

Valores e tomada de decisão nas empresas

NELSON SANTOS ANTÓNIO*

1. BREVE HISTÓRIA DA GESTÃO EMPRESARIAL

Podemos dividir a história da Gestão do século XX em três períodos. O primeiro período, que podemos balizar entre o início do século e os anos de 1930, designamos por Era da Produção. Como o nome sugere, o centro da actividade industrial consistia em elaborar e aperfeiçoar o mecanismo da produção com a finalidade de diminuir o custo unitário dos produtos. Qual a estratégia de marketing existente? Esta era linear e simples: a empresa que oferecesse o produto ao preço mais baixo vencia. A atenção do gestor estava voltada para dentro da empresa, na eficiência do mecanismo produtivo. O resultado consistiu num conjunto de ideias sobre gestão, atitudes e preferências que posteriormente se designou por «mentalidade de produção». Durante este período os produtos eram de um modo geral indiferenciados e a capacidade de produzir ao custo unitário mais baixo constituiu o segredo do sucesso. Neste período os controlos políticos e sociais eram mínimos.

O segundo período que podemos situar entre 1930 e 1950 designamos por Era de Comercialização em massa. Enquanto no período anterior a «orientação produtiva» era reinante neste período o segredo do sucesso deslocou-se para a «orientação do mercado». Promoção de vendas, publicidade e outras formas de influenciar os consumidores eram as preocupações dominantes do gestor.

O terceiro período, que começa no meio dos anos cinquenta, designamos por Era Pós-Industrial. A partir do meio dos anos cinquenta alguns acontecimentos provocaram a mudança das fronteiras, da estrutura e da dinâmica do meio envolvente empresarial. As empresas são confrontadas, de um modo crescente, com novos e inesperados desafios. Hoje, anos 80, a mudança continua com uma tal aceleração que não é de todo arriscado afirmar que a turbulência actual manter-se-á pelo menos mais 10 ou 15 anos. É difícil prever se para além deste horizonte temporal, a turbulência persistirá ou se o meio-envolvente sossega e absorve as mudanças acumuladas.

A maioria dos gestores considera os problemas da Era Pós-Industrial simultaneamente muito complexos e «atraentes». Fora da empresa, o gestor necessita de lutar constantemente por uma quota de mercado, de prever as necessidades dos clientes, de providenciar no sentido de as entregas serem feitas a tempo e a horas, de produzir produtos de qualidade superior, de vender esses produtos a preços competitivos e de assegurar a manutenção da lealdade dos clientes. Dentro da empresa, o gestor necessita de lutar constantemente por um aumento da produtividade através de um planeamento adequado, de uma maior eficiência do trabalho e da automatização da produção. Simultaneamente, necessita de «discutir» (de uma forma permanente) com os Sindicatos e manter o nível de produtividade, manter a sua posição no mercado, pagar dividendos atraentes aos accionistas, gerar meios financeiros suficientes para satisfazer as necessidades de crescimento da empresa.

2. EMERGÊNCIA DAS VARIÁVEIS CULTURAIS

A — Em toda esta complexidade começa a emergir a importância de novos factores — como os valores culturais — que em realidade sempre estiveram subjacentes mas que agora se manifestam como decisivos em muitas circunstâncias.

Efectivamente, a complexa sociedade em que vivemos proporcionou-nos, ao longo da sua existência, além de alguns «acidentes» de percurso, um aumento de prosperidade material, que seria difícil de imaginar alguns anos atrás. A prosperidade material é, actualmente, questionada, posta em causa, por alguns especialistas e sobretudo pela juventude. As aspirações sociais deslocam-se dos aspectos «quantitativos» da vida para aspectos qualitativos. Este alinhamento de prioridades sociais põe cada vez mais em causa os aspectos negativos da «maximização do lucro»: poluição do meio-ambiente, flutuações da actividade económica, inflação, práticas monopolistas, «manipulação» da vontade dos consumidores através da obsolescência artificial de muitos produtos, baixa qualidade do serviço pós-vendas, publicidade agressiva. Todos estes efeitos «laterais» exigem um custo demasiado elevado para que as condições de «laissez-faire» da livre empresa se mantenham.

Hoje, poucos são aqueles que duvidam que a «nossa» prosperidade material tem um preço (chuvas ácidas, morte de rios, morte de florestas, etc.): um preço que debitamos na qualidade da nossa existência. As empresas são as organizações responsáveis pela produção e comercialização dos bens necessários à nossa existência, por isso, é natural que a sociedade observe a sua actividade com um olhar cada vez mais crítico. Crítico não no sentido destrutivo, mas no sentido de colocar questões que «escapam» ao rol de respostas existentes. Para que as empresas mantenham a posição que ocupam no seio da sociedade, é forçoso que a diferença entre a «realidade» da empresa e os valores da sociedade em que se inserem seja mínimo. A Gestão responde a estímulos exteriores. Tenta posicionar e relacionar a empresa com o seu meio-envolvente de um modo que lhe assegure o sucesso contínuo e livre de surpresas.

A empresa clássica era um sistema fechado, com um único elo entre ela e o mundo exterior: o mercado. A tarefa do empresário consistia em combinar os vários factores de produção à sua disposição e o seu único objectivo era a maximização do lucro. Valores da sociedade que contrariassem o objectivo da maximização do lucro eram considerados travões do desenvolvimento. Os meios para atingir o objectivo da maximização do lucro colidiam em muitos casos com os valores éticos dominantes. No nosso século assiste-se a uma descon-fiança cada vez maior das pessoas em relação a grandes lucros. Simultaneamente as pessoas exigem dos empresários mais do que gerir as suas empresas com lucros. A expectativa das pessoas em relação aos gestores influencia a sua ideologia, as suas políticas comerciais. Nas últimas décadas,

* Docente do ISCTE.

um maior número de gestores aceita as responsabilidades sociais da sua empresa. A empresa não tem somente obrigações para com os seus accionistas (a quem deve proporcionar bons dividendos) mas também para com os seus empregados e clientes, assim como para a comunidade e o país em que exerce a sua actividade. A empresa não opera no vácuo. O meio ambiente que envolve a empresa exerce um impacto nos padrões motivacionais predominantes na empresa e no modo como esta é gerida.

A sociedade pós-industrial considera a empresa como um sistema aberto, relacionado com o exterior através de um grande número de variáveis e os seus objectivos consistem principalmente em:

- (I) contribuir para a prosperidade da comunidade a que pertence produzindo bens e serviços que satisfaçam as necessidades humanas;
- (II) proporcionar às pessoas que nela trabalham uma oportunidade de ganhar um salário (e recebê-lo pontualmente), utilizar e desenvolver parte das suas capacidades;
- (III) utilizar os recursos escassos de que dispõe — pessoal, matérias-primas, capital — de um modo eficiente.

Nos nossos dias, um maior número de cidadãos interessa-se pelas relações existentes entre as empresas e o seu meio-ambiente, e julga os efeitos que daí resultam, medindo-os pelo seu sistema de valores. Nem todos os efeitos das decisões empresariais podem ser avaliados em termos monetários. Entendendo, por valores, os padrões que desempenham um papel importante na existência humana e pelos quais as nossas acções são avaliadas.

A ética é um assunto de toda a gente e de todos os dias. Inclui todas as pessoas e as suas acções, logo a ética inclui os gestores e as suas decisões. As acções dos gestores possuem, sempre, uma dimensão ética, os gestores não podem lidar com a economia pura sem «tocar» nas vidas humanas. Reciprocamente, as supostas éticas dos gestores têm repercussão na sua gestão. Negócios e ética interpenetram-se. Ética é a ciência normativa da conduta humana que prescreve o que devemos ser como seres humanos. Ajuda-nos a deslocar-nos daquilo que somos para o que devemos ser. A ética, está orientada para o crescimento humano e «dirige-nos» no sentido da actualização das nossas capacidades. Entramos no terreno da ética sempre que classificamos uma pessoa ou uma conduta humana por boa ou má, certa ou errada, clara ou confusa. Todos nós possuímos uma perspectiva da vida, com um correspondente conjunto de valores (os padrões), com base no qual avaliamos as pessoas e as acções. Fazemos julgamentos éticos em cada momento em que sentimos que os nossos interesses ou opiniões são acarinhados ou rejeitados, os nossos direitos respeitados ou violados, ou nós próprios lisonjeados ou intimidados. Quando designamos algo por bom, estamos com efeito afirmando que somos atraídos por isso, que gostamos, que desejamos. Reciprocamente, quando designamos algo por mau, estamos afirmando que isso nos repugna, que desgostamos, que não desejamos.

Qualquer discussão sobre ética exige meios práticos que determinem quando uma acção é normal ou não (i.é. éticamente boa ou não).

Nos últimos 2000 anos, a cultura ocidental esteve intimamente ligada ao cristianismo. Durante estes anos a cultura permaneceu homogênea, os valores do ocidente confundiam-se com os valores da sociedade cristã, embora tenha existido sempre uma certa discrepância entre as acções da sociedade e o espírito da palavra de Deus. Os valores em que se baseiam as tradições: cristão, humanista, liberal (e porque não, a socialista), podem ser sumarizados em poucas linhas:

- respeito pelo indivíduo;
- amor fraterno (não faças aos outros o que não queres que te façam a ti);
- justiça;
- liberdade;
- responsabilidade (agir tendo em conta as conseqüências da acção);
- verdade.

Baseando-se nos valores atrás citados, William Frankena (1966) propôs três critérios de moralidade. São a «prescrição», a «universalização» e o «overridingness». A comparação de uma qualquer acção com estas três exigências da moralidade, permite-nos concluir sobre a sua moralidade. Uma acção é considerada moral quando serve de exemplo de uma conduta humana desejável. Assim, podemos afirmar «vai e faz também do mesmo modo» (prescrição). As nossas acções são também morais quando agimos do modo que gostaríamos que outra pessoa agisse para connosco (universalidade). Por fim, as nossas acções são consideradas morais quando através delas «cumprimos» um dever (overridingness). Agimos moralmente sempre que executamos o melhor que podemos, tratando as pessoas com respeito e considerando as suas necessidades imparcialmente.

Os valores (e os critérios) citados, que consideramos pertencerem à sociedade portuguesa, precisam de ser «traduzidos» em acções, em padrões (regras de comportamento). Como traduzem os empresários portugueses estes valores em acção? Antes de nos tornarmos gestores, somos seres humanos e permanecemos ainda como seres humanos após abandonarmos as empresas. Ser pessoa é o nosso destino do qual só nos retiraremos com a morte. A «ciência» do desempenho da excelência indica-nos que se gastarmos uma grande quantidade de tempo, dinheiro e esforço a aprender a ser bom gestor, também devemos gastar pelo menos um montante igual de tempo, dinheiro e esforço a aprender a arte de ser um bom ser humano. Comunicamos mais uns com os outros enquanto pessoa, do que enquanto profissionais em ocupações diferentes.

No processo de transformação dos valores em acção, a pluriformidade floresce. Existe um campo bastante vasto na percepção comum do bem e do mal. Dentro deste campo existe uma certa liberdade de escolha individual. O legislador, em nome da sociedade, determina o limite inferior desse campo, tendo em conta a segurança e o bem-estar dos cidadãos (leis criminais, legislação sobre o meio-ambiente, etc.). Nos últimos anos assistimos a deslocamen-

tos importantes nos padrões. A pluriformidade cresceu de mão dada com a mudança. A causa radica na perda de influência das instituições que determinaram os padrões, principalmente da Igreja.

Os padrões para a empresa funcionam como códigos de conduta ligados às suas relações e envolvem simultaneamente todos aqueles que têm, de algum modo, algo a ver com a empresa — os denominados «stackholders».

Podemos afirmar que o negócio do negócio reside na optimização dos lucros através do fornecimento de bens e serviços. O negócio (qualquer) aparece, sobrevive e prospera pela satisfação das necessidades de um grande leque de pessoas. Assim, no final de contas, o negócio do negócio reside nas pessoas; satisfazendo (ou tentando satisfazer) as necessidades humanas, as empresas influenciam a felicidade humana e estão consequentemente ligadas a questões de moralidade. Os lucros empresariais podem, por exemplo, aumentar a felicidade humana, satisfazendo: as necessidades dos accionistas, fornecendo-lhes uma compensação razoável pelos seus investimentos; as necessidades dos clientes através de bens e serviços melhores; as necessidades dos empregados através da qualidade do trabalho, de empregos estáveis, salários agradáveis; as necessidades dos desempregados criando novos empregos; as necessidades dos governos através de maiores impostos; as necessidades dos cientistas criando mais departamentos de investigação; a necessidade do público em geral através de um crescimento económico maior.

Excelência é gerir as empresas no sentido de servir bem o seu público. Os gestores dirigem as empresas. Eles criam riqueza coordenando a actividade de outras pessoas com vista à produção de bens e serviços. A escala de valores dos gestores e o seu estilo de liderança determinam as necessidades a satisfazer, a sua ordem de prioridade e o grau. Os gestores influenciam a felicidade das pessoas, pelas suas decisões e procura da excelência. Podemos examinar a dimensão moral do «negócio» examinando a ética normativa implícita na teoria da motivação, tipologia da personalidade e no estilo de liderança.

Cada grupo de «stackholders» possui um conjunto de padrões segundo os quais «julga» as acções dos outros «stackholders». Quanto maior for o relacionamento entre a actividade da empresa e a sociedade, tanto maior será a atenção que os «stackholders» dedicam à sua responsabilidade social. Um dos factores que aumenta a responsabilidade social da empresa é o facto de determinadas situações ocorrerem primeiramente dentro dela (i.é. novos processos de fabrico que exigem conhecimentos altamente especializados para podermos prever as conseqüências da sua utilização) e a sociedade encontra-se «desarmada» de conhecimentos que lhe permitem controlar possíveis conseqüências.

No seu dia-a-dia os gestores trabalham com pessoas. A teoria da gestão trata também das respostas que Douglas MacGregor denominou como «o lado humano da empresa». Uma vez que os gestores exe-

cutam as suas tarefas através de outras pessoas, necessitam de conhecer o que motiva os seres humanos.

Segundo Pattan (1984), o declínio da indústria automobilística americana e a subida da sua congénere japonesa relaciona-se com a atenção que cada um destes países dedicou à busca da excelência nas últimas duas décadas. Uma posição idêntica é defendida por Pierre Martin (1984), segundo este economista «dans les années soixante, l'expansion industrielle a obligé les japonais à concevoir des procédés de production en usine que soient tolérables par une main-d'œuvre hautement qualifiée. On ne pouvait pas obligé de gens qui avaient leur baccalauréat et plus de travailler comme des ouvriers spécialisés. On a créé la machine pour le travailleur bien autre qu'arrivent les robots. Nous nous sommes allés à l'inverse de cette démarche: l'expansion exigeait plus de travail comme au Japon. Nous avons fait venir des illettrés d'Afrique du Nord et d'ailleurs. C'est à ce moment là que nous avons commencé à prendre du retard dans les méthodes de travail. Les bureaux d'études japonais concevaient des procédés de fabrication pour travailleurs japonais bacheliers. Nous nous réfléchissions à la façon de faire travailler des illettrés. La conception du produit est forcément liée à la façon dont vous traitez votre personnel».

No artigo intitulado «Does Japanese Management Style Have a Message for American Managers?» Edgar H. Schein, opina que, Ouchi (autor do livro «Theory Z: how american business can meet the japanese challenge») tem desde há algum tempo argumentado que as diferenças essenciais entre o sistema de gestão americano (Teoria A) e o sistema de gestão japonês (Teoria J) residem em alguns pontos-chave estruturais e em valores culturais que tornam possível que determinado tipo de gestão floresça. Ouchi indica que a maioria das empresas japonesas:

- empregam o seu pessoal chave por toda a vida;
- rodam-nos através de várias funções;
- promovem-nos muito devagar e mais de acordo com a antiguidade do que com o seu mérito;
- colocam a responsabilidade mais no grupo do que no indivíduo (um valor da cultura japonesa).

O que faz com que as empresas japonesas:

- tratem os seus empregados como pessoas;
- construam um tipo de confiança que lhes facilita um processo de decisão de baixo para cima;
- controlem os empregados de uma maneira subtil.

Não será ainda o caso em Portugal em que, por um lado, as associações patronais consideram necessária a liberalização dos despedimentos para readquirir a confiança indispensável ao investimento, mas essa liberalização contribuirá acentuadamente para a criação de um contraproducente sentimento de insegurança nos trabalhadores; dada a situação conjuntural de crise,

como a que vivemos, em que o número de desempregados atinge os 9% da população activa e o número de empregados que não recebem os seus salários a tempo e a horas atinge um valor elevado, a liberalização dos despedimentos contribuirá somente para a criação de um grande sentimento de insegurança nos trabalhadores. A necessária participação dos empregados no processo de tomada de decisão na empresa (com a consequente co-responsabilização) só terá lugar num ambiente descontrado e não num ambiente de guerrilha permanente.

Deverão as responsabilidades da empresa para com os seus colaboradores ser «co-divididas» com o Estado? Normalmente quando as regras de uma economia de mercado funcionam, uma empresa que não é viável abre falência, despede os trabalhadores. Em Portugal, isso não está a suceder. A empresa prefere deixar de pagar à Previdência e à banca, retém os impostos e começa a atrasar o pagamento dos salários. Entra em economia paralela e espera que o Estado a socorra, simultaneamente grita contra o excesso de intervenção estatal e exige, no fundo, que o Estado pague a liberalização da economia.

No que se refere ao consumidor, será que as relações de mercado ilibam a responsabilidade do empresário? Se o consumidor compra o meu produto, isso será somente um negócio dele? Não terá o empresário alguma responsabilidade na compra efectuada? Os mercados perfeitos existem somente nos compêndios de teoria económica. As empresas trabalham para mercados imperfeitos e podem (e a maioria não desperdiça este poder) de algum modo «obrigar» o consumidor a comprar. A mão invisível de que nos fala Adam Smith é antes uma mão escondida.

3. VALORES VERSUS TOMADA DE DECISÃO

Duas questões continuam a «bailar» no meu espírito, a saber:

- (I) quais as fontes de valores que afectam as decisões na empresa?
- (II) quais os efeitos que a diversidade destas fontes poderão ter na tomada de decisões?

Todos os recursos utilizados nas empresas, incluindo os seus empregados, são obtidos no exterior, assim muitos dos valores que condicionam a actividade dos membros de uma empresa têm a sua origem no seu meio-ambiente. Para muitos teóricos da organização a estrutura consiste na distribuição formal de papéis a desempenhar e nos mecanismos administrativos que facilitam o controlo e a integração das diferentes actividades efectuadas. Deste modo, a estrutura é mais do que uma rede planeada, é também o que acontece nessa rede, ou seja o processo que se desenvolve dentro da rede e entre as suas partes constituintes. Podemos considerar três elementos que constituem o resultado deste processo. Primeiro, os membros de uma organização pertencem a mais do que um

grupo e trazem consigo os valores e as crenças dessa «pertença» externa. Além disso certas «pertencas» sociais — tais como nacionalidade, classes sociais e comunidade — desempenham em conjunto, um papel importante na formação das opiniões dos membros de uma organização. Segundo, toda a organização é uma estrutura dentro de uma outra estrutura, visto que a colaboração de outras — fornecedores, clientes, competidores, Governo — é necessária caso pretendamos que a organização funcione e sobreviva. Assim a estrutura é também uma hierarquia política, definindo relações de poder e de dependência. Finalmente, a experiência de trabalho dos membros de uma organização, em termos do seu sucesso ou falhanço pessoal, leva-os a convicções que representam a sua imagem do mundo real. A estrutura cultural de uma organização consiste em elementos formais e informais, como a lei e o costume numa sociedade.

A interacção de todas estas variáveis, no processo de realização das tarefas organizacionais, gera a cultura, que é uma parte integral da estrutura de uma organização.

O modo como os gestores executam as suas tarefas influencia os outros trabalhadores. O estilo de liderança de um gestor identifica-se através de um modo (dominante) como dirige as actividades dos seus subordinados. Num determinado momento, o exercício do seu estilo de liderança exprime o resultado de como os gestores simultaneamente se compreendem a si próprios e compreendem os outros e a situação que os obriga a trabalhar juntos. O estilo de liderança e a sua aplicação são expressões externas do carácter do gestor empresarial e do seu tipo de moral, o qual possui a sua escala de valores própria. A nossa escala de valores funciona como um filtro que coa os juízos que fazemos de nós próprios e dos outros. Deste modo, possuímos um conjunto de convicções respeitantes ao que nós e os outros somos e deveríamos ser (o quê, o porquê e como nós e os outros queremos e deveríamos querer da vida, e como nós e os outros interagimos e deveríamos interagir na busca da nossa felicidade). Em resumo, quando dirigimos outros, temos em conta a nossa filosofia de vida, a nossa escala de valores e formulamos hipóteses sobre a natureza humana.

Existem duas visões opostas descritivas da vida: uma é uma visão pessimista, a outra é uma visão optimista. Cada uma possui a sua própria ética normativa e o seu estilo de liderança. A visão pessimista das pessoas serve de base ao egoísmo psicológico. De acordo com ela, as pessoas executam os seus actos tendo em vista o seu interesse próprio. Mesmo quando ajudam outros o que pretendem é uma recompensa futura. Tendo por base esta teoria psicológica descritiva, o egoísmo ético, enquanto teoria normativa, propõe que as pessoas devem realizar os actos que as beneficiam. Só devemos ajudar os outros se lucrarmos alguma coisa com isso. De acordo com o egoísmo somente é moralmente certo o que provoca o nosso próprio interesse. Como exemplo de um estilo de liderança empresarial que tenha por base a visão pessimista, podemos pensar na Teoria X de Douglas McGregor.

A visão optimista da natureza humana baseia-se no realismo psicológico, de acordo com ela algumas das nossas acções são motivadas pelo nosso interesse próprio e algumas outras pelo bem dos outros. Tanto o utilitarismo como a deontologia se podem considerar teorias normativas não-egoístas que se baseiam no realismo psicológico. De acordo com o utilitarismo, devemos sempre agir tendo em conta a maior felicidade do maior número de pessoas desde que seja moralmente bom o que contribui para essa felicidade. Na ética deontológica a bondade moral de uma acção determina-se considerando somente a natureza do acto em si, não tendo em conta as

suas consequências. Como exemplo de um estilo de liderança empresarial que tenha por base a visão optimista, podemos pensar na Teoria Y de Douglas McGregor.

(Janeiro/Junho 1984)

BIBLIOGRAFIA

- Frankena, William, "Concept of Morality" in *Journal of Philosophy*, 63, 1966, p. 688-696.
- Martin, Pierre, "Mais qu'est-ce qu'ils ont de plus que nous, les Japonais?" in "Le Nouvel Observateur" d'8 au 24 mai, 1984.
- Pattan, John E., "The Business of Ethics and Ethics of Business" in *Journal of Business Ethics*, 3, (1984), p. 1-19.
- Schein, Edgar H., "SMRFORUM: Does Japanese Management Style Have a Message for American Managers" in *Sloan Management Review*, 1985, p. 55-68.

ASSINATURA ANUAL DA

REVISTA DE GESTÃO

Edição do Gabinete de Estudos de Gestão do ISCTE

Todos os eventuais interessados poderão solicitar a assinatura anual da REVISTA DE GESTÃO (2 números), enviando simultaneamente um cheque de Esc.: 577\$50 à ordem do Núcleo de Prestação de Serviços, para a seguinte direcção.

INSTITUTO SUPERIOR DE CIÊNCIAS DO TRABALHO E DA EMPRESA
NÚCLEO DE PRESTAÇÃO DE SERVIÇOS
AV. DAS FORÇAS ARMADAS, 1600 LISBOA
TELEF.: 73 50 00