

# Uma possível análise dos valores dos executivos em algumas organizações brasileiras

ROY STUBBS\*

*1. Introdução; 2. Teorias de mudança; 3. Uma hipótese alternativa; 4. A estrutura da pesquisa; 5. Procedimentos na pesquisa; 6. Discussão dos resultados; 7. Conclusões; 8. Implicações.*

## 1. Introdução

A influência de valores sobre a mudança organizacional continua a ser um aspecto intrigante na maioria dos estudos sobre desenvolvimento.

Por um lado, por exemplo, verificamos que Daland,<sup>1</sup> na sua pesquisa sobre os fatores sociais existentes na burocracia brasileira, chegou à conclusão de que "... o processo de seleção dentro da burocracia... assegura a admissão de pessoas com o mesmo perfil de valores das já em serviço...";<sup>2</sup> o que indica que a mudança interna, apesar de não ser impossível, é pouco provável.

Por outro lado, verificamos que Braatz,<sup>3</sup> ao estudar as empresas multinacionais norte-americanas e brasileiras, chegou à conclusão de que quanto

\* Ex-professor do curso de mestrado em Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul; consultor da ONU no Programa de Poluição na Tailândia.

<sup>1</sup> Daland, R. Burocracia no Brasil: atitudes de executivos civis de alto nível em relação a mudanças. *Revista de Administração Pública*, v. 7, n. 4, 1973.

<sup>2</sup> Id. *ibid.*, p. 25.

<sup>3</sup> Braatz, R. A. A validade da gerência participativa na cultura latina. *Revista de Administração Pública*, v. 7, n. 4, p. 86, 1973.

mais alto é o cargo ocupado pelo executivo, maior, segundo ele, o grau de participação de sua organização, indicando, assim, que a mudança em percepções e, portanto, a mudança interna, não é só possível, mas, na realidade, um fato vital para tais organizações.

As descobertas destes dois pesquisadores não são contraditórias, refletindo apenas a existência de um paradoxo mais geral na teoria social, paradoxo que deve ainda ser explorado.

## 2. Teorias de mudança

Sem pretender abranger todo o campo sociológico, pode-se afirmar que as teorias tradicionais sobre mudança social foram admiravelmente resumidas por Schumpeter na frase: "Estruturas sociais, tipos e atitudes são moedas que não se fundem facilmente."<sup>4</sup>

Em outras palavras, cada geração está de tal maneira cristalizada por seus valores que a mudança interna de uma geração é quase impossível por meios normais. Quando ocorre, a mudança é o resultado de uma tensão criada por *overlapping geists*, ou conjuntos de valores; cada geração ingressa no mundo em uma época diferente, desenvolve percepções diferentes, e, de modo semelhante, faz suas opções em moldes diferentes dos das gerações anteriores. Os filhos agem de forma diferente dos pais. Desta maneira, o mundo muda, mas os indivíduos continuam os mesmos.

As mais recentes teorias sobre mudança social tendem a orientar-se menos para a mudança do mundo e mais para a mudança que ocorre dentro do indivíduo. Suas implicações, entretanto, são igualmente gerais. As teorias de Rogers, Sartre e Binswanger<sup>5</sup> sugerem que somos aquilo que fazemos de nós: a escolha é nossa. Pais, filhos, todos e cada um podem mudar se assim o desejarem; desta forma, mudando os indivíduos, muda-se o mundo.

As implicações dessas teorias para os agentes são muito diferentes de mudança nas organizações. Se acreditarmos na teoria schumpeteriana, não nos preocuparemos com cursos de treinamento e outras técnicas de intervenção. Contentar-nos-emos, ao contrário, na contratação de novos empregados, jovens, com valores substancialmente diferentes dos dos empregados mais idosos. No decorrer de um longo período de tempo — 20 anos — os antigos empregados aposentar-se-ão, e os jovens galgarão gradualmente os altos postos de comando da organização, modificando-os à medida que sobem.

Se acreditarmos na teoria rogeriana, trabalharemos com os empregados existentes, ajudando-os a rever suas percepções, na esperança de que

<sup>4</sup> Schumpeter, J. *Capitalismo, socialismo e democracia*. trad. de *Capitalism, socialism and democracy*. Ed. Fundo de Cultura, 1961. p. 21.

<sup>5</sup> Rogers, C. *On becoming a person*. Boston, Houghton Mifflin, 1961; Sartre, J. P. *L'existencialisme est un humanisme*. Paris, Editions Nagel, 1960; e Binswanger, L. *Being-in-the-world: selected papers of Ludwig Binswanger*. New York, Basic Books, 1963.

venham a adotar conjuntos de valores mais satisfatórios. Haverá consideravelmente mais interação planejada entre os empregados em áreas normalmente não consideradas como de trabalho, e passaremos a pensar como período de mudança em termos de 2, e não de 20 anos.

### 3. Uma hipótese alternativa

Quer-nos parecer que não temos que escolher entre as duas teorias, mas que, na realidade, ambas podem estar corretas. Se considerarmos a organização como um *Gesell-schaft* apoiada em um (uma) *Gemeinschaft* —<sup>6</sup> imaginemos, por exemplo, uma moderna e eficiente siderúrgica existente em uma pequena cidade da Bahia, onde recruta seu pessoal — os dois tipos de valores poderão coexistir dentro dela. Ao passo que os valores sociais de um indivíduo derivariam de sua imersão na geração a que pertence, seus valores organizacionais derivariam da organização de que faz parte. Devido ao predomínio de *Kürwille* —<sup>7</sup> racionalidade proposital — na organização, os valores organizacionais prestam-se mais ao tipo de exame e negociação que ocorre em cursos para agente de mudança, sendo, portanto, mais suscetíveis à mudança.

De acordo com esta linha de raciocínio, deveria ser importante para nós descobrir se esses tipos de valores existem nas organizações, e, se existem, como poderemos distinguir um do outro. Outra maneira de encarar o problema é descobrir as características organizacionais que parecem estar relacionadas às características das gerações, e, por extrapolação, afirmar que tais características oferecerão maior resistência à mudança feita através de métodos de intervenção.

Teoricamente, duas dessas características de geração são a geográfica (uma comunidade da Bahia poderá ter valores diferentes dos de uma comunidade do Rio Grande do Sul), e a temporal (um grupo nascido, por exemplo, antes de 1900 poderá ter valores diferentes dos de um grupo nascido depois de 1900).

Dessas duas características a temporal é provavelmente a mais fácil de ser analisada. Poderíamos argumentar que um grupo que desse respostas valorativas substancialmente diferentes de acordo com a idade poderia sugerir a existência de *overlapping geists*. A idade, neste caso, seria uma variável complexa, representando história, ambiente social, etc., desde o momento do nascimento até o presente.

### 4. A estrutura da pesquisa

A fim de examinar esta hipótese, escolheu-se randomicamente, de um grupo de 11 organizações na área de Belo Horizonte, em Minas Gerais, 100 executivos selecionados segundo a idade.

<sup>6</sup> Toennies, F. *Community and society*. East Lansing, Michigan State University Press, 1957.

<sup>7</sup> Id. *ibid.* p. 125-65.

Dessas organizações, seis eram empresas industriais, duas financeiras, duas públicas e uma de serviços. Em termos de dimensões, estas organizações cobriam uma gama extensa, desde um mínimo de 60 empregados até um máximo de 13 mil. Oito pertenciam totalmente a brasileiros, duas eram controladas por firmas estrangeiras que se haviam estabelecido, de certa forma, no Brasil, e uma por uma firma cuja matriz estava situada fora do Brasil. Com exceção de uma, todas as organizações apresentavam organogramas em moldes clássicos, isto é, de forma essencialmente simétrica, piramidal. A menor delas constituía a exceção. Somos levados a crer que seu tamanho e a indefinição de seus objetivos específicos eram responsáveis por sua estrutura relativamente achatada.

A proporção de administradores nas organizações variava de 5 a 35% do total de empregados. Não havia relação entre o tamanho da organização e o da respectiva administração ( $r = 0,55$ , valor estatisticamente não-significativo).

Segundo o nível administrativo, os executivos estavam distribuídos da seguinte maneira: nível inferior, 4%; nível médio, 57%; nível superior, 39%. (Não se fez qualquer tentativa para estratificar a amostra, porque não se pode encontrar justificativa para usar o nível administrativo como variável determinante, em oposição a qualquer outra característica organizacional.)

Dos executivos 68% tinham formação universitária; 29% tinham o curso secundário e 3% abandonaram os estudos no curso primário. Um teste de  $\chi^2$  indicou que não existia relação entre a formação educacional de um executivo e o seu cargo na empresa.

## 5. Procedimentos na pesquisa

Com a aprovação prévia de seus superiores, cada um dos executivos foi entrevistado quanto às características consideradas desejáveis em empregados graduados em potencial.

Após a entrevista, o entrevistador deu a cada um dos executivos um questionário com um envelope selado e endereçado ao entrevistador, pedindo-lhe que respondesse às perguntas, enviando posteriormente os resultados aos pesquisadores. O anonimato do executivo foi garantido, mas nenhuma outra motivação lhe foi oferecida.

O questionário consistia de dados básicos sobre a idade do executivo, seu cargo na estrutura organizacional, número de subordinados etc., juntamente com uma escala de Likert na qual se pediu ao executivo que indicasse a descrição correspondente ao estado real e ideal da organização quanto: a) à origem das comunicações; b) ao fluxo de informações; c) ao estilo decisório; d) ao estilo de motivação.

Optou-se pela combinação de entrevista e questionário, a fim de que tivéssemos alguma idéia a respeito da atitude dos executivos quanto ao nosso trabalho. Uma vez que não eram obrigados a devolver os questionários, as respostas, voluntariamente enviadas, poderiam ser consideradas

razoavelmente aceitáveis. De fato, o número dos que responderam aos questionários foi surpreendentemente elevado, levando em consideração as grandes perdas geralmente associadas a tais técnicas de pesquisa: 70% dos questionários foram devolvidos.

Na fase preliminar os executivos (cuja idade oscilava entre 23 e 60 anos) foram divididos em dois grupos: a) executivos nascidos durante e após 1934, representando 63% da amostra; e b) executivos nascidos antes de 1934, representando 37% da amostra.

## 6. Discussão dos resultados

Executivos de todos os níveis e de todas as idades estavam em contato diário com três ou quatro executivos de *status* idêntico, subordinados a uma média de dois superiores (embora este último dado abranja uma distribuição consideravelmente extensa de zero a oito).

Curiosamente — se levarmos em consideração que as organizações tinham geralmente uma forma piramidal — não havia relação entre o número de subordinados e a posição do executivo na hierarquia. (O teste não foi significativo.) Quando, porém, se relacionou o número de subordinados à idade do executivo, o teste mostrou-se significativo ao nível de 0,05. Descobriu-se que os executivos pertencentes ao grupo mais idoso controlavam maior número de subordinados que os executivos mais novos: 26% do primeiro grupo acreditavam que controlavam mais de 17 subordinados, ao passo que só 9% do grupo mais novo partilhava dessa idéia.

O segundo conjunto de perguntas destinou-se a examinar valores considerados desejáveis em empregados. Como já mostramos anteriormente, a idade do executivo não tinha relação com seu cargo na organização (como se verificou por meio de um teste de  $\chi^2$ ); os mais jovens tinham tanta probabilidade de ocupar altos cargos quanto os mais velhos. Em termos de instrução, os primeiros eram significativamente mais instruídos que os últimos ( $\chi^2 = 33,2$ , sendo  $p$  menor que 0,01). Do grupo jovem 83% tinham tido formação universitária, em comparação com 41% do grupo mais idoso. É extremamente interessante, portanto, saber que o teste do  $\chi^2$ , feito com o intuito de relacionar a instrução com o cargo na organização, provou ser irrelevante.

Não deveria ser surpresa, portanto, a descoberta de que os executivos de todas as idades dão um valor muito pequeno à posse de um diploma universitário. Os executivos com curso universitário foram considerados por 50% do grupo pesquisado equivalentes a indivíduos sem qualquer grau acadêmico e com apenas um ano de experiência e 40% a indivíduos sem grau acadêmico, mas com cinco anos de experiência. (Uma vez que a média dos indivíduos com formação universitária investiu, até esta fase, cinco a seis anos de sua vida para conseguir um grau acadêmico supostamente superior, somos compelidos a perguntar-nos se este tempo foi bem empregado.) Seu grau acadêmico parece ter certa influência à medida que

ele consegue ou não um emprego, mas parece também que, se ele houvesse sido admitido pela organização sem jamais haver freqüentado a universidade, estaria hoje vários anos à frente de seus colegas com diplomas universitários, em termos de experiência, promoção e relações informais. Sugeriu-se que o empregado com um curso superior leva vantagem sobre os demais, em relação à promoção; de fato, porém, como vimos, não há correlação entre o nível de instrução e o cargo ocupado na organização.

Pediu-se então aos executivos que hierarquizassem as seguintes características com relação a um possível empregado com nível universitário:

- a) a instituição acadêmica freqüentada por ele;
- b) o nível do seu grau acadêmico (graduado ou pós-graduado);
- c) seu desempenho na entrevista;
- d) suas relações familiares.

Mais uma vez executivos de todas as idades distribuíram-se equilibradamente entre o nível do grau acadêmico e o desempenho na entrevista como as características mais importantes. O julgamento de um empregado graduado pelas suas relações familiares encontrou forte resistência por parte de todos os executivos, com exceção de cinco (que foram distribuídos randomicamente quanto à idade).

Foi-lhes pedido depois que hierarquizassem os seguintes itens quanto à promoção: a) antigüidade; b) instrução; c) lealdade institucional; d) desempenho profissional.

Independentemente da idade, 68% dos executivos consideraram o desempenho profissional como o fator mais importante. De grande interesse, contudo, foi o fato de que a lealdade institucional foi considerada em segundo lugar, nitidamente antes de instrução que, por sinal, foi relacionada com a idade do executivo ( $\chi^2 = 19,9$ , sendo  $p$  menor que 0,01). Os executivos mais idosos também classificaram a lealdade institucional como o elemento mais importante, com uma freqüência 15 vezes maior do que os executivos mais jovens.

Examinamos depois mais de perto a questão da lealdade institucional e do desempenho profissional. Teoricamente, os valores esperados de um empregado podem ser encarados como dependentes das demandas que o ambiente impõe à organização. Uma organização que se encontra num ambiente imprevisível e desafiante, ou seja, em uma época de intensa mudança tecnológica, certamente mostrará mais tendência a enfatizar a competência técnica e a capacidade inovadora do que a lealdade. Sobreviver é mais importante do que preservar as convenções, mas as organizações que vivem num clima estável, ou de superestabilidade, expandir-se-ão em uma atmosfera amigável, isto é, com um mínimo de competição, ou de demanda insatisfeita, e provavelmente enfatizarão mais a competência técnica e a lealdade do que a capacidade inovadora, porque a mudança provocada pela inovação pode gerar conflitos.

À luz destes comentários, pode-se notar que, quando lhes foi dada a oportunidade de escolher entre as três características, todas as organizações gruparam capacidade técnica e capacidade inovadora, colocando em

último lugar a lealdade institucional. As organizações, de modo geral, aparentemente percebem-se como dinâmicas.

A ordem de classificação, porém, foi significativamente diferente para os dois grupos etários ( $\chi^2 = 8,1$ , sendo  $p$  menor que 0,05). Os executivos mais velhos colocaram a lealdade institucional em primeiro lugar, com uma frequência duas vezes maior que os mais jovens, mas classificaram a capacidade inovadora em primeiro lugar com apenas 60% da frequência com que fizeram executivos mais jovens. Em termos descritivos, os executivos mais idosos preferem um subordinado eficiente, que obedece às ordens, sem questionar as razões que lhes deram origem.

Há ainda um outro aspecto digno de consideração. Podemos esperar que organizações em fase dinâmica passem por conflitos disfuncionais, problemas de comunicação e ansiedades pessoais,<sup>8</sup> sempre que sejam alteradas as demandas das funções e que o campo de poder existente sofra distorções. Portanto, para pesquisar essa possibilidade, utilizamos quatro perguntas clássicas de Likert,<sup>9</sup> abrangendo as percepções reais e idéias do executivo em relação a:

1. Tipo de processo decisório — desde o individual autocrático até o grupal participativo;
2. Origem das comunicações — desde um sistema centralizado até um sistema descentralizado;
3. Precisão das informações — desde as informações imprecisas, que filtram as notícias desagradáveis, até as informações completas, que transmitem tanto as boas quanto as más notícias;
4. Tipo de motivação — desde um sistema de punição até um sistema de recompensa.

Em cada um dos casos houve uma diferença estatisticamente significativa entre o ideal — a maneira como o executivo desejaria que as coisas fossem — e o real — a maneira como as percebe na realidade. Isto é o que se esperaria, se a organização estivesse envidando esforços para enfrentar novos desafios.

Mais importante para nós, porém, foi o fato de que, de oito respostas possíveis (duas para cada pergunta), só uma apresentou diferenças estatisticamente significativas em relação à idade. Esta pergunta referia-se ao tipo ideal de sistema de motivação. Enquanto que os executivos mais jovens se mostraram em relação à motivação decididamente a favor dos sistemas 3 e 4, os mais idosos inclinaram-se mais para os sistemas 1 e 2 ( $\chi^2 = 8,3$ , sendo  $p$  menor que 0,01). De fato, 18% dos executivos mais idosos consideraram aceitável a punição por parte dos escalões superiores (isto é, uso do medo e de ameaças).

Vimo-nos impossibilitados de confirmar os resultados da pesquisa de Braatz em relação à diferença entre executivos de nível médio e superior,

<sup>8</sup> Burns, T. *The management of innovation*. London, Tavistock Stalker, G. Publications. 1961. p. 92-5.

<sup>9</sup> Butterfield, D. & Farris, G. O perfil organizacional de Likert: análise metodológica e teste da teoria do sistema 4 no Brasil. *Revista de Administração Pública*, v. 7, n. 3, 1972.

quanto à maneira pela qual encaravam a participação no processo decisório. Os dois tendem a se considerar mais ou menos próximos do sistema 3. Isto, naturalmente, não contradiz a hipótese de Braatz. De um ponto de vista lógico, não encontrar nada não é o mesmo que descobrir prova em contrário.

## 7. Conclusões

Resumindo, portanto, concluímos que os executivos mais idosos tendem a: a) ter nível educacional mais baixo que os mais jovens; b) controlar maior número de subordinados; c) dar mais valor à lealdade institucional; d) atribuir menor valor à capacidade inovadora; e) dar maior valor às medidas motivadoras de caráter punitivo.

A primeira característica não tem, para nós, importância direta, visto que, obviamente, decorre do fato de ser o Brasil um país em desenvolvimento. As quatro características restantes, porém, parecem constituir-se num padrão.

Acreditamos antes de mais nada que é pouco provável que os executivos possam processar diariamente a informação de grande número de empregados. É mais provável que eles se sintam simplesmente à vontade para intervir nas atividades dos empregados além do nível hierárquico imediatamente inferior. Isto explicaria o grande número de subordinados (47%) que quebra a regra da unidade de comando e se reporta a mais de um supervisor. Eles deveriam, de fato, estar-se reportando com freqüência ao supervisor do supervisor.

De tal estilo de liderança pessoal esperar-se-ia, logicamente, alguma forma recíproca de relacionamento por parte do subordinado, ou seja, lealdade institucional. Deveria ficar bem claro que as outras duas características — desencorajamento à inovação e punição aos desvios das normas aceitáveis — são também parte do que poderíamos chamar de estilo de liderança paternalista.

Ao mesmo tempo, executivos de todas as idades parecem defender certos valores comuns:

- a) a importância da competência técnica do empregado;
- b) a importância do desempenho profissional, preferentemente a instrução, para efeitos de promoção.

Assim, a imagem de uma organização paternalista, em que os subordinados só existem para obedecer ao chefe, é demasiado simplista; a organização não poderá funcionar a menos que exista uma competência básica.

Entretanto, em função do nosso argumento presente, não é útil considerar os valores comuns, uma vez que eles podem ser tanto organizacionais, como valores que passaram de uma geração para a seguinte. Assim, não nos considerariamos habilitados a afirmar que esses valores são suscetíveis ou não a alterações por meio de quaisquer métodos de intervenção.

Sentimo-nos, porém, habilitados a argumentar que as diferenças em percepção da liderança paternalista estão ligadas às diferenças de idade,



e são, portanto, provavelmente características de lealdade da geração. Se a teoria schumpeteriana é correta, as técnicas de intervenção não serão eficazes como formas de motivação para alterar valores relacionados com alcance de controle, lealdade, tolerância à inovação e punição.

Dois pontos devem ainda ser salientados. Primeiro, devemos enfatizar que os tipos de liderança paternalista não são disfuncionais em si, já que contribuem muitas vezes para compreender a responsabilidade para com os subordinados, característica de que carecem as formas mais "racionalistas" de organização. Esses tipos de liderança só se tornam disfuncionais quando entram em conflito com outras formas de liderança ou subordinação existentes na mesma organização, porque, conforme nossa hipótese, não podem ser facilmente negociados.

Segundo, o fato de que pode ser difícil alterar tais valores não significa que a organização não possa ser modificada, mesmo que eles estejam presentes. Os operários de Tavistock, por exemplo, conseguiram eliminar com sucesso extensas linhas de comando mediante o desenvolvimento de grupos orientados para as tarefas, ou de sistemas sociotécnicos.<sup>10</sup> Os mesmos objetivos podem, então, ser atingidos sem que na realidade seja necessário usar técnicas de confrontação utilizadas muitas vezes em cursos de treinamento, o que pode dar origem a conflitos totalmente desnecessários.

## 8. Implicações

Os resultados deste pequeno estudo têm um caráter tentativo, e, por definição, teriam que ser comparados a estudos análogos em outras áreas. Porém, se estes resultados por nós alcançados se confirmarem, eles próprios estarão em condições de sugerir outras possibilidades:

- a) a relação entre os valores sociais e organizacionais e os objetivos da instituição seria significativa para determinar o grau de influência dos valores sociais (de cada geração) no funcionamento organizacional;
- b) as infundáveis discussões sobre a funcionalidade ou disfuncionalidade do conflito poderão ser solucionadas pela nossa capacidade de determinar em que tipo de valor o conflito se baseia;
- c) os métodos tradicionais de desenvolvimento organizacional, tais como a técnica de desenvolver gradualmente o perfil organizacional a partir do perfil do indivíduo, poderão ter que ser reexaminados, dado que o primeiro pode não derivar diretamente do segundo.

## Summary

This article suggests that values in organizations may be of two types: a) social or generational, which are a result of the informal world into which we were born; b) organizational, which are a result of the formal organizations in which we have had experience. In an organizational setting, it would be expected that the first type,

<sup>10</sup> Emery, F. & Irish, E. Socio-technical systems. In: Emery, F. ed. *Systems thinking*. Harmondsworth, Penguin Books, Ltd. 1969. p. 281-96.

because of its emotional and uncalculating nature, would be difficult to change, while the second type, because of its purposive nature, would be more susceptible to negotiation, and therefore easier to modify.

A study was therefore carried out in an attempt to verify the existence of such value differences. Using age as a variable representative of generational values, a group of executives in the Belo Horizonte area were sampled with regard to value attitudes. It was found that executives of an older generation (i.e., those born before 1934) tended to have larger spans of control, demanded more loyalty from their subordinates, preferred less innovative ability in them, and were more willing to use fear and threats to assert their authority.

It is suggested that these values are therefore probably of the generational type. A change agent wishing to modify such values in an organization should probably concentrate on techniques which minimize confrontation, such as structural alteration, in order to achieve his goals.

**SE VOCÊ ACHA QUE SABE TUDO SOBRE PSICOLOGIA, NÃO  
DEVE ASSINAR ABPA.**

ABPA\* destina-se aos profissionais de psicologia  
que desejam estar bem informados.

Em suas páginas, o leitor encontra sempre novas questões.

ABPA publica artigos e comentários atuais sobre temas  
psicológicos e informa sobre tudo que se publica na  
área da psicologia. Não assine ABPA se você não  
deseja questionar seus conhecimentos.

**\*Arquivos Brasileiros de Psicologia Aplicada (diga ABPA)**