

# A IMPORTÂNCIA DOS VALORES NAS NOVAS FORMAS ORGANIZACIONAIS

Geórgia Damiani Mazzucco \*  
Vanessa de Queiros Rocha \*\*

## Resumo

O objetivo deste artigo é destacar a importância dos valores organizacionais para as novas formas de organização, analisando-se as características da estrutura destas novas formas que se modelam de acordo com a necessidade de flexibilidade imposta pelo ambiente de negócios da atualidade. São abordados, também, o conceito e a função dos valores na orientação do comportamento humano nas organizações e, a partir disso, o modo pelo qual os valores organizacionais ganham maior importância dentro das novas estruturas flexíveis de organização.

**PALAVRAS-CHAVE:** Valores organizacionais, novas formas de organização, flexibilidade.

## ABSTRACT

This article intends to elucidate the essential role of the organizational values for the new organizational structures. To reach this objective, the new structures' peculiarities, like flexibility, are analysed. Beyond this, the organizational values concept and function are explained, so that it is possible to understand how these values get so importance in the new structures.

**KEY WORDS:** Organizational values, new organizational structures, flexibility.

## 1. Introdução

O atual contexto organizacional é caracterizado por rápidas e constantes transformações. Fatores como a natureza da economia global, mudanças constantes nos mercados, competitividade crescente e mesmo mudanças drásticas nos valores sociais, fornecem ao ambiente empresarial adjetivos tais como dinâmico, mutável, incerto, complexo e instável. Estes fatores constituem pressões que direcionam as organizações a incorporarem a mudança em seu dia-a-dia.

O reflexo de tais condições impostas às organizações traduziu-se, na teoria organizacional, pela busca de formas mais

adequadas para interpretar o novo contexto dinâmico. Em decorrência disto, superou-se a visão mecânica das organizações, onde estas são encaradas como sistemas fechados, que não dependem do ambiente externo para aumentar sua eficiência.

A partir de então, passou a predominar na teoria administrativa a visão das organizações como sistemas abertos e dinâmicos. Assim, estas dependem do sistema maior do qual fazem parte para satisfazer suas necessidades de sobrevivência e encontram-se em constante estado de fluxo, respondendo a diferentes espécies de estímulo internos e externos (Schein, 1982; Champion, 1985; Stoner, 1985, Morgan, 1996). Diante disto, a

---

\* Mestre. Professora do Curso de Administração da Fundação Educacional Regional Jaraguense - FERJ e membro do NUPERH(CAD/UFSC).

\*\* Mestre. Professora do Curso de Administração das Faculdades Objetivo de Manaus - AM.

capacidade de adaptação contínua das organizações apresenta-se como a base para a sua competitividade e sobrevivência a longo prazo.

Em termos operacionais, portanto, ser adaptável significa que os subsistemas inter-relacionados que constituem a organização também precisam ser simultaneamente compatíveis entre si e com o ambiente (Morgan, 1996). O alcance de tal capacidade depende, na maioria das vezes, da realização de um redirecionamento estratégico, de mudanças em larga escala e, principalmente, da superação do modelo burocrático, adequado apenas a ambientes estáveis e com baixos níveis de mudança (Beer et al., 1990; Ribeiro, 1993; Mohrman e Mohrman Jr., 1995; Galbraith e Lawler III, 1995; Drucker, 1995; Capra, 1997). Em resumo, torna-se imprescindível transformar as antigas formas organizacionais em formas mais flexíveis e predispostas ao desenvolvimento do fator humano, notório diferencial competitivo da atualidade (Toffler, 1985).

Da perspectiva da estrutura organizacional, tal flexibilidade traduz-se por características opostas às do modelo burocrático, qual sejam, a descentralização, baixa formalização e moderada complexidade. Portanto, por não sustentar uma forma de gestão baseada na hierarquia de comando e controle, ela mantém um *design* mais achatado, expresso por um número ínfimo de níveis de gerência. Este aspecto implicará em muitas mudanças na forma de operar da organização.

Observa-se que algo que muda essencialmente é a natureza do controle do comportamento humano. Foucault (apud Pagés et al, 1979) indica que uma das características fundamentais das novas formas de poder é a adoção da gestão através de regulamentos, que marca o abandono da gestão através de ordens. Em síntese, o controle nestas novas formas deriva não mais

da obediência a um chefe mas da adesão a uma lógica. Esta, por sua vez, pode ser entendida como o resumo dos valores da organização.

Dentro desta ótica, este artigo propõe-se a realizar uma reflexão sobre a importância dos valores nas novas formas organizacionais, entendidas aqui por intermédio do denominador comum da flexibilidade. Para tanto, serão apresentadas tipologias de formas organizacionais e destacadas aquelas consideradas como modelos adequados ao contexto atual; flexíveis, portanto. Em seguida, analisar-se-ão o conceito e algumas dimensões da estrutura da organização, quais sejam, os graus de complexidade, formalização e centralização. A partir disto, finalmente, será explicitado o que constituem os valores organizacionais e o qual sua importância nestas novas formas de organização.

## **2. Tipologias organizacionais: das burocracias às formas orgânicas**

As formas organizacionais têm evoluído através dos tempos. Com o advento da revolução industrial as organizações passaram por transformações no sentido crescente da burocratização e rotinização, tanto de tarefas quanto da vida em geral de seus componentes. Atualmente, em decorrência das exigências advindas de um ambiente instável e mutante, torna-se imprescindível transformar as antigas formas organizacionais em formas mais flexíveis e predispostas à criatividade e à inovação.

Burns e Stalker (apud Hall, 1984, p. 39) proporcionaram um avanço fundamental à análise das formas organizacionais múltiplas. Estes autores identificaram a forma "mecânica", que torna-se muito próxima do tipo ideal de burocracia de Max Weber, o qual evidenciou os paralelos entre a mecanização da indústria e a proliferação de

formas burocráticas de organização. Também identificaram as organizações orgânicas, com estruturas flexíveis que não apresentam uma divisão de trabalho nítida, nem uma fragmentação de funções bem definida e delimitada, onde os cargos são constantemente redefinidos.

Na teoria organizacional, o enfoque mecanicista da organização tem sua representação nos trabalhos de Taylor e Fayol. Estes pioneiros do estudo organizacional enfocaram a padronização e racionalização das atividades de trabalho, a estrutura formal e princípios gerais das organizações. Ambos visualizavam a organização como um sistema fechado. Por isso, as organizações ditas burocráticas possuem dentre outras características a rotinização, previsibilidade, regularidade e a eficiência, atingidas a partir de uma divisão de tarefas fixas, supervisão hierárquica, regras e regulamentos pré-estabelecidos. Com isto, a forma tradicional da organização tende principalmente a limitar o desenvolvimento das capacidades e habilidades humanas.

Diante disso, as organizações estruturadas de forma mecanicista têm maior dificuldade de se adaptarem a situações de mudança, pois são planejadas para atingirem objetivos pré-determinados, não sendo, portanto, planejadas para a inovação. Os elementos de uma estrutura burocrática colocam-se em desvantagem em relação à flexibilidade e capacidade de ação criativa-um clima de predisposição à aprendizagem-características necessárias às novas realidades organizacionais.

Fundamentada na Teoria de Sistemas, a metáfora orgânica propõe que as organizações sejam concebidas como sistemas vivos, onde o ambiente externo é considerado como essencial para o alcance da maior eficiência da organização. Além disso, a organização passa a ser concebida como um sistema

aberto, que interage com o sistema mais amplo. A ênfase na interdependência entre a parte técnica e as necessidades humanas favorece a essa forma de organização, sendo classificada como superior à forma mecanicista e burocrática. A capacidade de interação organização-ambiente, característica da abordagem orgânica, tem como resultado final a mudança. A capacidade de adaptar-se às mudanças aceleradas torna-se inerente a essa forma de organização. Enquanto as organizações planejadas e operadas como máquinas são comumente chamadas de burocracias, as organizações vistas como sistemas vivos, no entanto, podem configurar-se de várias formas, já que a própria teoria organizacional abdicou da idéia do melhor método para estruturar uma organização (Morgan, 1996; Bowditch e Buono, 1992).

Na maioria das organizações adaptáveis e flexíveis contemporâneas, as estruturas organizacionais fluem e conformam-se de acordo com as necessidades das pessoas que compõem o ambiente organizacional e de seus clientes (McGill e Slocum Jr., 1995). Ou seja, a estrutura não é estática e nem determinista, mudando a partir das necessidades dos clientes, dos concorrentes, e das próprias pessoas envolvidas no processo produtivo.

Sendo assim, na classificação de McGill e Slocum Jr. (1995), a estrutura organizacional mais apropriada para enfrentar as exigências atuais é a organização horizontal, a qual se encontra estruturada em torno de processos gerenciais e não de funções, como a forma burocrática, representada pela estrutura funcional. A partir da tipologia de Mintzberg (1994), também Bowditch e Buono (1992) indicam o tipo de estrutura flexível com capacidade de adaptar-se às mudanças aceleradas do ambiente organizacional. Para estes autores, tal estrutura é representada pela Adhocracia, a qual caracteriza-se como uma forma orgânica de organização, na qual o principal mecanismo de coordenação é o

ajuste mútuo. A organização por projeto, citada por Gonçalves e Reinhardt (1988) é considerada por Cury (1993) como a forma moderna de estrutura organizacional.

Mesmo diferindo em alguns aspectos, estas três configurações listadas apresentam algo em comum. Contrariamente à forma burocrática de gestão, estas novas formas tendem a caracterizar-se por complexidade baixa e moderada, pouca formalização e descentralização no que tange a tomada de decisões. Diante de tais características, percebe-se a necessidade de um melhor entendimento de tais modernas configurações de estrutura organizacional. Para tanto, na próxima seção, será analisado o próprio conceito de estrutura bem como de seus aspectos analíticos adotados neste trabalho, isto é, os graus de complexidade, formalização e centralização.

### 3. Estrutura organizacional: definições e aspectos analíticos

#### 3.1. Definições

Conforme Blau (apud Hall, 1984) a estrutura organizacional é entendida como as distribuições, em diversos sentidos, das pessoas entre posições sociais que influenciam as relações de papel entre as mesmas. Para Hall (1984), são válidos e relevantes duas implicações a mais sobre a estrutura; a primeira, de que atribuem-se às pessoas tarefas ou trabalhos diferentes dentro das organizações, ou seja, há uma *divisão do trabalho*; a outra implicação é que as organizações contêm categorias ou uma *hierarquia*, as posições que as pessoas ocupam possuem normas e regulamentações que determinam o comportamento das mesmas como componentes organizacionais.

Nesse sentido, Mintzberg (1994) afirma que a estrutura de uma organização pode ser

definida como a soma total das maneiras pelas quais o trabalho é dividido em tarefas distintas, e como é feita a coordenação entre essas tarefas. No entanto, seus elementos devem ser selecionados para alcançar uma congruência interna, bem como uma congruência básica com o contexto externo da organização. De maneira semelhante, Cury (1993) entende a estrutura como o arranjo dos elementos constitutivos de uma organização, ou seja, a forma mediante a qual estão integrados e se apresentam os componentes de uma empresa.

Cury (1993) adverte que a palavra *estrutura* pode ser apresentada considerando-se a parte física da empresa, bem como os elementos de trabalho e as operações do processo de produção; referindo-se à palavra *estrutura* nesse caso, ao sistema de organização, à organização do trabalho. Contudo, para este autor, a estrutura não deverá apenas envolver o esqueleto da organização, mas todo o organismo da empresa. Não somente a departamentalização, divisões, seções; mas agregados a isso, os deveres, responsabilidades, os sistemas de autoridades e de comunicação existentes na organização.

Consoante esta perspectiva, Simcsik (1992) salienta que quando se fala em estruturas organizacionais é importante ter em mente que a mesma se refere a:

- empregados de todos os níveis da empresa;
- relações entre estes empregados, sejam subordinados ou chefes;
- diversas unidades ou órgãos (divisões, departamentos, seções etc.);
- elementos materiais;
- partes físicas, relacionadas ao espaço ocupado e às máquinas que os ocupam (arranjo físico);
- responsabilidade;
- autoridade;
- poder;

- comunicação.

A configuração de todos estes componentes, ainda segundo Simcsik (1992), resulta do planejamento filosófico e estratégico da empresa, a partir do qual são delineados os limites ou fronteiras da estrutura de acordo com os objetivos, metas e projetos propostos nos níveis estratégico, tático e operacional. Frente a isto, Hall (1984) argumenta que a estrutura de uma organização atende a três funções básicas. Em primeiro lugar, tenciona realizar produtos e atingir metas organizacionais. Em segundo lugar, destina-se a minimizar ou pelo menos regulamentar a influência das variações individuais sobre a organização. Impõe-se uma estrutura para assegurar que os indivíduos se conformem às exigências das organizações e não o inverso. Por último, o referido autor caracteriza a estrutura como o contexto onde o poder é exercido, em que as decisões são tomadas, tanto que o fluxo de informação que envolve uma decisão é basicamente determinado pela estrutura. Assim, também se constitui no contexto onde são executadas as atividades organizacionais.

Pode-se considerar, portanto, que a estrutura é a ferramenta utilizada pela empresa, para permitir, de maneira eficiente, a execução de sua estratégia. É evidente, que a utilização adequada dessa ferramenta pressupõe o conhecimento completo de tal estratégia, o que impõe a necessidade de adaptação da estrutura ao ambiente (Cury, 1993). Este entendimento é compartilhado por Bowditch e Buono (1992); estes adicionam que não há forma ideal de estrutura organizacional. Como eles, a maioria dos teóricos defendem atualmente uma *teoria contingencial* do projeto organizacional, ou seja, o modo como uma organização deverá ser estruturada dependerá de seu ambiente, particularmente nas dimensões de mercado e de tecnologia.

### 3.2. Aspectos analíticos

Mesmo que não exista mais um *best way* em relação a estrutura organizacional, como outrora existiu, observa-se que dois pontos são essenciais para definir-se uma forma de operar. O primeiro deles, naturalmente, é a estratégia da organização. Esta determinará as características necessárias a estrutura organizacional para que esta constitua-se em uma ferramenta adequada ao alcance dos objetivos organizacionais. O segundo ponto consiste nas próprias dimensões da estrutura organizacional. Independentemente do tipo de estratégia, toda organização terá que definir os graus de complexidade, formalização e centralização com que irá operar. Portanto, estes três aspectos constituem categorias por intermédio das quais se pode analisar a estrutura organizacional. Assim, diante desta qualidade de instrumentos de análise organizacional, considera-se importante discorrer aqui sobre o significado destas dimensões e suas implicações para as novas formas de organização.

A complexidade organizacional trata do número de componentes diversos, ou da extensão da diferenciação que existe numa certa organização (Bowditch e Buono, 1992). Por isso, afeta profundamente o comportamento dos membros organizacionais, dado que, ao mesmo tempo, influencia os processos internos e as relações organizacionais com o ambiente. Assim, a complexidade, de acordo com Hall (1984), pode ser examinada em função dos elementos componentes de seu conceito: diferenciação horizontal, diferenciação vertical ou hierárquica e dispersão espacial.

A diferenciação, segundo Bowditch e Buono (1992), trata da quantidade de segmentação parcelada do trabalho de um sistema organizacional. A diferenciação horizontal refere-se à subdivisão das tarefas desempenhadas pela organização entre seus

membros, resultando num fracionamento e distribuição de tarefas, ou seja, o trabalho é dividido a um certo nível da hierarquia organizacional. Por outro lado, a diferenciação vertical pode ser medida por uma "contagem do número de posições entre o executivo principal e os empregados que trabalham na produção" (Pugh et al apud Hall, 1984, p. 57). Então, os níveis de autoridade na organização definem-se conforme sua hierarquização. De acordo com Hall (1984) um outro elemento da complexidade organizacional - a dispersão espacial - pode ser uma forma de diferenciação horizontal ou vertical. O trabalho é, pois, dividido de acordo com a localização geográfica.

O segundo aspecto da estrutura refere-se à formalização. Esta consiste na principal variável estrutural para o indivíduo, pois o comportamento humano é vitalmente afetado pelo seu grau de formalização. É compreendida por intermédio das normas e procedimentos, e dos meios para assegurar que estes sejam seguidos, os quais são concedidos para lidar com as contingências enfrentadas pela organização (Hall, 1984). A formalização, segundo Bowditch e Buono (1992), está relacionada à extensão até a qual as expectativas relativas às atividades dos cargos são padronizadas e explícitas, refletindo desta maneira, a quantidade de discernimento incorporada a cada grupo ou função.

A última característica específica da estrutura é a centralização, a qual se refere a forma da distribuição de poder na organização. Hage (apud Hall, 1984, p. 81) a define como "o nível e a variedade de participação dos grupos nas decisões estratégicas em relação ao número de grupos na organização". Entende-se que quanto maior o nível de participação de um número maior de grupos numa organização, menor a centralização. Este aspecto também é definido por Van de Ven e Ferry (apud Hall, 1984, p.81) como "o locus de decisão que determina a autoridade dentro

de uma organização".

A descentralização, de acordo com Leavitt (1970) afeta o desempenho das tarefas parcialmente devido a seus efeitos sobre as pessoas. Este método baseia-se na idéia de que a criação de unidades organizacionais menores aumentaria a motivação dos membros destas unidades e os auxiliaria a concentrarem suas atenções em atividades de maior prioridade, resultando em maior desempenho para cada unidade.

Diante destas explicações, entende-se que a partir da observação do grau de complexidade, formalização e centralização, podemos descobrir que tipo de organização se configura. No caso das organizações burocráticas, elas constituem-se com grau alto de complexidade, onde se evidencia um alto grau de diferenciação pela divisão do trabalho, ou seja, a especialização das tarefas e dos papéis dos integrantes organizacionais. O emprego de altos níveis de formalização busca estabelecer a fixação do comportamento dos componentes organizacionais dentro dos limites desejáveis com o intuito de reduzir-se a variação de comportamento, a fim de promover a eficiência organizacional, que para Weber, são conseqüências da precisão e da previsibilidade (Hall, 1984). De acordo com Merton (1978) a alta formalização representa-se como um dos importantes aspectos da estrutura burocrática organizacional. Esta estabelece, por meio de regras específicas, as obrigações hierárquicas e os padrões de atividades, direcionados aos objetivos da organização. Em conseqüência disto, as organizações burocráticas apresentam também um alto grau de centralização de poder.

Em contraposição a estas formas tradicionais de organização, as estruturas contemporâneas necessitam da capacidade básica de adaptação, o que é traduzido por uma estrutura flexível. Sendo assim, tais organizações apresentarão moderada

complexidade, com moderados níveis de diferenciação horizontal e grande interdependência das tarefas e escalões e baixos níveis de diferenciação vertical, apresentando-se através de desenhos achatados. Além disso, caracteriza-se pelo baixo grau de formalização, posto que necessita do potencial humano em sua integridade não podendo limitá-lo a regras específicas de comportamento, e alto nível de descentralização, pois precisa de rapidez na tomada de decisões para atender as necessidades ambientais, o que proporcionará grande autonomia em toda a organização. Consequentemente, estas formas de organização culminam em favor do autogerenciamento e do dismantelamento de estruturas hierárquicas lentas e onerosas.

Assim, quanto menor a divisão do trabalho, menor a formalização e maior a descentralização, tornando-se essencial criar novas formas de garantir que o comportamento humano seja dirigido para o alcance dos objetivos organizacionais. Do contrário, a própria flexibilidade da organização, entendida como sua capacidade de adaptação, estará comprometida. Observa-se que o controle nestas organizações torna-se algo de importante análise já que esta configuração descrita acima, algo comum às novas formas organizacionais, não apresenta-se compatível com o gerenciamento realizado através da hierarquia de comando e controle. Cabe, portanto, investigar como estas novas formas direcionam o comportamento humano dentro de um contexto de autonomia e mudanças.

#### **4. Valores organizacionais: definições e importância nas novas formas de organização**

##### **4.1 Definições de valores organizacionais**

De acordo com Schein (1984) a cultura

organizacional se divide em três níveis. O primeiro é o dos artefatos, que são representados pelas atividades, eventos e rituais observáveis quotidianamente. O segundo nível é o dos valores e crenças, afirmações sobre o que é bom ou mau, oferecidas como explicações do que está acontecendo em nível de artefato. O terceiro nível é o dos pressupostos básicos, que expressam as opiniões habituais sobre o mundo e são formados no decorrer do tempo.

Para este autor, portanto, os segundo e terceiro níveis são formados por valores, sendo que o segundo é composto por elementos conscientes ou valores esposados, enquanto o nível mais profundo da cultura é representado pelos valores inconscientes ou pressupostos básicos. Com isto, Schein (1986) considera que a *essência* da cultura da organização é representada pelas premissas subjacentes de onde se originam tanto os valores quanto o comportamento. Elas subordinam os valores e determinam não só os padrões de comportamento mas também os aspectos visíveis organizacionais.

Freitas (1991) esclarece esta diferenciação, explicando que os pressupostos são respostas aprendidas a partir dos valores esposados. Mas, como um valor leva a um comportamento, e como tal comportamento começa a resolver os problemas, esse valor é gradualmente transformado num pressuposto subjacente sobre como as coisas realmente são. À medida que o pressuposto é crescentemente internalizado como verdade, ele sai do nível da consciência e passa a ser uma verdade inquestionável.

De forma consistente com o modelo de Schein (1984), Bowditch e Buono distinguem duas dimensões da cultura : *subjativa*, ou seja, aquela que se refere aos padrões compartilhados de crenças, suposições e expectativas dos seus integrantes, e à maneira característica do grupo de perceber o ambiente da organização e seus valores,

normas e papéis como eles existem exteriormente ao indivíduo; e *objetiva*, que se refere aos artefatos criados por uma organização.

Diante destas concepções, verifica-se que o conteúdo e configuração dos valores organizacionais é que na realidade delinearão as características principais de uma cultura e a sua influência no comportamento organizacional.

Schein (1986) argumenta que os valores, juntamente com as normas e os papéis, definem e norteiam o funcionamento da organização. E assim, da mesma forma que as normas, são elementos integradores, na medida em que são compartilhados por todos, ou pela maioria, em uma organização. Tal percepção também é mantida por outros autores.

Argyris(1975) afirma que os valores influenciam a eficiência dos sistemas executivos e também o restante da organização na medida em que os indivíduos se dedicam ao valor e procuram agir de acordo com ele, conscientizando-se e começando a institucionaliza-lo através de normas..

Para Wood (1997), a tomada de decisões de um grupo é regida por suas crenças, valores e atitudes. Nesse sentido, valor é uma convicção emocional sobre o que é bom e mau. Crença é a aparente convicção emocional sobre o que é verdadeiro e falso. Já uma atitude é “um estado mental de prontidão, organizado pela experiência, e que exerce uma influência específica sobre nossa resposta às pessoas, objetos e situações com as quais nos relacionamos” (Gibson et al, 1981, p.110). De acordo com Bowditch e Buono (1992) as crenças e os valores antecedem as atitudes, que então influenciam o comportamento.

Kanaane (1995) entende que os valores e as normas disseminados em um contexto estão relacionados a motivos. Nesse sentido, é

comum se compreender os valores como condicionantes da maneira como alguém se comporta ao selecionar preferências em uma situação social. Acredita-se que as hierarquias ou prioridades de valores tenderiam a capacitar o indivíduo diante das escolhas entre ações e metas alternativas, constituindo em congestões e idéias presentes acerca dos objetivos finais desejáveis.

Pierre Ansart (apud Ribeiro, 1993, p. 86), fala da importância dos valores no comportamento humano afirmando:

“o subsistema ideológico tende a colocar cada um numa relação de interiorização e reprodução do instituído. O ‘fazer crer’ exhibe o significado dado, modela a representação que seus participantes fazem da obrigação social. Os sujeitos individuais são convocados não a se conformar com um sentimento imposto, e sim a reproduzir os sentidos interiorizados e devolver o sentido recebido sob a forma de condutas significativas.”

Logo, em face destas considerações, cabe salientar que a função dos valores é proporcionar uma justificação mais elaborada e generalizada, tanto para o comportamento apropriado como para as atividades e funções do sistema. Eles também fornecem uma razão para as normas, que se referem ao comportamento esperado. Estes elementos se interpenetram de modo que a distinção é mais de ênfase, do que de unicidade. Assim, para que um valor se torne uma norma, é preciso que “tenha uma formulação explícita, com referência específica ao comportamento identificável de um caráter sistematicamente relevante, podendo, por isso, ser imposto e fiscalizado” (Katz e Kahn, 1974, p. 53)

Além disso, também fornecem bases inter-relacionadas para a integração de sistemas

sociais na medida em que as pessoas se acham ligadas entre si em virtude da interdependência funcional dos papéis que desempenham. Os valores se centralizam nos objetivos do sistema. (Katz e Kahn, 1976, p. 54)

Tamayo (1997) sintetiza de forma bem clara as funções que os valores exercem na organização. Elas se manifestam em quatro dimensões:

- a) Cognitiva: funcionam como padrões cognitivos para o julgamento e a justificação do comportamento próprio e dos outros;
- b) Motivacional: funcionam como necessidades que determinam o comportamento orientado a um fim, isto é, expressam interesses tanto do indivíduo como da coletividade;
- c) Funcional: vinculam as pessoas para que ajam da maneira que o sistema estabelece. Com isto, determinam a rotina organizacional, orientando a vida das pessoas, seu comportamento e a direção que ela avalia o comportamento dos outros; e
- d) Hierárquica: implicam preferências, distinção entre o importante e o secundário. Portanto, por essência, permitem a hierarquização.

Os valores de uma organização são conceituados a partir de diferentes perspectivas pelos estudiosos deste campo. Katz e Kahn (1976) entendem genericamente os valores como justificações substantivas de comportamento de sistema. Assim, conceituam os valores como "justificações e aspirações ideológicas mais generalizadas" (Katz e Kahn, 1976, p.) Estes elementos são um produto de grupo e podem não ser necessariamente idênticos aos valores particularmente considerados dos indivíduos. Na realidade, constituem-se padrões tomados como referência para julgar o comportamento aceitável ou inaceitável dentro do sistema.

Savage (1996) define os valores como componentes particularmente importantes do visionamento. A forma de criá-los é através da interação pessoal. Considera que eles permanecem vigorosos quando verbalizados. Por sua vez, Freitas (1991, p.18) concebe os valores organizacionais como "definições a respeito do que é importante para a organização atingir o sucesso".

Para Tamayo (1997, p.182) os valores organizacionais são :

" princípios ou crenças, organizados hierarquicamente, relativos a metas organizacionais desejáveis que orientam a vida da empresa e estão a serviço de interesses individuais, coletivos ou mistos. (...) Eles sustentam as atitudes, determinam a forma de julgar o comportamento organizacional e constituem a motivação para a ação".

Diante das contundentes explicações e conceituações que explicitam a estreita relação entre valores e comportamento, é possível observar que, para que os valores orientem os comportamentos para a mesma direção, devem, porém, ser compartilhados pela maioria de um grupo ou grande parte de uma organização. E ainda devem ser bem claros, em função de que a ambigüidade de valores tende a dificultar a atuação do indivíduo, pois este necessita de sinalizações, estímulos e insights, que orientem e direcionem suas ações (Kanaane, 1995)

Champion (1985) trata da uniformidade ou similaridade dos valores, concebida como a orientação comum para o trabalho e o sistema geral de crenças da organização. Esta variável influencia fatores como desempenho do empregado, satisfação na função e produtividade dos grupos de trabalho pelo fato de que os empregados que percebem que compartilham certos interesses e ambições com outros membros de seu grupo de trabalho

tenderão a estabelecer relações mais harmoniosas entre si e a participarem com mais afinco das atividades grupais.

Um grupo homogêneo é aquele onde seus membros têm atitudes, valores e metas em comum. As normas, crenças e valores definirão quais são os comportamentos apropriados para cada situação. As normas e valores podem ser centrais, quando considerados como importantes para o grupo e básicas para o trabalho e as interações dos membros do grupo. Ou podem ser periféricas, quando não são tão importantes para os membros do grupo. (Bowditch e Buono, 1992)

Um aspecto importante acerca do compartilhamento de valores em um grupo é destacado por Carvalho (apud Ribeiro, 1993). Ela identifica que o alto nível da homogeneidade de valores e o desejo de engajamento, em princípio, leva cada membro a exercer a autoridade igualmente com todos os outros membros do grupo. Desta forma, manifesta-se a desnecessidade de um controle externo para estes membros.

#### **4.2 A importância dos valores para a gestão de pessoas nos novos paradigmas**

Vários são os rótulos dados às novas formas organizacionais. Drucker (1995) as intitula de "Organização do Conhecimento". Janov (1996), por sua vez, adota o termo "Organização Inventiva". Collins e Porras (1994) defendem as características diferenciais das "Empresas Visionárias". Adotando outra linha, Pagés et al (1979) criticam aquilo que denominam de "Organização Hipermoderna".

Mesmo que representem diferentes correntes dentro da teoria administrativa, estes autores comungam a crença de que modelos alternativos a forma burocrática de gestão já funcionam efetivamente, não são visões do futuro. Eles relacionam sua eficácia diretamente a questão dos valores

organizacionais.

Não obstante isto pareça um discurso recente, há mais ou menos 20 anos, Argyris (1975) já observava que um tipo de organização diferente do modelo tradicional estava surgindo. Enfatizava que a "organização do futuro" que estava se delineando daria muito mais atenção a seus valores básicos e ao planejamento de sua implementação prática por ser crescente a sua necessidade de manutenção do sistema e adaptação ao ambiente externo, além do alcance de seus objetivos. Também destacava que, em decorrência disto, os controles estavam deixando de ser instrumentos de mera conferência e de disciplina nos subordinados e tornavam-se instrumentos de oportunidade para maior responsabilidade pessoal e êxito psicológico.

Alguns anos depois, estas idéias já se concretizavam. Pagés et al. (1979), pesquisaram as novas formas de gestão que caracterizam a "organização hipermoderna". No entanto, não utilizam as mesmas lentes otimistas de Argyris (1975) e de autores atuais como Janov (1996) que decreta que a "organização inventiva" é motivada por valores e baseada em atos que beneficiam tanto o indivíduo quanto os outros.

Conforme a visão de Pagés et al. (1979), as transformações ocorridas no aparelho produtivo, tais como a intelectualização das tarefas, o papel cada vez maior das ciências e das técnicas em todos os níveis da produção, a maior divisão técnica do trabalho e a interdependência das tarefas, a mudança e a renovação constantes, são os determinantes básicos das novas formas de organização.

Diante delas, o aparelho produtivo passa a exigir "trabalhadores instruídos, capazes de compreender os princípios de sua ação e não apenas cumprir tarefas rotineiras, capazes de iniciativas, não só aceitando mas desejando a

mudança, aderindo voluntariamente a seu trabalho e interessando-se por ele, capazes e desejosos de cooperar com os outros, não apenas com os colegas permanentes, como nas antigas oficinas, mas de adaptação rápida a equipes mutantes, e às forças-tarefas provisórias " (Pagés et al., 1979, p. 35)

Sob tais condições, os trabalhadores tornam-se mais livres para empreenderem, construir e organizar a produção e ao mesmo tempo para se questionarem acerca das finalidades da organização e colocá-la em questão. Daí é que surge a necessidade destas novas formas de serem gerenciadas com base em um sistema de princípios cuja aplicação concreta requer a adesão dos indivíduos e possibilita a interpretação das diretrizes do negócio

Por fim, este sistema de dominação não exerce um controle visível, mas define princípios que servem de referência universal para a resolução de todos os problemas, criando um "ponto de vista" comum a partir do qual a realidade é apreendida por todos (Pagés et al, 1979) . Isto traduz-se na mudança da forma de gestão através de ordens para a gestão através de regulamentos, onde as pessoas deixam de obedecer a um chefe para aderir a uma lógica (Foucault apud Pagés et al, 1979)

Apesar de adotarem referenciais distintos em seu modo de pesquisar, Collins e Porras (1995) corroboram as observações de Pagés e seus colegas, quando afirmam que "as empresas visionárias" impõem um controle ideológico rígido, dando, ao mesmo tempo, uma grande autonomia operacional que encoraja a iniciativa individual. Acrescentam a importância do controle ideológico no que consiste em preservar o núcleo de valores da organização, enquanto a autonomia operacional estimula o progresso. No entanto, advertem que quem entra nestas empresas tem que estar disposto a comprar a sua filosofia.

Também Drucker (1995) entende que a questão dos valores organizacionais se tornou essencial às empresas modernas, especialmente por causa de dois fatores. Um deles está ligado à questão da lealdade do indivíduo a organização, ou seja, de seu comprometimento e conseqüente motivação. Este autor considera esta questão essencial as novas formas organizacionais, onde o trabalhador é muito mais autônomo e especializado. O outro está ligado a questão da coordenação e controle destes empregados dentro de estruturas necessariamente mais descentralizadas. Os empregados passam a ser valorizados pela sua contribuição, não pela sua obediência a uma chefia. Isto é, a coordenação e o controle, ao invés de serem feitos através da autoridade são feitos através da transmissão dos valores organizacionais. Em outras palavras, a organização precisa de funcionários responsáveis e que tomem decisões sozinhos o que significa que as pessoas precisam ser controladas através de valores que devem ser internalizados.

Esta perspectiva é complementada por Galbraith e Lawler III (1995) que afirmam que as atividades de controle são mais e mais desempenhadas pelos próprios membros da equipe na proporção em que as empresas adotam formas mais flexíveis. As pessoas, como membros de uma equipe, controlam-se mutuamente no momento em que estabelecem objetivos próprios para o grupo, tornando muitos chefes desnecessários.

Para Pinchot e Pinchot (1994) as organizações que descentralizam, distribuem o poder e desenvolvem uma comunidade de diferenças são aquelas que darão conta da amplitude e variedade da mudança. Portanto, quanto mais complexos os desafios que uma organização precisa enfrentar, mais profundo precisa ser o compromisso com os princípios éticos comuns e com um propósito compartilhado.

Evidencia-se em face de todas estas

perspectivas que o controle do comportamento humano nas novas formas organizacionais está intimamente ligado a sua capacidade de mudar, pois se as pessoas agem de acordo com os valores da organização que fazem parte e estes valores reforçarem a mudança, será muito mais fácil se adaptar as constantes mudanças ambientais.

Nesse sentido, Schein (1995) observa que as organizações que sobreviveram e passaram por importantes transições durante muitas décadas parecem sempre ter tido um núcleo cultural basicamente funcional orientado por um compromisso com o aprendizado e a mudança, com as pessoas, todos os grupos de interesse na organização, englobando clientes, empregados, fornecedores e acionistas e um compromisso com a construção de uma organização saudável e flexível. Semler (1988) argumenta que as características comuns de organizações de sucesso na atualidade são a capacidade de mudar eficazmente e a sustentação de valores concernentes com a participação e a mudança.

Entretanto, Collins e Porras (1995) expressam que, da mesma forma que nas empresas estudadas por eles, em organizações que

sobrevivem a logo prazo, os valores centrais não precisam ser “corretos”, ou seja, não é o conteúdo da ideologia de uma empresa que conta, mas o quanto ela acredita na sua ideologia e a maneira como a empresa vive, respira e expressa com consistência em tudo aquilo que faz. Estas empresas mantêm suas ideologias centrais bem determinadas da mesma forma que cultivam uma vontade de progredir que lhes permite mudar e se adaptar sem comprometer seus ideais acalentados.

Pode-se observar, por intermédio das perspectivas de Collins e Porras (1995) e de Pagés et al (1979) expostas no quadro ao lado, como as novas organizações asseguram a coerência dos comportamentos através do reforço de seus valores organizacionais.

## 5. Considerações finais

Face ao que foi exposto neste artigo, podemos concluir que a estrutura organizacional pode ser entendida de forma simplificada como um meio de controle, que modela o que ocorre em uma organização e é modelada pelo que ocorre na mesma (Ranson, Hinings e Greenwood, 1980) No entanto, as novas formas organizacionais, não são mais vistas apenas como um conjunto de partes interdependentes, mas como ambientes onde a realidade é socialmente construída (Berger e Luckman, 1979)

Todos os argumentos que foram apresentados sobre a relação entre as novas formas e os valores organizacionais deixam claro que os estudiosos de organizações não mais utilizavam em suas análises a metáfora da máquina para explicar o funcionamento das organizações. Nesse sentido, emergem novas visões das organizações. Katz e Kahn (1974) visualizam as organizações como sistemas socialmente inventados, fundamentados em atitudes, percepções, crenças, motivações, hábitos e expectativas dos seres humanos. De

Estudo de Collins e Porras (1995)	Estudo de Pagés et al (1979)
<p>As empresas visionárias são verdadeiras culturas de devoção, que são constituídas por determinadas práticas, como (Porras e Collins, 1995):</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Programas de treinamento contínuo e orientação com conteúdo ideológico e prático que:</li> <li>✓ Ensinam os valores, as normas, a história e a tradição da empresa;</li> <li>✓ Políticas rigorosas de promoção-moldar o ponto de vista do funcionário desde cedo;</li> <li>✓ Exposição da mitologia difundida de “feitos históricos” e exemplos cooperativos;</li> <li>✓ Linguagem e terminologia únicas;</li> <li>✓ Processos rígidos de seleção;</li> <li>✓ Critérios de incentivos e progresso explicitamente relacionados de acordo com a ideologia;</li> <li>✓ Recompensas para aqueles que agem de forma consistente com a ideologia e penalidades para os que não;</li> <li>✓ Lay out que reforce as normas e os ideais.</li> </ul>	<p>Para realizar o controle a organização hipermoderna utiliza vários tipos de mediações, as quais a caracterizam (Pagés et al, 1979, pxx-x):</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ O desenvolvimento das mediações econômicas;</li> <li>✓ Desenvolvimento de um sistema decisório de autonomia controlada assegurando a administração à distância de conjuntos vastos e complexos;</li> <li>✓ Desenvolvimento da organização como lugar autônomo de uma produção ideológica, de uma religião de empresa, articulada a todas as práticas da empresa (políticas de pessoal, financeiras, comerciais...);</li> <li>✓ Desenvolvimento da dominação psicológica da organização sobre seus trabalhadores;</li> <li>✓ Todos esses elementos se reforçam mutuamente.</li> </ul>

acordo com esta visão, Chanlat (1996) percebe que a organização é um espaço propício para a emergência do simbólico, dado que constitui espaço particular da experiência humana. Sintetizando estas concepções, Pfeffer (1981) concebe a organização como um sistema de significados compartilhados.

Sendo assim, o que modela a estrutura organizacional e por ela é modelado são os significados compartilhados, ou seja, a ideologia organizacional, representada pelos valores organizacionais. Entretanto, nas novas formas organizacionais precisa-se compatibilizar a autonomia e a ordem, e por isto a ideologia tornou-se o meio para controlar os comportamentos, pois através dela as pessoas orientarão seus comportamentos e não precisarão de controle externo, ou seja, de chefes que apenas observem o que fazem. Dentro desta perspectiva é que surge também a nova função do gerente, que seria a de administrar os significados, no sentido de motivar as pessoas a orientarem suas condutas em direção aos objetivos organizacionais.

Perante todas estas evidências, conclui-se que os valores organizacionais se tornam fator essencial na novas formas organizacionais que precisam administrar o impasse imposto pelos paradigmas nos quais se fundamentam, quais sejam, a flexibilidade e a integração (Torres Jr., 1994)

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ARGYRIS, CHRIS. *A integração indivíduo organização*. São Paulo: Atlas, 1975  
BEER, M.; EISENSTAT, R.; SPETOR, B. Why Change Programs don't produce change. In: HOWARD, R.; HAAS, R. *The learning imperative*. HBR Book. Nov/Dec, 1990, p. 217-231.  
BOWDITCH, James & BUONO, Anthony. *Elementos de comportamento*

*organizacional*. São Paulo: Pinóia, 1992.  
CAPRA, Fritjof. *Gerenciamento ecológico*. São Paulo: Cultrix, 1997.  
CHAMPION, Dean. *A sociologia das organizações*. São Paulo: Saraiva, 1985. Wood (1997)  
CHANLAT, Jean-François. *O indivíduo na organização*. v.2 São Paulo: Atlas, 1996.  
COLLINS, James. PORRAS, J. *Feitas para durar: práticas bem sucedidas de empresa visionárias*. Rio de Janeiro: Rocco, 1995.  
CURY, Antônio. *Organização e métodos: uma visão holística*. 6 ed. São Paulo: Atlas, 1993.  
DRUCKER, Peter. *Administrando em tempos de grandes mudanças*. São Paulo: Pioneira, 1995.  
FREITAS, Maria Ester. *Cultura organizacional: formação, tipologias e impacto*. São Paulo: Makron Books, 1991.  
GALBRAITH, Jay; LAWLER III, . *Organizando para competir no futuro*.  
GIBSON, James; IVANEVICH, John M.; DONNELLY JR, James H. *Organizações: comportamento, estrutura e processos*. São Paulo: Atlas, 1981.  
HALL, Richard H. *Organizações: estruturas e processos*. Rio de Janeiro: Prentice Hall do Brasil, 1984.  
JANOV, J. *A organização inventiva: ousadia e dedicação no trabalho*. Rio de Janeiro: Ediouro, 1996  
KANAANE, R. *Comportamento humano nas organizações: o homem rumo ao século XXI*. São Paulo: Atlas, 1995.  
KATZ, David ; KAHN, Robert L. *Psicologia social das organizações*. 2 ed. São Paulo: Atlas. 1974.  
LEAVITT, Harold J. Applied organization change in industry: structural, technical, and human approaches. In: DALTON, G., LAWRENCE, P., GREINER, L. *Organizational change and development*. Illinois: Richard D. Irwin., 1970.  
MCGILL, Michael E. e SLOCUM Jr., John W. *A empresa mais inteligente: como construir uma empresa que aprende e se adapta às necessidades do mercado*. Rio de Janeiro:

- Campus, 1995.
- MERTON, Robert King. Estrutura burocrática e personalidade. In: CAMPOS, Edmundo. *Sociologia da burocracia*. 4ª ed. Rio de Janeiro: Zahar Editores, 1978.
- MINTZBERG, Henry. La estructuración de las organizacionais. In: MINTZBERG, Henry. La estructuración de las organizacionES. Barcelona: Ariel, 1994.
- MOHRMAN, S. A. e MOHRMAN Jr., A. M. Mudanças organizacionais e aprendizado. In: Galbraith, J. e Lawler III, E. E. (Orgs.) *Organizando para competir no futuro*. Rio de Janeiro: Makron Books, 1995, p. 69-89.
- MORGAN, Gareth. *Imagens da organização*. São Paulo: Atlas, 1996.
- PAGÉS, , Max et al. *O poder das organizações*. São Paulo: Atlas, 1987. Copyright 1979 São Paulo: Atlas, 1976.
- PFEFFER, J. *Power in organizations*. Marshfield: Pitman, 1981.
- PINCHOT, G.; PINCHOT, E. *O poder das pessoas*. Rio de Janeiro: Campus, 1994.
- RIBEIRO, Carlos R. M. *A empresa holística*. 5ed. Rio de Janeiro: Vozes, 1993.
- SAVAGE, Charles. *Quinta geração de gerência: criando por meio do empresarialmente do virtual, do dinamismo das equipes e do conhecimento colocado em rede*. São Paulo: Pioneira, 1996.
- SCHEIN, E. Coming to a new awareness or organizational culture. *Sloan Management Review*, Winter, 1984, p.3-16.
- SCHEIN, Edgard. *Cultura organizacional. Tendências do trabalho*. Setembro/1986.
- SCHEIN, E. Liderança e Cultura organizacional. In: HESSELBEIN, F; GOLDSMITH, R.B.; BECKHARD, R. (Eds.) *O líder do futuro: visões, estratégias e práticas para uma nova era*. São Paulo: Futura, 1995.
- SEMLER, Ricardo. *Virando a própria mesa*. São Paulo: Best Seller, 1988.
- SIMCSIK, Tíbor. *OMIS: organização, métodos, informação e sistemas*. São Paulo: Makron Books, 1992.
- TAMAYO, Álvaro. Valores Organizacionais. In: CODO et al. *Trabalho, Organizações e Cultura*. São Paulo: Cooperativa de Editores Associados, 1997.
- TOFFLER, Alvin. *A empresa flexível*. 3ª ed. Rio de Janeiro: Record, 1985.
- TORRES JR, A . *Integração e Flexibilidade: o novo paradigma nas organizações*. São Paulo: Alfa-Omega, 1994.
- WOOD, Thomas. O indivíduo e a mudança. *Gazeta Mercantil*. 10 out., 1997, p.10-15.