

# Interseções entre os valores e a comunicação organizacional<sup>1</sup>

Intersections between values and organizational communication

Intersecciones entre los valores y la comunicación organizacional

## Suzel Figueiredo

- Mestre em Ciências da Comunicação pela Escola de Comunicações e Artes da Universidade de São Paulo (ECA-USP)
- Especialista em Pesquisa de Mercado, Opinião e Mídia pela Escola Superior de Propaganda e Marketing (ESPM)
- Professora da Faculdade de Comunicação e Marketing da Fundação Armando Álvares Penteado (Facom-FAAP)
- Diretora da Ideafix Pesquisas Corporativas
- Diretora do Instituto Aberje de Pesquisas
- Conselheira da Associação Brasileira de Pesquisa de Mercado, Opinião e Mídia (ASBPM)
- [suzel.figueiredo@ideafix.com.br](mailto:suzel.figueiredo@ideafix.com.br)

---

<sup>1</sup> Este artigo é um resumo da dissertação de mestrado apresentada na Escola de Comunicações e Artes da Universidade de São Paulo (ECA-USP), em 11 de abril de 2011.

## Resumo

Este artigo envolve um estudo dos valores organizacionais dos grandes grupos empresariais que operam no Brasil. O *corpus* teórico que embasa a análise está fundamentado nas teorias da comunicação organizacional e na teoria dos valores, no campo da filosofia. O ponto de interseção ocorre na cultura organizacional, na qual os valores são divulgados, vivenciados ou projetados. Lucro (resultados) e ética são os dois valores mais presentes nos cem grupos consultados. Os comunicadores organizacionais estão diretamente envolvidos no processo de difusão e interpretação desses valores, que são a gênese e fonte de inspiração para projetos e programas de gestão da identidade organizacional.

PALAVRAS-CHAVE: VALORES • VALORES ORGANIZACIONAIS • CULTURA ORGANIZACIONAL • COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL

## Abstract

The subject-matter of this article involves a study of the organizational values of the large business groups that operate in Brazil. The theoretical essence that sustains this analysis is based on the theories of organizational communication and on the theory of values, from the field of philosophy. The intersecting point occurs in the organizational culture, in which the values are revealed, experienced or projected. Profit (results) and ethics are the two values most often present in the hundred groups consulted. The organizational communicators are directly involved in the process of divulgement and construal of these values, which are the genesis and the source of inspiration for organizational identity projects and management programs.

KEYWORDS: VALUES • ORGANIZATIONAL VALUES • CORPORATE CULTURE • ORGANIZATIONAL COMMUNICATION

## Resumen

El objeto de este artículo es un estudio de los valores organizacionales de los grandes grupos empresariales que operan en Brasil. El cuerpo teórico en el que se basa el análisis tiene fundamento en las teorías de la comunicación organizacional y en la teoría de los valores, en el campo de la filosofía. El punto de intersección ocurre en la cultura organizacional, donde los valores se dan a conocer, vivenciados o proyectados. Lucro (resultados) y ética son los dos valores más presentes en los cien grupos consultados. Los comunicadores organizacionales están directamente involucrados en el proceso de difusión e interpretación de estos valores, que están en la génesis y son fuente de inspiración para los proyectos y programas de gestión de la identidad organizacional.

PALABRAS CLAVE: VALORES • VALORES ORGANIZACIONALES • CULTURA ORGANIZACIONAL • COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL

Desde o final da década de 1990 e ao longo da primeira década do século até hoje, a comunicação organizacional vem protagonizando mudanças sucessivas em seu universo teórico, sua área de influência, suas práticas e, em consequência, no perfil dos profissionais que atuam nesse campo.

O que diferencia as organizações, umas das outras, é a forma como decidem cumprir a missão ou, em outras palavras, como definem seu jeito de ser. Para que todos estejam cientes desse jeito de ser, é necessário que os públicos de relacionamento da organização sejam impactados pelas mensagens que traduzam essa intenção.

Organizações se comunicam por um rol de processos, metodologias e ferramentas e por um *mix* de meios, formais e informais, desenhados para que a percepção dos públicos de relacionamento esteja em conformidade com a imagem desejada. Quanto mais poder simbólico uma organização construir e exercer sobre determinado grupo ou sociedade, segundo Rudimar Baldissera (2009, p. 137), “mais fortes tenderão a ser suas influências e mais frágeis serão as resistências a seus padrões, suas ações, seus procedimentos, seus valores, suas crenças”.

O Brasil vem assistindo, nas últimas décadas, a um aumento crescente da participação das organizações no âmbito da sociedade na vida comunitária, seja por pressões da população e de mercados; seja por crenças em valores que cada vez mais exigem uma participação na vida social; seja pela demanda que o setor público não consegue ou não quer atender e acaba por bater à porta da iniciativa privada.

Nessa nova configuração, a comunicação organizacional dialoga com outras áreas de conhecimento, como a filosofia, a sociologia, a psicologia e a história, ampliando a perspectiva da abordagem comunicacional sustentada pelas ciências humanas.

Yvon Pesqueux (2008, p. 9), filósofo contemporâneo, afirma que atualmente a filosofia vem sendo muito valorizada, pois é grande a contribuição que pode oferecer ao quadro conceitual das ciências organizacionais. Na opinião de Pesqueux, há certa fragilidade conceitual nas ciências organizacionais e a filosofia está apta a esclarecer e fundamentar o comportamento das empresas, já que trabalha com modelos preditivos.

André Comte-Sponville (2008), em seu livro *Valor e verdade: estudos clínicos*, dedica um capítulo à discussão da moralidade nas empresas. O autor é enfático ao dizer que o capitalismo não é moral nem imoral, mas simplesmente racional, como se espera de uma atividade econômica. No entanto, as empresas tentam expressar cada vez mais atributos morais. Por quê? Comte-Sponville (2008, p. 287) critica o uso da ética pelas empresas, mencionando que “parece verossímil que uma boa ética possa ser um fator de qualidade,

logo um argumento de marketing, não de ética! A moral é desinteressada, aliás, é por isso que é reconhecida”.

O presente artigo está estruturado em três partes. A primeira aborda a inter-relação entre comunicação e organização. Na segunda, a abordagem recai sobre o conceito de valor, enfocando o valor como virtude, o valor como afeto e o valor como poder. E na parte final são apresentados os dados da pesquisa aplicada, de abordagem quantitativa, utilizando como universo os duzentos maiores grupos empresariais que operam no Brasil.

## ORGANIZAÇÃO E COMUNICAÇÃO: PROFUNDAS INTERRELAÇÕES

Os estudos da comunicação organizacional, com intuito de classificação teórico-conceitual, começaram na segunda metade do século XX e foram intensificados, particularmente no Brasil, nas três últimas décadas. E muitas são as teorias das organizações ou teorias da administração que se desenvolveram ao longo de mais de um século e muitos são os estudiosos que se dedicaram a traduzi-las.

Inspirado nas grandes empresas capitalistas modernas, nos primeiros anos do século XX, Max Weber desenha um modelo que prescindia do indivíduo, afirmando que “o cumprimento objetivo das tarefas significa, primordialmente, um cumprimento de tarefas segundo regras calculáveis e sem relação com pessoas.” (Weber, 1979, p. 250). A burocracia é desumanizada, explica Weber, pois elimina dos negócios oficiais o amor, o ódio e todos os elementos pessoais, irracionais e emocionais que fogem ao cálculo.

No início do século XX começaram os primeiros estudos de Frederick Taylor (1903) e Henri Fayol (1916) baseados nos princípios da teoria científica ou teoria da administração clássica. Esses estudos punham grande ênfase na organização do trabalho e no controle. A administração das organizações se caracterizava pelas tarefas de planejar, comandar, organizar, controlar e coordenar. A esse modelo de gestão denominou-se gestão mecanicista.

O divisor de águas nos estudos organizacionais ocorre com o surgimento da Escola das Relações Humanas, na década de 1930, em contraposição ao pensamento mecanicista representado por Taylor e Fayol. A nova perspectiva, apresentada nos estudos de Elton Mayo, aponta, como resume Miguel Caldas (2010, p. 31),

que a comunicação interpessoal, a dinâmica de grupo e os valores e atitudes dos empregados em relação à organização eram mais importantes para os resultados e performance organizacional do que a estruturação do trabalho propriamente dita.

A partir de então, a relação entre organização e comunicação começa a ganhar corpo. Ainda nos anos 1930, Chester Barnard, que teve experiência executiva, foi o primeiro a vincular a eficácia da gestão aos aspectos da comunicação.

Na década de 1960, uma nova escola começa a se configurar nos estudos organizacionais, denominada teoria sistêmica. Uma perspectiva integrada da visão da organização por meio da comunicação é encontrada em Margarida Kunsch (2009), autora que vem desenvolvendo no Brasil, já há muitos anos, estudos sobre as diferentes dimensões da comunicação organizacional. Para ela, a comunicação está presente de maneira sistêmica na organização, nas vertentes administrativa, mercadológica e institucional. A comunicação está a serviço do planejamento e da gestão estratégica e, por este motivo, “os projetos e as ações de comunicação integradas levados a efeito necessitam estar alinhados com a missão, a visão, os valores e os objetivos da organizações” (Kunsch, 2008, p.116). Como se vê, comunicação e organização se relacionam recursivamente.

Os estudos da comunicação organizacional estão de tal forma imbricados com os estudos organizacionais que abordar os primeiros significa necessariamente envolver os segundos. Dessa forma, a cada salto teórico na teoria da administração, o mesmo se observou no campo da comunicação.

Um dos grupos que se mobilizou, nos anos 1990, para estudar a comunicação nas organizações é canadense, a Escola de Montreal, cujo maior expoente é James Taylor. Para Taylor e Casali (2010, p. 73), “uma organização é uma configuração de pessoas, tecnologias, edifícios e objetos que se mantêm unidos pela mais frágil das amarras: a comunicação”. Ou, em outras palavras, “nos primórdios dos estudos de Taylor, a organização é um tecido de comunicação” (Taylor; Casali, 2010, p. 31).

### A cultura organizacional: o berço dos valores

Os estudos acerca dessa cultura datam da década de 1960, quando Gordon W. Allport (1962) e Edgar H. Schein (1965) publicaram suas pesquisas em psicologia organizacional. Para Schein (1986; apud Deal; Kennedy, 1982), a cultura organizacional pode ser definida como o conjunto de pressupostos básicos que um determinado grupo inventou, descobriu e desenvolveu ao aprender como lidar com os problemas de adaptação externa e integração interna.

Segundo Daniel Katz e Robert L. Kahn (1978, p. 54), os principais componentes de uma organização são os papéis, as normas e os valores. Esses três elementos definem e orientam o funcionamento de uma empresa. Os papéis definem e prescrevem formas de comportamento associadas a determinadas tarefas; as normas são expectativas transformadas em exigências; e os valores “são as justificativas e aspirações ideológicas mais generalizadas”.

Em 1982, Terry Deal e Allan Kennedy publicaram um livro denominado *Corporate cultures*, resultante de estudos que fizeram juntos, sobre os perfis de oitenta empresas americanas. Um terço delas tinha crenças claramente definidas e todas elas foram consideradas empresas de alta performance.

Algumas características comuns foram encontradas nas empresas com esse tipo de cultura: (1) valores, a pedra fundamental da cultura corporativa; (2) heróis, que personificam a cultura e definem a força da organização; (3) ritos e rituais, que são a cultura em ação; (4) comunicação, responsável pela rede cultural. Com base nessas constatações, Deal e Kennedy afirmaram que era possível prever a performance de uma empresa.

### Estudos de cultura organizacional na comunicação

“Cultura e comunicação têm uma das relações mais íntimas do mundo humano do conhecimento”, diz Marlene Marchiori (2009, p. 294). E é a cultura responsável pelo que se pode chamar de “personalidade da organização”. Defende a autora que a comunicação é construção de significado e inter-relação e que a cultura e a comunicação são, com certeza, recursos indissociáveis, estratégicos e responsáveis pelo desempenho das organizações.

De acordo com Marchiori (2006, p. 161), “a única forma de modificar uma organização é por meio de sua cultura”. Quanto mais unidade existir entre os membros, mais consensual será a visão da cultura organizacional: “a definição expressa de valores, ideias compartilhadas por todos os agentes organizacionais”. Por isso, “a cultura não é algo que uma organização possui; uma cultura é algo que uma organização é” (Marchiori, 2009, p. 303).

Estudos realizados na década de 1980, como o de Tom Peters e Robert H. Waterman (1982) enfatizam que as organizações bem-sucedidas “constroem culturas coesas em torno de conjuntos comuns de normas, valores, ideias que criam um foco adequado para a realização de negócios”. Não se deve desprezar a complexidade do que se chama cultura organizacional, suas metáforas e seus valores.

A cultura organizacional influencia o cumprimento ou não da missão, da visão e dos valores nas organizações. Para Philip Kotler (1994, p. 74), uma declaração de missão e valores bem definida “fornece aos funcionários de uma empresa um senso mútuo de propósito, direção e oportunidade”, agindo como uma mão invisível que guia o trabalho em direção à realização das metas da organização.

### VIRTUDE, EXCELÊNCIA MORAL E VALOR

Durante a história da humanidade, mudou o homem, mudou a sociedade, mudaram os valores. Agnes Heller (2008, p. 14) diz que isto se explica pelo

caráter evolutivo da história, uma tendência natural de desenvolvimento: “o decurso da história é o processo de construção dos valores, ou da degenerescência e ocaso desse ou daquele valor”.

O conceito de valor também mudou. Este artigo traz três perspectivas analíticas: o valor como ideal (filosofia antiga), o valor como afeto (filosofia moderna) e o valor como poder (filosofia contemporânea).

### Valor como ideal

Virtude, excelência moral e valor são alguns dos conceitos que tratam de explicar a essência humana e sua finalidade. Quem afinal é o homem? Qual é seu propósito? Qual a melhor vida a viver? O que são as virtudes? De onde vêm? Para que servem?

Mesmo antes de Sócrates, na Grécia clássica, cujas ideias foram assimiladas, difundidas e ampliadas por Platão, filósofos refletem acerca da razão para a existência humana. As perguntas filosóficas se referem a como viver uma vida virtuosa. Daí a discussão em torno de valores como justiça, amizade, amor, beleza, temperança e prudência.

Sócrates teve suas ideias estruturadas em formas de diálogos por seu discípulo Platão, para quem existia o mundo sensível, das aparências, que seria uma sombra, um simulacro do mundo das ideias. E este, por sua vez, seria o mundo inteligível, imutável, universal. Nesse mundo não haveria transformações, contradições ou dúvidas. O mundo das ideias platônico abarca todos os conceitos, todos os valores, e este seria um mundo divino, um mundo eterno.

O que diferencia o mundo sensível (visível) do mundo inteligível (invisível) é a distinção entre opinião e conceito. À opinião podem ser acrescentados os hábitos, costumes, crenças e preconceitos. Na perspectiva aristotélica, que sucedeu a de Platão, o propósito do homem é fazer o bem. Obviamente existem outros objetivos para a vida do homem, como ser feliz, ter prazer, elevar-se, ganhar dinheiro, mas Aristóteles (2001, p. 20) explica que, no caso deste último, “trata-se apenas de uma vida proveitosa e vida dedicada a ganhar dinheiro é vivida sob compulsão.” E viver assim não é viver bem. Fazer o bem resulta em felicidade, que é para Aristóteles o principal objetivo da vida. Tal objetivo poderia ser aplicado com um valor para as organizações?

Aristóteles acrescenta ao conceito platônico o poder da deliberação, ou seja, a escolha do indivíduo, pois, diferentemente da natureza em que tudo é dado, na vida cotidiana, a todo momento, o homem é submetido a escolhas. É na deliberação que ele pode alcançar uma vida virtuosa. Ou não. Como isso se encaixaria na vida das organizações?

## Valor como afeto

Na filosofia antiga, os filósofos abordaram a virtude competente à razão, vinculada ao mundo inteligível e não ao mundo sensível; já na filosofia moderna, o quadro se modifica com as concepções dos filósofos René Descartes, Baruch Espinosa, Friedrich Nietzsche e outros.

Para Espinosa (1973, p. 185) o que move os homens é a paixão, pois agimos estimulados por causas exteriores e, portanto, incontroláveis. O homem não controla seu corpo, tampouco sua alma. Como poderia então controlar suas ações, já que está, o tempo todo, sendo impactado por outros seres que agem sobre ele? Espinosa explica que não há juízo de valor sobre as paixões, elas não são a principio nem boas nem más, são naturais. Coisas, pessoas, organizações, nada tem valor em si. A valoração é atribuída, portanto, da perspectiva de quem é impactado.

Espinosa trata de sua teoria dos afetos na obra *Ética demonstrada à maneira dos geômetras* (1973). É necessário compreender o conceito de *conatus*, que é o esforço que cada ente faz para perseverar no seu ser o apetite (ou desejo), como potência de agir. A potência, ou a intensidade do sentimento, flutua de acordo com o impacto que outra existência nos causa. Assim, se produz alegria é porque a potência de agir aumenta e se, ao contrário, produz tristeza, é porque a potência de agir é reduzida.

Também compartilhando as ideias desenvolvidas por Espinosa, encontra-se o filósofo alemão Nietzsche, que desconstrói todo o pensamento filosófico vigente até o século XVIII e o reorganiza em uma nova ordem.

Nietzsche propõe uma transvaloração dos valores, ao questionar que tudo o que a sociedade é, faz, estabelece, foi forjado (no sentido de constituído) para atender às expectativas de um tempo histórico e da moral vigente. Grande parte dessa ancoragem moral está estabelecida na visão cristã, repleta de culpa, que impede o exercício dos anseios verdadeiros, os quais estimulam a força vital do homem. Transvalorar, revalorar, reconsiderar critérios, reavaliar verdades estabelecidas é o que nos propõe Nietzsche (2008, p. 106): “A pergunta acerca da origem dos valores morais é, por isso, uma pergunta de primeira ordem para mim, porque ela condiciona o futuro da humanidade”.

A obra de Nietzsche é uma das origens da filosofia dos valores e da filosofia moral” (Marías, 2004, p. 403). A filosofia dos valores surge no início do século XX e foi desenvolvida de forma estruturada por dois pensadores alemães: Max Scheler e Nicolai Hartman.

## Valor como poder

Se até então filósofos tratavam da questão da virtude sob uma perspectiva divina e humana, no século XIX uma nova visão começa a se estruturar conside-

rando a sociedade como a plataforma para a explicitação dos valores. O valor seria então, uma forma de compartilhar sentidos, em distintas esferas. Se já é difícil ao homem ter uma conduta previsível, já que ora é afetado positivamente e ora negativamente, o que dizer do comportamento da sociedade?

Scheler (1994), filósofo alemão, publicou sua obra mais importante, *Da revolta dos valores* – fundada na teoria da percepção dos valores – entre 1913 e 1916. Scheler menciona que a história é produto de uma série de valores realizados, em decorrência de suas oportunidades reais. Existiria, para Scheler, uma universalidade dos valores para todos os homens, já que todos são dotados de emoção, mas há também o contexto social, objetividade social (para ele), que permite a captação e a realização de determinados valores. Haveria, portanto, uma ética individual humana e uma ética das coletividades. Se as organizações são coletividades, os valores se articulam entre o indivíduo e a organização, variando tanto quanto o tempo histórico e as sociedades variam.

As organizações econômicas fazem parte de uma esfera onde os valores são explicitados e a atividade empresarial é de natureza moral, pois a moral é uma relação entre atividades humanas (Heller, 2008, p. 18). Na relação entre as empresas e seus públicos estabelece-se um sistema de exigências e costumes que estão permeados por valores morais. Entre as outras categorias de valores, tais como econômicos, universais, estéticos e espirituais, não há relação humana, não se podendo, portanto, dizer que se referem a valores morais.

Valorar é julgar. Avaliar critérios, modelos, padrões, comparar pesos e medidas morais. Sendo o homem um ser social, a explicitação dos valores se dá em instâncias de socialização (ou como preferem alguns autores, esferas de socialização) como a família, a escola, a igreja, os partidos políticos, as empresas.

Pensando na esfera econômica, organizacional, quando as empresas explicitam seus “valores” para a sociedade, o que elas sinalizam para seu público-alvo? Apontam que o valor está nas coisas, como seria uma perspectiva idealista? Ou seriam os valores transcendentais aos objetos, onde quem é afetado valorado? O que as empresas querem dizer quando estampam em sua comunicação: nossos valores são a ética, o respeito, a inovação e a sustentabilidade?

Heller (2008) explica que os valores sempre foram formas de elevação do homem. Talvez seja assim também nas organizações. Existe para ela uma hierarquia axiológica que muda assim como muda a história. Ao analisar as proposições de Heller (2008) sobre os valores como forma de elevação do homem, reflito se aquilo que se valorado não é o que nos falta. Se estamos amedrontados, valoramos mais a coragem. Se percebemos o mal, valoramos mais o bem. Será que, em uma sociedade de justos, a justiça teria algum valor?

Há uma forte relação entre a hierarquia de valores e a cultura. Concordando com Heller (2008), Reale (1991) reconhece a mesma hierarquia de valores e já

sinalizava, em 1991, que outros valores podem se revelar para compor o universo da cultura. Ele afirmou que o último desses valores é o valor ecológico, universalmente reconhecido como uma invariante axiológica, por dele depender a sobrevivência do homem, o valor-fonte.

Scheler relacionava esta mudança não com os valores, mas sim com o *ethos*, que para ele era definido como um conjunto específico de valores vigentes em determinada época ou cultura (Matheus, 2002, p. 21). A cada época ou a cada coletividade, como as empresas, por exemplo, um conjunto de valores dá sustentação ao seu agir econômico. Assim, a mudança não é axiológica, mas, sim, da coletividade sobre sua visão específica dos valores.

Questionando as organizações que se dizem éticas, seria a ética, antes de tudo, um valor? Seria a ética aquilo que nos falta? Seria a organização ética aquela empresa-modelo, platônica, do mundo das ideias? Seria a ética um valor que nos afeta de forma positiva e nos traz alegria? Na perspectiva das organizações, o que seria a ética, enfim?

O estudo das correntes filosóficas que tratam da virtude, excelência moral e valor, em suas perspectivas distintas, foi fundamental para o entendimento das relações entre valores-cultura-organizações e a comunicação. Ocorre que os autores que tratam dessas questões não modelaram instrumentos de análise que pudessem ser reproduzíveis por outros estudiosos.

Até mesmo Scheler (1994), reconhecido como o teórico dos valores, não formalizou procedimentos de análise. Na década de 1960, Milton Rokeach (1973), psicólogo social norte-americano, desenvolveu uma teoria de valores baseada na relação entre crenças, valores e atitudes. O estudioso elencou 36 crenças dominantes entre os humanos e as classificou em dezoito valores instrumentais (aquilo que fazemos no nosso dia a dia) e dezoito valores terminais (para alcançar o que desejamos).

## UMA ANÁLISE QUANTITATIVA SOBRE A DIFUSÃO DE VALORES CORPORATIVOS DOS MAIORES GRUPOS EMPRESARIAIS NO BRASIL

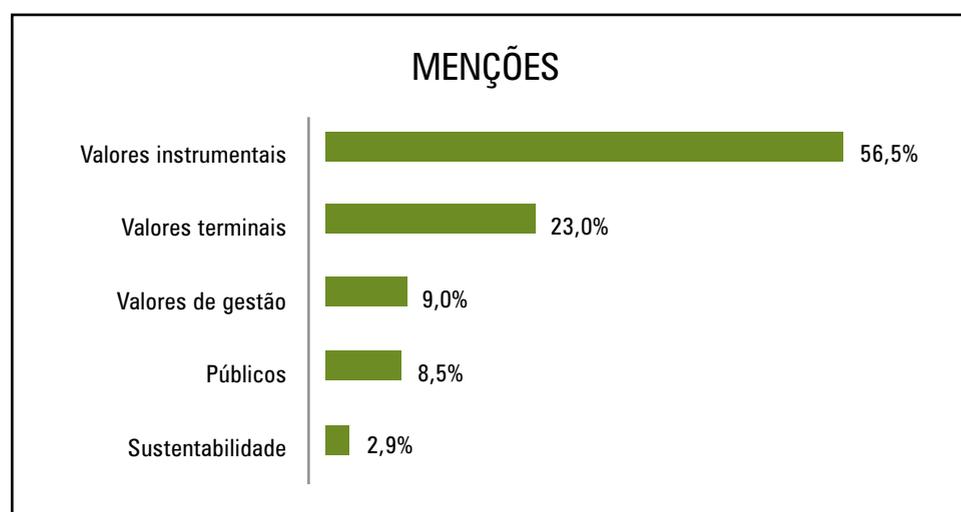
A população ou o universo da pesquisa que utilizamos para a análise dos dados foi a lista dos maiores grupos empresariais publicadas, em 2010, por *Valor: grandes grupos*, editada por Valor Econômico S. A e classificadas anualmente por sua receita bruta. A receita bruta dos grupos elencados entre os duzentos maiores grupos empresariais ultrapassa a marca de R\$ 2 trilhões.

A amostra de cem casos aponta 61% dos grupos empresariais de capital brasileiro e, se somados os de capital misto, nacional e internacional, chega-se a 65%. No continente americano, além dos grupos brasileiros, contam-se mais sete casos, considerando-se cinco grupos norte-americanos e dois grupos me-

xicanos. Entre os grupos analisados, 40% são indústrias; 44%, empresas de prestação de serviços; e 16%, grupos comerciais.

Todos os valores encontrados nos *sites* das organizações foram codificados, totalizando 208 valores distintos, em 692 menções, uma média de sete valores por cada grupo empresarial pesquisado. Depois de identificados nas 26 categorias de Rokeach, cerca de quarenta valores não puderam ser categorizados, pois não se trata de valores humanos, mas organizacionais. Para incluir esses valores, foram criadas três novas categorias: (1) valores de gestão, (2) valores associados a *stakeholders* e (3) sustentabilidade. O gráfico 1 mostra a incidência de cada uma das categorias, sendo a base de dados as 692 menções: valores terminais, valores instrumentais, valores de gestão, valores associados a *stakeholders* e sustentabilidade.

Gráfico 1 – Categorização dos valores



Como se percebe, a maioria dos valores se encaixa na categoria de valores instrumentais. Parece claro que as organizações devam dispor de uma série de valores para conquistar seus objetivos, ou seja, serem éticas, inovadoras e envolvidas com seus *stakeholders* a fim de proporcionar rentabilidade para seus acionistas (valor terminal). Apesar da importância óbvia dos valores terminais, 22% dos grupos empresariais não os definem. A tabela 1 apresenta os valores divulgados e com que frequência isso foi feito.

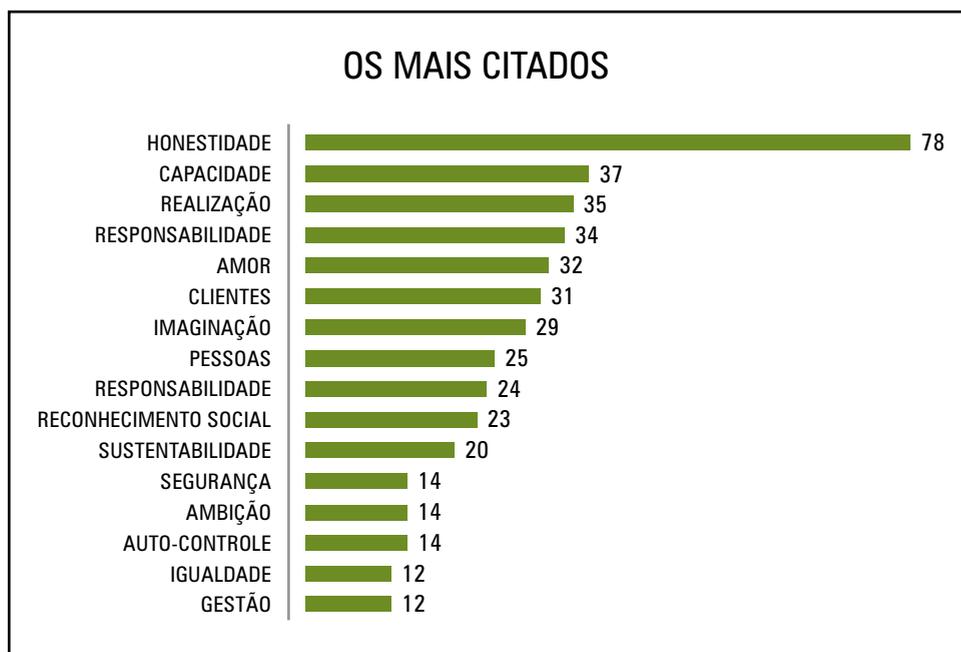
Na tabela estão assinalados os valores que embutem conceitos de sustentabilidade e que somados chegam a 54% das citações, significando que mais da metade das organizações apontam aspectos relacionados a responsabilidade social e ambiental, cuidados com o Planeta, com as comunidades impactadas, com públicos da diversidade, com a qualidade de vida, entre outras.

Tabela 1 – Valores divulgados

<b>Valores divulgados</b>	<b>Frequência</b>
Crescimento empresarial/lucrativo/criar, agregar valor/fortaleza de balanço lucro/rentabilidade/(foco em) resultados	35%
Ética	33%
Respeito/respeito à vida/clientes/parceiros/concorrência/pessoas	32%
cliente/foco no cliente/satisfação do cliente	31%
Inovação/renovação	29%
Integridade	26%
Pessoas/gente/valor ao indivíduo/valorização das pessoas	25%
Confiança/confiabilidade/confiança no país	23%
Excelência	23%
<b>SUSTENTABILIDADE</b>	<b>20%</b>
Transparência	19%
Trabalho em equipe/time/pessoas	18%
Responsabilidade	16%
Competência/disponibilidade/prontidão/agilidade/velocidade	14%
Disciplina	14%
Empreendedorismo	14%
Segurança	14%
Comprometimento	12%
<b>DIVERSIDADE/DIVERSIDADE CULTURAL</b>	<b>12%</b>
Qualidade	12%
<b>RESPONSABILIDADE SOCIAL</b>	<b>12%</b>
Evolução do ser humano	10%
Mérito/meritocracia	10%
<b>RESPONSABILIDADE AMBIENTAL/PRESERVAÇÃO DA NATUREZA/ AMBIENTE</b>	<b>10%</b>
Simplicidade/humildade	10%

Quando os valores são elencados pelas categorias de Rokeach, como mostra o gráfico 2, 78% dos grupos empresariais divulgam valores categorizados como *honestidade* (honestidade, verdade, dignidade, ética, sinceridade, seriedade, integridade e coerência), valores denominados pelo autor como instrumentais.

Gráfico 2 - Valores mais citados



É importante ressaltar que alguns grupos empresariais citam os *stakeholders* como valor. Sendo o homem o valor fonte de todos os valores, se somadas as menções sobre clientes (31%) e pessoas (25%), mais da metade dos grupos coloca o ser humano como valor no agir organizacional.

Quando comparados os valores das organizações brasileiras e estrangeiras, as nacionais mencionam mais sustentabilidade e ética, enquanto os grupos internacionais têm mais foco na inovação e no respeito, como demonstra a tabela 2.

Tabela 2 – Valores dos grupos brasileiros *versus* estrangeiros

Valores	Consolidado	Brasileiras		Estrangeiras	
		Quantidade	%	Quantidade	%
Resultados	35	23	23%	9	27%
Ética	33	24	40%	8	24%
Respeito	32	19	31%	12	36%
Inovação	29	16	26%	13	40%
Sustentabilidade	20	14	40%	4	12%

García (1999, p. 56), ao citar Reale, explica que, em função do tempo histórico, cada época tem suas próprias significações e valorações, em virtude de diferentes processos de seleção das opções, assim como de cada momento ou situação concreta. A sustentabilidade é uma temática mais forte atualmente para as empresas brasileiras do que foi há duas décadas e, como os ciclos históricos são culturais, a valoração organizacional também é.

Não é por acaso que muitas empresas globais apontam como um dos principais valores a diversidade, já que suas operações em muitos países com culturas distintas exigem da gestão uma grande capacidade de adaptação.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

O estudo sobre os valores do homem, da sociedade e das organizações traz uma perspectiva nova de análise para a comunicação organizacional, mais particularmente da comunicação institucional. Para os diversos autores encontra-se um denominador comum: não há organização sem cultura e não há cultura sem comunicação. Portanto, não existem dúvidas de que é na cultura que a comunicação organizacional vai buscar sua fonte de inspiração para desenvolver seus objetivos estratégicos.

A pesquisa aplicada apontou que alguns valores estão mais presentes no comércio (como a busca por resultados) e outros mais presentes na indústria (como a inovação), enquanto certos valores não se condicionam ao ramo de atuação. Independentemente de perfil da empresa, país de origem ou ramo de atividade, alguns valores permeiam várias organizações, sugerindo certa universalidade do valor ou mesmo a falta desse valor desejado (dever-ser). Algumas categorias são comuns a várias empresas, sendo integridade, confiança e respeito valores explicitados em organizações de diferentes nacionalidades (brasileiras, norte-americanas, europeias), bem como de diferentes ramos de atividade.

Se o valor reflete a cultura, as organizações deveriam ter seus valores ligados ao negócio. Poucas são as que traduzem esse conceito, como Tim Brasil (velocidade), Unilver (qualidade de vida), Porto Seguro e Amil (justiça). Nesses casos, o valor parece fazer mais sentido, mais incorporado à cultura.

No entanto, quando contrastada a incidência de valores em empresas brasileiras e estrangeiras, chama a atenção a forte presença da ética e da sustentabilidade como valor nas empresas brasileiras. Retomando Scheler e seu *ethos*, para as empresas estrangeiras talvez esses valores já estejam mais incorporados do que na sociedade brasileira. Outro aspecto que sobressai é que metade dessas empresas tem origem estatal, foi privatizada ou ainda é pública. Essa é uma provável explicação para o fato de esses grupos considerarem a ética como valor ou uma forma de prestação de contas à sociedade.

O uso do valor pelas organizações é diverso, pois o conceito de valor condensa muitas ambiguidades. Todas as relações podem ser valoradas, positiva ou negativamente. E assim, quando uma organização diz que as pessoas estão em primeiro lugar, a quais pessoas estão se referindo? Acionistas? Clientes? Funcionários? Se respeito é um valor, como é possível colocar o cliente em primeiro lugar à custa de perda da qualidade de vida dos funcionários? Mais ainda: qual a responsabilidade social de uma financeira que incentiva o endividamento de seus clientes com o propósito mercadológico de que “todos precisamos realizar nossos sonhos”?

Os profissionais de comunicação organizacional estão no centro desse debate, já que são eles os difusores da missão, da visão e dos valores. São eles que sinalizam com a significação dos valores. Uma das ordens das teorias dos valores – a ordem comunicacional, transcendente e contemporânea, como aponta Habermas (1989) – afirma que a ética se realiza no espaço do trabalho e da interação, do diálogo. Resweber (2002) diz que atualmente a reflexão sobre os valores alcança o campo da comunicação e da linguagem, já que é pela comunicação que toda a herança axiológica da humanidade se organiza e se revela.

## REFERÊNCIAS

- ALLPORT, Gordon W. The general and the unique in psychological science. *Journal of Personality*, n. 30, p. 405-422, 1962.
- ARISTÓTELES. *Ética a Nicômaco*. Trad. de Mário de Gama Ruy. 4. ed. Brasília: Editora UnB, 2001.
- BALDISSERA, Rudimar. A teoria da complexidade e novas perspectivas para os estudos da comunicação organizacional. In: KUNSCH, Margarida M. Krohling (Org). *Comunicação organizacional – Vol. 1. Linguagem, gestão e perspectivas*. São Paulo: Saraiva, 2009.
- CALDAS, Miguel P. Paradigmas em estudos organizacionais: uma introdução à série. In: CALDAS, Miguel P.; BERTERO, Carlos Osmar (Org.). *Teoria das organizações*. São Paulo: Atlas, 2010.
- COMTE-SPONVILLE, André. *Valor e verdade: estudos clínicos*. Trad. de Eduardo Brandão. São Paulo: Martins Fontes, 2009.
- DEAL, Terry; KENNEDY, Allan. *Corporate cultures: the rites and rituals of corporate life*. Addison Wesley Publishing, 1982.
- GARCÍA, Agneles M. *A teoria dos valores de Miguel Reale: fundamento de seu tridimensionalismo jurídico*. São Paulo: Saraiva, 1999.
- HABERMAS, Jürgen. Notas programáticas para a fundamentação de uma ética do discurso. In: *Consciência moral e agir comunicativo*. Rio de Janeiro: Tempo Brasileiro, 1989. p. 61-141.
- HELLER, Agnes. *O cotidiano e a história*. São Paulo: Paz e Terra, 2008.
- KATZ, Daniel; KAHN, Robert L. *Psicologia social das organizações*. São Paulo: Atlas, 1978.
- KOTLER, P. *Administração de marketing: análise, planejamento, implementação e controle*. 3. ed. Trad. de Sílton Bonfim Brandão. São Paulo: Atlas, 1995.
- KUNSCH, Margarida M. Krohling (Org). *Comunicação organizacional – Vol 2. Linguagem, gestão e perspectivas*. São Paulo: Saraiva, 2009.
- \_\_\_\_\_. *Gestão estratégica em comunicação organizacional e relações públicas*. São Caetano do Sul, SP: Difusão, 2008.
- MARCHIORI, Marlene R. (Org). *Comunicação e organização: reflexões, processos e práticas*. São Caetano do Sul, SP: Difusão, 2010.
- \_\_\_\_\_. As interconexões entre a cultura organizacional e comunicação. In: KUNSCH, Margarida M. Krohling (Org). *Comunicação organizacional – Vol 2. Linguagem, gestão e perspectivas*. São Paulo: Saraiva, 2009.
- MARÍAS, Juan. *História da filosofia*. Trad. de Cláudia Berliner. São Paulo: Martins Fontes, 2004.

- MATHEUS, C. Max Scheler e a gênese axiológica do conhecimento. *Revista Margem*, n. 16, p. 13-27, dez. 2002.
- NIETZSCHE, Friedrich. *Assim falava Zaratustra*. Trad. de Mário Ferreira dos Santos. Petrópolis: Vozes, 2008.
- \_\_\_\_\_. *Além do bem e do mal: prelúdio a uma filosofia do futuro*. Trad. de Paulo Cesar de Souza. São Paulo: Companhia das Letras, 1992.
- PESQUEUX, Yvon. *Filosofia e organizações*. São Paulo: Cengage Learning, 2008.
- PETERS, Tom; WATERMAN, Robert *In search of excellence: lessons from America's best run companies*. New York: Harper and Row, 1982.
- PLATÃO. *O banquete*. Rio de Janeiro: Difel, 2002.
- \_\_\_\_\_. *A república*. São Paulo: Martins Fontes, 2006.
- REALE, Miguel. Invariantes axiológicas. *Caderno de Estudos Avançados*, v. 5, n. 113, set./dez. 1991. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/ea/v5n13/v5n13a08.pdf>>. Acesso em: 02 fev. 2010.
- RESWEBER, Jean-Paul. *A filosofia dos valores*. São Paulo: Edições Almedina, 2002.
- ROKEACH, Milton. *The nature of human values*. New York: Free Press, 1973.
- SCHIEIN, Edgar H. *Organizational psychology*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall, 1965.
- SCHELER, Max. *Da reviravolta dos valores*. São Paulo: Vozes, 1994.
- SPINOSA, Baruch. *Ética*. São Paulo: Abril Cultural, 1973.
- TAYLOR, James; CASALI, Adriana. Comunicação: o olhar da Escola de Montreal sobre o fenômeno organizacional. In: MAR-CHIORI, Marlene R. (Org). *Comunicação e organização: reflexões, processos e práticas*. São Caetano do Sul, SP: Difusão, 2010.
- WEBER, Max. *Ensaio sobre sociologia*. Rio de Janeiro: Zahar, 1979.

Recebido em: 06.06.2011 / Aceito em: 22.07.2011