredaram os tempos e o País, o ouro tinha valor de moeda» (Muniqué; *in* Gadower e Vogler, 1977, p. 261).

Apenas à guisa de esclarecimento, incluiremos uma pequena ilustração do conceito de valor na filosofia: «Valor tem um sentido fundamentalmente económico — o sentido em que é usado para a 'mais-valia'. Porém, tem-se usado o termo 'valor' num sentido primariamente não-económico, como quando se diz que uma obra de arte tem grande valor ou é valiosa, ou que certas acções têm valor ou são valiosas, ou que uma pessoa tem grande valia. A noção de valor em sentido geral está ligada a noções tais como a de selecção e preferência, porém não se quer dizer ainda que algo tem valor porque é preferido ou que algo é preferido porque tem valor. O conceito de valor tem sido usado com preferência num sentido moral; usa-se muitas vezes o termo valor como qualificação moral» (Mora, 1971, pp. 867 e 868).

Valores na psicologia social

Conforme podemos observar das várias abordagens vistas, é muito difícil colocar os limites fronteiriços entre os vários campos das ciências humanas e sociais que se ocupam da questão dos valores. Na antropologia não se deixa de discutir o fenómeno filosoficamente; na filosofia não se pode abrir mão de noções formuladas pela economia. Na antropologia aparece ainda a discussão do assunto numa perspectiva tipicamente psicológica: «Com efeito, aquilo que nos decide, aquele 'algo' é tão equívoco quanto misterioso. Pode ser um sedimento de decisões responsáveis anteriores, pode ser uma parcela do nosso carácter, formado por nós mesmos, portanto, um 'segundo eu' anteriormente adquirido, ou uma parcela da natureza — o 'ID' (algo) na acepção difundida por Freud: impulso ou instinto, ou seja, uma força que nos impulsiona como que por trás, de uma profundidade insondável» (Muniqué: *in* Gadower e Vogler, 1977, p. 258).

Podemos agora alinhar o sentido em que o termo vem sendo usado na Psicologia, em geral, e particularmente na Psicologia Social. «Os valores foram mais claramente definidos por Jones e Gerard (1967): 'Qualquer estado ou objecto singular que o indivíduo se esforça em obter, do qual procura acercar-se, elogia, adopta, voluntariamente consume, incorre em despesas para adquirir, constitui um valor positivo... Os valores examinam a pessoa, fazem-na movimentar-se no seu meio, porque definem as suas secções atraentes e repelentes.' Para Jones e Gerard, um valor expressa uma relação entre os sentimentos emocionais de uma pessoa e determinadas categorias cognitivas» (Reich e Adcock, 1976, p. 23).

«Assim, 'a guerra (categoria cognitiva) é má (expressão de sentimento emocional)' torna-se um valor negativo. 'O alimento é bom' constitui um valor positivo. Como qualquer cognição pode estar associada a uma emoção, o número de valores que um homem pode ter só é limitado pelo número de cognições que possa albergar. Esta definição é extremamente ampla, uma vez que inclui tanto objectos como estados entre o valor dos diamantes e o valor da religião, por exemplo. Mas, por causa da sua imprecisão, dá margem à possibilidade de que essas avaliações subjectivas sejam adquiridas de diferentes graus de centralidade para uma pessoa.

Uma diferente ênfase é dada por Allport (1963). Escreveu ele: «Um valor é uma crença em que o homem se baseia para actuar por preferência». Este enunciado geral deve ser entendido no contexto em que ele prossegue: «Conhecemos melhor uma pessoa se sabemos que espécie de futuro ela está levando a efeito — e a sua modelação do futuro assenta primordialmente nos seus valores pessoais» (Reich e Adcock, 1976, p. 23).

Embora seja possível avançar ainda mais na discussão do conceito de valores aplicado à psicologia social em geral e às orga-

nizações em particular, entendemos que para os limites desta secção, as formulações encontradas nos vários autores citados atendem às necessidades do momento. Contudo, torna-se relevante assinalar que a literatura existente está a exigir uma maior sistematização e integração a nível teórico, de modo a tornar o conceito mais congruente com as necessidades das práticas social e organizacional.

ATITUDES E VALORES (1)

A matéria-prima do mundo, disse o notável médico Arthur Eddington, é a matéria da mente (cérebro). E o cérebro (a mente) da Psicologia Social é largamente composto de atitudes e valores. Estes conceitos são indispensáveis porque eles são os elementos que apreendem e delineiam (dão forma) a experiência individual. Na verdade, seria difícil considerar a individualidade sem eles, já que eles dão substância à história pessoal (individual) e ensinam a considerar uma perspectiva única na vida de uma pessoa, bem como as diferenças individuais no comportamento social.

Praticamente todas as coisas estudadas na Psicologia Social envolvem, de alguma maneira, atitudes e valores. No sentido mais amplo eles são representações psicológicas, no indivíduo, da influência da sociedade e da cultura. Os nossos gostos, preferências, maneiras, revelam essa influência. Mas as atitudes e os valores também contêm a essência das experiências individuais particulares, principalmente de interacções sociais do passado.

Enquanto tradicionalmente se tem considerado atitudes e valores de maneira distinta, eles têm certos aspectos comuns. Ambos são estados motivacionais e da percepção, que definem quais as expectativas e

desejos do indivíduo, e, conseqüentemente, afectam o comportamento. Eles são adquiridos, primordialmente, através do contrato com as outras pessoas.

As atitudes e valores diferenciam-se de várias formas. Uma atitude refere-se a um conjunto de crenças (sistema) sobre um objecto ou dada situação. Um valor situa-se entre condições e elementos específicos e duradouros referentes a modelos de conduta e objectivos a serem atingidos. Alguns exemplos de valores são: liberdade, verdade, justiça, honestidade. Ademais, os indivíduos incorporam muito mais atitudes do que valores. Como Rokeach (1968) notou, nós temos milhares de atitudes mas somente possuímos dezenas de valores.

Atitudes: sistemas de percepção

A qualidade mais essencial das atitudes é a sua característica de acompanhar as pessoas internamente. Elas estão presentes nas nossas interacções e são sistemas de percepção que afectam as nossas respostas. Um conjunto de atitudes significa uma disposição para agir. Este conjunto define também a forma de categorizar, seleccionar ou interpretar experiências de acordo com as nossas expectativas.

Um elemento básico da atitude, ou de um conjunto de percepções, é gostar ou não gostar de pessoas ou de coisas. Isto leva um indivíduo, por exemplo, a perceber o comportamento de um amigo de uma forma diferente da de alguém que não se conheça, mesmo quando o comportamento exibido é idêntico. Nós geralmente aceitamos brincadeiras ou comentários pessoais de alguém de quem gostamos, mais do que de alguém de quem não gostamos ou não conhecemos.

Os indivíduos têm atitudes diante de um vasto conjunto de objectos incluindo a conduta social, minorias sociais e religiosas, problemas políticos e sociais. Para dar uma ilustração, as pessoas geralmente têm uma soma de atitudes inter-relacionadas sobre

(1) Baseado na tradução e adaptação do capítulo 5 de Hollander (1976, pp. 138-147).

política. Provavelmente elas rejeitarão outros pontos de vista políticos. Elas tenderão também a apresentar padrões particulares de voto e outras actividades políticas tais como escrever cartas sobre certos temas para órgãos oficiais ou jornais.

Atitudes e valores, por um lado, têm persistência, por outro, são dinâmicos e por isso mesmo, mutáveis. Há concordância, todavia, em que as atitudes são mais susceptíveis de mudança, pelo menos na sua expressão externa, do que os valores. Mas circunstâncias diferentes têm um efeito importante em tal mudança de atitudes. Hovland (1959) concluiu que um efeito mais pronunciado de mudança de atitude é encontrado em experimentos de mudança de atitude do que em questionários de pesquisa.

Ele indica que isto é provável porque os experimentos sempre lidam com atitudes mais superficiais para os indivíduos do que as atitudes estudadas nas pesquisas. Questionários de pesquisa de atitudes, tais como os políticos, podem ser muito mais significativos para os indivíduos e, conseqüentemente, estarem menos sujeitos à mudança.

A maior estabilidade dos valores é comumente atribuída à sua base cultural. A cultura é vista como possuidora de certos valores, um sistema de valores, muito mais que atitudes. E, além do mais, os valores são culturais e são menos mutáveis, a menos que o indivíduo queira romper com a referida cultura. Contudo, a persistência de certos valores pode ser muito forte. Na sociedade, por exemplo, realização (trabalho, acção, empreendimento) é um valor cultural amplamente compartilhado, ainda que não seja de forma total (para todos) (McClelland, 1961). De facto, um ponto comum e corrente nos movimentos de contracultura é rejeitar a realização como um valor.

As atitudes tendem a agrupar-se e estão ligadas pelos valores subjacentes a elas numa relação que pode ser bem complexa. Um diagrama de possíveis relações entre atitudes e valores de um indivíduo é mos-

trado na figura 1. Como mostra o diagrama, o mesmo valor pode originar atitudes conflitantes, conforme é o caso das atitudes 8 e 10, por exemplo. Diferentes valores podem ser a base de uma atitude, mas em graus variados, como mostrado para as atitudes 3(A e C), 4(A e B) e 7(A, B e C).

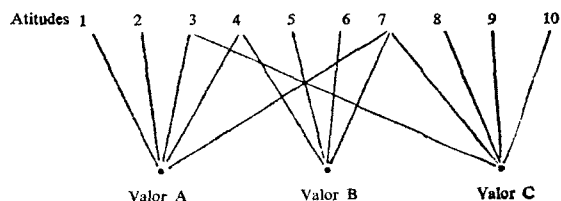


Fig. 1 — Relações entre valores e atitudes

Embora haja um aspecto comum entre atitudes e valores, eles não precisam necessariamente estar em harmonia. Na verdade, um dado valor pode levar a atitudes diferentes ou mesmo opostas, na mesma pessoa. Por exemplo, a necessidade de realização pode significar uma crença de alguém no desenvolvimento individual através da competição, bem como a crença na necessidade de trabalhar com as outras pessoas colaborativamente ou de um modo cooperativo. E mais: uma atitude de uma pessoa pode resultar de um valor diferente que a mesma atitude em outra pessoa. Uma pessoa pode ajudar os pobres movida por um senso de obrigação social para a melhoria da sociedade. Uma outra pode acreditar na mesma coisa movida por um sentimento de superioridade. As suas acções para com os pobres poderão variar e provavelmente irão revelar estas diferenças nos valores de cada uma.

Sistemas de valores

As tentativas de se estudar os valores têm-se baseado, normalmente, num número li-

mitado de valores que podem ser ordenados, ainda que relativamente. Foi desenvolvida por Allport, Vernon e Lindzey (1951) uma escala padronizada que é amplamente usada para medir a importância relativa que as pessoas dão aos seus valores. Ela é chamada de Estudo de Valores e tem os seguintes elementos: (I) teórico: orientar-se para a busca da verdade através do empiricismo, criticismo ou racionalidade; (II) prático: enfatiza a utilidade. Aderir a uma visão predominantemente «económica» da vida; (III) estético: dar maior importância à forma, harmonia e simetria como fontes de satisfação; (IV) social: enfatiza orientações humanísticas tais como altruísmo e filantropia; (V) poder: dar maior importância à influência pessoal, incluindo os aspectos políticos; (VI) religião: procurar experiências transcendentais ou místicas através das quais se pode entender a unidade e o significado da vida.

Um sistema de valores de um indivíduo é estabelecido através de um perfil que mostra as posições da pessoa em cada um dos valores. Estas posições são baseadas nas suas preferências entre alternativas dos itens da escala. Com esta medida de valores verificou-se que os estudantes de Medicina tinham uma posição alta na escala teórica, mas baixa na religiosa; o oposto acontecia com estudantes de Teologia. Em geral, as pesquisas sobre preferências vocacionais indicaram que estas faziam mais parte de um conjunto de atitudes, relacionadas com sistemas de valores básicos, do que eram o resultado de uma única atitude para com uma área específica.

Há seguramente muita resistência a ameaças a um sistema de valores. Falando sobre este fenómeno, Linton (1945) afirmou: «O comportamento que não está de acordo com o sistema de valores das pessoas traz à tona respostas de medo, raiva ou, no mínimo, desaprovações... Assim uma pessoa que pratica um acto contrário ao seu próprio sistema de valores/atitudes vai experimentar

um considerável distúrbio emocional antes e depois» (p. 112).

Numa cultura, um sólido grau de congruência é usualmente encontrado na ordenação de valores. Uma ilustração disso é um estudo de Morris (1956) no qual ele toma uma amostra de estudantes universitários americanos com 13 modos de viver. Entre esses está «preservar o que de melhor o homem obteve» e «cultivar a independência das pessoas e coisas». Ele então analisou essas avaliações através dos factores principais. Emergiram, por ordem, cinco factores, conforme se segue: a) participação e envolvimento com os outros; b) actividade mais do que receptividade; c) satisfação no desenvolvimento e realização; d) restrição social e autocontrolo; e) autotolerância.

Cinco factores não são necessariamente suficientes para descrever o sistema de valores total de uma pessoa. Contudo, quando Morris comparou a ordenação relativa desses factores com valores existentes noutras culturas, ele achou muitas diferenças, apesar da deficiência representada pelo facto de as suas conclusões serem referentes apenas aos 5 factores mencionados. Na Índia e na Noruega, por exemplo, o mais alto foi restrição social e autocontrolo. Além do mais, a autotolerância que foi avaliada de forma baixa mas positivamente entre os estudantes americanos, foi considerada negativamente na Índia, Noruega, China e Japão. Todavia, o tempo decorrido desde quando o mencionado estudo foi realizado pode ter feito com que essas diferenças tenham diminuído.

Diferenças individuais em valores

A amplitude e estabilidade dos sistemas de valores culturais varia dentro de uma sociedade, especialmente nas sociedades mais complexas. Isto pode conduzir a conflitos de valor. Em princípio, é claro que para uma sociedade ter estabilidade e continuidade, os seus membros necessitam comparti-

lhar certos valores significativos. Entre outros benefícios, isto torna mais fácil a interacção social e assegura aos indivíduos a sua aceitação social.

No entanto, existem obviamente diferenças individuais nos valores. Além do mais, conflitos entre valores expressos e padrões reais de conduta vão ocorrer sempre numa sociedade complexa. Se dermos à realização um alto valor na sociedade americana, a sua obtenção pode estar em conflito com outros valores. Os adeptos da iniciativa privada, por exemplo, são quase sempre aqueles que limitariam a competição pela maior presença de uma determinada empresa num sector específico da economia. Mais educação para todos que são capazes é um valor, mas aqueles que conseguiram isto e agem de acordo com este valor são vistos como «intelectuais», num sentido pejorativo. Distinções de classes sociais são irrelevantes, mas casas e carros maiores e mais caros ainda são vistos como uma marca de posição social.

Diferenças sociais e valores esposados foram estudados num experimento de Vaughan e Mangan (1963), que empregaram uma variação da situação de grupo de pressão de Asch (1951). Nesse trabalho foram seleccionadas pessoas cujos perfis na escala de Allport e outros revelaram uma alta contagem numa área de valor e uma baixa contagem noutra área. Cada pessoa foi colocada num grupo com outras três, todos sentados em semi-círculo de frente para uma tela. O experimentador projectava na tela algumas frases, não mais do que 2 segundos, e a pessoa tinha que escrever a frase.

O procedimento experimental foi executado de forma a que estas frases representassem um valor que tinha sido previamente posicionado ou muito alto ou muito baixo pela pessoa. Os três, com os quais tinham sido agrupados cada um dos sujeitos, receberam instruções para relatarem incorrectamente as sentenças. Metade do tempo as suas respostas incorrectas estavam em opo-

sição ao alto valor do indivíduo e a outra metade do tempo estavam em contradição com o valor baixo do sujeito.

De acordo com suas hipóteses, esses investigadores verificaram que, quando o conteúdo do trabalho representava um alto valor para o indivíduo em questão, havia significativamente menos influência do grupo de pressão do que quando representava um baixo valor. Além deste achado, os pesquisadores encontraram um efeito de posição representado pela influência maior quando mais indivíduos relatavam incorrectamente suas impressões antes do sujeito em exame. Para um valor alto, a maior influência ocorreu quando o sujeito estava na quarta posição, ou seja, era o último a responder. Com um valor baixo, este mesmo efeito acontecia da segunda para a terceira posição. Havia portanto maior resistência às respostas incorrectas quando um valor importante estava envolvido.

Concluindo, uma qualidade importante dos valores é que eles tendem a resistir fortemente a influências para modificá-los. Isso significa dizer que eles são bastante difíceis de serem mudados. Mas quando a socialização na infância é um processo efectivo, eles tornam-se, no mínimo, elásticos.

VALORES NAS ORGANIZAÇÕES

As organizações são uma das mais velhas criações do homem. Na maioria dos textos de introdução à teoria económica são discutidas as razões pelas quais o homem passou da brincadeira ao trabalho. É bastante provável que, no mundo de fartura e profusão que porventura tenha existido, o homem aplicava o seu tempo apenas no lazer. Retirava a sua alimentação da natureza, quem sabe apenas das frutas. As razões para que desse estágio evoluísse para uma situação onde o trabalho passava a ser mais exigente, pelo menos em relação ao tempo nele aplicado, são complementares: o crescimento demográfico, levando à necessidade de

maior volume de alimentos (maior procura) e à escassez, como produto do próprio processo de «esperar» passivamente pela natureza (menor oferta).

A escassez, enquanto provoca a diversificação do uso de alimentos, introduzindo possivelmente os hábitos de caça e pesca, intrinsecamente diferentes do simples acto de colher frutos, exige que o homem aprenda a cultivar os alimentos de que necessita na escala gerada pela procura dos mesmos. Neste ponto podemos localizar, paralelamente, o surgimento de organizações (família, grupos, tribos, etc.) que vêm contribuir para que o trabalho vá sendo sistematizado e até mesmo dividido socialmente (Costa, 1980).

Uma evidência da idade das organizações pode ser encontrada nas descobertas de arqueólogos nas ilhas gregas. Em Creta, por exemplo, existem indícios sob a forma de restos de construções de edifícios complexos que não poderiam ter sido construídos sem o concurso de organizações para reunir a força de trabalho necessária. A tecnologia que os tornou possível só é viável através do trabalho muito bem organizado e sistematizado, posto que foi preciso, além de conhecimentos sobre o manejo do cálculo matemático e da arquitectura, noções avançadas de navegação, devido à sua localização. E essas obras têm uma data estimada entre 3000 e 5000 a.C.

Se esta evidência for considerada uma «inferência», e portanto pouco válida, podemos recorrer a Tragtenberg (1977) para reforçar nosso ponto: «A burocracia aparece em germe nas primeiras cidades sumerianas onde a invenção da escrita favorece esse processo. Em torno do rei, como dos templos, desenvolve-se uma burocracia real para gerir-lhe a fortuna, criando em Nippur um santuário. Hamurabi administra em forma de pirâmide, as vilas são governadas por prefeitos nomeados pelo rei. Os assuntos da sociedade são considerados menos importantes que os do príncipe que encarna o Estado

no plano político. Na segunda metade do terceiro milénio, surgem o desenvolvimento da burocracia e a noção de Estado devido à formação de grandes impérios.

A terceira Dinastia de Ur (2111-2003) é o primeiro Estado do Oriente: a autonomia das cidades é liquidada, os chefes são funcionários ante o rei, as fronteiras ficam sob a guarda de funcionários nomeados pelo rei. O estado mesopotâmico centralizado no soberano e no corpo de funcionários é o modelo que outras monarquias irão imitar, como os hititas entre os séculos XIV e XII a. C. Os funcionários são ligados ao rei por juramento» (pp. 30-31).

Parece-nos irrelevante continuar a discutir a questão da idade das organizações. O ponto que passa a afigurar-se como importante é que, na medida em que nelas os homens sempre estiveram presentes, os valores nunca puderam estar ausentes. No citado texto de Tragtenberg, podemos detectá-los em vários momentos: 1) «Em torno do rei, como dos templos, desenvolve-se uma burocracia real para gerir-lhe a fortuna, criando em Nippur um santuário.» — aqui está presente o valor poder representado na figura do rei e da religião; 2) «A terceira Dinastia de Ur (2111-2003) é o primeiro Estado do Oriente: a autonomia das cidades é liquidada, os chefes são funcionários nomeados pelo rei» — podemos localizar aqui a centralização como o valor representado pela eliminação da autonomia das cidades, junto com o valor segurança implícito na guardas das fronteiras, onde a nomeação dos funcionários pelo rei parece indicar a importância conferida ao valor de lealdade, assegurada pela escolha, que se irá reflectir certamente no valor de confiança como objectivo final.

Onde estejam presentes as organizações, estarão também os valores. Nem se pode levantar a hipótese de que os valores sejam apenas manifestações culturais a nível de sociedade, posto que o tamanho reduzido das comunidades (nações) antigas implica que elas se confundissem praticamente com

o que hoje temos como organizações específicas. Ainda é no próprio Tragtenberg que podemos buscar apoio para a nossa afirmação: «Os assuntos da sociedade são considerados menos importantes que os do príncipe que encarna o Estado no plano político». E o que é o Estado senão uma organização? Por outro lado, quantas pessoas formariam a chamada sociedade civil para que pudéssemos encará-la de uma forma diferente dos recursos humanos das gigantescas organizações modernas?

Valores na filosofia gerencial

O facto de iniciarmos as considerações sobre a ocorrência dos valores e das consequências correspondentes nas organizações pelas suas manifestações na filosofia gerencial não é ocasional. Ao contrário, é porque esta, além de ser um deles, acaba por influir de forma relevante na maioria dos componentes do que genericamente é denominado de cultura organizacional (conjunto dos valores, normas, crenças, procedimentos, filosofia gerencial, tecnologias e estrutura de uma organização). De facto, mesmo tendo desenvolvido ao longo dos anos uma cultura, o poder concentrado nas mãos dos principais executivos acaba por se manifestar na forma de concepções que tendem a reflectir o pensamento desse dirigentes.

Isto realmente ocorre e pode exercer uma influência, tanto positiva quanto negativa, nos destinos da organização, porquanto os executivos terminam por corporizar uma filosofia gerencial, quer ela esteja explicitada através de documentos formais ou não. E convém não esquecermos de que eles são, antes de mais nada, humanos. «O comportamento gerencial reflecte em extensão considerável a dinâmica das forças que actuam no indivíduo como pessoa humana. Conhecer essas forças, a sua dinâmica e as consequências dessa dinâmica para si mesmo e para os outros é condição necessária (em-

bora não suficiente) para que o executivo consiga imprimir racionalidade intencional ao seu comportamento como dirigente. Isso porque as suas percepções, fotografias ou diagnoses da realidade gerencial são “contaminadas”, não tanto pelas técnicas e instrumentos de administração que conheça, mas antes e mais, pelas vivências que o tenham tornado gerente, e a pessoa única que chegou a ser» (Nascimento, 1975, p. 8).

Deste modo, voltamos a afirmar que a influência dos sistemas de valores dos executivos é um factor crucial para a filosofia gerencial da organização porque, mesmo que eles absorvam a nível intelectual/racional a cultura organizacional, haverá sempre uma grande probabilidade de que eles se comportem condicionados pelas suas concepções originais (anteriores), pelo menos durante um certo período. Na medida em que nem todos os indivíduos têm consciência dos valores que incorporaram — aliás o mais comum é a inconsciência em relação a eles — muito da disfuncionalidade generalizada no funcionamento das organizações brasileiras (no sector privado, especialmente, as pequenas e médias) pode ser explicada em decorrência de filosofias gerenciais inadequadas e até mesmo incongruentes com o negócio a que se propõem.

Antes de examinarmos alguns exemplos de valores e disfunções deles decorrentes nas organizações, particularmente nas tipicamente brasileiras, seria interessante apresentar uma afirmação de Leavitt, na direcção do que estamos formulando, de que experimentos no campo da Psicologia revelam que o comportamento manifesto dos indivíduos é condicionado pelas percepções que estes têm da realidade. As percepções, por seu turno, são condicionadas «internamente» pelas concepções dos indivíduos e «externamente» por factores exógenos, tais como o ambiente social/político/económico/ecológico em que os indivíduos vivem (*in* March, 1965; cf. Foguel e Souza, 1980).

«Como ilustra a figura abaixo, essa forma de analisar o comportamento humano — as concepções condicionam as percepções, que, por seu turno, condicionam os comportamentos — tem como implicação básica o deslocamento do foco de atenção do comportamento manifesto para as concepções e per-

cepções dos indivíduos: os valores, conhecimentos e necessidades afectivas, conscientes ou não, influenciam a percepção dos indivíduos sobre a realidade e esta percepção real ou distorcida, determina o comportamento dos indivíduos» (Foguel e Souza, 1980, pp. 139-140).

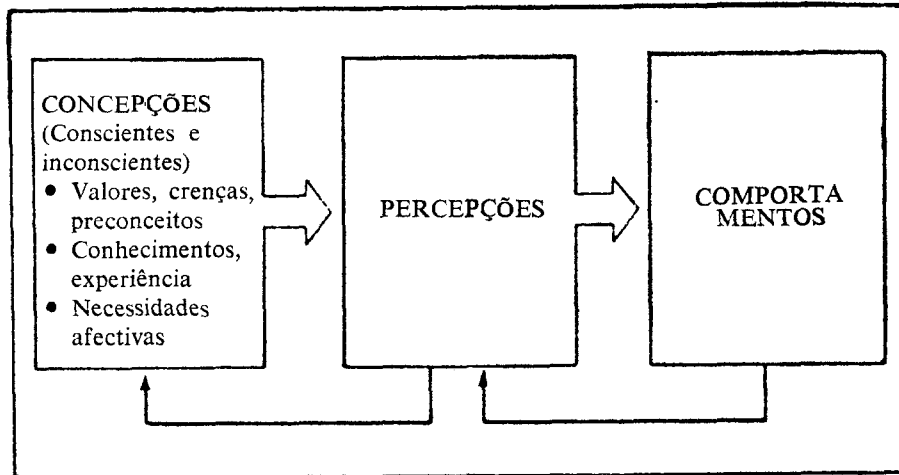


Fig. 2 — *Determinação do comportamento humano*
Fonte: Foguel e Souza (1980, p. 140)

Consequências na filosofia gerencial

Nas observações que fazemos a seguir, excluímos as organizações multinacionais que operam no Brasil e boa parte das grandes empresas nacionais (na maioria das vezes associadas a capital internacional). Mesmo as estatais, já que estas, quando não através da via normal do capital de risco, estão de qualquer modo muitas vezes ligadas ao referido capital estrangeiro através de volumosos empréstimos. Esta decisão não foi tomada em razão de nenhum juízo de valor sobre a empresa, ou sobre o capital internacional. O problema é que este, na medida em que entra na organização, traz consigo um conjunto de valores que obrigatoriamente, na maioria dos casos, os dirigentes da organização «beneficiada» incorporam na filosofia gerencial vigente. Assim,

não obstante os valores típicos da cultura brasileira também estarem presente nessas organizações, eles nem sempre são os predominantes.

— *Desconfiança*. Um dos componentes (valores) básicos da postura do dirigente, da qual resulta a filosofia gerencial das empresas tipicamente brasileiras, é a desconfiança. Um levantamento empírico poderia comprovar que muitas das nossas empresas mal administradas o são porque os membros da família proprietária não têm a confiança necessária nas pessoas para profissionalizar a gerência. De modo geral, essas empresas crescem e desenvolvem-se numa geração de proprietários e, na geração seguinte, desaparecem.

— *Paternalismo*. Este valor parece-nos bem nítido, especialmente nas instituições do Sector Público. É comum o governo,

através das suas instituições, «socorrer» maus empresários em nome de possíveis problemas sociais ou quaisquer outras racionalizações. Assistimos a este procedimento ser largamente adoptado, quer seja no sector financeiro, industrial ou agrícola. Este valor reflecte-se ainda nos inúmeros subsídios concedidos principalmente por via fiscal ou orçamentária, e através de acções assistenciais *ad hoc* às comunidades carentes, quando provavelmente o enfoque mais acertado seria usar esses recursos no seu desenvolvimento a médio e longo prazos, e não em medidas paliativas de curto (ou curtíssimo) prazo.

Os exemplos que arrolamos foram apenas para demonstrar que os valores realmente determinam a filosofia gerencial. Embora eles possam fazê-lo de modo positivo, mostramos situações em que sua influência é negativa, ao que nos parece. Um estudo mais aprofundado deste aspecto, com a apresentação de informações mais completas e sistematizadas, exigiria tempo e espaço além do que nos é permitido no momento.

Valores no clima organizacional

Conforme procurámos evidenciar na primeira secção — Antecedentes — o desenvolvimento da Administração deu-se a partir de modelos e opiniões tipicamente autoritários, que enfatizavam a necessidade de controlos rígidos da organização sobre as pessoas nela empregadas. Tendo esse desenvolvimento ocorrido principalmente nos Estados Unidos, onde as instituições políticas vigentes já naquela época se baseavam ao menos formalmente, em valores democráticos, não seria de se esperar esta predominância de valores autoritários nas organizações. Ora, o desenvolvimento da teoria da administração não se deu no vazio: o *locus* concreto de seu surgimento foi a nação americana e nela se reflectia, de algum mo-

do, a nível ideológico, a mentalidade predominante na época.

Logicamente, a indústria americana, onde esse processo se localizou, também deveria reflectir, na medida da sua representatividade da cultura americana, os valores dela. E essa mentalidade autocrática e burocrática já se manifestava através do próprio processo industrial do qual a linha de montagem expressa as principais características. Charles Chaplin, com argúcia e perspicácia, demonstrou e satirizou (em *Tempos Modernos*) essa natureza burocrática/autoritária da linha de montagem. Vários escritos sob a forma de crítica à administração científica têm denunciado esse seu carácter, a ponto de, hoje em dia, os próprios profissionais da área não deixarem de ressaltá-lo sempre que têm oportunidade.

«Com efeito, as acções encetadas na grande maioria dos trabalhos de reforma, pelos quais têm passado as organizações privadas e públicas no Brasil, enfatizaram sistematicamente a modernização e racionalização dos componentes estruturais e tecnológicos. Essa abordagem teve a sua origem e sustentação na visão mecanicista da organização de empresas, que possui, por sua vez, todo o seu lastro no sistema de valores que dominava a maioria das organizações no início deste século. Esses valores, percebidos como sendo basicamente impessoais e orientados para tarefa, negavam inteiramente as aspirações de carácter humanístico dos indivíduos nas organizações» (Ministério da Agricultura, 1975, p. 25).

Evidentemente que o sistema de valores sendo o descrito, o clima das organizações o reflectia e certamente o legitimava. Tanto assim que o primeiro esforço sistemático de pesquisas examinando a natureza das influências do referido *statu quo* das organizações na produtividade das pessoas no trabalho, conhecido como os «experimentos de Hawthorne», foi o bastante para permitir a confrontação daquela situação, provocando o aparecimento da chamada Escola das Re-

lações Humanas. A partir das suas observações, Mayo formulou a «hipótese da ralé» como uma forma de explicar a situação então vigente.

«Segundo Mayo, muitos administradores supunham que a sociedade fosse formada por uma horda ou multidão de indivíduos não-organizados, cujo único interesse seria a autopreservação ou o egoísmo. Supunha-se que as pessoas fossem, fundamentalmente, dominadas por necessidades fisiológicas ou de segurança, desejando conseguir a maior quantidade possível de dinheiro, em troca do menor trabalho possível. Por isso, a administração actuava e organizava o trabalho sob a suposição básica de que os trabalhadores, no conjunto, constituíam um grupo desprezível. Essa suposição foi denominada, por Mayo, a “Hipótese da Ralé”. Ele lamentava as práticas autoritárias e orientadas para a tarefa, criadas por essa hipótese» (Hersey e Blanchard, 1974, pp. 58-59).

A conotação valorativa da postura clássica é evidente por si só, e levada ao extremo, como o foi na Alemanha, deu como produto o Fascismo, do qual a humanidade tem razões de sobra para não se lembrar com saudade, apesar de saber que fascistas existem ainda hoje. O trabalho de Mayo pode ter criado as condições para os desenvolvimentos subsequentes dentro da mesma abordagem feitos por McGregor (teorias X e Y) e Likert (sistemas 1, 2, 3 e 4), entre outros.

Consequências no clima organizacional

Ainda é típico de alguns segmentos da burocracia pública brasileira o paternalismo (valor) que gera o empreguismo irresponsável, particularmente em alguns Estados de menor desenvolvimento relativo. A principal consequência é que, havendo muitos empregados, a maioria é mal paga e tem pouco que fazer. O clima é normalmente de apatia, pouco comprometimento com os objectivos organizacionais, e insatisfação genera-

lizada. Como resultado final, não cumprem adequadamente a sua missão, por um lado, nem conseguem recursos suficientes para se desenvolverem, por outro. Isto produz mais insatisfação, menos eficácia/eficiência, e a repetição monocórdica do círculo vicioso.

No sector privado também são inúmeros os exemplos de organizações que patinam nas suas deficiências por falta de pessoas competentes. Este problema gera dificuldades a nível negocial que impedem a atracção de pessoas competentes, fechando assim o círculo. O resultado deste clima de deterioração é o fim das actividades da organização ou a convivência com a mediocridade. Sem dúvida, um dos valores aí presentes é o conformismo.

Valores nas práticas administrativas

As organizações contêm muitas vezes, nas suas práticas administrativas, as características específicas da sua missão básica ou negócio. Até mesmo aquelas que são comuns a quase todos os tipos de organização, como é o caso dos sistemas de contabilidade, em cada ramo de negócio, mesmo em unidades empresariais isoladas, apresentam características peculiares. Não seria plausível que o sistema contábil de uma empresa siderúrgica guardasse semelhança com o de uma instituição bancária. Entretanto, ambos podem reflectir o mesmo sistema de valores, como poderia ser o caso se, para dar baixa de um bem desaparecido, ambas as organizações fizessem um inquérito administrativo.

O valor que estaria reflectido nesta prática seria obviamente a desconfiança, ou a suposição de que as pessoas são desonestas. A baixa poderia ser dada através de um simples memorando do responsável pelo Sector onde o bem estava sendo usado. No caso de se tratar de um objecto pouco valioso e a mesma prática fosse exigida, outro valor que provavelmente estaria ac-

tuando é o burocratismo. A eficiência mesmo à custa da eficácia, já que o custo do inquérito poderia ser muito mais alto do que o valor residual do bem em questão. Não são poucas as organizações brasileiras onde práticas semelhantes à descrita estão em vigor, principalmente no sector público, onde apesar da implantação do Decreto-Lei n.º 200/67 (Reforma Administrativa), elas não foram abolidas.

Aliás, essa suposição de desonestidade das outras pessoas parece reflectir um valor cultural nosso. O Ministro da Desburocratização, apenas considerando que as pessoas são essencialmente honestas e, em princípio, estão dizendo a verdade, determinou medidas que permitiram a eliminação de milhares de documentos que andávamos exibindo no país para provar que estamos vivos, que residimos, que não falsificamos assinaturas, etc. Contudo, nos procedimentos de organizações tanto do Sector Público quanto do Sector Privado ainda são consumidas toneladas de papel e muita energia humana a fim de se evitar que as pessoas mintam.

Novos valores: tendências no Brasil

A sociedade mundial e a brasileira em particular vivem um momento crítico da sua existência. A intensidade das transformações e mudanças profundas que ocorrem no seu seio está assombrando os próprios pesquisadores e estudiosos do fenómeno da mudança social. São as próprias bases da civilização e da cultura vigentes que estão sendo questionadas. Alguém já definiu a situação como uma «autêntica crise de valores». A passagem do casamento «para toda a vida» para o casamento «temporário», por exemplo, é uma alteração profunda numa sociedade predominantemente católica como a nossa. Mesmo entre pessoas que negam estas transformações é possível encontrar os que já estão no segundo ou até mesmo no terceiro casamento.

As organizações temporárias, que até há algum tempo eram uma realidade apenas noutros países, já estão agora entre nós. Seja no formato de organizações dentro de Organizações (projectos, programas, etc.), seja na forma de Congressos, Encontros, etc. Outro exemplo marcante na nossa realidade é o impacte da crise energética, que viabiliza, de repente, o uso de veículos movidos a álcool, o que até há bem pouco tempo não era sequer cogitado e não passava de pura ficção científica.

Este conjunto de circunstâncias que caracterizam hoje a nossa sociedade, o seu estágio de desenvolvimento actual e as suas perspectivas futuras, poderia ser chamado de tendência global do país. A nossa intenção é examinar apenas, e mesmo assim rapidamente, alguns aspectos específicos dessa tendência maior. Achamos que essas tendências mais moleculares estão a transformar-se em verdadeiros dilemas para a sociedade, os quais precisamos definir e conhecer melhor a fim de poder enfrentá-los e equacioná-los de maneira congruente com o equilíbrio social que almejamos.

— *Mulheres no trabalho.* Há cerca de duas décadas era bem pequeno o número de mulheres nas organizações brasileiras, e a sua presença limitava-se ao desempenho de tarefas auxiliares de secretariado, dactilografia e outras consideradas pouco relevantes. Mas, a partir dos anos sessenta, com o crescimento vertiginoso dos cursos universitários e a sua frequência das mulheres, e com a necessidade da participação da mulher na formação do rendimento familiar, a situação começou a mudar rapidamente. Hoje encontramos mulheres actuando nos mais diferentes campos de actividade profissional, com desenvoltura e sem maiores constrangimentos. É na Engenharia, na Medicina, na Arquitectura, na Economia, na Administração, áreas anteriormente de domínio exclusivo do homem.

O impacto desses factos nos valores das organizações ainda não foi medido. Até onde a nossa cultura — autocrática e machista — integra essa tendência e a absorve naturalmente? Como deve ser a organização com grande número de mulheres? Deve dispor de creches para atender aos filhos? Serão mais eficazes devido à absorção em larga escala de elementos femininos? As mulheres estarão conscientes das responsabilidades que assumem diante da comunidade como co-responsáveis pela geração dos produtos e prestação dos serviços requeridos das organizações? Até quando as mulheres aceitarão a discriminação social e funcional a que as submete a maior parte das organizações? Em que medida e em que forma as mulheres nas organizações afectarão a competência social dos seus membros tradicionais, os homens? Terão elas realmente mais competência interpessoal? Aqui já estão formuladas várias perguntas, agora é só encontrar as respostas.

— *Jovens em posições de poder.* A necessidade de preencher inúmeros cargos das mais diversas naturezas em muitas organizações brasileiras, como resultado do acelerado processo de crescimento económico ocorrido nas últimas décadas, encontrou o país sem quadros. De repente, jovens profissionais recém-saídos da universidade começaram a ser guindados a posições de destaque nas organizações públicas e privadas. Neste caso, o conflito de valores é mais simples de ser examinado. Um exemplo clássico é o do engenheiro novo às turras com o experiente mestre-de-obras. A questão valorativa da confiança pode tornar-se, nesta situação, de difícil equacionamento.

Mas não é só isso. Os jovens levam para as organizações valores diferentes sobre a vida. Olham as instituições, os relacionamentos, e até mesmo o tempo, com outros olhos. Eles são de um outro tempo: não são só roupas e estilos novos — são ideias novas. E isto pode confrontar não só os valores mas até mais do que eles — as suas origens socio-

psicológicas e antropológicas. A cultura do país antes, bem como as das organizações, entram em xeque. Como é que as organizações estão tratando o problema? De que forma estão observando o ímpeto criativo desta força jovem sem abrir mão da valiosa experiência conservadora dos quadros mais maduros? Novamente apresentamos perguntas. Respostas ainda não há.

— *Urbanização acelerada.* De certa forma, a discussão dos temas precedentes, a questão das mulheres e a dos jovens, já contempla nalguma medida a aceleração da urbanização. Todavia é preciso tratar com especificidade algumas outras dimensões que podem ser cruciais para os valores organizacionais. Especialmente num país com industrialização rápida e recente, como no caso brasileiro, surgem alguns problemas.

Primeiramente, o facto das pessoas nos grandes aglomerados urbanos ficarem praticamente «presas» nas organizações por um período de tempo maior, exige das organizações uma postura diferente. Por exemplo, em relação à disponibilidade dos serviços que se tornam necessários ao atendimento dos empregados, tais como refeitórios, salas de recreação, atendimento médico e outras questões típicas da administração de recursos humanos.

Por outro lado, os aglomerados urbanos, facilitando o processo de comunicação e de difusão de informações, tornam as pessoas mais exigentes, melhor informadas mais questionadoras, enfim, mais conscientes de seus direitos. Estas características exigem da organização mais flexibilidade e adaptabilidade no trato com o seu pessoal. Isto é incongruente com o conservadorismo da maioria das nossas organizações. Em momentos de crise as pessoas deixam um pouco de lado problemas desta natureza e não ousam fazer valer seus direitos com receio de pôr em risco o seu emprego.

Além disso, a própria urbanização em si influi nos valores culturais em geral na medida em que os meios de comunicação de

massa criam valores idealísticos por meio da publicidade e propaganda de produtos e serviços (Hesketh e Almeida, 1980). A nível organizacional, o reflexo disto é o questionamento generalizado dos valores, mesmo que eles sejam congruentes com as necessidades específicas das organizações. A manutenção de um clima próprio à produtividade dependerá da capacidade de captar e compreender as mudanças que estejam acontecendo no meio ambiente, promovendo-se as alterações que sejam apropriadas. E o valor permanência em relação a transitoriedade necessária? O que fazer com os programas de adestramento de mão-de-obra delineados para ensinar técnicas que foram boas ontem?

Abertura política

O Brasil é inegavelmente um país de tradição autoritária. Conforme aponta Faoro (1977), esta é uma característica que herdamos do absolutismo monárquico português. Da revolução de 30 em diante, as evidências representadas por governos fortes e centralizadores, entremeados com períodos de normalidade constitucional, é facilmente identificável. É interessante notar que, mesmo nos períodos de normalidade democrática, os exemplos de medidas autoritárias estão presentes.

Como forma de sair do último surto formalmente autoritário — pois já mostrámos que o autoritarismo tem sido uma norma cultural — o presidente Geisel deu início ao que denominou de processo de abertura «lenta, gradual e firme». Extintos os actos institucionais, o governo seguinte (actual) tem então condições para encaminhar a amnistia política. O país começa a «respirar» livremente através da imprensa. São aprovadas as eleições directas para os governos dos Estados. Esse processo modifica profundamente o metabolismo da sociedade

brasileira, com implicações evidentes para as organizações.

A imprensa livre criticando e apontando falhas, desmascarando fraudes e apontando corrupção em instituições públicas. Exige-se que a verdade seja um valor relevante. Como é que organizações que se desenvolveram sob o manto da mentira e do silêncio imposto à imprensa, vão agora contabilizar seus actos perante a sociedade sob esta nova realidade? Os empregados, através principalmente de seus sindicatos, reivindicam e exigem melhores salários e outras melhorias nas condições de trabalho, usando o mecanismo de greve como instrumento de pressão, o que é um novo e importante dado na realidade actual. De que modo se adaptarão aqueles que se acostumaram a resolver os antagonismos sociais através da intimidação e coacção, recorrendo muitas vezes ao uso do tacape e da borduna?

A propósito, este é um ponto relevante, e obviamente os valores estão presentes nos dois dados da questão. A postura cultural autoritária, reflectida nas atitudes e comportamentos tanto dos representantes patronais quanto dos representantes dos empregados, tem tornado o clima das negociações trabalhistas bastante tenso e competitivo. Este facto é ainda reforçado pela actuação do governo, que quando participa do processo geralmente o faz de forma autoritária, muito mais com base no Brasil formal — a legislação — do que no Brasil real — os conflitos legítimos.

Esta problemática requer criatividade e flexibilidade dos dois lados. Como conseguir as atitudes e os comportamentos necessários em negociações democráticas (estilo ganha-ganha) de pessoas profundamente vinculadas a valores autoritários (estilo perde-ganha). Este é um problema para profunda reflexão das organizações em geral, e para os profissionais de recursos humanos em particular. Os pesquisadores da área de ciências humanas e sociais têm também grande responsabilidade na questão: contri-

buir no necessário processo de reeducação para a assimilação dos novos valores mais justos e humanos.

CONCLUSÕES

Valores, sistemas de valores, atitudes e valores, valores culturais, etc., são temas que precisam ser mais estudados e pesquisados. O conflito de valores, a verdadeira crise dos valores estabelecidos da sociedade cristã ocidental, deve ser preocupação e servir de base à sua reflexão. O que estamos preparando para substituir os valores que estão sendo negados agora? Até onde são legítimos ou não os valores de uma sociedade que mantém na miséria cerca de dois terços de seus membros? São necessários novos valores? Quais? Por que estamos destruindo o nosso mundo?

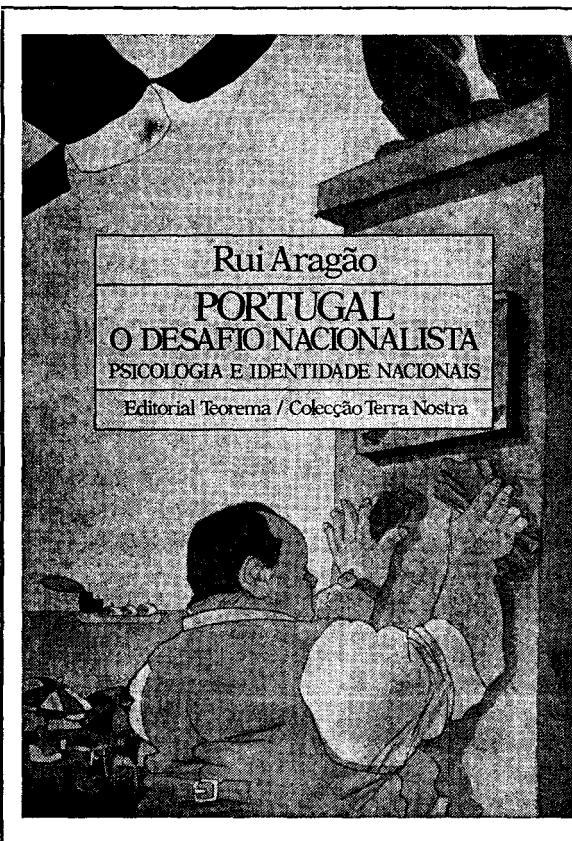
Seremos mesmo inconsequentes ao ponto de dar cabo das nossas vidas, competindo e destruindo, ao invés de colaborar, através do holocausto atômico (ou ecológico)? E tudo isto se faz, ou corre o risco de ser feito, através de organizações criadas por nós. Elas devem estar doentes (i.é., com valores inadequados), ou nós as fizemos com uma doença incurável.

Como incorporar na discussão da problemática de valores, que a todos afecta, todos os interessados, de forma simples e compatível com o seu nível educacional e respeitadas suas diferenças culturais e valorativas? Qual poderá ser a contribuição das organizações num processo de mudança social amplo em que se procure desenvolver novos valores, novas atitudes e novos comportamentos mais congruentes com as necessidades de nossa época? Enfim, como proceder a uma renovação moral do homem e produzir uma nova conceituação da vida?

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ALLPORT, G. W., VERNON, P. E., LINDZEY, G. (1951) — *Study of values*. Houghton Mifflin, Boston.
- ASCH, S. E. (1951) — «Effects of group pressure upon the modification and distortion of judgements», in H. Guetzkow (Ed.), *Groups, leadership and men*, Carnegie Press, Pittsburgh.
- COSTA, E. J. (1980) — «Influências dos Sistemas de Remuneração na Satisfação no Trabalho», Brasília.
- FAORO, R. (1977) — *Os donos do poder: formação do patronato político brasileiro*, (4.ª ed.), Globo, Porto Alegre.
- FERREIRA, A. B. H., (1975) — *Novo Dicionário da Língua Portuguesa*. Editora Nova Fronteira, Rio de Janeiro.
- FOGUEL, S., SOUZA, C. C. (1980) — *Desenvolvimento e Deterioração Organizacional*, Atlas, São Paulo.
- GADOWER, H. G., VOGLER, P. (1977) — *Nova Antropologia: O Homem e sua Existência Biológica, Social e Cultural*, EPU, S. Paulo.
- GVICHIANI, G. (1977) — *O Sistema de Organização e Gestão Socialista — Análise Crítica das Teorias Capitalistas de Gestão*, Moraes Editores, Lisboa.
- HERSEY, P. BLANCHARD, K. (1974) — *Psicologia para Administradores de Empresa*, EPU, S. Paulo.
- HESKETH, J. L., ALMEIDA, M. A. (1980) — «Meios de comunicação de massa e mudança», *IDORT - Revista Brasileira de Produtividade*.
- HESKETH, J. L. E OUTROS (1980) — «Consultoria organizacional: estudo de um caso», *Executivo*, ano 6, n.º 23, 19-26.
- HESKETH, J. L. (1977) — *Desenvolvimento Organizacional*. Atlas, S. Paulo.
- HOLLANDER, E. A. (1976) — *Principles and Methods of Social Psychology* (3.ª ed.), Oxford University Press, Nova Iorque.
- HOVLAND, C. I. (1959) — «Reconciling conflicting results derived from experimental and survey studies of attitude change», *American Psychologist*, 14: 8-17.
- JONES, E. E., GERARD, H. B. (1967) — *Foundation of Social Psychology*, Wiley, Nova Iorque.
- LINTON, R. (1945) — *The cultural background of personality*, Appleton-Century-Crofts, Nova Iorque.

- MARCH, J. (1965) — *Handbook of Organizations*, Rand McNally, Chicago.
- MCCLELLAND, D. C. (1961) — *The achieving society*, Van Nostrand, Princeton.
- MINISTÉRIO DA AGRICULTURA (1975) — *Programa de Modernização do Ministério da Agricultura*, Brasília.
- MORA, J. F. (1971) — *Dicionário de Filosofia*, Ed. Sudamericana, Buenos Aires, (5.ª edição).
- MORRIS, C. (1956) — *Varieties of human value*, University of Chicago Press, Chicago.
- NASCIMENTO, K. (1975) — *No século da volta à escola: desenvolvimento individual, profissional e organizacional*, INCISA, Rio de Janeiro.
- REICH, B., ADCOCK, C. (1976) — *Valores, atitudes e mudança de comportamento*, Zahar, Rio de Janeiro.
- ROKEACH, M. (1968) — *Beliefs, attitudes, and values*, Jossey-Bass, San Francisco.
- TRAGTENBERG, M. (1977) — *Burocracia e Ideologia* (2.ª ed), Atlas, S. Paulo.
- VAUGHAN, G. M., MANGAN, G. L. (1963) — «Conformity to group pressure in relation to the value of task material», *Journal of Abnormal Social Psychology*, 66: 179-183.



Do sono irresponsável e suicida
em que temos vivido
colectivamente acordaremos
um dia, sem dúvida,
de uma maneira ou doutra.
A questão é saber se não será
tarde demais.
Há um desafio nacionalista
a encarar e a vencer.

EDITORIAL TEOREMA

Rua Almeida e Sousa, 11-1.º
Telefone 67 82 92 — 1200 Lisboa