O COMPORTAMENTO EMPRESARIAL INFLUENCIADO PELO JOGO PERMANENTE DO "SISTEMA DE VALORES E DE ATITUDES" DO DIRIGENTE

Nilda Maria Clodoaldo Pinto Guerra Leone *

1. Introdução; 2. Atitudes, valores, opiniões e necessidades individuais. Suas relações de interdependência; 3. Influência das atitudes sobre o comportamento individual; 4. Os dirigentes e seu sistema de valores e de atitudes; 5. Conclusão.

Relações de interdependência entre as atitudes, os valores, as opiniões e as necessidades individuais e suas influências sobre os comportamentos individuais e empresariais. Estudo desses fenômenos em relação aos empresários das pequenas e médias empresas.

Palavras-chave:
Comportamento empresarial; valores e atitudes do dirigente.

1. *Introdução*

Certos indivíduos tornam-se empresários e adotam determinados comportamentos em face de sua empresa.

Este artigo tem por objetivo apresentar as relações de interdependência entre as atitudes, os valores, as opiniões e as necessidades individuais e mostrar suas influências sobre os comportamentos individuais e empresariais.

A principal preocupação que norteou a autora foi estudar esses fenômenos em relação aos empresários das pequenas e médias empresas.

2. *Atitudes, valores, opiniões e necessidades individuais. Suas relações de interdependência*

O comportamento humano é objeto das ciências do homem. Assim, o objetivo dessas ciências é explicar o comportamento dos indivíduos e dos sistemas sociais. Existem duas grandes abordagens que se destinam a melhor explicar a pessoa humana: a abordagem "essencialista", que se interessa pela pessoa como ela é, e a abordagem "existencialista", que se interessa pelo que a pessoa faz.[1]

* Bacharel em Administração Pública pela Escola Brasileira de Administração Pública (EBAP) da Fundação Getulio Vargas. (Endereço da autora: Avenida Paraná, 21, Bairro dos Estados – 58.030 – João Pessoa, PB.)

[1] Lussier, Jacques. *Relations entre les caractéristiques d'un style de gestion adapté à une economie de crise et les caractéristiques et attitudes mesurées chez des gestionnaires français.* These 3ème cycle: sciences de gestion. Université des Sciences Sociales de Grenoble II, Institut d'Administration des Entreprises, 1983. p. 107.

Essa última teoria parte do princípio básico de que a personalidade de uma pessoa é uma "caixa preta", e não se preocupa em conhecê-la por dentro; mais importante será identificar os comportamentos observáveis (os produtos) ativos ou verbais, e os elementos que os determinam (os estímulos). A abordagem "existencialista" ou comportamental interessa-se pelo conjunto estímulo-resposta, onde a resposta é o comportamento que se pode observar, a atitude que se pode medir. A "caixa preta" a que se refere Lussier,[2] no entanto, tem um papel muito importante a desempenhar, também, no comportamento individual, pois se trata da personalidade que está associada não só a elementos inatos como a elementos adquiridos. Deixando de lado os elementos inatos da personalidade, que fazem parte das teorias biológicas que escapam ao âmbito de nossas preocupações, embora sejam uma vertente significativa na exploração das ações humanas, estaremos exclusivamente atentos aos elementos que a pessoa adquire ao longo de sua existência pela aprendizagem, por seu meio familiar, sua posição social, o meio cultural em que vive, condições que, na verdade, ajudam a formar seus valores básicos. Compreendemos, então, que as duas teorias a que se refere Lussier não são mutuamente exclusivas, mas se completam, para dar uma explicação do comportamento humano. Desse modo, surgem alguns elementos básicos que agem e interagem para explicar as atitudes e que formam um sistema complexo que Valencia del Toro[3] denomina apenas "sistema de valores".

Correntemente, o termo atitude é tomado para definir a aparência física de alguém ou o seu comportamento diante de um problema ou de uma situação determinada; mas, na Psicologia Social, o termo atitude designa o que está por trás desse comportamento ou dessa aparência. Isso significa dizer, em termos mais exatos, que a atitude, para os cientistas sociais, não é diretamente observável; ela pode ser deduzida de uma realidade social aparente.[4]

Portanto, podemos recolher apenas as opiniões e observar as ações, isto é, os comportamentos denominados verbais e ativos, respectivamente. Os estudiosos supõem que o que está atrás dessas opiniões e dessas ações é uma "disposição geral", que faz com que as pessoas opinem e tenham determinada conduta. Essa disposição geral, interior, é o que se denomina atitude. Para Allport,[5] a atitude é uma disposição mental e neurológica organizada pela experiência e que exerce uma influência diretriz ou dinâmica sobre as reações do indivíduo em relação a todos os objetos e a todas as situações que têm ligação com ele.

As reações dos indivíduos se definem pelo comportamento diante de estímulos internos e externos e que dependem, essencialmente, da personalidade de cada um. Os valores fazem parte da personalidade. Os valores e as atitudes não orientam somente o comportamento do homem, mas se constituem ainda em promotores de adaptação e estabilizadores dos sistemas sociais.[6]

[2] Id. ibid.

[3] Valencia del Toro, Jorge. *Analyse des valeurs et des attitudes des dirigeants des P.M.E.* Mémoire DEA: sciences de gestion. Université de Rennes I. Institut de Gestion de Rennes, 1979. p. 16.

[4] Rajaud, Yves. *Precis de psychologie sociale, à l'usage des ingenieurs et des cadres.* Entreprises Moderne D'Edition, 1974. p. 21.

[5] Allport, G.W. Les attitudes. In: *Handbook of social psychology.* Carl Murchison, ed. 1935.

[6] Bamberger, Ingolf; Durand, Pierre & Valencia del Toro, Jorge. Questionnaire d'identification des valeurs et des attitudes des dirigeants. Université de Rennes 1: Institut de Gestion de Rennes. *Cahiers Stratégie et Organisation*, (9): 2, 1981.

O comportamento é uma das principais manifestações do homem em geral e do homem social, em particular. Assim, estudar o que está na base do comportamento humano deve ser uma ação prioritária, e as pesquisas sobre as atitudes e os valores são trabalhos essenciais.

Assim, para nós que estamos preocupados em detectar os fenômenos que acontecem nas pequenas e médias empresas, conhecer as atitudes e os valores dos dirigentes empresariais será um meio de explicar o comportamento dessas pequenas empresas industriais e, quem sabe, "até um meio eficaz para se predizer o que poderá acontecer no futuro".[7]

Se a atitude é uma noção deduzida, a opinião é qualquer coisa de diretamente observável, qualquer coisa que podemos colher para induzir a atitude ou o comportamento. "A expressão de uma opinião é a fórmula bem definida que, sobre uma determinada questão, a um dado momento, recebe a adesão, sem reserva, de um indivíduo."[8]

É preciso, no entanto, tomar precauções, como se deduz da própria definição de Stoetzel. As opiniões de um mesmo indivíduo podem variar no tempo e no espaço. No tempo, porque a pessoa acumula experiência e, no espaço, por causa do ambiente social em que vive, no momento. A opinião de uma pessoa sobre determinado assunto é geralmente estável por longo período, mas pode sofrer variações sob influência de pressões do grupo social a que o indivíduo desejar pertencer. Além disso, é necessário interrogar as pessoas quanto a assuntos sobre os quais elas podem realmente se pronunciar porque conhecem, têm base e dominam. Na outra extremidade desse sistema complexo estão as motivações. Liebert e Spiegler[9] afirmam que todas as teorias da personalidade são, por natureza, motivacionais, uma vez que se propõem a explicar as ações humanas e, portanto, a diversidade dos objetivos que as guiam. As teorias da motivação tiveram uma grande importância para a compreensão do comportamento humano, especialmente a teoria de Maslow.[10]

A teoria de Maslow repousa sobre a premissa de que os desejos humanos não são jamais completamente satisfeitos. Esses desejos ou necessidades não satisfeitos constituem uma hierarquia. Assim, o que leva o homem a agir em direção a alguma coisa é a necessidade que ele sente de satisfazer um desejo específico, e todo seu comportamento visará, antes de tudo, satisfazer tal desejo. Maslow nos diz, ainda, que o homem tende, em primeiro lugar, a satisfazer suas necessidades de ordem primária, e somente após satisfazê-las se sentirá motivado a agir para satisfazer as de ordem social, que são as necessidades de sua personalidade, aquelas relacionadas à auto-realização e à estima de seus pares.

A hierarquização das necessidades de ordem superior, como as necessidades sociais, é também, por sua vez, influenciada pelo sistema de valores de cada indivíduo, pois elas dizem respeito aos fatores de sua personalidade. Assim, um indivíduo pode sentir que em primeiro lugar deverá satisfazer sua necessidade de dominação, autoridade e poder, enquanto outro poderá sentir a necessidade de satisfazer, primeiramente, o seu desejo de auto-realização e de admiração de seus pares.

[7] Rajaud, Yves. op. cit. p. 22.

[8] Stoetzel, Jean. *La theorie des opinions*. PUF, 1943.

[9] Liebert, R.M. & Spiegler, M.D. *Personality*. The Dorsey Press, 1970.

[10] Maslow, A. A theory of human motivation. *Psychological Review, 53*:307-96, July 1943.

A satisfação de necessidade, quaisquer que sejam, dá origem a determinadas atitudes, no caso tomadas como o comportamento observável, tal como as ações e como a conduta. A "disposição geral" para agir, de Allport, que está atrás das condutas e das ações, é também influenciada pelo interesse de satisfazer determinados desejos ou necessidades.

Como podemos observar, o sistema é complexo. Os elementos que o compõem não são estanques. A adoção de uma visão sistêmica é necessária para o estudo do comportamento do homem. Desse modo, a análise da origem dos fatores que determinam os valores e as atitudes dos dirigentes das pequenas e médias empresas põe em evidência o próprio dirigente e o ambiente interno e externo da organização. Eles são influenciados pelas normas e pelos valores próprios da sociedade e do sistema econômico, pela sua formação, pela sua origem social, pelos processos de aprendizagem e, também, pelas atividades que desempenham dentro das empresas propriamente ditas.

A figura 1 se destina a expor os conceitos definidos, indicando os fatores que influenciam o comportamento do homem e as inter-relações existentes entre cada um deles.

A figura 1 apresenta o processo do comportamento dividido em duas partes: a ação e a reação. Na parte superior, à esquerda da diagonal, apresentam-se os "fatores", ou seja, a ação dos elementos que impulsionam o comportamento. Os impulsos, os "fatores", são de dois tipos:

1. Os que imprimem uma determinada direção, um sentido ao comportamento. São os fatores da personalidade e o sistema de valores e de atitudes de cada indivíduo. Os fatores de personalidade (a origem social, a idade, a cultura e a educação, entre outros) influenciam e recebem influência dos próprios valores individuais. Além do mais, esses fatores pessoais, bem como os valores, direcionam as atitudes;
2. De outro lado, como "fatores" estimulantes do comportamento aparecem os estímulos, as necessidades individuais e as motivações. Os dois conjuntos de "fatores" impulsionam, num determinado sentido, o comportamento do indivíduo.

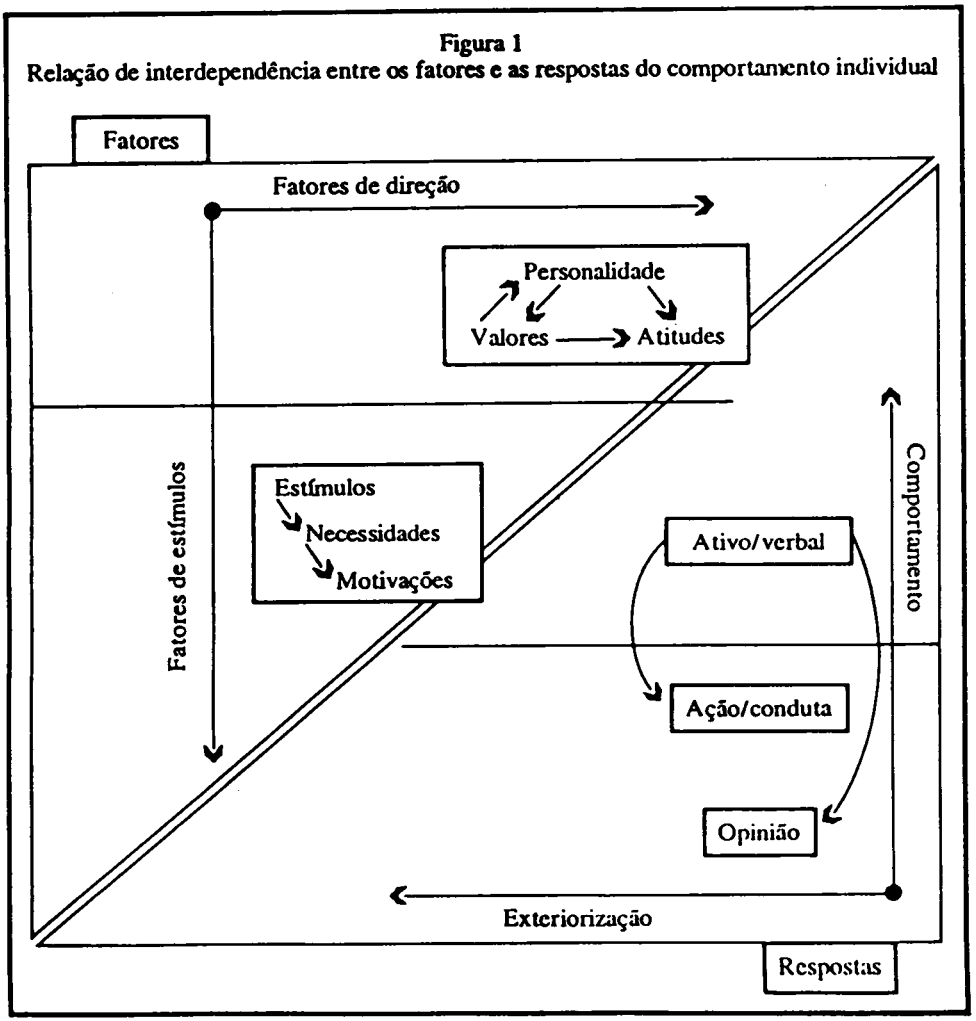
Na parte inferior, à direita da diagonal, apresentamos a reação, isto é, as respostas dos indivíduos aos impulsos recebidos. As respostas podem ser mais bem definidas se as dividirmos em duas partes, na verdade inseparáveis, mas distintas:

a) o comportamento, que pode ser classificado como comportamento ativo e comportamento verbal, dependendo de sua exteriorização;
b) o que ouvimos e vimos, que são as opiniões (exteriorização do comportamento verbal) e a ação ou conduta, que definem a exteriorização do comportamento ativo.

3. *Influência das atitudes sobre o comportamento individual*

O comportamento de uma pessoa pode ser definido pela sua maneira habitual de viver ou de agir em face dos problemas normais da vida ou de situações particulares. O comportamento é sempre social, isto é, as ações e a conduta estão sempre ligadas a um contexto de grupo. Existe um comportamento social quando os modelos de conduta, mais ou menos padronizados, induzem os indivíduos a segui-los. O comportamento, apesar de sofrer influência de pressões momentâneas, é mais ou menos durável e estável porque se baseia no sistema de valores dos indivíduos, que é constituído gradativamente e resiste fortemente a eventuais mudanças.

Figura 1
Relação de interdependência entre os fatores e as respostas do comportamento individual



"Uma atitude é mais forte e enraizada e, por isso, difícil de mudar, porque ela tem fortes e inúmeras ligações com o sistema de valores."[11] As atitudes caracterizam o comportamento. Elas são influenciadas pelas crenças, pelas percepções e pelos estímulos. As atitudes, em si, não são observáveis diretamente; são induzidas por meio de sua exteriorização. Podemos fazer a observação do comportamento individual através dos seus meios de expressão, que podem ser verbais ou ativos. O comportamento é verbal quando pode ser observado pelas opiniões, pelas palavras e pelas idéias. O comportamento é ativo quando é percebido pelas ações e pela conduta. Tanto um quanto o outro tipo de exteriorização do comportamento está sempre ligado a um determinado objeto, isto é, a um determinado fenômeno ou evento.

Os conceitos formam um quadro de referência teórica que nos ajuda a formular uma idéia das atitudes e de suas relações com o comportamento.

[11] Lussier, Jacques. op. cit. p. 120.

A origem das atitudes se encontra nos valores do indivíduo que filtram e dirigem os estímulos recebidos, ou seja, as situações diante das quais os indivíduos têm que tomar uma posição. Quando os indivíduos operam esse conjunto de estímulos e de valores eles, através da concepção de uma atitude, assumem um comportamento específico.

A atitude é "uma norma de procedimentos que uma pessoa mantém em determinadas conjunturas".[12]

Para Katz, "a atitude é uma predisposição do indivíduo a avaliar um símbolo, um objeto ou um aspecto qualquer do mundo, de uma maneira favorável ou desfavorável".[13]

A atitude é a organização funcional das convicções de um indivíduo e não se manifesta apenas pelas opiniões, idéias e palavras, mas influencia as pessoas a assumirem determinadas expressões físicas, como a posição corporal, a expressão do rosto e, até mesmo, a entonação da voz.

Rokeach define a atitude como "a predisposição a exprimir suas convicções *vis-à-vis* uma situação, de maneira preferencial".[14]

As atitudes podem ser definidas, ainda, segundo o objeto a que elas estão ligadas. Por exemplo, os indivíduos podem ter um determinado comportamento religioso ou político. Essa noção está na base do "behaviorismo", que diz que o comportamento é, de fato, uma reação a um estímulo, isto é, uma reação a uma situação dada. As atitudes só podem ser definidas se houver um "tema" básico que lhes sirva de referência.

Dentro dessa orientação, podemos dizer que há um comportamento empresarial. Numa sociedade existe um conjunto específico de atitudes, diante do fenômeno empresarial tomado em todos os seus aspectos. Assim, existem os indivíduos que se tornam empresários e assumem determinados comportamentos em face de seus empreendimentos. Esses comportamentos estão influenciados por um conjunto de atitudes que foi construído, no tempo, por fatores de origem social, do meio social e de aprendizado.[15]

4. *Os dirigentes e seu sistema de valores e de atitudes*

A empresa, independentemente do seu porte, do seu tipo e de seus objetivos, é vista de modo diferente por pessoas que estão preocupadas com diferentes problemas. Martinet[16] mostra-nos diversos conceitos de empresa emitidos por diferentes indivíduos, como o diretor financeiro, o diretor de produção, o diretor comercial, o jurista, o economista e o sociólogo.

A empresa pode ser descrita como um conjunto de funções internas, como as funções financeira, administrativa, comercial e de produção, para mencionar apenas as mais comuns.[17] Esta é uma visão funcional ou operacional. Chiavenato,[18] além de apresentar os vários cientistas que adotam essa ótica, define-a, ainda, co-

[12] Fernandes, Francisco. *Dicionário brasileiro contemporâneo*. 2. ed. Globo, 1969.

[13] Katz, D. The functional approach to the study of attitudes. *Public Opinion Quarterly, 24*:163-204, 1960.

[14] Rokeach, M. The nature of attitude. *International encyclopedia of the social sciences*. Macmillan, 1968.

[15] Rajaud, Yves. op. cit. p. 26.

[16] Martinet, Alain & Petit, Georges. *L'entreprise dans un monde en changement*. Seuil, 1982, cap. 1.

[17] Fayol, Henri. *Administration industrielle et générale*. Dunod, 1962.

[18] Chiavenato, Idalberto. *Teoria geral da administração*. McGraw-Hill do Brasil, 1981. v.1.

mo visão anatômica. A empresa pode ser vista também como uma organização que se aproveita de diversos mercados, chamados de fatores, como os mercados de trabalho, de capital, de tecnologia e de materiais para atender a mercados de serviços, comerciais e de produtos. Esta é uma visão mais ampla, denominada visão econômica.[19]

Sob um ponto de vista social, a empresa é definida como um conjunto de homens e de grupos de homens, mais ou menos homogêneos, que se relacionam tecnicamente para atingir determinados fins, que podem ser diferentes, dependendo dos objetivos de cada indivíduo ou de cada grupo de indivíduos.[20]

A empresa também pode ser entendida como um sistema complexo formado por vários subsistemas, que são interdependentes e que objetivam, em conjunto, atingir fins precisos.[21] Esta última visão, chamada de visão sistêmica, é aquela que mais convém aos nossos propósitos.

As empresas, consideradas ainda como sistemas abertos,[22] sofrem uma influência preponderante do meio externo. As informações externas atuam continuamente, mas em graus e processos diferentes, em função do porte de cada empresa.

As grandes empresas são mais sensíveis às informações do exterior, entrando estas, no sistema interno, de maneira direta, provocando reações específicas dos sistemas de decisão que, finalmente, vão modificar os modelos operacionais e de controle. Nesse processo de tratamento das informações vindas do meio externo, os dirigentes das grandes empresas têm pouca influência, em virtude da própria estrutura organizacional, complexa, e da mecânica própria dessas empresas. Ao contrário, nas empresas de menor porte que, por natureza, são mais fechadas, os dirigentes têm influência simples e direta sobre os sistemas de decisão e de controle. Assim, as empresas de menor tamanho têm menos sensiblidade em relação às informações vindas de fora, porque estas são filtradas pelo sistema de valores e de atitudes dos seus dirigentes. Esse sistema foi construído lentamente e está encravado na personalidade dos dirigentes.

O sistema de valores e atitudes é uma combinação de crenças e disposições existentes nos indivíduos. Apesar de juntarmos os dois conceitos, eles não são semelhantes. As atitudes são, antes de tudo, uma disposição geral dos indivíduos para agir em face de um determinado objeto, fenômeno ou idéia. [23] Os valores são considerados um composto de crenças permanentes encravadas na personalidade dos indivíduos.[24] Os valores podem influenciar as atitudes, mas estas não influenciam aqueles. Para cada valor existem diferentes atitudes.[25]

Os valores diferem das atitudes pelo fato de que não são diretamente dirigidos aos objetos, aos fenômenos e às idéias. Eles são antes definidos como crenças ou princípios gerais do comportamento dos indivíduos. Os valores são concepções mais enraizadas no espírito das pessoas, mais permanentes e mais estáveis. Ao

[19] Heilbroner, R.L. *Introdução à microeconomia*. 3 ed. Zahar, 1973. p. 26.

[20] Liu, Michel. *Approche socio-technique de l'organisation*. Ed. d'Organisation, 1983. cap. 4.

[21] Bamberger, Ingolf. Dévelopment et croissance des entreprises. Une étude de projet concernant les P.M.E. Université de Rennes 1: Institut de Gestion de Rennes. *Cahier Stratégie et Organisation*, n. 2, 1979.

[22] Katz, Daniel & Kahn, Robert L. *Psicologia social das organizações*. Atlas, 1970.

[23] Lindzey, Garden & Aronson, Elliot. In: *The handbook of social psychology*. 2.ed. Addison Wesley Publishing, 1968, v. 2, p. 161-17.

[24] Krech, David; Crutchfield, Richard S. & Ballachey, Egerton L. *Individual in society:* a text book of social psychology. McGraw-Hill do Brasil, 1962. p. 80.

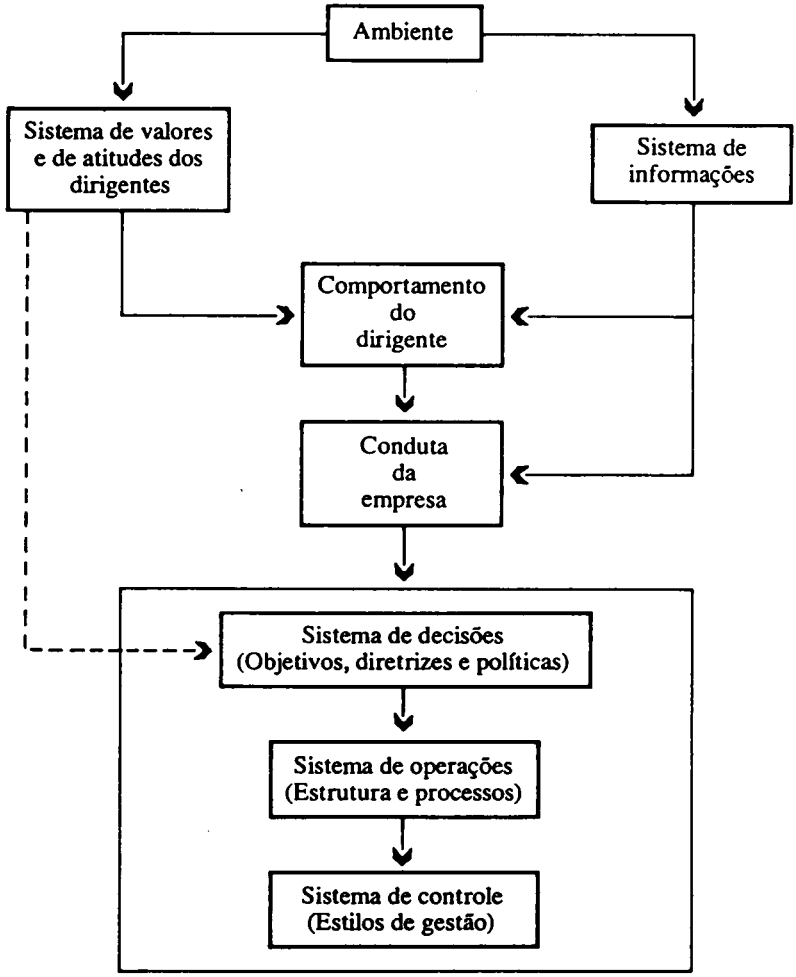
[25] Id. ibid. p. 193.

contrário, as atitudes podem variar mais facilmente, dependendo do momento ou da natureza das idéias, dos fenômenos ou dos objetos em face dos quais os indivíduos devem tomar uma posição.[26]

O sistema de valores, organizado em termos de preferências, constitui um esquema dentro do qual certos elementos são escolhidos e outros são negligenciados ou rejeitados. Esse esquema engloba tudo que faz parte da vida.[27]

A figura 2 apresenta as relações entre os diversos sistemas dentro das empresas e a influência do sistema de valores e de atitudes dos dirigentes.

Figura 2
Relação entre o sistema de valores e atitudes dos dirigentes e o comportamento das empresas



[26] Id. ibid. p. 139.

[27] Levy, André. *Psychologie sociale – textes fondamentaux*. Anglais et américains. Dunod, 1968. p. 186.

Como se pode observar pelo esquema apresentado na figura 2, as informações do meio externo entram na empresa através dos seus dirigentes. O meio externo contribui para a formação do sistema de valores e de atitudes dos dirigentes em combinação com os fatores de sua personalidade.[28] É um processo lento, mas permanente. Os valores dos dirigentes são essencialmente estáveis. As atitudes, ao contrário, podem modificar-se, dependendo de informações mais recentes. O sistema de valores e de atitudes e o sistema de informações formam um conjunto que influi sobre o comportamento dos dirigentes, e, indiretamente, orienta o sistema de gestão.

Dentro do sistema de gestão, o sistema de decisões é aquele que mais se submete à influência do comportamento do dirigente. Mas, por outro lado, é esse sistema que prdomina na orientação dos objetivos, das diretrizes e das polfticas empresariais que agem sobre os modelos adotados pelo sistema de operações e pelo sistema de controle. Assim, o sistema de valores e de atitudes dos dirigentes tem uma relação mais direta com o sistema de decisão.

Com o objetivo de descrever as variáveis que compõem o sistema de valores e de atitudes dos dirigentes, apresentamos o estudo de Valencia del Toro,[29] onde é identificada uma série de variáveis relativas aos valores e às atitudes dos dirigentes, classificadas em 10 fatores em função de sua homogeneidade. Cada fator contém as expressões que indicam os acontecimentos, as idéias, os princípios e as atitudes. Esse pesquisador se fundamentou em diversos trabalhos,[30] para extrair os conceitos de valores e atitudes.

Fator 1:
Desenvolvimento da empresa.
Crescimento, agressividade, bem-estar, independência e cooperação da empresa.

Fator 2:
Variáveis estruturais.
Descentralização, hierarquização/configuração, formalização e coordenação.

Fator 3:
Estilo de direção
Participação, delegação, paternalismo, poder/autoridade, controle, informações/comunicações e métodos científicos.

Fator 4:
Relações dirigentes/colaboradores.
Igualdade dos membros, reconhecimento dos membros, confiança e bem-estar dos colaboradores.

Fator 5:
Características do dirigente.
Capacidade, auto-realização, prosperidade do dirigente e formação (educação).

Fator 6:
Disposição para mudanças.
Mudanças, inovações, risco e tradições/sucessão.

[28] Krech, David; Crutchfield, Richard S. & Ballachey, Egerton L. op. cit. p. 199.

[29] Valencia del Toro, Jorge. op. cit. p. 124.

[30] Rokeach, M. *The nature of human values*. Free Press, 1973; Allport, G.W.; Vernon, P.E. & Lindzey, G. *A study of values*. 3. ed. Houghton Miffin, 1960; England, G.W. *The manager and his values:* an international perspective from the United States, Japan, Korea, India and Australia. Ballinger Publishing Company, 1975.

Fator 7:
Importância do social.
Responsabilidade social, engajamento na sociedade, participação, vida política, ética, religião e família.
Fator 8:
Relações com o ambiente externo.
Liberdade econômica, comportamento do Estado, internacionalismo, pensamento jurídico, propriedade e sua importância.
Fator 9:
Condições de qualidade.
Eficácia do trabalho/dirigente/empresa, benefício/lucro, qualidade dos produtos e dos serviços.
Fator 10:
Conflitos e sua solução.
Conflitos sociais e sindicatos.

As expressões relativas ao crescimento, à agressividade, ao bem-estar, à independência, às mudanças, à inovação, ao risco, à responsabilidade social, ao engajamento na sociedade, à participação, à vida política, à ética, à religião, à família, à liberdade econômica, ao comportamento do Estado e ao internacionalismo influenciam significativamente os modelos do sistema de decisões.

O sistema de operações, sendo definido pelos processos e estruturas, será bastante influenciado pelos valores e atitudes relativos à igualdade dos membros, ao reconhecimento dos membros, à confiança e ao bem-estar dos colaboradores, à eficácia do trabalho do dirigente e da empresa, aos conflitos sociais, aos sindicatos e à qualidade dos produtos e dos serviços.

Os valores e atitudes definidos pela descentralização, a hierarquização/configuração, a formalização, a coordenação, a participação, a delegação, o paternalismo, o controle, as informações e comunicações formam, normalmente, o grupo de fatores que influenciam os modelos de sistema de controle.

É claro que essa correspondência exata entre os sistemas internos das empresas e as várias expressões que representam os valores e as atitudes dos dirigentes não existe. O comportamento das empresas, ao contrário, é complexo. Os valores e as atitudes dos dirigentes têm uma atuação não só abrangente e permeável, como profunda e positiva sobre todos os aspectos e fases do ambiente empresarial.

5. *Conclusão*

O sistema de valores e de atitudes dos dirigentes influencia de uma maneira direta o comportamento da empresa. Podemos dizer que são os valores e as atitudes que formam aquelas variáveis de referência com as quais podemos entender melhor as decisões tomadas no interior das empresas: a sua direção, o seu alcance e, mesmo, o seu limite.[31] Os objetivos, as estratégias, as diretrizes e as políticas empresariais recebem uma influência direta e bastante significativa dos valores e das atitudes. É claro que não existirão objetivos, estratégias, diretrizes e políticas se

[31] Herbert H. Hyman faz um estudo dos sistemas de valores de diferentes classes sociais. Ele conclui que os valores impedem que os membros de uma classe inferior disponham de mobilidade. Os valores estão enraizados nos indivíduos. Les systémes de valeurs des differentes classes: une contribution psychologique à l'analyse de stratification. In: Levy, André. *Psychologie sociale – textes fondamentaux*. Anglais et Américains. Dunod, p. 422-447, 1968.

não existirem, na base, alguns valores bem definidos, que orientem o sistema de decisões. Os valores e atitudes observam certas contradições. Um determinado valor influencia o sentido de uma decisão, enquanto outro valor pressiona a decisão no sentido contrário. Os valores individuais têm um papel proeminente nessa contradição. Os valores que determinam o "crescimento" podem opor-se aos valores relacionados à independência da empresa. Os valores que dão forma ao "desejo de lucro" podem ser equilibrados pelos valores que se ligam à ética, à qualidade do produto, à religião e à imagem da empresa. Os valores que definem a filosofia da "mudança" são pressionados pelos valores e atitudes relativos à tradição, à família e à formação do empresário.

Podemos, assim, definir o comportamento empresarial através do jogo permanente do "sistema de valores e de atitudes" do seu dirigente.

Summary

BUSINESS BEHAVIOR INFLUENCED BY THE PERMANENT PLAY OF THE MANAGER'S SYSTEM OF VALUES AN ATITUDES

Some businessman become of enterprises and adopt certain stands and behaviours as concerns their companies. This article intends to describe the interdependent relationships between attitudes, values, points of view and personal needs and point out the influence they exercise on individual as well as corporate behaviours.