

A ética de trabalho no Brasil e suas implicações para o desenvolvimento organizacional: um estudo exploratório*

Lúcio Flávio Renault de Moraes

PhD pela United States International University.

Professor Adjunto do Curso de Mestrado em Administração da Universidade Federal de Minas Gerais.

SÍNTESE

O artigo apresenta um estudo sobre as tendências éticas do trabalho predominantes nos Estados Unidos e no Brasil, com objetivo de contribuir para a discussão acerca do uso do D.O. no país. A pesquisa identificou predominância da ética de inspiração humanista nos dois países, o que é coerente com os valores do D.O.

Palavras-chave:

- ética de trabalho
- desenvolvimento organizacional

* Artigo extraído da tese de doutoramento *Work ethics in Brazil: implications for OD*, apresentada à United States International University — San Diego — Califórnia — EUA.

INTRODUÇÃO

Pesquisa sobre sistemas de valores humanos mostram como os imperativos éticos afetam a conduta individual em relação ao trabalho. Essa preocupação levou importantes autores de Ciências Sociais a aprofundarem estudos na tentativa de identificar a multiplicidade de éticas existentes no contexto organizacional. Um desses autores, Buchholz (1974), propôs uma tipologia de éticas característica da sociedade americana e composta de cinco tendências: a ética de inspiração protestante; a ética de inspiração organizacional; a ética de inspiração marxista; a ética de inspiração humanista e a ética de inspiração no lazer.

No Brasil, apesar do reconhecimento generalizado da importância deste tema, pouco se tem investido para a clarificação e sistematização de conhecimentos na área, o que seria fundamental para uma análise mais criteriosa sobre a importância de tecnologias que afetam a relação homem/trabalho, tais como o Desenvolvimento Organizacional (DO).

Em sua forma básica, o DO não é sensível às diferenças entre os modelos de socialização que ocorrem nas diversas comunidades humanas; ele nasceu dentro da tradição anglo-saxônica e desenvolveu-se em harmonia com os valores americanos de liberdade, cooperação democrática e iguais oportunidades de participação. Esta ideologia pode ser identificada nas obras da maior parte dos seus autores clássicos como Beckhard (1969), Tannenbaum & Davis (1983) e McGregor (1967), dentre outros.

Desde sua explosão nos anos 60, o Desenvolvimento Organizacional tem sido exportado para várias sociedades, na suposição de que suas técnicas e conceitos têm uma aplicabilidade universal. A evidência empírica não confirma tal suposição. Estudos transculturais revelaram diferenças significativas entre a cultura norte-americana e a latino-americana, nos seus principais valores (Wagley, 1968). As sociedades latino-americanas contemporâneas, de acordo com diversas pesquisas, mostram pouca predisposição para aceitar as tradições democráticas presentes na sociedade norte-americana e que se constituem base conceitual do DO (Hopkins, 1971).

No caso específico do Brasil, uma colonização de caráter predatório levou ao desenvolvimento dos traços de individualismo, instinto de defesa, falta de espírito de cooperação, ausência de coesão social e aceitação de modelos autoritários de liderança (Azevedo, 1950). No entanto, estudos mais recentes, feitos por antropólogos sociais brasileiros, revelaram um alto nível de participação presente em diversos dos nossos rituais, contradizendo, de certa forma, esta idéia de falta de coesão social. Segundo Matta (1978), estes rituais permitem a expressão simultânea de traços contraditórios, tais como o individualismo e a participação. Estes traços seriam herança de uma sociedade historicamente sujeita a um processo de colonização diversificado.

Por essa razão, no estágio evolutivo onde se encontra, o estilo americano de Desenvolvimento Organizacional (DO) pode ser inadequado para o uso no Brasil. Tal assertiva tem por base constatações de estudiosos sobre transferências de tecnologia em administração para a América Latina, que alertam sobre as possibilidades de condução dos sistemas econômicos, sociais e culturais em direção inadequada, como destaca Goulet (1975), e ainda

autores nacionais como Mello (1977), Pinto (1979) e Bretas (1985), dentre outros, que questionam especificamente aspectos relativos à experiência brasileira com o DO.

São diversificadas as opiniões sobre as possibilidades de aplicação do DO nos países latinos. Um grupo de autores aponta uma série significativa de barreiras, tais como: o estágio prematuro da própria tecnologia (Benini, 1981), a falta de maturidade e desenvolvimento das sociedades latino-americanas, as diferenças entre traços culturais de tais sociedades e as exigências do DO, a discrepância entre as preferências dos latinos nos processos de aprendizagem e até mesmo o peso diferenciado do componente afetivo nas respectivas sociedades (Salinas, 1981).

Outro grupo revela-se mais otimista, discordando de que barreiras culturais possam servir de entrave às transferências da tecnologia do DO, enfatizando, ao contrário, que tal ocorrência já é uma realidade mundial constatável pelo grande número de consultores americanos atuando no exterior e pela elevada porcentagem de alunos estrangeiros nos programas de DO em execução nos Estados Unidos (Murray, 1982).

Contudo, a questão das possibilidades do DO no Brasil não se esgota com facilidade. A posição do autor é a de que tal análise requer a continuidade de estudos sistematizados que vão além da observação de experiências ocorridas. Neste artigo, tenta-se aprofundar esta questão, tomando por base um estudo empírico realizado nos Estados Unidos e Brasil em 1984/85, quando foi possível a análise das éticas de trabalho predominantes em cada um dos referidos países e posterior comparação entre as mesmas e os valores implícitos do DO.

AS NOÇÕES DE SISTEMAS DE CRENÇA, VALOR E ÉTICA DE TRABALHO

À guisa de introdução ao tema, tornam-se necessárias algumas considerações. Uma explicação clássica para a idéia de sistema de crenças foi estabelecida por Rokeach (1969), que inclui tendências, expectativas e hipóteses conscientes ou inconscientes quanto ao mundo em que o indivíduo vive, aceitas como verdadeiras por ele em um momento específico como componentes de um sistema de valor. Tal sistema representa, portanto, o universo total de crenças sobre seu mundo físico, social e psicológico. Desta forma um conceito mais amplo que o de ideologia, pois abraça as crenças pré-ideológicas. Um conjunto de crenças inclui também as crenças inconsequentes e derivadas, organizadas em dois subsistemas diferentes que, considerados em conjunto, podem ser usados para explicar experiências individuais e dar significado às ações humanas. Seus componentes não são necessariamente organizados de maneira lógica e racional, mas têm entre si certos relacionamentos estruturais que proporcionam ao indivíduo orientação para se comportar de acordo com suas concepções de eficácia. Conclui-se que o sistema total de crenças do indivíduo corresponde a um agrupamento de suas crenças que variam em profundidade, são formadas como um resultado do viver na natureza e na sociedade, e ajudam na manutenção de um sentimento de identidade do ego e grupal, estável e contínuo através do tempo (Rokeach, 1968).

As crenças funcionam como um filtro, no aspecto

em que selecionam as novas informações que entram na consciência do indivíduo. Elas podem também controlar os relacionamentos que as pessoas têm, porque os indivíduos tendem a associar-se com outros que possuem sistemas de crenças semelhantes. Este comportamento é chamado de congruência das crenças porque protege a integridade pessoal, evitando confrontos com crenças contraditórias (Rokeach, 1968).

As expectativas individuais também sofrem influência das crenças, pois estas correspondem a suposições acerca do mundo e direcionam o que se espera do futuro. Crenças relacionam-se ainda com atitudes, porque afetam aspectos da personalidade que as formam. Assim, uma atitude é uma organização de crenças relativamente duráveis e torno de um objetivo ou situação, que nos predispõe a responder de certa maneira, preferencialmente. Em consequência, pode-se deduzir que as crenças relacionam-se aos valores, que representam ideais abstratos sobre como comportar-se ou acerca da validade de alcançar-se algum estado final de existência, constituindo-se em guias para as ações e julgamentos em relação a outras pessoas, objetos e situações.

Morris (1956) distingue os valores como condicionantes da maneira como alguém se comporta ao selecionar preferências em uma situação social. Ele afirma que o homem coloca todos os objetos do ambiente numa espécie de hierarquia de preferências, que define seus valores. As idéias de Rokeach (1973) seguem esta mesma linha. Para ele, as hierarquias ou prioridades de valores nos capacitam a escolher entre ações e metas alternativas, consistindo de cognições centrais presentes em todas as sociedades acerca dos estados-finais desejáveis.

O sistema de valor do indivíduo é, portanto, representativo da sua cultura. Sem os valores, os indivíduos não teriam padrões transituacionais segundo os quais viver, pois estes proporcionam princípios de orientação em todas as situações. Tal posicionamento tem, como pressuposto básico, a idéia de que os precedentes dos valores de uma pessoa são a personalidade, a cultura e a sociedade através de suas instituições. Werkmeister (1967) confirma esta posição ao dizer que o indivíduo é o principal determinante de todos os valores encontrados no mundo, mas é, inevitavelmente, parte integrante do mundo em que vive, ou seja, cada indivíduo nascido dentro de uma sociedade específica é, pelo menos, desafiado a viver de acordo com os padrões de valores predominantes na sociedade. Com isto pode-se deduzir que cultura, valor e personalidade estão sistematicamente interligados em um contexto onde o peso da cultura é bastante significativo por exercer influência direta e indireta.

Esta questão é bastante polêmica nas visões da psicologia e antropologia, que vislumbram a influência da cultura sobre a personalidade humana em graus diferentes (Benedict, 1934), por exemplo, constata que cada cultura tem certos padrões e que as pessoas que vivem na mesma cultura compartilham alguns traços comuns de personalidade. Na sua opinião, as pessoas são moldadas de acordo com a cultura, devido à enorme maleabilidade do seu talento, que as torna, com bastante rapidez, inteiramente flexíveis à força plasmadora da sociedade em cujo seio nasceram e cresceram. Dentro da mesma linha de raciocínio, Kardiner (1939) introduziu o conceito de "estrutura básica da personalidade", referindo-se ao conjunto de traços comuns de personalidade das crianças,

oriundo da padronização de recursos educacionais. A investigação de Du Bois (1944), levou-o a desenvolver a idéia de "personalidade modal", que engloba tendências centrais que podem ser encontradas entre indivíduos dentro de uma mesma sociedade e geração.

Todos esses estudos compartilham a crença de que a cultura determina, de maneira significativa, a conduta individual, porque funciona como estrutura de referência que orienta comportamentos e atitudes para com o mundo. Conseqüentemente, é possível deduzir que os indivíduos chegam à situação de trabalho com uma concepção pré-estabelecida, não apenas quanto ao seu contexto, mas também quanto à visão em relação ao próprio trabalho.

Esta suposição foi expressa no famoso livro de Max Weber (1952), *The Protestant Ethic and the Spirit of Capitalism*, onde o autor estabeleceu uma ligação entre a ética do protestantismo ascético e as atitudes para com as características empresariais de obtenção de lucro típicas do capitalismo. Ele associou a ascensão econômica mais rápida dos protestantes, comparativamente aos católicos, à orientação filosófico-religiosa que faz com que as pessoas encarem o trabalho árduo como virtude. Desta forma, pretendeu criar um modelo explicativo baseado em elementos religiosos, onde o racionalismo econômico, presente na ética protestante, apresenta-se como elemento chave para a consolidação do capitalismo.

Assim, a ética protestante afeta a personalidade individual, produzindo elevada motivação para atingir o sucesso pelo acúmulo de riquezas, o trabalho árduo e superação de todos os obstáculos. O sentimento de dever e autodisciplina, imposto por esta ética, reflete-se nos comportamentos requeridos pelo capitalismo, tais como perseverança, disciplina e produtividade.

Como foi dito anteriormente, Buchholz (1974) introduziu uma abordagem diferente ao estudo da ética de trabalho tomando por base a América do Norte, onde destacou cinco conjuntos de valores que caracterizam, em graus diversos, as posições da sociedade em relação ao trabalho:

- *Ética de Inspiração Protestante*, que supõe ser o trabalho bom em si mesmo, conferindo dignidade ao indivíduo. Segundo esta ética, o sucesso estaria diretamente ligado aos esforços pessoais do trabalhador que teria, no acúmulo de suas posses, a medida de seu esforço. A riqueza é vista como multiplicador de riqueza ainda maior, em vez de representar oportunidade de consumo superfluo. A economia, a independência, o trabalho árduo e a sobriedade são os principais valores a serem cultivados;
- *Ética de Inspiração Organizacional*, que supõe ser o trabalho significativo no momento em que atende os interesses grupais e contribui para a eficácia das organizações. O grupo é a fonte da criatividade e a integração é vista como a maior necessidade humana. Conseqüentemente, os valores a serem cultivados são cooperação e dependência, uma vez que o homem dependente encontra sua realização na comunhão e associação com outros membros do grupo;
- *Ética de Inspiração Marxista*, que traz implícita a suposição de que a atividade produtiva adquire significado quando inclui a participação do homem no processo de produção como um todo. O trabalho é básico pa-

ra a realização humana, pois satisfaz necessidades físicas e viabiliza o contato do homem consigo mesmo. Através do trabalho, o homem cria o mundo e mantém-se ligado a seus semelhantes. A participação e o combate à exploração da mão-de-obra são os valores a preservar;

- *Ética de Inspiração Humanista*, que vê o trabalho como meio fundamental para que o indivíduo se realize como ser gregário e afiliativo, possibilitando incorporação de significado à vida humana. O trabalho é encarado como atividade criativa e reveladora do ego. A intervenção do indivíduo no ambiente se dá através de autenticidade, afirmação e crescimento contínuo no trabalho. Realização e satisfação seriam os valores cultivados;
- *Ética de Inspiração no Lazer*, que implica na visão do trabalho como promotor de realização individual quando proporciona oportunidade de contentamento. O trabalho não tem sentido em si mesmo, mas encontra significado quando viabiliza o lazer. O trabalho não é significativo ou realizador; ao contrário, é um mal necessário para produção de bens e serviços que torna possível ao indivíduo ganhar dinheiro e gastá-lo com estes mesmos bens e serviços. O valor a cultivar seria a disponibilidade para o lazer.

Inspirada nesse esquema referencial, a pesquisa teve como objetivos básicos identificar e descrever a ética de trabalho predominante entre gerentes e seus *staffs* administrativos no Brasil, e compará-la com os valores implícitos na prática do DO.

VALORES E SUPOSIÇÕES DO DESENVOLVIMENTO ORGANIZACIONAL

Uma das características mais comumente encontradas entre os praticantes e autores do DO parece ser o compartilhamento de valores que implicitamente orientam suas ações e raramente são explicitados. Desde o surgimento do DO, seus conceitos estiverem ligados à qualidade de vida no trabalho, bem como à ênfase nos princípios democráticos de cooperação e colaboração organizacional. A maior parte destes conceitos e princípios pode ser deduzida da observação da história, natureza e teorias subjacentes ao DO.

História e Natureza do DO

Apesar da controvérsia em relação à autoria do Desenvolvimento Organizacional, o termo "DO" foi atribuído quase unanimemente a Robert Black & Jane Mouton, que criaram o "Grid Gerencial", e a Herbert Shepard, um dos mais destacados praticantes na área. Entretanto, Richard Beckhard, outro famoso praticante e autor de DO, também reclamou para si essa distinção.

Independentemente de quem em primeiro lugar idealizou o termo, o DO surgiu por volta de 1957 como uma tentativa para aplicar ao contexto das organizações alguns dos *insights* do treinamento em laboratório. Geralmente aceita-se que suas bases foram os recursos usados pelo National Training Laboratory (N.T.L.) e os métodos de pesquisa originados pelo Survey Research Center. Ambos os métodos foram usados de forma pioneira

por Kurt Lewin, por volta de 1945, no Massachusetts Institute of Technology.

As técnicas de treinamento em laboratório enfatizavam situações de pequenos grupos não estruturados, onde os membros eram expostos a influências a partir de sua própria interação através da dinâmica do grupo. Acreditava-se que o conhecimento referente ao comportamento e aos sentimentos dos membros do grupo era estimulado pelos processos grupais. Os participantes interagiam em ajuda mútua no grupo, e este processo fomentava a aprendizagem, o crescimento e o desenvolvimento individual. Os métodos de pesquisa enfatizavam o uso de levantamento de atitudes e *feedback* de dados em sessões de seminários, bem como o diagnóstico das atitudes dos empregados.

Essas duas raízes históricas do DO, embora diferentes, possuem pelo menos um aspecto comum: ambas basearam-se na mesma concepção de mudança. Esta concepção foi desenvolvida por Kurt Lewin (1951), considerado o "pai dos estudos de dinâmica de grupo". Para dar maior permanência às mudanças em um novo nível de desempenho, ele propôs um modelo fundamental no qual o DO se baseia, e que consiste de três estados: descongelamento, mudança e congelamento. O primeiro nível corresponde à introdução de um estímulo para promover uma "catarse" que leve à mudança. O segundo nível envolve a estabilização da nova situação após a mudança. Estas idéias foram reiteradas por Lippitt (1982), no instante em que afirmou ser o DO uma extensão das técnicas desenvolvidas a partir das ciências comportamentais, tendo como finalidade precípua o crescimento individual e sua integração com os objetivos organizacionais, o que seria viabilizado através de um processo mútuo e simultâneo de mudança nos níveis do indivíduo e da organização.

Teorias Subjacentes ao DO

O Desenvolvimento Organizacional tem, portanto, como referencial ideológico, os valores que embasam a metodologia e estratégias por ele utilizadas que, em sua maior parte, são um legado das ciências comportamentais, como já foi dito. Em breve visão panorâmica, poder-se-ia clarificar um pouco mais o assunto.

Mac Gregor (1967), por exemplo, ocupou-se extensivamente de duas teorias de administração que chamou de "Teoria X" e "Teoria Y", as quais correspondem a concepções antagônicas sobre a natureza humana. A Teoria X assume que as pessoas são passivas e resistentes aos objetivos organizacionais e devem, portanto, ser persuadidas, recompensadas ou punidas através de rígido acompanhamento e controle gerencial. A Teoria Y assume que as pessoas são naturalmente aptas ao trabalho, bastando que lhes sejam oferecidas condições adequadas ao desenvolvimento do mesmo. Acrescenta ainda que participação, crescimento e realização tornam-se ingredientes fundamentais para a integração entre indivíduo e organização, o que, em última análise, constitui-se em um dos objetivos finais do DO.

Uma outra teoria que influenciou as práticas do DO foi desenvolvida por Rensis Likert (1967). Ele descreveu as organizações em termos de 4 sistemas e comportamentos gerenciais: o sistema de abordagem exploradora-autoritária; o autoritário com benevolência; o sistema

que enfatiza a administração consultiva; e aquele que preconiza a participação. Por ser uma teoria de mudança planejada, o DO identifica-se com o quarto sistema, elegendo participação e cooperação como instrumentos básicos para a promoção da eficácia organizacional.

Da mesma forma, Argyris (1964) sugere que a eficácia da organização deriva de condições que proporcionem a integração de metas organizacionais com necessidades do indivíduo. Dentre estas condições, o mencionado autor destaca participação e cooperação grupal, também reconhecidas como recursos do DO para efetivação de mudanças.

A ênfase no caráter participativo das organizações, pressuposto do DO, foi ainda endossada por Schein (1965), que sistematizou uma tipologia sobre a natureza humana capaz de orientar práticas administrativas. Passando de uma visão econômico-racional para outra eminentemente social, e uma terceira visão auto-realizadora do homem, Schein chegou à abordagem do "homem complexo", onde a multiplicidade humana, bem como os fatores determinantes da motivação de produção são amplamente reconhecidos.

Ao levar em consideração esta complexidade humana, Schein propõe o estilo participativo como o mais desejável para o bom desempenho organizacional. É neste particular que sua teoria encontra-se subjacente às práticas do DO.

Vistos em conjunto, os conceitos até então mencionados revelam uma tendência à incorporação de uma filosofia humanizadora como diretriz da ação gerencial comprometida teoricamente com as intervenções do DO.

Entretanto, esta consonância de valores é de difícil comprovação na literatura específica. Segundo Partin (1973), os valores têm constituído uma fonte de conflito para os praticantes do DO. Em sua opinião, existe uma considerável lacuna entre valores do DO, que geralmente pretendem humanizar as organizações, e os da administração, que pressupõem a influência dos mencionados valores para ajudá-la na consecução harmoniosa dos objetivos. Por outro lado, o referido autor menciona uma listagem de valores propostos por Richard Beckhard, os quais vêm sendo adotados pela grande maioria dos especialistas no assunto. Nesta, o humanismo encontra-se claramente expresso em assertivas tais como: o homem deve ter opções em seu trabalho e lazer; se as necessidades individuais do homem estão em conflito com as exigências da organização, o homem deve então escolher a satisfação de suas próprias necessidades ao invés de submergi-las nas exigências organizacionais (Partin, 1973).

Posição semelhante foi adotada por French e Bell (1973), que definem o DO como viabilizador de valores humanistas, desenvolvimentistas e otimistas. Já para Bennis (1969), o valor básico subjacente a toda a teoria e prática do DO é o da liberdade de escolha, o que contribui para um gerenciamento de cunho humanizador nas organizações.

Em suma, os valores discutidos revelam a natureza teoricamente humanista do DO, sendo ainda coerentes com as tradições da sociedade norte-americana. Por outro lado, podem contradizer muitas das práticas professadas nas empresas latino-americanas, como mencionado anteriormente.

A maior parte dos estudos atualmente disponíveis

sobre as possibilidades do DO na América Latina corresponde a constatações de pesquisas com resultados contraditórios, apresentando, simultaneamente, experiências bem ou mal sucedidas. Na tentativa de contribuir para a consolidação de esforços no sentido de aprofundar o assunto, o autor pretendeu realizar esta pesquisa, buscando rudimentos para a sistematização de uma teoria de base comparativa útil a estudos transculturais.

A PESQUISA — ASPECTOS METODOLÓGICOS

A abordagem de pesquisa escolhida foi o levantamento descritivo de caráter eminentemente exploratório. Este enfoque revelou-se como apropriado segundo referencial de Fox (1969) que recomenda a observação de duas dimensões-chave no estabelecimento de linhas de pesquisa: a dimensão temporal e a intencional. Neste sentido, o pesquisador esperava encontrar respostas para suas perguntas no presente, e ainda pretendia contribuir para outros possíveis estudos sobre cultura brasileira relativos a ética de trabalho, com um mapeamento de tendências, junto a um público alvo específico, em um período determinado.

Para realizar este estudo, utilizou-se uma amostra composta de dois grupos: gerentes e empregados. Ela foi retirada da população de funcionários públicos trabalhando em organizações governamentais brasileiras localizadas em Belo Horizonte, Minas Gerais. Foi necessária uma estratificação da amostra para obter igual representação de indivíduos que ocupassem níveis gerenciais e de indivíduos que tivessem trabalhos caracterizados como "apoio administrativo".

Os dados foram coletados usando uma versão do "Questionário de Sistema de Crenças" (Buchholz, 1974), amplamente modificado pelo pesquisador para torná-lo mais específico e coerente com a estrutura cultural brasileira. Este instrumento compõe-se de cinco conjuntos, separados e claramente definíveis, de crenças acerca do trabalho, que podem ser medidos empiricamente: a ética de inspiração protestante, a ética de inspiração Marxista, a ética de inspiração humanista, a ética de inspiração organizacional e a ética de inspiração no lazer. Estas éticas de trabalho foram apresentadas como afirmações que exigiam uma resposta ao longo de um continuum de Likert. As seleções do continuum permitiram que o pesquisador localizasse os indivíduos em um certo ponto entre a concordância total e a discordância total, com importantes elementos dos cinco sistemas de crença, a saber:

- ética de inspiração protestante, com as dimensões "independência" e "trabalho árduo" (individualismo na execução do trabalho e a concepção de que trabalhar bem é sinônimo de trabalhar sistemática e arduamente);
- ética de inspiração marxista, com as dimensões "participação" e "exploração" (a ênfase no espírito solidário e no combate à exploração da mão-de-obra pelo sistema capitalista);
- ética de inspiração humanista, com as dimensões "crescimento", "auto-realização" e "satisfação" (a concepção de que o trabalho incorpora significado à vida humana, através da viabilização de oportunidades de autenticidade e afirmação do indivíduo);

- ética de inspiração organizacional, com as dimensões “ação corporativa” e a “ineficácia da ação individual” (o trabalho ganha significado no instante em que se inspira e atende interesse grupais);
- ética de inspiração no lazer, com as dimensões “valor negativo do trabalho” e “valor positivo do lazer” (o trabalho não tem sentido em si mesmo, mas encontra significado enquanto viabilizador do lazer).

Os questionários foram distribuídos a pessoas selecionadas aleatoriamente no universo já mencionado. Obteve-se uma taxa de resposta de 47% dos 300 questionários distribuídos, correspondente a 69 gerentes e 72 empregados compondo uma amostra final de 141 respondentes.

A análise de dados usou da estatística descritiva para produzir uma imagem da amostra, refletida em diversas divisões. Determinam-se as médias, desvios-padrão e faixas para as cotações sobre cada uma das cinco éticas de trabalho. Foram usados testes T para as médias correlacionadas e não correlacionadas, visando comparar as cotações brasileiras com aquelas obtidas na amostra americana.

PRINCIPAIS CONSTATAÇÕES DO ESTUDO

A análise referente às éticas de trabalho revelou a coexistência de uma diversidade de crenças simultâneas, ao invés de um conceito monolítico baseado exclusivamente em uma ética de trabalho. Levando-se em consideração as cotações da escada, o levantamento indicou uma clara preferência pelo sistema de inspiração humanista de crenças, que sobrepujou todos os demais.

O estudo das dimensões componentes de tal ética (crescimento, auto-realização e satisfação) revelou a crença de que o trabalho pode e deve oferecer oportunidade para o permanente aperfeiçoamento individual. Uma outra indicação é que tais dimensões são vistas pelos respondentes como interligadas e derivantes. Assim, a organização foi identificada como viabilizadora do crescimento que levaria à auto-realização e conseqüente satisfação pessoal. Tal constatação coaduna-se com as hipóteses relativas ao trabalho, formuladas por vários estudiosos. Esses autores, dentre os quais encontra-se Best (1973), já anteviam, há algum tempo, mudanças ao nível mundial, nas aspirações referentes ao trabalho que apontavam a busca de maior equilíbrio entre necessidades e aspirações individuais e respectivos papéis desempenhados nas organizações. Pode ser inferido, ainda, tomando por base os elevados escores dos brasileiros na ética de trabalho de tendência humanista, que não existem barreiras valorativas que impeçam a aplicação do DO no Brasil. Portanto, poder-se-ia levantar a hipótese de que os problemas decorrentes da transferência de tecnologia do DO para organizações brasileiras não se relacionam à existência de uma ética nas referidas técnicas. Poder-se-ia ainda acrescentar que as principais dificuldades na transferência de tais tecnologias parecem estar relacionadas ao *modus* pelo qual o DO tem sido implementado no Brasil.

Em geral, os especialistas brasileiros têm tentado implementar as técnicas americanas do DO como soluções importadas de “pacote” para nossos problemas organizacionais. Na maior parte das situações, esta abordagem

Quadro I

Comparação das Médias dos Grupos “Brasileiro” e “Americano” nas Cinco Éticas de Trabalho

Ética de Inspiração Humanista				
Grupo	Média	Desvio Padrão	T	Significância
Brasileiro	32.70	3.03	6.745	P < .001*
Americano	30.31	3.72		
Ética de Inspiração Organizacional				
Grupo	Média	Desvio Padrão	T	Significância
Brasileiro	26.50	4.03	9.287	P < .001*
Americano	22.50	4.40		
Ética de Inspiração Marxista				
Grupo	Média	Desvio Padrão	T	Significância
Brasileiro	25.77	4.51	6.714	P < .001*
Americano	22.59	4.79		
Ética de Inspiração no Lazer				
Grupo	Média	Desvio Padrão	T	Significância
Brasileiro	25.43	4.38	6.953	P < .001*
Americano	22.17	4.78		
Ética de Inspiração Protestante				
Grupo	Média	Desvio Padrão	T	Significância
Brasileiro	18.74	4.56	.798	P > .05 (NS)
Americano	18.36	4.80		

* Significante ao nível de .001.

tem resultado na projeção negativa ou mesmo como uma concepção alienígena. Esta dificuldade é também agravada pelo cunho “lúdico” de que se revestem muitas das técnicas de integração grupal do DO, contrapondo-se ao forte senso de “reserva”, traço típico do caráter nacional brasileiro estimulado pelo estilo inquisidor e crítico de nossos modelos educacionais (Azevedo, 1950). Esta “reserva” pode ser vista como causa de uma dificuldade para dar e receber feedback, fato constatado em pesquisa transcultural, comparativa, anteriormente realizada pelo autor (Moraes, 1978).

À guisa de complementação, acrescente-se isto as constatações de que apesar dos latinos serem mais abertos em termos de expressão afetiva do que os norte-americanos, eles são, por outro lado, mais reservados em situações formais, tais como relações funcionais e de aprendizagem (Salinas, 1981). Como conseqüência, pode-se contar com dificuldades na aplicação de técnicas como treinamento de sensibilidade, análise transacional e outras amplamente utilizadas no DO que, embora exijam um alto nível de transparência nos relacionamentos interpessoais, são aplicadas em contextos formais. Considerando este raciocínio, poder-se-ia inferir que a implemen-

tação do DO no Brasil tivesse talvez mais repercussão se deflagrada em modelo sócio-técnico partindo do racional em direção ao afetivo.

A ética de trabalho de inspiração organizacional (ver quadro 1) foi a segunda cotação média mais elevada entre as cinco tendências pesquisadas. Esta constatação, aparentemente, contradiz parte da literatura sobre cultura latina que aponta a existência de fortes laços familiares como um empecilho para a consolidação de laços institucionais, uma vez que a família já estaria saciando as necessidades básicas gregárias e afiliativas do ser humano (Salinas, 1981). Entretanto, podemos formular uma outra hipótese: escassas oportunidades de trabalho, constantes migrações à cata de melhores rendimentos e o desenfreio do consumismo decorrente de uma busca premente de ascensão social, fatores geralmente comuns em um país no estágio de crescimento em que se encontra o Brasil, poderiam ser muito mais causadores de desagregação familiar que uma estreita vinculação com outros tipos de organização. Talvez esta hipótese possa explicar os elevados escores encontrados no quadro referente à ética de inspiração organizacional.

A ética de trabalho de inspiração marxista (ver quadro 1) surgiu como a terceira média mais elevada. A constatação não é tão surpreendente como pode parecer à primeira vista: os dados foram coletados em 1984, justamente no período pré-eleitoral. Após quase 21 anos de ditadura militar, a sociedade brasileira reclamava por um presidente civil. Este movimento provavelmente teria afetado o nível de consciência popular, provocando maior necessidade de participação, dimensão expressa nesta ética.

Quanto à ética de inspiração no lazer (ver quadro 1), a baixa cotação média poderia também ser lida sob a influência da conjuntura sócio-econômica e política do país na ocasião da coleta de dados. Cercada por uma perplexidade em relação ao futuro, a sociedade brasileira elegia a prudência como condição de vida, estando, portanto, sem disponibilidade psicológica para vivenciar o relaxamento característico do lazer, na medida em que a sobrevivência era a preocupação máxima.

Finalmente, a ética de inspiração protestante (ver quadro 1) foi cotada em último lugar dentre todas as outras, o que indicou que o ideal do trabalho árduo não é uma crença central para a amostra de povo brasileiro pesquisada.

As análises de correspondência entre éticas de trabalho e dados demográficos, embora tenham apresentado índices de correlação apenas razoáveis, permitem o levantamento de algumas hipóteses. Primeiro, houve um relacionamento positivo significativo entre a variável sexo e a ética de inspiração no lazer. As mulheres cotaram esta ética como mais elevada do que os homens. A disparidade poderia ser explicada pelos papéis sociais impostos por nossa sociedade aos homens e às mulheres. Na sociedade tradicional brasileira, percebem-se os homens como os "provedores" que sustentam as famílias. A igreja católica vem reforçando de certa forma, a dominação masculina, gerando uma tendência natural para que as mulheres sejam domesticamente orientadas (Salinas, 1950). Conseqüentemente, as mulheres através de seu condicionamento cultural, sabem que os homens são responsáveis por seu sustento e apoio. Talvez esta orientação lhes per-

mita mais oportunidade, interesse, e até mesmo responsabilidade pelo lazer familiar.

Quadro 2

Correlações entre Sexo e as Várias Éticas de Trabalho

Ética de Trabalho	Coefficiente de Correlações	Grau de Significância
Inspiração Protestante	.1150	P > .05 (NS)
Inspiração Marxista	.0599	P > .05 (NS)
Inspiração Humanista	.0549	P > .05 (NS)
Inspiração no Lazer	.2059	P < .02 *
Inspiração Organizacional	-.1308	P > .05 (NS)

Significante ao nível de .02 D/F = 139

Em segundo lugar, verifica-se a existência de correlação entre a variável idade e a ética de inspiração protestante, indicando que quanto mais avançada a idade menor a aceitação desta ética (ver quadro 2). Tal resultado poderia ser interpretado, simultaneamente, pelos índices crescentes de competitividade, que exigem do indivíduo cada vez maior empenho no trabalho e, por outro lado, pelo fato de vivência acumulada ser sinônimo de consciência crítica do indivíduo, originando questionamento mais acirrado em relação à sua qualidade de vida, o que passaria pela relação custo/benefício no trabalho.

Quadro 3

Correlação entre Idade e as Várias Éticas de Trabalho

Ética de Trabalho	Coefficiente de Correlações	Grau de Significância
Inspiração Protestante	-.1777	P < .05 *
Inspiração Marxista	-.0546	P > .05 (NS)
Inspiração Humanista	.1213	P > .05 (NS)
Inspiração Organizacional	-.0282	P > .05 (NS)
Inspiração no Lazer	-.0526	P > .05 (NS)

*Significante ao nível de .05 D/F = 139

Em terceiro lugar, constatou-se correlação entre nível educacional e a ética de inspiração protestante: quanto melhor o nível, mais baixa a cotação na ética. Tal incidência parece refletir que o processo educacional estimula tendências no sentido de trabalhar "inteligentemente", em lugar de trabalhar mais. Esta tendência mundial também é vista na sociedade brasileira, onde o nível de instrução da força de trabalho é relativamente baixo. Como conseqüência, há uma pressão social ainda mais forte para colocar a minoria instruída da comunidade em posições de demanda tipicamente intelectual, menos escravizantes.

Em quarto lugar, não foram encontradas diferenças significativas entre gerentes e empregados para cada uma das cinco éticas de trabalho. Novamente, a situação política do Brasil pode proporcionar uma explicação para o fato: a consciência dos problemas brasileiros da ocasião teria resultado em um "espírito de solidariedade", minimizando a hierarquia administrativa. Outra interpretação seria decorrente da própria natureza da amostra, que foi extraída da administração pública. Neste contexto, os

cargos gerenciais são transitórios, havendo, conseqüentemente, uma preponderância da condição de "funcionário público" sobre a condição de ocupante do cargo de chefia.

Quadro 4

Correlação entre Nível Educacional e as Várias Éticas de Trabalho

Ética de Trabalho	Coefficiente de Correlação	Grau de Significância
Inspiração Protestante	-.2047	P < .02*
Inspiração Marxista	-.0593	P > .05
Inspiração Humanista	-.0079	P > .05
Inspiração Organizacional	-.0204	P > .05
Inspiração no Lazer	-.0446	P > .05

*Significante ao nível de .02 D/F = 139

As constatações relativas à comparação das éticas de trabalho brasileiro e americana (ver quadro 1) revelaram diferenças significativas entre as médias de quatro das éticas de trabalho, sendo as cotações dos brasileiros mais elevadas, o que vem a confirmar estudos que mencionam o caráter "apaixonado" dos latinos, característica que conduziria as pessoas a posições extremadas (Salinas, 1981).

Em termos da ordenação das médias, foi encontrada uma notável semelhança. Isto não é tão surpreendente como pode parecer à primeira vista, caso se leve em consideração as previsões feitas por alguns autores, tais como Drucker (1969). Ele mencionou o advento do "shopping center global", viável porque a "explosão de informações" contribuiu para padronizar as necessidades humanas. Assim, as pessoas hoje possuem um conjunto comum de valores condicionados pelas mesmas pressões econômicas e sociais, os quais implicam em percepções semelhantes do trabalho.

CONCLUSÕES

O levantamento em questão revelou, de modo geral, um bom corte transversal representativo da força de trabalho das organizações públicas localizadas em Belo Horizonte. A distribuição dos sujeitos foi relativamente equilibrada em termos de gênero; em termos de idade, predominou a faixa de 30 a 34 anos. O catolicismo foi a religião predominante, representando 74% da amostra. Todas estas constatações corresponderam à demografia apresentada na literatura pertinente.

Em suma, a pesquisa indicou que as éticas de trabalho no Brasil não são muito diferentes das éticas de traba-

lho nos Estados Unidos, havendo predominância, nos dois países, da ética de inspiração humanista. Observadas as limitações da comparação entre a ética de trabalho predominante no Brasil e os valores do DO, pode-se concluir que não existem incompatibilidades de valor para a aplicação do mesmo nas organizações brasileiras. Endossando a visão de autores nacionais já citados, o pesquisador concorda que a principal dificuldade para a prática do DO no Brasil reside na metodologia de implementação de suas técnicas, e acrescenta a sugestão de aculturação das referidas técnicas, enfatizando ainda que a sistematização de procedimentos do DO deveria partir de uma abordagem inicialmente racional até atingir clima emotivo necessário à mudança.

CONSIDERAÇÕES E RECOMENDAÇÕES FINAIS

O estudo limitou-se a uma seleção de gerentes e empregados de organizações públicas de Belo Horizonte. As generalizações a partir dos subsídios da pesquisa são portanto restritas frente às diversas subculturas regionais do país e até mesmo quanto à área privada, mas os resultados podem ser úteis para estudos sobre Desenvolvimento Organizacional em outras culturas, especificamente em países da América Latina, que são muito semelhantes ao Brasil no que respeita aos valores culturais genéricos. Tendo em vista as limitações da pesquisa, seus achados e conclusões, o autor recomenda:

- a realização de estudo complementar, levando em conta a realidade de nossas empresas privadas, o que proporcionaria um melhor entendimento dos padrões brasileiros de ética de trabalho como um todo;
- o desenvolvimento de pesquisa semelhante em outras regiões do país, o que viria reforçar possíveis generalizações do estudo;
- a realização de estudo suplementar analisando os relacionamentos entre as cinco éticas de trabalho pesquisadas e diversas variáveis dependentes, tais como clima organizacional, padrões de motivação, produtividade, dentre outras;
- a criação de novas tipologias de ética de trabalho que poderiam excluir algumas e incluir outras crenças;
- o desenvolvimento de estudos sobre a eficácia dos programas de DO no Brasil, tendo por base diferentes estratégias de implementação.

Acredita-se que tais estudos poderiam clarificar as relações dos valores com o mundo do trabalho, gerando importantes contribuições através da reflexão sistemática sobre questões cruciais da teoria organizacional.

ABSTRACT

The objectives of this article are to study the tendencies in working ethics in the United States and Brazil and to contribute to the discussion about the Organizational Development use. The research demonstrated a predominancy of the humanistic ethics in both countries consistent with the Organizational Development values.

BIBLIOGRAFIA

- ARGYRIS, Chris. *Integrating the individual and the organization*. New York, John Wiley, 1964.
- AZEVEDO, Fernando de. *Brazilian culture*. New York, Mac-Milan, 1950.
- BECKHARD, Richard. *Organization development: strategies and models*. Reading, Addison-Wesley, 1969.
- BENEDICT, Ruth. *Patterns of culture*. Boston, Houghton Mifflin, 1934.
- BENNIS, Warren G. Organization development at the cross roads. *Training and Development Journal*, Washington, 35(4):19-25, Apr. 1981.
- BENNIS, Warren G. *Organization development: its nature, origins and prospects*. Reading, Addison Wesley, 1969.
- BEST, Fred. *The future of work*. New Jersey, Prentice-Hall, 1973.
- BUCHHOLZ, Rogene August. *Beliefs about work: a factor analytic model and multivariate analysis of the present American concept of work*. Pittsburg, University of Pittsburg, 1974.
- CARAVANTES, Geraldo Ronchetti & PEREIRA, Maria José Lara de Bretas. *Aprendizagem Organizacional versus estratégia de mudança organizacional planejada: um confronto crítico*. Porto Alegre, FAPERGS, 1985.
- DRUCKER, Peter F. *The age of discontinuity*. New York, Harper & Row, 1969.
- DU BOIS, Cora. *The people of Alor; a socio-psychological study on East Indian Island*. Minneapolis, University of Minneapolis Press, 1944.
- FOX, David J. *The research process in education*. Englewood Cliffs, Prentice-Hall, 1969.
- FRENCH, Wendell L. & BELL, Cecil H. *Organization development*. Englewood Cliffs, Prentice-Hall, 1973.
- GOULET, Denis. The paradox of Technology transfer. *Bulletin of the Atomic Scientists*, 32(6):39-46, 1975.
- HOPKINS, Jack. Dialectical organizations in developing societies: barriers in the Latin American Case. *Journal of Comparative Administration*, 3(3):349-57, 1971.
- KARDINER, Abram. *The individual and his society; approaches to culture and personality*. Illinois, The Dorsey Press, 1939.
- LEVIN, Kurt. *Field theory in social science*. New York, Harper & Row, 1951.
- LIKERT, Pensis. *The human organization; its management and value*. New York, McGraw-Hill, 1967.
- LIPPITT, Gordon. *Organizational renewal: a holistic approach to organization development*. Englewood Cliffs, Prentice-Hall, 1982.
- McGREGOR, Douglas. The human side of enterprise. In: EDDY, William B. C BURKE, W. Warner, ed. *Behavioral science and manager's role*. San Diego, University Associates, 1980.
- McGREGOR, Douglas. *The professional managers*. New York, McGraw-Hill, 1967.
- MATTA, Roberto da. *Carnavais, malandros e herois*. Rio de Janeiro, Zahar, 1978.
- MELLO, Fernando Achilles de Faria. Revisão crítica de D. O. *Revista de Administração Pública*, Rio de Janeiro, 11(2):11-29, abr./jun. 1977.
- MORAES, Lúcio Flávio Renault de. *O Estilo gerencial do executivo público da Grande Belo Horizonte: um estudo exploratório*. Porto Alegre, 1978. Tese de mestrado, Universidade Federal do Rio Grande do Sul.
- MORRIS, Charles. *Varieties of human value*. Chicago, University of Chicago Press, 1956.
- MURRAY, Frank. Export OD? *Training and Development Journal* Washington, 36(10):18-23, Oct. 1982.
- PARTIN, Jennings J. Organization development: a perspective In: PARTIN, Jennings J., ed. *Current perspectives in organization development*. Reading, Addison-Wesley, 1973.
- PINTO, Rogério F. Desenvolvimento organizacional intercultural: aplicação na América Latina. *Revista de Administração Pública*, Rio de Janeiro, 13(3):47-68, Jul./set.1979.
- ROKEACH, Milton. *Beliefs, attitudes and values*. San Francisco, Jossey-Bass, 1968.
- ROKEACH, Milton. *The nature of human values*. New York, The Free Press, 1973.
- ROKEACH, Milton. *The open and closed mind*. New York, Basic Books, 1960.
- SALINAS, Alberto D.R. Perspectives of OD in Latin America: some cultural differences that should be considered in OD interventions. *Group & Organization Studies*, 6(3):265-71, 1981.
- SCHEIN, E.H. *Organizational psychology*. Englewood Cliffs, Prentice-Hall, 1965.
- TANNENBAUM, Robert & Davis, Sheldon A. Values, man and organizations. In: FRENCH, Wendell L. et alii, ed. *Organization development*. Texas, Business Pub., 1983.
- WAGLEY, Charles. *The Latin American tradition*. New York, Columbia. University Press, 1968.
- WEBER, Max. *The protestant ethic and the spirit of capitalism*. New York, Mentor Paperback, 1952.
- WERKEISTER, W.H. *Man and his values*. Lincoln University of Nebraska Press, 1967.