UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO
ESCOLA DE COMUNICAÇÕES E ARTES

SUZEL GARCIA DE LIMA FIGUEIREDO

Interseções entre os valores e a memória na comunicação organizacional

São Paulo
2011

SUZEL GARCIA DE LIMA FIGUEIREDO

Interseções entre valores e memória na comunicação organizacional

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Ciências da Comunicação (PPGCom) da Escola de Comunicações e Artes da Universidade de São Paulo para a obtenção do título de Mestre em Ciências da Comunicação.

Área de Concentração: Interfaces Sociais da Comunicação.

Linha de Pesquisa: Políticas e Estratégias de Comunicação.

Orientador: Prof. Dr. Paulo Nassar.

São Paulo
2011

Serviço de Biblioteca e Documentação da Escola de Comunicações e Artes da Universidade de São Paulo.

Figueiredo, Suzel.

Interseções entre valores e memória na Comunicação Organizacional / Suzel Figueiredo. Orientador: Prof. Dr. Paulo Nassar. – São Paulo – 2011.

141f. : il.

Dissertação (Mestrado) – Universidade de São Paulo, 2011.

1. Interfaces Sociais da Comunicação. 2. Políticas e Estratégias de Comunicação. I. NASSAR, P. II. Comunicação Organizacional. III. Memória Organizacional. IV. Valores Organizacionais.

CDD 21. Ed. - 302

FIGUEIREDO, Suzel. **Interseções entre valores e memória na comunicação organizacional**. Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Ciências da Comunicação (PPGCom) da Escola de Comunicações e Artes da Universidade de São Paulo para a obtenção do título de Mestre em Ciências da Comunicação.

Aprovada em: _____/_____/_____

Banca Examinadora

Prof. Dr._____Instituição:_____

Julgamento:_____Assinatura:_____

Prof. Dr._____Instituição:_____

Julgamento:_____Assinatura:_____

Prof. Dr._____Instituição:_____

Julgamento:_____Assinatura:_____

Dedico este trabalho às minhas filhas, Mariana e Julia.

Minhas amigas, minhas companheiras.

Fontes de inspiração.

Motivos de orgulho.

Meu chão.

AGRADECIMENTOS

Aos meus pais, Rubens e Luzia, com quem aprendi o valor da verdade;
Ao meu orientador, Prof. Dr. Paulo Nassar, pelo comprometimento e amizade;
Aos integrantes da minha banca de qualificação, Profª. Drª. Margarida M. Khroling Kunsch e Prof. Dr. Eugenio Bucci, pelo acolhimento;
Ao Prof. Dr. Clóvis Barros Filho, pelos encontros alegres;
Aos professores Drª. Sidinéia Gomes Freitas, Dr. Mitsuru Higuchi Yanaze, Dr.Leandro Leonardo Batista, Drª. Ecléa Bosi pelo conhecimento;
À Profª Ms. Wilma Vilaça, pelo companheirismo;
À Cacau Freire, pela contribuição e estímulo;
À Carla Mingolla, pela compreensão;
À Raisa Kamaura, pelo empenho;
Ao pessoal da Ideafix, com quem vivencio o valor de um time;
Aos meus alunos e clientes que me mostram, todos os dias, o valor do trabalho;
Aos Garcia e à Figueirada, que traduzem o valor da família;
Aos meus amigos da vida toda, que me ensinaram o valor da confiança;
E às minhas filhas, que refletem o valor da felicidade.

O sentido da vida se faz, assim, no exercício dos valores.
E a todos que são atores neste processo, deixo minha reverência e meu afeto.

Os homens jamais escolhem valores,
assim como jamais escolhem o bem ou a felicidade.
Escolhem sempre ideias concretas, finalidades concretas,
alternativas concretas. Seus atos concretos de escolha
estão naturalmente relacionados com sua
atitude valorativa geral, assim como seus juízos estão
ligados à sua imagem de mundo.

Agnes Heller

RESUMO

O objeto desta dissertação envolve um estudo dos valores organizacionais dos grandes grupos empresariais que operam no Brasil. O *corpus* teórico que embasa a análise está fundado nas teorias da comunicação organizacional, nos estudos de memória, no campo da história e na teoria dos valores, no campo da filosofia. O ponto de interseção ocorre na cultura organizacional, onde os valores são divulgados, vivenciados ou projetados. Os conceitos de Max Scheler, principal teórico contemporâneo dos valores, são utilizados para discutir os resultados da pesquisa aplicada. No entanto em tempos de impermanência, os resultados sugerem que a memória que particulariza as organizações não se reflete nos valores divulgados. Ao contrário, os valores explicitados têm baixa relação com a atividade fim das organizações e muito vínculo com a gestão. Lucro (resultados) e ética são os dois valores mais presentes nos 100 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. Memória organizacional. Comunicação Organizacional.

ABSTRACT

The object of this dissertation involves a study of the organizational values of large business groups that operate in Brazil. The theoretical corpus that sets up this analysis is based on the theories of organizational communication, on memory studies from history and on the theory of values from philosophy. The intersection point occurs in the organizational culture, where the values are revealed, experienced or projected. The concepts of Max Scheler, the main contemporary theoretician of the values, are used to discuss the results of the applied research. However, in changing times, the results suggest that the memory that particularize the organizations is not reflected in the values published. On the contrary, the values mentioned have little relation to the organizations' core business and a great connection with the management. Profit (results) and ethics are the two values most often present in the 100 groups consulted. The organizational communicators are directly involved in the process of propagation and interpretation of these values, which are the genesis and the source of inspiration for projects and management programs of organizational identity.

Key words: Values. Organizational values, Corporate culture. Corporate memory. Organizational Communication.

LISTAS DE TABELAS

TABELA 1. Três orientações para a relação discurso-organização..... 30
TABELA 2. Metáforas de Morgan..... 33
TABELA 3. Quadro comparativo das metáforas..... 34
TABELA 4. Missão, visão e valores..... 42
TABELA 5. Classificação da história da filosofia, de acordo com Chauí..... 55
TABELA 6. Valores terminais: valores ligados ao objetivo final..... 76
TABELA 7. Valores instrumentais: valores ligados aos comportamentos cotidianos..... 77
TABELA 8. Tipos motivacionais..... 78
TABELA 9. Seis tipos motivacionais do IVO..... 82
TABELA 10. Grupos empresariais analisados na pesquisa..... 84
TABELA 11. Forma de explicitação dos valores nos ambientes virtuais..... 89
TABELA 12. Forma de apresentação dos valores da CSN (40º)..... 93
TABELA 13. Forma de apresentação dos valores da Kraft Foods (83º)..... 94
TABELA 14. Categoria e subcategorização dos valores terminais..... 96
TABELA 15. Categoria e subcategorização dos valores instrumentais..... 97
TABELA 16. Grupos que não citam valores terminais..... 100
TABELA 17. Hierarquização dos valores..... 101
TABELA 18. Valores mais divulgados pelas indústrias..... 104
TABELA 19. Valores mais divulgados na categoria de serviços..... 105
TABELA 20. Valores mais citados no comércio..... 106
TABELA 21. Valores dos grupos brasileiros x estrangeiros..... 106
TABELA 22. Os grupos mais antigos..... 111

LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1. Credo da Johnson & Johnson..... 81
FIGURA 2. Capa da Revista Valor: Especial “Grandes Grupos”..... 84
GRÁFICO 1. Análise dos dados: origem do capital..... 86
GRÁFICO 2. Análise dos dados: ramo de atividade..... 87
FIGURA 3. Forma de apresentação dos valores da Petrobrás (1º)..... 90
FIGURA 4. Forma de apresentação dos valores do Grupo Bayer no portal global..... 96
GRÁFICO 3. Análise dos dados: categorização dos valores..... 99
GRÁFICO 4. Análise dos dados: valores mais citados..... 103
FIGURA 5. Nuvem de termos (*tags*) sobre a missão dos grupos empresariais.. 108
FIGURA 6. Nuvem de termos (*tags*) sobre a visão dos grupos empresariais..... 109
FIGURA 7. Missão dos 10 grupos estrangeiros..... 110
FIGURA 8. Visão dos 10 grupos estrangeiros..... 110
FIGURA 9. Missão dos 10 grupos brasileiros..... 110
FIGURA 10. Visão dos 10 grupos brasileiros..... 110

Sumário

1. Introdução 13

2. Organização e comunicação: profundas interrrelações 24
2.1 A Comunicação Organizacional: a expressão de uma filosofia 35

2.2 A Cultura Organizacional: o berço dos valores 38

2.3 Estudos de cultura organizacional na Comunicação 39

3. Memória natural, memória artificial ou memória inventada? O uso da memória na construção das narrativas organizacionais. 44
3.1 Da memória mítica à arte da memória 47

3.2 Memória empresarial: memória artificial ou inventada? 51

4. Virtude, excelência moral e valor 54
4.1 Valor como ideal 55

4.2 Valor como afeto 60

4.3 Valor como poder 64

5. Valores corporativos: uma análise quantitativa sobre a difusão de valores dos maiores grupos empresariais no Brasil 73
5.1 Hipóteses de pesquisa 73

5.2 Objetivos 74

5.3 Classificação dos valores: Rokeach ou Tamayo? 74

5.4 Método e técnicas de coletas de dados 83

5.5 Análise dos dados 85

5.5.1 Perfil da amostra: brasileiros são maioria dentre os grandes grupos 85
5.5.2 Sistematização para a coleta dos dados sobre valores 87
5.5.3 Estrutura axiológica segundo Rokeach 96
5.5.4 A hierarquização dos valores 101
5.5.5 Valores comparados por ramo de atividade 104
5.5.6 Comparação de valores por origem de capital 106
5.5.7 Compasso ou descompasso com a missão e a visão? 107
5.5.8 Memória e valores: existem interseções? 110
5.5.9 Valores do Banco Santander e Real: rápida história organizacional 113

6. Conclusão 116
7. Referências bibliográficas 123
Anexo 1: Formulário de Coleta de Dados 135
Anexo 2: Lista completa dos valores classificados 137

1. Introdução

Desde o final da década de 1990 e ao longo da primeira década do século XXI 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.

Pode-se afirmar que as organizações são configuradas para desempenhar uma missão e em função dela pessoas se relacionam em busca de um objetivo comum. De uma forma geral e independente de seu tamanho, as organizações são complexas e têm algumas características, listadas por Nassar (2008, p.62) como sendo constituídas por pessoas com as quais o trabalho é dividido, que apresentam história e memória, adquirem ao longo dos anos identidade e enfrentam desafios de mudanças visando resultados.

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 esta 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 essa organização construir e exercer sobre determinado grupo ou sociedade, segundo 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 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. Com a ampliação da importância das empresas para além de sua função econômica de produção, a sociedade está atribuindo a elas um papel comunitário e o espaço que as organizações ocupam faz parte da história da vida das pessoas, das cidades, dos meios de comunicação e das relações sociais.

De acordo com Castells (2005, p. 50), "diferentemente de qualquer outra revolução, o cerne da transformação que estamos vivendo na revolução atual refere-se às tecnologias da informação, processamento e comunicação". Os modelos econômicos que se desenvolvem ancorados nas novas tecnologias de informação e comunicação tanto influenciam como são influenciados pela sociedade e pela cultura, à medida que ocorre a apropriação dos recursos tecnológicos por mais e mais pessoas.

Dupas (2004, p. 4) apresenta as organizações como um dos três grandes atores do jogo global: a área do capital (atores da economia global, incluindo corporações, sistema financeiro, associações empresariais, acionistas); a área da sociedade civil (indivíduos e organizações sociais não governamentais); e a área do Estado (executivo, legislativo, judiciário, partidos políticos e instituições internacionais).

O papel que o capital ocupa e seu poder esbarra, segundo o autor na sua legitimação social. “O metapoder da economia global é extensivo, difuso e não autorizado, já que não dispõe de legitimidade própria”, explica (DUPAS, 2004, p. 10). Ele aponta ainda que o marketing dos valores dominantes e a sedução retórica dos discursos não são suficientes para construir esta legitimidade.

Em seu livro, *Relações Públicas na construção da responsabilidade histórica e no resgate da memória institucional das organizações*, Nassar (2007) lembra que:

> (...) a cultura, os comportamentos, os símbolos, a identidade e a comunicação, o conjunto de elementos que formam a

> personalidade e a imagem de uma empresa ou instituição, são os grandes pilares da memória. E a memória é seletiva: escolhem-se as experiências (boas ou negativas) que os inúmeros públicos têm com a organização, seus gestores, empregados, produtos e serviços. (NASSAR, 2007, p.111).

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

Na comunicação organizacional, um dos novos campos de saberes compartilhados é a memória empresarial, que transita entre a comunicação e a história (no registro), passa pela filosofia (para o entendimento dos valores), inclui a psicologia (nos estudos cognitivos e comportamentais) e desemboca na administração (com o uso que se faz da memória na gestão). Uma análise com tal abrangência seria ousada e o que pretendemos aqui é um recorte mais restrito, entrelaçando comunicação-memória-filosofia, com um olhar voltado para o uso de valores corporativos na memória das organizações.

Floresce no meio empresarial um interesse pelo registro da memória e da história, como se isso assegurasse o pertencimento, a presença física, a presença territorial da organização, neste mundo de relacionamentos cada vez mais fluídos. Ao registrar a história e resgatar a memória, o passado se faz presente e passa a existir. Como a vida é cheia de impermanências, afinal o tempo todo deixa-se de ser, o registro (história) ou a lembrança (memória) é a fotografia, uma possibilidade, entre tantas, de se flagrar um instante no tempo.

A esse propósito Bauman (2007, p. 84) explica que a modernidade líquida destronou a duração, promoveu a transitoriedade e colocou o valor da novidade acima do valor da permanência. Nesse contexto, diz ele que a cultura líquido-moderna não se percebe mais como uma cultura do aprendizado e do acúmulo, como as outras registradas nos relatos dos historiadores e etnógrafos. Em vez disso, é uma cultura de desengajamento, de descontinuidade e do esquecimento. Espaços

vazios na rede, intervalos entre processos de construção e desconstrução são espaços do saber que, segundo Lévy (2003), propõem-se não só como saída por cima do labirinto territorial, mas como ponte entre os saberes anteriores. Para ele, o guia é o pensamento do indivíduo, é o intelectual coletivo que se desdobra “em um plano de imanência infinito, sem apropriação, sem inércia, é próprio dele deixar coexistir, acolher o ser em sua diversidade”. (LÉVY, 2003, p. 202)

Mas, além do questionamento de conceitos é também nesse espaço que se cria a reputação. Registre-se, por exemplo, o caso Toyota. Cita Nassar: “Veja a crise que se abate sobre a Toyota, iniciada por um *recall* de milhares de automóveis, que já resultou em perda de valor de mercado, uma cascata de processos indenizatórios” (2010). A imagem da Toyota até então solidamente associada e lembrada pelos consumidores como um dos ícones mundiais do modelo japonês de qualidade total, em fevereiro de 2010, foi abalada devido a problemas de recall de carros com problemas na aceleração. No momento em que estamos vivendo, manter uma imagem associada a uma lembrança positiva para os consumidores é um desafio constante que entra direto no movimento das “cadeias relacionais”, segundo Nassar (2006, p. 33).

Com a apropriação da tecnologia pelo público consumidor brasileiro desde meados de 1990, período em que os computadores e a rede passaram a ocupar um lugar de destaque nas residências brasileiras, a troca de informações sobre as organizações e seus produtos circula na Internet em velocidade intensa, em lugares inesperados como em *blogs, no Twitter* ou em vídeos disponibilizados por consumidores no *YouTube.* “Mercados são conversações” já fazia saber o *Manifesto Cluetrain*, escrito por um grupo de jornalistas e filósofos americanos (Levine et. al.,1990) que, naquela época, estava advertindo as organizações para que mudassem as posturas comunicacionais e atentassem para as novas formas de comunicação e do público “fazer negócios” na rede. Tratava-se de uma realidade emergindo, incompatível com os meios e as formas de comunicação com os quais as organizações estavam acostumadas a lidar.

De acordo com Ribeiro (2000) na sociedade democrática “o espaço público se delineia no conflito dos inúmeros discursos que o atravessam e constituem – incluindo os que tratam diretamente da política, e de economia”. Neste contexto, no qual o público também atua na formação de valores das organizações, a contribuição que se espera com este projeto de pesquisa é uma reflexão sobre a comunicação e a cultura corporativas por meio de uma análise interdisciplinar, atentando para um público participativo e interventor, uma vez que a produção de pesquisas no campo das comunicações organizacionais tem se mostrado mais intensas no fazer profissional.

É deste modo que o projeto se insere na Área de Concentração: Interfaces Sociais da Comunicação, do Programa de Pós-Graduação em Ciências da Comunicação da Escola de Comunicações e Artes da Universidade de São Paulo. Esta área estuda as trocas que a comunicação realiza com a sociedade civil e suas instituições, centrando suas preocupações nas condições econômicas de produção da cultura midiática; nas mediações culturais presentes nos mecanismos de produção da comunicação; nas políticas de comunicação e suas estratégias; na passagem da tradição para a renovação e inovação; nos significados sociais das tecnologias da comunicação na sociedade contemporânea. Nesse sentido, esta área de concentração volta-se essencialmente para a investigação das diferentes culturas existentes na sociedade em interação com os processos e práticas da comunicação. Inserida nessa área que proporciona interseções, encontra-se a Linha de Pesquisa Políticas e Estratégias de Comunicação que aborda os estudos dos paradigmas e correntes teóricas da comunicação organizacional, da publicidade, das relações públicas, da editoração e do jornalismo, decorrentes das múltiplas interfaces sociais da comunicação.

Enfocam-se as políticas e estratégias de comunicação no setor público, privado e não-governamental, desenvolvendo a pesquisa aplicada em comunicação administrativa, interna, institucional e mercadológica, que tem por base tanto a perspectiva de uma filosofia da comunicação integrada quanto os princípios da ética, da responsabilidade social e da inclusão social de classes, gêneros e etnias. Estuda,

ainda, a produção, a emissão e a recepção de mensagens institucionais e publicitárias e seus reflexos na sociedade contemporânea. Enfim, contempla pesquisas relativas a comunicação pública e a políticas públicas de comunicação.

Dentre tantos recortes possíveis, esta pesquisa privilegiou as áreas de conhecimento da comunicação organizacional, filosofia e memória. Pesqueux (2008, p. 9) afirma que atualmente a filosofia vem sendo valorizada, pois é grande a contribuição que pode oferecer ao quadro conceitual das ciências organizacionais.

> As empresas contemporâneas devem às formas de empresas e de sistemas de valores de hoje em dia e são responsáveis por suas características atuais. Mas é difícil compreender o que está em jogo atualmente sem se confrontar com a história e as tradições, voltando o que parece ter marcado o modo como pensamos, em um universo de rigor intelectual, em que se evita a superficialidade. (PESQUEUX, 2008, p.9).

Na opinião de Pesqueux (2008), 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. Observando-se o movimento das empresas no Brasil em busca de conteúdo filosófico, sociológico, antropológico, há indicativos que Pesqueux pode ter razão, ou seja, que existe de fato uma demanda filosófica, tanto que os principais filósofos do país têm sido assediados por empresas para a discussão de ética e valores morais.

Por sua vez, a leitura do livro de Edgar Morin (2008) *A cabeça bem feita* despertou, durante o trabalho de pesquisa, o interesse pela crítica ao modo de pensar contemporâneo decorrente da hiperespecialização, posto que o conhecimento com sua complexidade é visto em parcelas, fragmentado. Menciona o autor: “todos os problemas particulares só podem ser posicionados e pensados corretamente em seus contextos e o próprio contexto desses problemas deve ser posicionado, cada vez mais, no contexto planetário.” (MORIN, 2008, p.14). Cabe lembrar, aqui, que o título do livro baseia-se na seguinte citação de Montaigne: “mais vale uma cabeça bem-feita que uma cabeça bem cheia”. Dessa perspectiva, considerei que refletir sobre a construção dos processos de comunicação nas

organizações para registro da memória deveria, necessariamente, incluir conceitos da filosofia. Os saberes, que na Grécia clássica eram todos interrelacionados, foram se fragmentando.

Descartes, no século XVII, em dado momento da vida decide duvidar de todas as verdades, tanto aquelas que se apresentavam pelos sentidos, quanto as que se justificavam no argumento da autoridade. Depois de viajar por muitos países, conhecer muitas culturas e muitos povos, num inverno rigoroso fecha-se num quarto e começa a meditar, colocando em dúvida todos os seus pensamentos, que registra metodicamente em sua obra *O Discurso do Método* (2009).

É importante observar que àquela altura Descartes já havia estudado Filosofia, Geometria, Matemática e Lógica e, com base nessa última, ele define apenas quatro preceitos para o método de pensar, ,afirmando, enfaticamente, que precisariam ser observados sempre. No texto a seguir, as palavras de Descartes, de forma editada.

> O primeiro consistia em nunca aceitar, por verdadeira, coisa nenhuma que não conhecesse como evidente. O segundo – dividir cada uma das dificuldades que examinasse em tantas partes quantas pudessem ser e fossem exigidas para melhor compreendê-las. O terceiro – conduzir por ordem os pensamentos, começando pelos objetos mais simples e mais fáceis de serem conhecidos, para subir, pouco a pouco, como por degraus, até o conhecimento dos mais compostos, e supondo mesmo certa ordem entre os que não se precedem naturalmente uns aos outros. O último – fazer sempre enumerações tão completas e revisões tão gerais que ficasse certo de nada omitir. (DESCARTES, 2009, p. 65-68).

A frase de Juan de Mairena, poeta e filósofo espanhol, “a *dúvida serve para repensar o pensamento”,* junto com as proposições cartesianas me incentivaram a duvidar. Assim, há mais de 10 anos venho pesquisando a comunicação corporativa no Brasil, tanto do ponto de vista do mercado, quanto avaliando processos, estratégias e eficácia da comunicação.

Em minha trajetória pessoal fui gestora de projetos de pesquisa em mais de 60 empresas de grande porte. Dentre elas, empresas nacionais, empresas estrangeiras, organizações públicas e privadas, da indústria, do comércio e do ramo de prestação de serviços, empresas mais ousadas e mais tradicionais, empresas com gestões completamente distintas, com atuação regional ou global. Enfim, considero uma experiência significativa junto à vivência das corporações que não poderia deixar de mencionar nesta pesquisa se considerar que mais de 30 pessoas foram ouvidas ao longo deste percurso como pesquisadora, ao implementar e gerenciar pesquisas nas e para as organizações.

De fato, é desta experiência pessoal que procedem as motivações capazes de gerar esta investigação em gestação há muitos anos. Dentre essas motivações, a principal refere-se à constatação de um fato, ao mesmo tempo surpreendente e constante, suscitando as seguintes questões nas investigações que tenho conduzido: se as empresas investem tanto em comunicação corporativa e se as mensagens são baseadas nas crenças e valores, por que é tão difícil a lembrança dos valores pelos públicos de relacionamento? Apesar de as empresas serem tão distintas, tão particulares, razão os valores são sempre tão similares?

Comte-Sponville (2008), em seu livro *Valor e Verdade* dedica um capítulo para discutir a 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? Para Comte-Sponville, se as empresas não possuem a característica ou a qualidade moral, uma vez que a gestão e o cumprimento das leis são suficientes, ele recomenda que os indivíduos que nelas desempenham suas funções sejam os responsáveis por desenvolver esse campo moral de atuação. O autor 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” (COMTE-SPONVILLE, 2008, p. 287).

As empresas registram seus valores em sua produção comunicacional, e que depois se torna fonte para programas de memória organizacional, tais como museus, livros, filmes, publicações, mas neste projeto de pesquisa optamos por analisar o aspecto comunicativo da moral empresarial que é o registro dos valores nos sites e ambientes virtuais das empresas direcionados a seus públicos de relacionamento. Heller (2009, p. 13) menciona que, ao registrar a própria história, uma empresa cria uma narrativa e a história é a substância da sociedade. Nesse caso, cabem as perguntas:

> Como se podem buscar objetivos de longo prazo numa sociedade de curto prazo? Como se podem manter relações duráveis? Como pode um ser humano desenvolver uma identidade e história de vida numa sociedade composta de episódios e fragmentos? (HELLER, 2009, p.27).

Com várias referências teóricas em mãos e muitos caminhos possíveis a percorrer, o que pareceu mais significativo, relevante e profundo foi o estudo dos valores nas organizações. Esta pesquisa não se propôs a focar na prática dos valores empresariais, tampouco foi feito juízo de valor sobre os valores. O objetivo foi entender como os conceitos de virtude, excelência moral e valor foram apresentados por distintos autores, ao longo da história, contribuindo para a construção de um referencial teórico atualizado, interdisciplinar, que possível a análise dos valores organizacionais, plataforma de trabalho do profissional de comunicação.

A dissertação está estruturada em quatro capítulos. O primeiro capítulo, aborda a inter-relação entre comunicação e organização. Com base em teóricos organizacionais e estudiosos da comunicação, apresenta a importância da comunicação corporativa na construção da imagem organizacional amparada em discursos e narrativas, bem como o uso associação das metáforas com a comunicação e as organizações. Trata ainda das complexidades apresentadas pela cultura organizacional na comunicação, ressaltando aspectos relevantes como

coerência discursiva e dificuldade para mudar hábitos e costumes. Nesse capítulo também é apresentada a classificação conceitual de valores, missão e visão empresarial.

No segundo capítulo, são abordados os conceitos de memória e a relação entre comunicação organizacional e memória. Para tanto são apresentadas referências conceituais da memória desde a origem grega até estudos mais contemporâneos. Dessa perspectiva, traço um paralelo entre as musas gregas, os sofistas e os comunicadores organizacionais que, em comum, tratam da retórica e das narrativas com ênfase na persuasão.

No terceiro capítulo, a abordagem recai sobre o conceito de valor. Novamente as bases estão na filosofia grega, com a discussão sobre as virtudes. Utilizando um quadro de referências filosóficas, enfoco o valor como virtude, o valor como afeto e o valor como poder, ao mesmo tempo em que contextualizo o momento histórico de cada uma dessas abordagens. Nesse momento, vários autores são apresentados para uma discussão axiológica.

Por fim, no quarto capítulo, estão descritos o objeto investigado, os objetivos gerais e hipóteses de pesquisa, bem como os procedimentos metodológicos pertinentes à investigação. Trata-se de uma pesquisa de abordagem quantitativa, utilizando como universo os 200 maiores grupos empresariais que operam no Brasil, cujo banco de dados e classificação encontram-se na publicação do Valor Econômico denominada *Valor Grandes Grupos*, edição 2010.

Dos 100 grupos empresariais selecionados, foram coletados os valores e analisados segundo perfil da empresa, número de funcionários, setor e ramo de atividade; missão, visão, categorização e análise dos valores encontrados nos ambientes virtuais (sites ou portais) dessas organizações.

Para classificar os valores, esta autora lançou mão de referências de estudiosos da Psicologia Social que desenvolveram teorias com base nos valores humanos e que depois foram transpostas para o ambiente organizacional.

2. Organização e comunicação: profundas interrrelações

Os estudos da comunicação organizacional, com intuito de classificação teórico-conceitual, começaram na segunda metade do século XX e intensificaram, particularmente no Brasil, nas três últimas décadas. Uma rápida discussão acerca dos principais teóricos e escolas foi realizada, devido à necessidade de se delimitar o escopo a ser tratado. Para tanto, os conceitos de organização e comunicação são abordados preliminarmente.

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. A Teoria da Burocracia, a Teoria Clássica, a Teoria das Relações Humanas, a Teoria Neoclássica, a, a Teoria Estruturalista, a Teoria Comportamental, a Teoria dos Sistemas e a Teoria Contingencial são algumas delas.

Ao definir a ação social como objeto de estudo nos primórdios da sociologia, ainda no séc. XIX, Max Weber (2000) procurou estudar o sentido que os atores sociais atribuíam às suas ações. Para ele, uma ação constitui-se em uma conduta de elaboração simbólica, por meio de subjetividade e intersubjetividade. A ação social, no entanto, é a conduta dotada de sentido para quem a efetua e deve ser praticada com intenção. Desta forma, a teoria da burocracia weberiana procurou organizar não apenas o processo de trabalho com base na racionalidade da administração, mas também toda uma visão de mundo observada como possível de se administrar.

Em relação aos processos de ação no trabalho, esta teoria organizou de tal forma os processos de cálculo e previsão caracterizando a burocracia com o mais puro tipo de dominação legal-racional. (Chiavenato, 2000, p.309). A burocracia propõe o formalismo, pelas normas escritas, pela estrutura hierárquica e pela divisão

horizontal e vertical do trabalho. Na opinião de Tragtenberg (apud PAULA, 2008, p. 99), com forte ênfase na dominação.

Inspirado nas grandes empresas capitalistas modernas, nos primeiros anos do século XX, Weber desenha um modelo que prescinde 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 primavam, com grande ênfase, a organização do trabalho e o 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.

Entretanto, de acordo com Chiavenato (2002, p. 22) “organização é um sistema de atividades conscientemente coordenadas de duas ou mais pessoas”. As organizações formais seriam organizações sociais que se distinguem pela formalidade de seu estabelecimento. O autor esclarece que os objetivos pessoais e os objetivos da organização se fundem por meio da ação social dos indivíduos.

Por sua vez, KUNSCH (2003, p. 27) entende que “as organizações constituem aglomerados humanos planejados conscientemente, que passam por um processo de mudanças, se constroem e se reconstroem, sem cessar e visam obter determinados resultados.”

Do ponto de vista do modelo funcional, as organizações podem ser mecanicistas (tayloristas e fordistas), orgânicas e flexíveis (toyotistas, multidirecionais) ou abertas em rede (horizontalizadas). Segundo Nassar:

> Constata-se que o modelo de administração taylorista, fortemente enraizado nas empresas brasileiras dos anos 60 e 70, priorizava os processos internos organizacionais e relegava os aspectos relacionados aos contextos histórico, político e social que, de alguma forma, influenciavam as ações de uma empresa ou instituição. (NASSAR, 2010, p. 320)

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 Caldas:

> (...) 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. (CALDAS, 2010, p. 31).

De acordo com Chiavenato (2000, p.113), os principais resultados dos experimentos de Mayo com funcionários de uma fábrica indicam que: (1) o nível de produção é resultante da integração social (2) o comportamento do indivíduo se apóia no grupo; (3) o comportamento está condicionado a normas e padrões sociais (4) os grupos são informais e não atrelados à hierarquia (5) os aspectos emocionais são considerados e (6) o conteúdo e a natureza do trabalho tem influencia sobre o moral do trabalhador.

A partir de então, a relação entre organização e comunicação começa a ganhar corpo. Ainda nos anos 30, Chester Barnard, que teve experiência executiva, foi o primeiro a vincular a eficácia da gestão aos aspectos da comunicação. Também na mesma década surgem os estudos de Maslow, que definiu uma hierarquia de necessidades das pessoas.

Na década de 1960, uma nova escola começa a se configurar nos estudos organizacionais e que foi denominada Teoria Sistêmica. Ao buscar referências em Morgan (2002) e suas metáforas, esta dimensão humana poderia ser encontrada em

organizações vistas como organismos, como culturas, como cérebros e como fluxo e transformação. Conforme Morgan (2002, p. 54):

> Desta forma, vamos vê-las como sistemas vivos, que existem em ambientes mais amplos dos quais dependem para a satisfação de várias necessidades. E quando examinamos o mundo organizacional, começamos a ver que é possível identificar diferentes espécies de organizações em diferentes tipos de ambientes. (...) Neste processo, a teoria da organização tornou-se uma espécie de biologia em que as distinções e as relações entre as moléculas, células, organismos complexos, espécies e ecologia têm um paralelo nas distinções entre indivíduos, grupos, organizações, populações (espécies) de organizações e sua ecologia social. (MORGAN, 2002, p. 54).

Uma perspectiva integrada da visão da organização por meio da comunicação é encontrada em 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 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.117). Como se vê, comunicação e organização se relacionam recursivamente.

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

> (...) comunicação e organização se relacionam entre si como um processo de produção com símbolos produzindo textos. (...) Os símbolos fornecem a maneira pela qual os membros da organização negociam os scripts, mas também servem como meios sutis de preservar o status quo e recriar o modo tradicional de controle. São mais do que manifestações de

> uma cultura organizacional; são os meios pelos quais o ato de organizar é realizado com sucesso (PUTNAM; PHILIPS; CHAPMAN, 2004, p. 98).

Com o surgimento e desenvolvimento das novas tecnologias de informação e comunicação, Castells (2009, p. 36) ressalta que os impactos decorrentes foram os responsáveis pela emergência de um novo modo informacional de desenvolvimento no qual “a fonte de produtividade acha-se na tecnologia de geração de conhecimento, visto que o processo produtivo sempre se baseia em algum grau de conhecimento e no processo da informação”.

Um dos grupos que se mobilizou para estudar a comunicação nas organizações é canadense e recebeu o nome de Escola de Montreal, cujo maior expoente é James Taylor, por meio de seus estudos que se iniciaram nos anos 1990. A proposta central de análise deste tema foi uma ampliação de seu conceito relacionado à informação e a interligação, para uma ideia de ação, sem perder seus significados originais.

Ao explicar seu conceito, Taylor menciona o que a organização não é: não é máquina, não é objeto, não é cérebro, pois o que ela verdadeiramente é só ocorre por intermédio da comunicação. Para Taylor; Casali (2010, p.73), “uma organização é uma configuração de pessoas, tecnologias, edifícios e objetos que se mantém 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 fusão conceitual que deu origem à nova Escola de Montreal nasceu de influências diversas - norte-americanas e européias - o que “gerou uma concepção teórica única da comunicação organizacional com ênfase na linguagem e no discurso, sem abandonar os aspectos materiais da realidade” (TAYLOR; CASALI, 2010, p. 31).

Duas teorias explicam a relação genealógica comunicação-organização: (1) teoria da co-orientação e (2) o modelo texto-conversações. A teoria da coorientação pressupõe a existência de dois sujeitos comunicadores em processo de troca, envolvidos em uma ação e que possuem uma orientação comum. O objeto da troca deve interessar aos sujeitos e quando recorrem ao universo linguístico, tanto os sujeitos são impactados pelo mundo objetivo, quanto este é impactado pelos sujeitos (Casali, 2005).

Este tipo de comunicação organizacional ocorre, por exemplo, na comunicação administrativa, de natureza cotidiana e que engloba todas as ações comunicativas no trabalho, tais como conversações pessoais ou telefônicas, relatos de processos, reuniões, mensagens de texto eletrônicas ou impressas, negociações, entre outras.

O modelo texto-conversações, proposto por Taylor e Van Every (2000), considera que conversações são traduzidas em textos e estes são traduzidos em conversações. Definem os autores que as organizações são:

> (...) formas de vida, uma forma de estruturar o mundo social e cultural para produzir uma ambiente onde estas formas expressam a vida social e criam um contexto para que elas se desenvolvam. (TAYLOR; VAN EVERY, 2000, p. 121 apud CASALI, 2005, p. 9).

É possível identificar neste modelo texto-conversações em comunicação interna e institucional das organizações, que se retroalimentam de suas próprias mensagens, reorganizando-as, ressignificando-as e reproduzindo-as. No mesmo sentido, Eisenberg; Goodall (2001, p. 33) desenvolveram a perspectiva do modelo das organizações como diálogos, aprimorando uma análise da interação simbólica capaz de aproximar o equilíbrio entre a criatividade e a coação dentro das organizações. A comunicação balanceada refere-se a um processo relacional que ocorre através do diálogo, ou seja, a comunicação na qual cada indivíduo tem voz, chance para falar e ser ouvido.

A partir de discussões metateóricas, duas estudiosas norte-americanas, PUTNAM & FAIRHURST (2010), recortam a proposta de comunicação da organização e iluminam o discurso. As autoras distinguem três orientações para a relação discurso-organização: (1) Organização enquanto objeto, (2) Organização em permanente estado de constituição e (3) Organização alicerçada na ação.

TABELA 1. Três orientações para a relação discurso-organização

Categorias de Análise Comparativa	**Organização enquanto objeto**	**Organização como em permanente estado de constituição**	**Organização alicerçada na ação**
Definição	Organização já identificada como objeto já formado com características discursivas ou resultados.	Organização em permanente estado de 'vir a ser'; o discurso é formativo	Organização alicerçada na ação e em formas discursivas.
Variações	Discurso como artefato, organização como caixa-preta. A variação linguística marca fronteiras de comunidades de discurso. Organização reduzida a componentes fundamentais que produzem discurso.	Organização emerge como linguagem em uso e processo de interação. A organização emerge em sistemas de poder/conhecimento.	Organização emerge em processos de responsabilidade laminada. As organizações emergem como sistemas sociais reproduzidos continuamente. As organizações emergem em associações entre humanos e objetos.
Ênfase emergente	Estado de organização como uma entidade.	Emergente, organizando propriedades do discurso.	A *durré* ou o fluxo contínuo de conduta; como o global é ancorado no local.
Relação indivíduo-organização	De cima para baixo; modelo de organização distinta de e dominante a modelo de pessoa.	De baixo para cima; modelo de pessoa cria 'organização'.	De dentro; modelo de pessoa como um componente ativo de modelo de organização.
Macro-micro	Separada, mas interativa.	Separada, mas interativa.	Indiferente ou rejeita
Agência-estrutura	A organização é retratada como separada das ações de membros; a agência é desconsiderada ou reprimida rigorosamente.	Favorece agência sobre estrutura.	Visa o equilíbrio; a agência é uma estrutura componente ativa.
Modelo de agente principal	Inconsciente ou parcialmente ciente	Tem seu foco no que os atores sociais sabem	Tem seu foco no que os atores sociais sabem, mas permite consequências involuntárias.
Crítica	Menospreza o poder formativo do discurso. Concretiza a organização.	Muda de '*organizing*' para organização. Relativismo.	Tende em direção à agência que minimiza restrições contextuais.

Fonte: Putnam; Fairhurst (2010, p. 113)

Schuler (2005) apresenta um olhar multidimensional e multirreferencial sobre a organização através de uma abordagem transdisciplinar:

> A abordagem transdisciplinar é a tendência de reunir as disciplinas numa totalidade, ante os fenômenos naturais. É a tendência de criar pontes entre as disciplinas, um terreno comum de troca, diálogo e integração, onde os fenômenos naturais possam ser encarados de diversas perspectivas diferentes ao mesmo tempo, gerando uma compreensão holística desse fenômeno, compreensão essa que não se enquadra mais dentro de nenhuma disciplina, ao final. (SCHULER, 2005, p. 2).

A abordagem transdisciplinar é de grande valia neste estudo, já que a comunicação se dá sempre em determinado contexto; no caso do estudo dos valores, acontece na cultura organizacional.

Como pode-se observar a Comunicação Organizacional pode ser definida por suas dimensões, suas perspectivas, seus objetivos, seus processos, seus públicos impactados, suas mensagens, seus resultados e outros recortes menos explorados.

De acordo com Nassar (2010, p. 314), no ambiente organizacional da atualidade tem-se a presença de novas formas de administrar voltadas para atender às demandas produtivas em escala internacional, que exigem outros critérios de qualidade, de competitividade, inovação e produtividade. Deetz (1995) indica que as organizações definem vários aspectos das relações de trabalho, a quantidade de tempo que se tem disponível para a família e para o lazer, o tempo e as condições de desenvolvimento pessoal e fatores que influenciam até mesmo a identidade, compromissos sociais, valores éticos e morais dos indivíduos.

Já Kunsch (2008) considera as dimensões humana, instrumental e estratégica. Assumindo que sem comunicação não há organização, Kunsch explica que a comunicação viabiliza a organização a alcançar seus objetivos e como esta função se dá por intermédio das pessoas, a autora classifica esta dimensão como humana.

Para ela, a dimensão humana aborda o contexto, a pessoa e suas particularidades, suas relações com a sociedade e o impacto das mensagens emitidas pelas organizações e, desta forma, ultrapassa os limites instrumentais da perspectiva meramente mecanicista, como enfatiza Kunsch (2008), e se transforma em comunicação mais interpretativa e crítica.

Outra dimensão considerada por Kunsch (2008) é a instrumental, que trata a comunicação organizacional de forma técnica, e portanto a ênfase é dada na transmissão das informações. Essas perspectivas se assemelham à comunicação Weaver, que teve sua influência já na década de 1940. Recorrendo novamente à Morgan, este tipo de comunicação poderia ser encontrado nas organizações vistas como máquinas, como prisões psíquicas e como instrumentos de dominação. É grande a possibilidade de não haver comunicação nestas organizações, visto que comunicar pressupõe o entendimento e sem interação com o outro são poucas as perspectivas de sucesso.

A última dimensão que Kunsch (2008) aborda é a estratégica e que estaria associada fortemente aos resultados organizacionais, sob a perspectiva do negócio. A autora considera que esta dimensão é a mais delicada, pois há muito a caminhar em direção de uma comunicação mais focada em resultados e menos nos processos e meios.

Morgan (2002) entende que todas as teorias organizacionais e administrativas possuem metáforas implícitas que orientam a fixação de planos e compromissos, de formas e estruturas, de procedimentos e processos organizacionais. Essa construção se dá a partir do uso de um sistema de significados comuns, calcado no significado simbólico das interações dos membros da organização. As metáforas são utilizadas como recursos representativos tanto no campo da teoria organizacional quanto na teoria comunicacional. No quadro seguinte, elaborado por Nassar (2008, p. 72), as metáforas de Morgan estão organizadas assim:

Tabela 2. Metáforas de Morgan

Metáforas de Morgan	Segundo o autor:
As organizações vistas como máquinas (1996, p.21-41)	"Quando os administradores pensam nas organizações como máquinas, tendem a administrá-las e planejá-las como máquinas, feitas de partes que se interligam, cada uma desempenhando um papel claramente definido no funcionamento do todo."
As organizações vistas como organismos (1996, p.43-79)	"É possível pensar nas organizações como se fossem organismos. Dessa forma, as organizações são concebidas como sistemas vivos, que existem em um ambiente mais amplo do qual dependem em termos da satisfação das suas várias necessidades."
As organizações vistas como cérebros (1996, p.81-113)	"É possível que, usando o cérebro como uma metáfora para a organização, seja viável desenvolver a habilidade para realizar o processo de organização de maneira que promova a ação flexível e criativa."
As organizações vistas com culturas (1996, p.115-144)	"A organização vista como um lugar onde residem ideias, valores, normas, rituais e crenças que sustentam as organizações como realidades socialmente construídas."
As organizações vistas como sistemas políticos (1996, p.145-203)	"Ao reconhecer que a organização é intrinsecamente política, no sentido de que devem ser encontradas formas de criar ordem e direção entre as pessoas com interesses potencialmente diversos e conflitantes, muito pode ser aprendido sobre os problemas e a legitimidade da administração, como um processo de governo e a legitimidade da administração como um processo de governo e sobre a relação entre organização e sociedade."
As organizações vistas como prisões psíquicas (1996, p.205-238)	"[...]as organizações são fenômenos psíquicos, no sentido de que são processos conscientes e inconscientes que as criam e as mantêm como tais com a noção de que as pessoas podem, na verdade, tornar-se confinadas ou prisioneiras de imagem, idéias, pensamentos e ações que esses processos acabam por gerar. A metáfora encoraja a compreensão de que, embora as organizações possam ser realidades socialmente construídas, estas construções freqüentemente acabam por apresentar uma existência e poder próprios e que permitem a elas exercer certo grau de controle sobre os seus criadores."
As organizações vistas como fluxo e transformação (1996, p.239-278)	"Uma [lógica] enfatiza como as organizações são sistemas autoprodutores que se criam nas suas próprias imagens. A outra [lógica] enfatiza como são produzidos [os sistemas organizacionais] enquanto resultado de fluxos circulares de *feedback* positivo e negativo. A terceira [lógica] sugere que [as organizações] sejam o produto de uma lógica dialética por meio da qual todos os fenômenos tendem a gerar o seu oposto."
As organizações vistas como instrumentos de dominação (1996, p.279-326)	"Ao longo da história, organizações têm sido associadas a processos de dominação social nos quais indivíduos ou grupos encontram formas de impor a respectiva vontade sobre os outros. Isto se torna bastante evidente quando se traça a evolução histórica da empresa moderna, desde as suas raízes na Antiguidade até o seu papel no mundo atual, passando por diferentes estágios de crescimento e de desenvolvimento, inclusive como empresa militar e império."

Putnam, Philips e Chapman (2004), organizaram sua classificação da comunicação organizacional em sete metáforas e que estão resumidas no quadro a seguir, com novas associações propostas por esta autora.

TABELA 3. Quadro comparativo das metáforas

METÁFORA	TIPO DE ORGANIZAÇÃO	OBJETIVO DA COMUNICAÇÃO
Conduíte	Organização como canal	Transmitir informação
Lente	Organização como filtro	Controlar
Linkage	Organização como rede	Integrar e cooperar
Performance	Organização como significado	Reconhecer
Símbolo	Organização como história	Registrar, interpretar, reconhecer
Voz	Organização como dominação	Selecionar
Discurso	Organização com agente comunicador	Dialogar

Fonte: Organizado pela autora.

Scroferneker (2006), em texto que aborda as trajetórias teórico-conceituais da comunicação organizacional, recupera conceitos dos autores Daniels, Spiker e Papa (1997) que identificaram três modelos ou perspectivas de comunicação organizacional: tradicional, interpretativo e crítico.

No primeiro caso, tradicional, a comunicação é uma atividade cujo comportamento pode ser medido, padronizado e classificado. Permite ainda duas leituras, considerando a organização como máquina e, portanto, remete à dimensão instrumental de Kunsch, considerando-se a organização como sistema, tendo neste caso um processo de comunicação orgânico e dinâmico.

A perspectiva interpretativa percebe as organizações como culturas e está associada à interação das pessoas e ao compartilhamento de significados. A comunicação, neste caso, ajuda a construir os símbolos e as significações dentro das organizações e estas são entendidas como um espaço de negociação e criação de discursos coletivos. Empresas com este modelo de comunicação tendem a explicar os comportamentos dos indivíduos com base em seus aspectos culturais.

Já a perspectiva crítica aborda a organização com instrumento de opressão (Scroferneker, 2006) e a comunicação como instrumento de dominação. Encontra-se este tipo de comunicação nas organizações burocráticas, como conceitualiza Weber e simboliza Morgan.

2.1 A Comunicação Organizacional: a expressão de uma filosofia

Para Nassar (2010, p. 315) o olhar e a ação mais abrangente da comunicação organizacional podem ser delineados pela preocupação retórica em fazer com que a empresa seja percebida não só pela utilidade de seus produtos e operações, mas também por atributos relacionados aos seus produtos. Segundo sua análise:

> A comunicação é uma habilidade humana, produtora de sentidos para os seus protagonistas, que, ao contrário das habilidades conceituais e técnicas, ocupa uma importância similar nos níveis de alta direção, gerências e operacionais. Isso significa que todos os integrantes das organizações, em sua ação cotidiana, são protagonistas da expressividade da filosofia organizacional. (NASSAR, 2008, p. 248)

De acordo com Schockley-Zalabak (1991, p. 30-31) a comunicação organizacional é um processo, por meio do qual as organizações são criadas e que, por sua vez, criam e modelam eventos. O processo pode ser entendido como uma combinação de processos, pessoas, mensagens, significados e propósito. Trata-se de um processo relacional entre indivíduos, departamentos, unidades e organizações. Para esta autora a comunicação organizacional tem seu fundamento em Linda Putnam, sendo compreendida como:

> (...) comportamento simbólico dos indivíduos e das organizações que, quando interpretado, afeta todas as atividades da organização. O foco central é o processo pelo qual os significados organizacionais são gerados. O significado, nessa abordagem, não reside nas mensagens, nos canais ou nas falhas perceptuais, mas em cenários de contínua mudança de comportamento, tanto para criar quanto para mudar os eventos. (SHOCKLEY-ZALABAK, 1991, p. 32)

Stanley Deetz (1995, apud Jablin; Putnam, 2001) propõe uma análise da comunicação organizacional baseando-se em três focos: (1) foco de natureza produtiva: que trata de departamentos ou associações; (2) foco de natureza independente: não necessariamente departamentalizado e (3) foco singular: que trata cada organização como singular.

Nassar (2008, p. 73) destaca a crescente abrangência do campo da comunicação organizacional, conceituando-a como:

> (...) um metassistema social e tecnológico – que tem como objeto de estudo os processos comunicacionais, no âmbito das empresas e das instituições, suas redes de relacionamento e sociedade – definido dinamicamente a partir de suas interrelações com os conhecimentos e as práticas das Ciências Sociais, das Ciências Humanas, das Ciências Exatas e das Ciências Biológicas. (NASSAR, 2008, p. 73)

"É preciso que a comunicação também assuma a posição de geradora de fatos, criadora de contextos, o que sugere um novo comportamento na medida em que é cocriadora do futuro da organização", aponta Marchiori (2009, p. 295). Pepper (1995, p. 36) afirma que "a comunicação cria a organização por meio da construção de culturas." Como se vê, o olhar que os estudiosos da área têm sobre seus domínios é de profunda relevância, mas, de fato não é isso que a prática no mercado demonstra.

Enfatiza Hall (1992) que a identidade de uma organização não é estável ou fixa, mas social e historicamente construída, estando sujeita a contradições, revisões e mudanças, Por sua vez, Van Riel (1995), cujo foco de estudo é a comunicação em seu nível estratégico, diz que a ênfase deve recair na reputação e na imagem da empresa, explicitando um mix de identidade através de três elementos: (1) comportamento: dos membros da empresa; (2) símbolos: imagens, marcas, logotipos, que possuem significados específicos e são poderosos no processo de comunicação: (3) comunicação: coerência entre o comportamento de uma organização e suas mensagens.

Não obstante, para Baudrillard (1972) a essência (ou o que poderia ser identidade, neste caso) não é verdadeiramente uma realidade e sim a imagem que fazemos dessa realidade, sendo essa imagem passível de ser construída como verdade coerente para o ator social.

De acordo com Van Riel & Fombrun (1997), trabalha-se atualmente a imagem como reputação organizacional, ou seja, a representação coletiva das ações e dos resultados da organização mediante a geração de valores para múltiplos *stakeholders*. Neste sentido, hoje, segundo Almeida (2009, p. 233), um dos grandes desafios das organizações é entender como se constrói a reputação, como lidar com ela no dia a dia da organização, como sustentá-la durante anos, como trabalhar as diversas expectativas de diferentes *stakeholders*. A construção da reputação está, portanto, ancorada nos processos históricos, nas ações e representações organizacionais, nos valores e nas crenças organizacionais.

Kunsch (2008, p. 169) afirma, em uma análise sobre o processo evolutivo das práticas comunicacionais nas organizações, que assim como a propaganda teve um papel fundamental após a Revolução Industrial, a comunicação organizacional atualmente é encarada como fundamental e área estratégica nas organizações:

> As ações isoladas de comunicação de marketing são insuficientes para fazer frente aos novos mercados competitivos e para se relacionar com os *stakeholders* ou públicos estratégicos. Estes são cada vez mais exigentes e cobram das organizações responsabilidade social, atitudes transparentes, comportamentos éticos, graças a uma sociedade mais consciente e uma opinião pública sempre mais vigilante. (KUNSCH, 2008, p. 169)

Portanto, conforme Halliday (2009), o discurso organizacional é uma forma de ação interrelacionada com as demais ações. Diz ela: “Se há disparidade entre o discurso e outras ações, a legitimação ‘vai para o brejo’, por que aí entramos no território da dissimulação e da perda de confiança.” (HALLYDAY, 2009, p. 48)

2.2 A Cultura Organizacional: o berço dos valores

Os estudos acerca desta cultura datam da década de 1960, quando Allport (1962) e Schein (1965) publicaram seus estudos em psicologia organizacional. Para Schein (1986, apud Deal; Kennedy, 1982), a cultura organizacional de um grupo 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. Para aquele autor, se esse conjunto funciona bem o suficiente deve ser considerado válido e ensinado como valores e tradições aos novos membros do grupo “como a maneira correta” de perceber, pensar e sentir, em relação a esses problemas.

Segundo Katz e Kahn (1978), 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.(1978, p.54)

Em 1982, Deal & Kennedy publicaram um livro denominado *Corporate Cultures*, resultante de estudos que ambos fizeram juntos. Kennedy, oriundo da consultoria McKinsey e Deal, da Faculdade de Educação de Harvard, durante um período de seis meses estudaram os perfis de oitenta empresas americanas. Um terço delas tinha crenças claramente definidas e todas elas foram consideradas empresas de alta performance. Embora os próprios autores reconheçam que não de trata de pesquisa cientifica, acreditam que as evidências do impacto dos valores e crenças na performance é real.

Este foi o fator que motivou os autores a continuar seus estudos, pois era uma evidência de que se tratava de uma mina de ouro. Algumas características comuns foram encontradas nas empresas com este 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. A partir destas constatações, Kennedy & Deal afirmaram que era possível prever a performance de uma empresa.

Rodrigues (2002) elenca vários autores que abordam a cultura organizacional: Pettigrew (1979), Deal & Kenedy (1982), Ouchi & Wilkins (1985), Sharivastava (1985), Wilkins & Patterson, Schein (1986), Beyer & Trice (1987) e todos eles incluem os valores como parte do conjunto de símbolos que caracterizam as organizações.

A fonte das culturas organizacionais são as exigências universais do ser humano, basicamente de três tipos como apontam Tamayo; Mendes; Paz (2000): (1) as necessidades biológicas do organismo, (2) as necessidades sociais relativas à regulação das interações interpessoais e (3) as necessidades sócio-institucionais referentes à sobrevivência e bem-estar dos grupos.

Como as organizações nada mais são que pessoas se relacionando em prol de um objetivo comum, estas exigências universais também estão presentes e a elas são acrescidas as exigências organizacionais, que se ancoram na missão a que a organização se propõe a desenvolver.

2.3 Estudos de cultura organizacional na Comunicação

“Cultura e comunicação têm uma das relações mais íntimas do mundo humano do conhecimento”, diz 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 interrelação e que a cultura e comunicação são, com certeza, recursos indissociáveis, estratégicos e responsáveis pelo desempenho das organizações.

Para Schuler (2009, p. 244) o termo cultura pode ser definido como um processo “coletivo de construção da realidade, por meio da representação, que permite que as pessoas vejam, interpretem e entendam a realidade compartilhada de forma semelhante”. Segundo ela, gerar cultura é, antes de tudo, compartilhar significados ou “tornar significados comuns, ou ainda, comunicar”.

Sobre as possíveis manifestações da cultura é interessante notar as dimensões mental, afetiva e expressiva observadas por Schuler (2009, p. 260), nas quais variáveis como hábitos, usos, costumes e crenças relacionados, são fundamentais para a ação dos recursos humanos na organização.

Mas para administrar eficazmente um processo de intervenção cultural, conforme Morgan explica no livro *Imagens da organização* (2002), é preciso estabelecer significados e valores fundamentais que a pessoas possuem e compartilham, em substituição ao controle por regras externas, deixando sempre aberto o espaço de flexibilidade e de adaptabilidade às situações.

De acordo com Marchiori (2006, p. 161) “a única forma de modificar uma organização é por meio de sua cultura”. Já em seu artigo *Gestão da comunicação e das mudanças culturais*, ela menciona que “a cultura é compartilhada, ressalta o comprometimento das pessoas com valores, tem sentido emocional, estabelece identificação dos membros e aprova ou não comportamentos”. (MARCHIORI, 2009, p. 297). 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).

Pioneira em desenvolver uma cultura organizacional, a organização japonesa é vista como uma coletividade a que os empregados pertencem e não como um local de trabalho constituído de várias pessoas separadas. De acordo com Morgan:

“O espírito de colaboração de um vilarejo ou comunidade prevalece na experiência de trabalho e existe considerável ênfase na interdependência, nos interesses comuns e na ajuda mútua.” (2002, p. 141). Além disso:

> As organizações são minissociedades que têm seus próprios padrões específicos de cultura e subcultura. Uma organização pode-se considerar como uma equipe muito unida ou uma família que acredita em trabalho conjunto. Outra pode estar imbuída da ideia de que ‘somos os melhores do ramo e pretendemos continuar sendo.’ Uma outra pode ser altamente fragmentada, dividida em grupos que veem o mundo de maneiras muito diferentes ou que têm diferentes aspirações quanto ao que sua empresa deveria ser. Esses padrões de crenças ou significado compartilhado, fragmentados ou integrados e apoiados por várias normas operacionais e rituais, podem exercer influência decisiva sobre a habilidade geral de uma organização em lidar com os desafios que tem que enfrentar. (MORGAN, 2002, p. 148).

Estudos realizados na década de 1980, como o de Peters; 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 valores. De acordo com Morgan:

> A cultura e a cultura corporativa são muito mais do que os olhos podem ver. Muitos teóricos e praticantes da administração, influenciados pela metáfora, não conseguem ver isto. (...) pensam e falam sobre cultura como algo que pode ser descrito como o ‘nível de lemas’, e seus métodos e técnicas de mudança cultural, em geral, não fazem mais do que arranhar a superfície da realidade. (MORGAN, 2002, p. 165).

Para Lipovetsky (2003), o respeito aos princípios da moral e da ética tem se mostrado atualmente uma condição para a sustentabilidade e a legitimidade pública das organizações devido a quatro fatores: (1) consciência adquirida pelas organizações para a preservação do meio ambiente e para a proteção da saúde e da qualidade de vida; (2) modelo da economia financeira global que visa à

transparência de suas ações; (3) políticas de comunicação e produtos: valorização de uma postura ética no marketing e divulgação. Confiança na solidariedade, na segurança, no antirracismo e (4) promoção da cultura organizacional e do engajamento dos trabalhadores na organização.

Pensar a ética nos negócios constitui-se um fenômeno do futuro, resultante da transformação que visa ao equilíbrio tradicional dos poderes e contrapoderes nas democracias liberais, explica Lipovetsky (2003, p. 79). Para Nassar (2007, p. 90) e Kotler (1995, p. 73) a história de uma organização pode ser vista como um traço fundamental de seu presente e de sua missão. O primeiro elemento responsável pela fundação da missão de uma empresa é o seu percurso histórico.

A cultura organizacional influencia cumprimento ou não da missão, da visão e dos valores nas organizações. Para Kotler (1994, p. 74) uma declaração de missão 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.

Missão, visão e valores são conceitos fundamentais a partir dos quais foi possível estruturar o quadro abaixo, de acordo com Ianhez (2008, p. 102):

TABELA 4 – Missão, visão e valores

MISSÃO	VISÃO	VALORES
Estabelece o campo de atuação da organização. Diz porquê e para quê ela existe. Deve ser formalizada de maneira clara e objetiva.	Ponto de referência para aquilo que se deseja atingir no futuro de uma organização. Guia para se determinar o nível de ambição e seta indicativa para qualquer planejamento.	Um código de valores dá aos membros de uma organização um comum. Transmite espírito de unidade e coerência para o público.

Fonte: Ianhez, J. A. Missão, visão, políticas e valores. (2008, p. 102).

Para Ianhez (2008, p. 110) o código de valores pressupõe um comportamento ético, mais e mais amplo ao se basear não apenas num comportamento considerado

bom pela sociedade, mas também naqueles que os usos e costumes de uma determinada organização definem como bom e eficaz no relacionamento com o público que com ela interage.

Para Nassar (2007, p. 59) processos dialógicos na discussão da missão e da visão das organizações atuam na recuperação das memórias como formas de reconhecimento e fortalecimento de sentimento de pertença dos indivíduos que integram as empresas. O elo organização-comunicação e cultura já está estabelecido. No próximo capítulo, os conceitos teóricos adentram nos domínios da memória.

3. Memória natural, memória artificial ou memória inventada? O uso da memória na construção das narrativas organizacionais.

Memória é um conceito que permeia o cotidiano das pessoas. No campo da tecnologia referimo-nos à memória do computador; nas ciências médicas, a neurociência estuda os caminhos que ativam a memória humana; a pesquisa clínica na neurologia investiga a perda de memória nas doenças degenerativas. Já nas ciências humanas, a memória é objeto de estudo na História, nas Ciências Sociais, na Sociologia, na Antropologia e recentemente, no campo da Comunicação Social, mais especificamente, no domínio da Comunicação Organizacional.

Um estudo sobre a memória sugere um mergulho, mesmo que superficial, em alguns conceitos da mitologia grega. Mnemosyne, nome grego para a personificação da memória, era filha de Urano e Gaia, o céu e a terra e irmã de Chronos e Okeanos, o tempo e o oceano. Tudo na titânide Mnemosyne pode ser considerado grandioso, como era a vida dos deuses gregos. Com Zeus, o deus do Olimpo, deitou-se por nove noites consecutivas e gerou as nove musas: Calíope, a musa da eloquência; Clio, a musa da História; Érato, a musa da poesia lírica; Tália, a musa da comédia; Melpoméne, a musa da tragédia; Terpsícore, a musa da dança; Euterpe, a musa da música; Ucrânia, a musa da astronomia e Polímnia, a musa da poesia lírica. As filhas de Zeus e Mnemosyne – ou Memória – foram conhecidas, originalmente, como palavras cantadas.

O nascimento das musas é narrado na obra de Hesíodo, *Teogonia: a origem dos deuses*. Hesíodo, poeta grego arcaico, divide com Homero os principais registros do que se denominou a identidade helênica sendo considerado o mais antigo tratado de mitologia grega que chegou até os nossos dias. A própria obra de Hesíodo é, segundo ele, uma inspiração das musas. E foi assim, cantando as musas, que começou o poeta a narrar acerca da criação do mundo. Depois de exultá-las, Hesíodo explicou sua origem:

> Na Piéria gerou-as, da união do Pai Cronida, Memória rainha nas colinas de Eleutera, para oblívio dos males e pausas de aflições. Nove noites teve uniões com ela o sábio Zeus longe dos imortais subindo ao sagrado leito. Quando girou o ano e retornaram as estações com as mínguas das luas e muitos dias findaram, ela pariu nove moças concordes que dos cantares tem o desvelo no peito e não-triste ânimo, perto do ápide altíssimo do nervoso. Olimpo aí os seus coros luzentes e belo palácio. (HESÍODO, 2007, p.107).

A memória, conforme Torrano (2007) tradutor e pesquisador da obra de Hesíodo, assegura a circulação das forças entre o domínio do invisível e do visível já que decide entre o ocultamento e a revelação. O texto arcaico de Hesíodo, apresenta uma tradução sofisticada e comentários de domínio restrito e acadêmico que tornam complexa sua leitura. O que se depreende da narrativa é que o poder de Zeus se estende de ponta a ponta no universo, e que desta forma não existem limites entre o presente, futuro e passado. Ao se unir à Memória, perde-se a lógica entre o antes e o depois, até mesmo porque o universo pode ser visto como cíclico e circular e tudo retorna onde começou. O autor comenta que “o traço mais marcante do pensamento que organiza a *Teogonia* é o da continuidade.” (TORRANO, 2007, p.68). No entanto não se trata de uma continuidade linear e simples, com relações de causa e efeito, mas sim de certa forma anárquica, multiplamente imbricada, interposta, interrelacionada. Como neste universo multidivino tudo é sempre causa, tudo é origem, não há como se estabelecer a linearidade temporal.

BOSI (1994, p.89) cita Jean-Pierre Vernant, que descreve o ritual no oráculo de Lebadéia. Ao morrer, antes de entrar no país dos mortos, o consultante bebia de duas fontes: na Lethé, o poço do esquecimento de sua vida humana, e na Mnemosyne, para lembrar o que havia visto no outro mundo. Ela explica que quem guarda a memória no Hades transcende a condição mortal, não vê mais oposição entre a vida e a morte. Se não há distinção entre vida e morte, não há tempo presente. Hoje, a função da memória é o conhecimento do passado que se organiza, ordena o tempo, localiza cronologicamente, explica o autor. Na Grécia arcaica, a Memória era a vidência. Em Hesíodo as palavras são forças divinas e o poeta é,

dentro das perspectivas de uma cultura oral, um cultor da Memória. Ele tem, na palavra cantada, o poder de ultrapassar e superar todos os bloqueios e distâncias espaciais e temporais, um poder que só lhe é conferido pela Memória. Tal é assim considerada a memória, uma entidade sobrenatural, de caráter divino.

As narrativas sempre ocuparam espaço importante nas sociedades, desde as mais primitivas. “Durante milênios, a poesia oral foi o centro, o eixo da vida espiritual dos povos, da gente que – reunida em torno do poeta numa cerimônia ao mesmo tempo festiva, religiosa e mágica – a ouvia”, indica Torrano (2007, p.19).

“As musas têm e mantêm o domínio do ser enquanto poderes provenientes da Memória. Enquanto filhas da Memória é que as Musas fazem revelações ou impõem o esquecimento”. (TORRANO, 2007, p.30). De certa forma, ao escolherem o que vão esquecer e o que revelar, as Musas têm o poder (atribuído pelo pai Zeus) de construir a realidade.

Ao poeta é permitido transitar no tempo, já que o tempo da poesia não é linear, quase atemporal, pois arte que é se vale de distintos códigos, de recursos de linguagem, de metáforas. Na verdade, a lembrança do passado não retoma algo que já se foi; o passado está situado em outros níveis cósmicos que somente o poeta possui acesso. Nessa perspectiva, a memória não reconstrói ou anula o tempo.

A memória é composta pelo par ‘revelação’ e ‘esquecimento’, sendo que esta revelação se dá pela linguagem. É na linguagem que se concretiza o ser ou não-ser, o que atribui às musas uma enorme fonte de poder, que vem de seu pai Zeus. E tão logo nascem, elas instauram o coro e a festa e começam a seduzir, persuadir e a encantar.

As organizações, de alguma forma, se utilizam deste par ‘revelação’ e ‘esquecimento’, ao decidir o que comunicar e não comunicar. Existe uma relação estreita entre as musas e os rituais corporativos dos nossos tempos. O espaço organizacional é de natureza mítica, já que as ritualidades organizam nosso universo

privado, como a casa em que moramos, o nosso primeiro emprego, nosso primeiro amor. Eliade nos diz que ”os locais guardam, mesmo para o homem mais francamente não religioso, uma qualidade excepcional, ‘única’: são os ‘lugares sagrados’ do seu universo privado.” (ELIADE, 1992, p. 37).

Em sua análise, este autor dissocia a sacralidade da religião ao atribuir a sensação do sagrado a questões profanas. Desta forma, os valores organizacionais deveriam guardar relação única com a história, de qualidade única, de uma organização específica, de forma que ao explicitá-los seria simples correlacionar com sua origem. Valores estariam na categoria dos ritos sagrados de uma organização, aquilo que se tem de mais valioso.

3.1 Da memória mítica à arte da memória

Se a memória mítica tem uma de suas origens na Grécia, também é lá que nasce a arte da memória. Yates (2007, p. 17), historiadora britânica, em sua obra *A arte da memória*, aponta que os primeiros registros sobre a arte da memória foram feitos em fontes latinas, embora o objeto do relato fosse uma história grega. Na obra *De Oratore*, de Cícero, conta-se que um admirado poeta grego de nome Simonides de Ceos (556-468 aC.) foi o precursor da arte da memória. Convidado para entoar seus poemas líricos durante um banquete oferecido pelo nobre Scopas, Simonides de Ceos louvou os gêmeos Castor e Pólux. Scopas se recusou a pagar o combinado e recomendou que cobrasse a metade dos gêmeos que haviam sido mencionados. Chamado a sair do recinto para falar com dois jovens que o solicitavam, Simonides não encontra ninguém. Ao voltar vê o salão em ruínas, devido ao desabamento do teto, com anfitrião e convidados mortos. Simonides de Ceos ajuda, com o uso da memória, a identificar os corpos relatando aos parentes os locais onde os convidados se encontravam.

Desta forma começa-se a configurar a origem da arte da memória associada a lugares e imagens de memória, e a esta técnica atribuiu-se o nome de mnemotécnica. Note-se que da mesma forma que a Memória mítica, a técnica da memória nasce associada à palavra cantada, ao poeta, à doçura dos versos e a Simonides de Ceos, que era o único poeta que recebia pagamento por seus poemas e tinha, portanto, a poesia por ofício. Apresentava grande capacidade de lidar com associações de imagens, com as metáforas, tanto que os romanos o denominavam Simonides Melicus, o poeta da língua de mel.

De acordo com Yates (2007), que relaciona a memória com textos de autores clássicos, Cícero, na obra *De Oratore* apresenta a memória como uma das cinco partes da retórica.

> A **invenção** é o exame aprofundado de coisas verdadeiras (res) ou de coisas verossímeis para tornar uma causa plausível; a **disposição** é arranjar em ordem as coisas já descobertas: a **elocução** é adaptar as palavras (verba) convenientes às (coisas) inventadas; a **memória** é a percepção firme, pela alma, das coisas e das palavras; a **pronunciação** é o controle da voz e do corpo para se adequar à dignidade das coisas e das palavras. (YATES, 2007, p.25).

É curioso notar que a memória está mais associada ao discurso que propriamente aos fatos, de onde se entende que a retórica nasce da invenção temática, que pode ser verdadeira ou não. Desta forma não há, pelo menos não claramente, uma associação entre o tempo e a memória, como de fato é na memória mítica. Torrano (2007) explica que o tempo grego é circular e não linear. Segundo Yates (2007) há dois tipos de memória:

> (...) a memória natural e outra artificial. A natural é aquela inserida em nossas mentes, que nasce ao mesmo tempo que o pensamento. A memória artificial fundamenta-se em lugares e imagens. Um *locus* é um lugar facilmente apreendido pela memória, como uma casa, um canto, um arco etc. Imagens são formas, signos distintivos, símbolos daquilo que queremos lembrar (YATES, 2007, p.23).

A memória artificial é aquela reforçada e consolidada pelo treinamento. É, portanto, construída a partir de um repertório único e que dependerá da habilidade de seu usuário e treino, para se valer da memória de lugares e de coisas.

E se isto é verdade, então voltamos às origens míticas, pois eram os poetas, inspirados pelas musas, que cantavam os feitos dos deuses. E, por este motivo, está vinculada à memória oral, que passava de geração para geração, como foi a Teogonia de Hesíodo, ao relatar a origem dos deuses.

Aristóteles, que viveu depois de Simonides, em 384 a.C., foca a memória na teoria do conhecimento. Os cinco sentidos trazem a informação e as imagens são formadas e se tornam a matéria da faculdade intelectual. A imaginação é a intermediária entre percepção e pensamento. É dele a frase: “a alma nunca pensa sem uma imagem mental”.

A teoria do conhecimento é o ramo da filosofia que explora o conhecimento do homem e existem muitos movimentos, em diferentes épocas, que trataram da questão. Apesar de Aristóteles não ter abordado a teoria do conhecimento com esta denominação, alguns pressupostos como a observação e o empirismo já estavam presentes no pensamento aristotélico.

Embora de outra forma, segundo Yates (2007), Aristóteles compartilha com Simonides e Cícero a importância das imagens para a memória. “A memória pertence à mesma parte da alma que a imaginação; é um conjunto de imagens mentais a partir de impressões sensoriais (...), afirma Aristóteles em sua obra *De memoria et reminiscentia*” (apud. YATES, 2007, p. 72). O filósofo grego distingue a memória e a lembrança, associando a primeira à naturalidade espontânea e a outra a um esforço deliberado para encontrar os conteúdos da memória, perseguindo aquilo que se quer lembrar.

Entretanto, Platão discorda de Aristóteles, referindo-se mais à memória natural. Aponta como um conhecimento latente das memórias, nas almas, baseados em uma realidade superior. Trata-se do conceito platônico de *Mundo das Ideias*, das realidades que a alma conheceu antes de descer aqui embaixo. A memória platônica deveria ser natural e não artificial. Ao conhecer a verdade, o homem se aproxima do mundo das ideias, e esta memória está associada às ideias vistas por todas as almas. Quando um sofista faz uso artificial da memória, trata-se de uma profanação. “Uma memória platônica deveria ser organizada em relação a realidades superiores e não à maneira trivial da mnemotécnica sofista”, descreve Yates (2007, p. 58).

O que para Platão (2002) é traduzido pela memória natural do mundo das ideias, como se viesse à tona o que estava submerso no espírito, é para Henri Bergson (1999), filósofo francês contemporâneo, a memória por excelência, uma memória pura. De alguma forma, o que a filosofia define por memória, se aproxima muito do que Jung (1964) tratou por inconsciente coletivo. O relato de sonhos de pacientes levou Jung a acreditar que as pessoas estão vinculadas a uma camada mental relacionada com o universo.

Nesse ponto convergem as ideias de psicólogos, psiquiatras, filósofos, sociólogos e mitólogos. O indivíduo está preso ao passado, da sua vida e da sua espécie, o que mais uma vez nos remete à ideia de atemporalidade, de universo cíclico, de realidade transversal. Jung, em sua obra *Os homens e os símbolos*, relata que “o inconsciente coletivo é formado por arquétipos, que são manifestados por símbolos com os quais nos defrontamos na nossa experiência humana”, (JUNG, 1964, p. 69). Os arquétipos nada mais seriam que o mundo das ideias de Platão.

Cícero, o filósofo latino mais importante na divulgação da filosofia platônica, assumiu a posição de Platão e de Pitágoras de que a alma é imortal e de origem divina. “Uma prova disso é que a alma possui memória,”, descreve Yates (2007), o que seria para Platão a rememoração de vidas anteriores. Retomando a visão do

mito fundador grego da memória, ela seria soberana e transcendente no tempo e no espaço.

O vínculo sagrado da memória também foi estudado por Agostinho, o professor pagão de retórica, que depois se converteu ao cristianismo. Ele também se vale dos *loci,* dos lugares, ou seja, dos palácios da memória. O que difere Agostinho dos demais estudiosos do tema é o vínculo de Deus com a memória e o fato de ele ter elencado a memória como um dos três poderes supremos da alma: Memória, Intelecto e Vontade (YATES, 2007, p.71). Em outras palavras, a trindade humana.

A discussão sobre a natureza e caminhos da memória prossegue pela Idade Média e chega até nossos dias. Embora o intuito do capítulo não seja fazer uma retrospectiva histórica do tema, é necessário recuperar um conceito medieval, abordado por Alberto Magno (apud. YATES, 2007, p. 88) e Tomás de Aquino (apud. YATES, 2007, p.95). A memória artificial, para eles, passou do âmbito da retórica e adentrou o campo da ética. E é neste campo da ética que se quer discutir o tipo de memória empresarial que hoje toma corpo no campo da comunicação empresarial / organizacional.

3.2 Memória empresarial: memória artificial ou inventada?

Qual o propósito dos programas de memória empresarial e qual o modelo das narrativas? Estariam elas mais afeitas à memória artificial e, portanto, alinhada com os sofistas, ou estariam recuperando a Verdade, como se configura uma memória no conceito platônico? NASSAR (2004) afirma que:

> (...) existem mais coisas, na comunicação organizacional e nas relações públicas, do que mídias e manipulação. A comunicação das empresas e instituições deve ser um processo democrático, que dignifica os receptores, entre eles os trabalhadores, a comunidade e o país, no qual as

> empresas se instalaram, e fazem seus negócios. (NASSAR, 2004, p.17).

As empresas desenham seus programas de memória para dignificarem seus públicos, como sugere Nassar, mas também, como acredito, para cantar os feitos passados, escolhendo o que deseja registrar, ainda que a narrativa esteja distante do fato.

O estudo sobre a memória nos leva diretamente às narrativas e estas, por sua vez, à construção de conteúdos. Primo Levi (1988) ao escrever sobre suas memórias em campos de concentração nazistas, minimiza o valor histórico das narrativas, de certo modo isentando quem recorda de seu vínculo com a veracidade. “As recordações que jazem em nós não estão inscritas na pedra”, explica o autor, “não só tendem a apagar-se com os anos, mas muitas vezes se modificam ou mesmo aumentam, incorporando elementos estranhos” (LEVI, 2004, p.19).

No livro *Memória de empresa*, editado pela Associação Brasileira de Comunicação Empresarial (Aberje), com relatos de experiências de organizações brasileiras e internacionais sobre seus projetos de memória, são várias as iniciativas de registro e resgate histórico empresarial. O historiador neste caso, quando vinculado a uma empresa, ou mesmo independente, é também um editor. Escolherá entre os inúmeros recortes possíveis, o que deseja enfatizar, e ao optar por uma e não outra leitura definirá, portanto, o tom e conteúdo da narrativa. Decidirá entre a memória e o esquecimento, entre revelar ou ocultar, entre ser ou não ser.

Quando vinculado a uma empresa a memória posse assumir a função mais persuasiva que propriamente histórica. Este é o caso do livro comemorativo aos 90 anos da Votorantim, denominado *Uma história de trabalho e superação*. Embora o tema seja histórico, o objetivo é celebrar, assim como era o trabalho das musas que contavam os feitos de Zeus e outros deuses. A memória é de natureza volátil, é associada aos poetas, tem amparo nas metáforas, está vinculada e lugares e imagens. Terreno fértil e boa matéria-prima para comunicadores organizacionais.

Quando NASSAR (2004) cita que no mundo corporativo há mais que mídia e manipulação, o que ele nos diz, é que no campo da comunicação empresarial também há espaço para a mitologia. O lugar antropológico, que se define como identitário, relacional e histórico, é também o lugar da construção mitológica.

A construção da memória é, por si só, um ato de elaboração de identidade. Ela é sempre relativa, ou seja, é sempre inventada, explica Sebe (2009)[1]. Particularmente na história oral, Sebe (2009) afirma que interessa mais a versão que o fato, daí porque as narrações são importantes. Na narração há o direito de lembrar ou esquecer, vetando ou acrescentando informações.

Nos versos 27-28 da *Teogonia*, Hesíodo fala da força de ocultação e encobrimento das musas: “Sabemos muitas mentiras dizer símeis aos fatos e sabemos, se queremos, dar a ouvir revelações”. Mentir aqui, explica Torrano (2007), não é oposto de verdade, mas sim de não revelação, como termo mais próximo do esquecimento.

Portanto, a memória empresarial é uma das formas possíveis para a construção de narrativas, uma forma embasada nos aspectos mais relevantes das organizações. Em seu livro *Relações públicas na construção da responsabilidade histórica e no resgate da memória institucional das organizações*, NASSAR (2007, p. 111) lembra que “a cultura, os comportamentos, os símbolos, a identidade e a comunicação, o conjunto de elementos que formam a personalidade e a imagem de uma empresa ou instituição, são os grandes pilares da memória”.

É possível dizer, a partir dessas reflexões que a memória é naturalmente inventada, posto que há, em cada um de nós, a decisão sobre a revelação e o

[1]Prof. Dr. José Carlos Sebe B. Meihy em palestra no curso de mestrado da Escola de Comunicação e Artes da USP, em 13 de abril de 2009..

esquecimento. Quando narrada, pelo poder das palavras, a memória do passado se torna presente e talvez seja esta a atemporalidade da memória.

As organizações que fazem uso da memória e da história como estratégia de comunicação, podem fazê-lo de forma legítima e, ao mesmo tempo, também contribuir para a construção de sua imagem corporativa.

A retórica de Cícero é bem útil às organizações, embora não seja exatamente original. Yates (2007, p. 35) esclarece que a capacidade de “persuadir com brandas palavras”, é que assegurava aos reis o gozo da boa reputação e da popularidade.

Os poetas da pós-modernidade, que dominam as palavras cantadas, filhas de Mnemosyne e Zeus, estão hoje no papel dos comunicadores empresariais ou relações públicas. Inspirados nas musas, decidem o que revelar ou esconder, embalam a narrativa recheada de lugares de memória, memória de lugares e coisas e, assim, cantam os feitos de seus deuses capitalistas.

4. Virtude, excelência moral e valor

> *A verdadeira felicidade está fundada na virtude. E o que aconselhará esta virtude? A não julgares bom ou mau, a não ser o que suceder por causa da virtude ou do vício. Em seguida, a permaneceres inabalável diante do mal e de um bem, de sorte que, na medida do possível moldes em ti a imagem de um Deus.*
>
> SÊNECA

O propósito deste capítulo é levantar a temática axiológica e trazer para a reflexão distintas percepções sobre os conceitos de valor ou, como designadas na Grécia clássica, as virtudes e a excelência moral. Durante a história da humanidade, mudou o homem, mudou a sociedade, mudaram os valores. Heller 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.” (HELLER, 2009, p. 14).

Para localizar o tempo histórico desta análise, a tabela que se segue, organizada a partir de Chauí (2000), é elucidativa:

TABELA 5. Classificação da história da filosofia

Filosofia antiga	Do séc. VI a.C. até VI d.C.
Filosofia patrística	Do séc. I ao VII
Filosofia medieval ou cristã	Do séc.VIII ao XIV
Filosofia da Renascença	Do séc. XIV ao XVI
Filosofia moderna	Do séc.XVII a meados de XVIII
Filosofia do Iluminismo	Do século XVIII ao começo do século XIX);
Filosofia contemporânea	Do século XIX até os nossos dias

A apresentação dos conceitos está estruturada em três blocos, que organizam três perspectivas analíticas: o valor como ideal (filosofia antiga), o valor como afeto (filosofia moderna) e o valor como poder (filosofia contemporânea). Em cada um dos blocos discutiremos alguns autores representativos da época e após esta análise da evolução do conceito, a conclusão será apresentada à luz do debate dentro campo da comunicação organizacional.

4.1 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?

É importante registrar que na filosofia antiga a terminologia valor não era utilizada. A axiologia trata do campo de estudo dos valores, particularmente dos valores morais. O adjetivo *áxios*, raiz do termo axiologia, queria dizer digno de

estima, que era a forma como enalteciam a valentia dos heróis ou dos guerreiros, os seus valorosos estadistas e artistas e as virtudes válidas dos artífices, conforme explica Reale (1991, p. 1).

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. Neste mundo não haveria transformações, contradições ou dúvidas.

O mundo sensível é aquele que podemos perceber pelos sentidos. Como diferentes homens percebem as coisas de distintas maneiras, isso explica as distorções como percebemos, interpretamos e somos impactados por coisas, fenômenos e pessoas. O mundo das ideias platônico abarca todos os conceitos, todos os valores, e este seria um mundo divino, um mundo eterno. A ideia central deste mundo é o bem, a verdade, que seriam o vértice estruturante de todos os demais valores (éticos, lógicos e estéticos).

A teoria platônica do mundo das ideias explica que na esfera celeste existe o modelo ideal de todas as coisas: o homem perfeito, a cidade perfeita, o amor perfeito e que nós seriamos apenas reproduções mal feitas do modelo original. Dentre as obras que Platão trata das questões das virtudes, no diálogo *A República* ele apresenta os diferentes estados da alma:

> (...) inteligência à seção mais elevada, pensamento à segunda, atribui a terceira o nome de crença e à última o de verossimilhança e coloca-as numa ordem em que seu critério seja que quanto mais os objetos participarem da verdade mais clareza terão." (PLATÃO, 2006, p. 264).

O que diferencia o mundo sensível (visível) do mundo inteligível (invisível) é a distinção entre opinião e conceito. À opinião podem ser acrescidos os hábitos, costumes, crenças e preconceitos. Um conceito ou uma ideia, explica Chauí (2000):

> (...) uma rede de significações que nos oferece o sentido interno e essencial sobre aquilo a que se refere, os nexos causais ou as relações entre seus elementos, de sorte que por eles conhecemos a origem, os princípios, as conseqüências, as causas e efeitos daquilo a que se refere. (CHAUÍ, 2000, p.198).

Enquanto a opinião é mutável, o conceito é a essência, o estado puro do ser das coisas. Em busca do conceito, o método de Sócrates, que exauria seus interlocutores com perguntas e mais perguntas, questionamentos e mais questionamentos, tinha o objetivo de chegar à essência de cada coisa. Com este auto-exame de seus interlocutores Sócrates estimulava o “conhece-te a ti mesmo”, a conhecida inscrição do portal do oráculo de Delfos. Essa foi a base da Teoria das Ideias, que explica que todos os seres já nascem com o conhecimento sobre a essência de todas as coisas e por intermédio da reminiscência, explorada pela educação e pela filosofia, os homens rememoram seus conhecimentos. Conhecer, portanto, seria relembrar (ou reconhecer) uma ideia que já existe no homem ou encontrar o mundo espiritual de cada ser.

As virtudes como a coragem, a justiça, a beleza, a prudência, a temperança, a amizade existem no mundo das ideias como conceito, mas embora debatidas em vários diálogos da primeira fase de Platão (na juventude), não se chegava à conclusão sobre o conceito em si. Tudo indica que a reflexão sobre as virtudes era mais interessante que sua própria definição. Faz-se pensar que um homem bom acumularia uma série de virtudes, mas é possível que existam homens justos e covardes, homens prudentes e injustos. A justiça é apontada no diálogo *A República*, como a mais importante das virtudes.

Embora a temática das virtudes permeie todos os diálogos de Platão, *Mênon* é a obra que trata especificamente das virtudes. Sócrates e Mênon debatem se a

virtude pode ser aprendida como ciência, posto que é racional. Sendo toda a ciência um bem e sendo a virtude um bem, é possível que a virtude seja uma ciência. Se a virtude não é algo da natureza, poderia ela ser aprendida? Para Sócrates não, e ele explica porquê: a virtude não é coisa que se ensine porque não há mestres e se não existem é porque não é ciência. Não sendo coisa da natureza tampouco da essência dos homens, só poderia estar ligada ao divino.

Na perspectiva aristotélica, que sucedeu 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 este 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. Não se faz o bem, como fim em si. Tal objetivo poderia ser aplicado com um valor para as organizações? Aristóteles (2001) diz:

> (...) parece que a felicidade, mais que qualquer outro bem, é tida como este bem supremo, pois a escolhemos sempre por si mesma e nunca por causa de algo mais; mas as honrarias e o prazer, a inteligência e todas as formas de excelência, embora as escolhamos por si mesmas, escolhemo-lhas por causa da felicidade, pensando que através delas seremos felizes. (ARISTÓTELES, 2001, p.23)

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.

Este poder de deliberação, de escolha, amparado na razão deveria suplantar a escolha amparada nos desejos, nas paixões, nos instintos. Assim, um homem virtuoso seria um homem racional, como decorrência de sua educação, pois somente quem fosse capaz de controlar suas paixões poderia fazer o bem e ir em busca da felicidade. Como isso se encaixaria na vida das organizações?

O que Platão chamou de virtude, Aristóteles nomeou de excelência, assim:

> (...) o bem para o homem vem a ser o exercício ativo das faculdades da alma de conformidade com a excelência, e se há mais de uma excelência, de conformidade com a melhor e mais completa entre elas. (ARISTÓTELES, 2001. p 25).

Aristóteles descreve dois tipos de excelência: a intelectual e a moral. A primeira estaria associada à instrução e estão nesse campo, a sabedoria, a inteligência e o discernimento e a segunda é produto do hábito, dos costumes. Em nenhuma das possibilidades, a excelência é natural, já que a natureza não se pode alterar pela força do hábito, tampouco pela educação. O que a natureza nos dá é a potencialidade, que será ou não efetiva, à medida que se desenvolver.

“A excelência moral se relaciona com ações e emoções” (ARISTÓTELES, 2001, p.37) e pode provocar prazer e sofrimento, evidenciando assim que a excelência moral só acontece no exercício do ser. Assim ao praticar a justiça o homem torna-se justo e bom. A excelência moral seria, portanto, uma disposição humana, que oscila entre dois extremos. Neste ponto, o filósofo retoma Heráclito, que afirmava que o mundo está em permanente transformação e a este movimento chama-se devir, que é a alternância dos contrários. O que é vazio hoje amanhã estará cheio, o que é seco fica molhado, o que é bom hoje pode ser mau amanhã.

Nesse sentido os valores são critérios de decisão de conduta. Ante uma questão, um problema ou uma decisão o homem se pergunta: qual a melhor escolha (porque só o homem pode escolher)? Qual a melhor escolha para a organização? A conduta a partir da sua decisão define sua excelência moral.

4.2 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 Descartes, Espinosa, Nietzsche e outros. Em seu *Discurso do Método*, Descartes desloca a razão do mundo ideal e a coloca no homem. A máxima “Penso, logo existo” funda a existência humana sobre o fato de pensar, conforme menciona Reale (1991).

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? Na proposição segunda do volume *Ética*, ele diz: “nem o corpo pode determinar a alma a pensar, nem a alma determinar o corpo ao movimento ou repouso ou a qualquer outra coisa (se acaso existe outra coisa).” Espinosa explica, então, que não há juízo de valor sobre as paixões, elas não são a principio nem boas nem más, são naturais. Coisas, pessoas, 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.* 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. O sentimento extremo de um afeto que produz tristeza é a melancolia, pois a diminuição da potência de agir paralisa o individuo.

A grande distinção de Espinosa é que, ao contrário dos filósofos que provaram suas idéias pela dialética, retórica, maiêutica, aporias e outros recursos,

ele o faz de maneira lógica, em quatro estágios: associação, transferência, temporalização e identificação. Daí porque sua obra está amparada nas leis da natureza, que é cientificamente explicável.

As diferentes possibilidades de associações de afetos e potências, cruzadas com as complexidades individuais resultam em afetos passivos e ativos. Seriam passivos quando a paixão domina o homem e, no caso contrário, quando o homem, ativa e racionalmente controla suas paixões. Os quatro grandes conceitos explorados por Espinosa - desejo, *conatus*, alegria e tristeza - explicam os decretos da alma: as ideias, desejos e vontades, chamados de afetos primários. Para ele o desejo é a essência do homem, uma possibilidade de ser afetado, ser modificado, impactado, transformado. E sua busca constante é a busca da felicidade, que seria um conceito imaginário, variável e individual. Na proposição LVII, explica: “uma afecção qualquer de cada indivíduo difere da afecção de outro tanto como a essência de um difere da essência de outro”. (ESPINOSA, 1973, p. 217).

Existe uma relação entre as ideias adequadas que nascem da alma e as ideias inadequadas, que dependem das paixões (proposição III). Ao definir as paixões (afetos ou afecções, conforme a tradução), Espinosa lista o desejo, a alegria e a tristeza, mas também a admiração, o desprezo, o amor, o ódio, a inclinação, a aversão, a adoração, a irrisão, a esperança, o medo, a segurança, o desespero, o contentamento, o remorso, a comiseração, o favor, a indignação, a estima, a desestima, a inveja, a misericórdia, a humildade, o arrependimento, o orgulho, a glória, o pudor, a avareza, a luxúria e outras tantas. O conhecimento do bem ou do mal estaria, portanto, na alegria ou na tristeza que nos causa, desde que tenhamos consciência dela. (ESPINOSA, 1973, p. 253).

Deleuze dedica uma obra à análise das concepções de Espinosa e enfatiza a grande distinção entre o bem e o mal versus o bom e o mau. O que estaria na competência humana para preservar os afetos felizes é a organização de bons encontros. Deleuze (1970, p.177) afirma que o objetivo mais geral de Espinosa

consiste em delimitar uma verdadeira e coexistente *topologia dos poderes*: o poder da Teologia, o poder da Filosofia e o poder do Estado, sem esquecer, evidentemente, o poder do indivíduo. Esta questão do valor como poder será tratada na próxima seção deste capítulo.

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 numa nova ordem.

> (...) aquilo que a humanidade ponderou seriamente até o momento nem sequer são realidades, são puras ilusões, ou para dizê-lo de um modo mais duro, mentiras advindas de instintos ruins de naturezas enfermas. (...) Toda essa série de noções: “Deus”, alma, virtudes, pecado, além, verdade, vida eterna (NIETZSCHE, 2008, p.67).

Tudo o que foi tratado como a crença fundamental dos metafísicos é a crença das oposições dos valores, o que Nietzsche critica enfaticamente.

> Como poderia algo nascer de seu oposto? Por exemplo, a verdade do erro? Ou a vontade de verdade da vontade de engano? (...) Tal gênese é impossível: quem sonha com ela é um parvo, e mesmo pior que isso: as coisas de supremo valor têm que ter uma outra origem, uma origem própria. (NIETZSCHE, 1999, p. 303).

Nietzsche trata da questão da vontade de potência (ou vontade de poder, conforme a tradução) e que nada está dado como real, exceto o apetite e as paixões do homem. Se, da perspectiva platônica, a razão guia as ações do homem, para o filósofo alemão, o que guia o homem é sua vontade de superação, de tornar-se mais e não permanecer, pois isto vai contra a sua própria natureza. É isso que apresenta sua doutrina sobre o eterno retorno, tudo acontece, repetidamente e incontáveis vezes.

O homem ao fazer o bem e fazer o mal exerce sua potência sobre os outros, mas a vontade de poder não é a mesma em todos os homens e estes que a tem seriam uma minoria preparada para governar.

Nietzsche propõe, então, 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 desta ancoragem moral está estabelecida na visão cristã, repleta de culpa, que impede o exercício dos anseios verdadeiros, que estimulam a força vital do homem. A vontade de poder coloca o homem no centro avaliador de sua conduta moral, não na sociedade, não em Deus. 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”.

Esta ideia está melhor explicada em *Assim falava Zaratustra* (2009), no momento em que este pensador afirma que quem quiser ser um criador, no bem ou no mal, tem de ser, antes de tudo, um destruidor e arrebentar valores. Ele nega que o homem mais elevado seja aquele tido como bom, benévolo, porque esta seria uma perspectiva da moral cristã. Para estimar o que vale um tipo de homem, tem de se calcular o preço que custa sua preservação; tem que se conhecer as condições para sua existência.

A verdade associada à prática do homem bom, Nietzsche (2008) também questiona, colocando a frase em seu Zaratustra: “homens bons jamais falam a verdade.” Por todas as suas críticas aos conceitos morais, a ideia de Deus, alma, espírito, além, alma imortal, salvação, o próprio Nietzsche se distinguiu como imoralista.

Embora o estilo ácido do filósofo tenha lhe rendido muitas críticas, o mais importante na filosofia nietzschiana é a ideia de vida e sua consciência de que existem valores especificamente vitais. “Nessa expressão ‘valores vitais’ estão contidas duas das ideias que irão dominar a filosofia posterior. A obra de Nietzsche é uma das origens da filosofia dos valores e da filosofia moral” (MARIÁS, 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. Estes dois autores serão visitados, a seguir, para que suas ideias, contemporâneas, possam ser comparadas às outras já aqui apontadas.

4.3 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 considerando 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?

"É sobretudo na visão do valor segundo o *homo economicus*, com Adam Smith (1999), que o estudo do valor começa a adquirir status epistemológico autônomo", explica Reale (2001). Até então, não havia o conceito axiológico como o conhecemos hoje. No início do século XX, a palavra axiologia[2] surgiu com a *Teoria dos Valores*, com Max Scheler e Nicolai Hartman, que conceberam os valores como objetos sociais.

Scheler, filósofo alemão contemporâneo de Husserl, publicou sua obra mais importante – fundada na teoria da percepção dos valores, entre 1913 e 1916. O eixo de seu pensamento está na sua obra *O formalismo em ética e a ética material dos valores,* onde estabelece a diferença entre o caráter *a priori* dos valores e a sua realização material. Segundo Matheus (2002), Scheler menciona que a história é produto de uma série de valores realizados, em decorrência de suas oportunidades reais.

---

[2] Os primeiros textos em que o termo axiologia aparece são datados de 1902 (Lapie), 1908 (Hartmann) e 1908 (Urban). ABBAGNANO, N. Dicionário de Filosofia. São Paulo: Martins Fontes, 1999.

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.

O filósofo alemão seleciona e aprofunda em sua obra *Da reviravolta dos valores,* os elementos que caracterizam a moral moderna. Destaco um deles aqui: a subordinação dos valores da vida aos valores da utilidade. Para Scheler, "dentre os valores essenciais existem dois que pertencem ao âmbito valorativo médio: o valor da utilidade e o valor vital, sendo que o último é evidentemente preferível ao primeiro". (1994, p.158-169).

Scheler, que viveu depois de Karl Marx, elabora sua teoria em plena fase de industrialização e transição de valores e se utiliza dos conceitos marxistas para relacionar utopia e ideologia, ou ainda aspirações e necessidades. Marx estabelece o valor sob uma perspectiva econômica, em uma sociedade capitalista. Diferencia o valor de uso do valor de troca. O primeiro está centrado na utilidade da coisa e o valor de troca pressupõe uma relação quantitativa, quanto menos existe, mais vale. Aparece aqui o conceito de oferta e demanda. Segundo Arendt, para Marx estava claro a relação entre valor e sociedade, "já que ninguém visto em isolamento produz valores". (ARENDT, 2000, p. 61).

O valor do uso está centrado na qualidade e o de troca na quantidade, mas a essência do valor está no trabalho. O valor traduz-se por quanto tempo de trabalho existe embutido na produção da mercadoria. Marx defende que o que constitui a consciência comum é o trabalho comum, pois o homem seria um ser econômico. Ele relaciona à superestrutura ideológica todos os elementos que exercem poder sobre a sociedade: o Estado, a Igreja, os poderes econômicos, a moral, os costumes ou

tudo o que restringe a liberdade do homem. Uma sociedade que valoriza mais a força do capital que a força de trabalho tira do homem sua essência.

Heller (2009) diz que para Marx os componentes da essência humana são o trabalho, a socialidade, a universalidade, a consciência e a liberdade. E as esferas heterogêneas são os ambientes onde os valores são explicitados. Como as esferas se relacionam, se conflitam e convergem em alguns casos, da mesma forma um valor pode ser valorado, ora positivamente, ora negativamente.

Um exemplo claro disso está no conflito entre tradição e inovação. Se uma empresa tradicional de 100 anos não muda, torna-se obsoleta. Por outro lado, os produtos podem ser modernos, mas seria salutar a empresa ser tradicional, pois a perenidade é pressuposto de bom desempenho.

As organizações econômicas fazem parte de uma esfera e a atividade empresarial é de natureza moral, pois a moral é uma relação entre atividades humanas (HELLER, 2009, p.18). Na relação entre as empresas e seus públicos estabelece-se um sistema de exigências e costumes que estão permeados por valores morais. Dentre as outras categorias de valores, tais como econômicos, universais, estéticos e espirituais, não há relação humana, portanto não se pode dizer que se referem a valores morais. Da mesma forma não há moral na natureza, porque não há escolha.

Para Marx, a burguesia transmutou toda a honra e dignidade pessoais em valor de troca e em lugar de todas as liberdades pelas quais os homens têm lutado colocou uma liberdade sem princípios, a livre troca. Berman (2008, p. 137), analisando este argumento de Marx conclui que assim “qualquer conduta é permitida, desde que seja economicamente viável, tornando-se valiosa”.

A valoração das atitudes é resultante, portanto, das relações sociais. O valor só faz sentido se estiver vinculado às representações do homem na sociedade.

Quanto mais forte for o vínculo do valor individual e o valor percebido na sociedade, maior a percepção de realidade do valor. Essa associação já era percebida por Adam Smith (1999), em sua *Teoria dos Sentimentos Morais.* quando ele explica:

> (...) a sabedoria que planejou o sistema de afetos humanos, bem como o de toda outra parte da natureza, parece ter julgado que o interesse da grande sociedade humana seria mais bem promovido se a atenção principal de cada individuo se voltasse a porção particular de interesse mais inserida no interior da esfera tanto de suas habilidades quanto de seu entendimento.(SMITH, 1999, p. 288).

Valorar é julgar. Avaliar critérios, modelos, padrões, comparar pesos e medidas morais. O moralista julga a ação de terceiros, o homem virtuoso, a sua própria. 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.

Habermas, em *A consciência moral e o agir comunicativo*, diferencia o agir comunicativo orientado para o sucesso do discurso da ação para o entendimento mútuo. No primeiro caso, trata-se de um agir estratégico:

> (...) os atores tentam alcançar os objetivos de sua ação influindo externamente, por meio de armas ou bens, ameaças ou seduções, sobre a definição da situação ou sobre as decisões ou motivos de seus adversários. (HABERMAS, 1989, p. 164).

Para o autor, entretanto, há outro tipo de ação capaz de promover o entendimento mútuo na comunicação e essa ação assenta-se sempre em condições comuns, ou seja, acordos:

> (...) falo em agir comunicativo quando os atores tratam de harmonizar internamente seus planos de ação e de só perseguir suas respectivas metas sob a condição de um acordo existente ou a se negociar sobre a situação e as consequências esperadas. (HABERMAS, 1989, p. 165).

Sobre as diferentes formas de acordo possíveis, o autor classifica o entendimento mútuo segundo mecanismos ou situações a seguir (HABERMAS, 1989, p. 166-168):

- O entendimento mútuo enquanto mecanismo de coordenação de ações.
- Situação de ação e situação de fala.
- Pano de fundo do mundo da vida: tradições.
- Processo de entendimento mútuo entre o mundo e as tradições ou valores e costumes já estabelecidos.
- Referências ao mundo e pretensão de validez.
- Perspectivas do mundo.

Scheler explica o mecanismo da sociedade moderna como “infinitamente complicado”, que se mobiliza em função de valores vitais, mas não tem tempo de desfrutar tais valores, porque está mobilizada para realizar o trabalho útil. Isso é resultado da subordinação dos valores vitais aos valores da vida, típica relação que se encontra no espírito comercial e industrial, já que a medida que estes negociantes e industriais chegam ao poder, uma nova moral se estabelece”. (1994, p. 165)

Pensando nessas possibilidades de acordos, quando as empresas explicitam seus “valores” para a sociedade, o que elas sinalizam? Que tipo de “acordo mútuo” estão propondo ao seu público-alvo? Apontam que o valor está nas coisas, como seria uma perspectiva idealista? Ou seriam os valores transcendentes aos objetos, onde quem é afetado valora? O que as empresas querem dizer quando estampam em sua comunicação: nossos valores são a ética, o respeito, a inovação e a sustentabilidade? Sponville alerta:

> A ética da responsabilidade quer que respondamos não apenas por nossas intenções ou nossos princípios, mas também pelas conseqüências dos nossos atos, tanto quanto possamos prevê-las. É uma ética de prudência, e a única ética válida. (COMTE-SPONVILLE, 2000, p.38).

Quem pauta o que é valor nas empresas? E na sociedade? Tudo indica que as fontes abastecedoras de opinião (formadores de opinião) são retroalimentadas por outros formadores de opinião, resultando em valores estabelecidos pelo poder dominante. O modelo de referência na sociedade está imposto pelas empresas. Homens competitivos criam empresas competitivas ou o modelo de competição do capitalismo estimula o valor da competição na sociedade? Estes valores, ao lado da missão e da visão empresarial, têm sido reconhecidos como a essência da cultura corporativa.

Heller (2009) explica que os valores sempre foram formas de elevação do homem. Existe para ela uma hierarquia axiológica que muda assim como muda a história. Os valores humanos mais arcaicos como a honradez, a justiça e a coragem, continuam sendo valorados, mas algo ficou diferente. Se no passado a felicidade estava no topo da hierarquia, a liberdade só foi se elevando como valor quando os indivíduos puderam optar, escolher seu lugar no mundo, suas normas e seus costumes. Se a ética é uma escolha, só o homem livre pode ter comportamento ético. Ela explica ainda que os valores conquistados pela humanidade se perdem, mudam de lugar na importância, mas não deixam de existir como valor. “A realização de um valor é sempre absoluta, mas sua perda é relativa.”, afirma Heller.

Ao analisar as proposições de Heller (2009) sobre os valores como forma de elevação do homem, reflito se aquilo que se valora 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. Sendo o homem o valor fonte de todos os valores[3], e considerando a inevitável relação histórica do ser social, pode-se admitir certo relativismo axiológico de base

[3] REALE, Miguel, em conferência proferida em 1991, por ocasião de seu octogésimo aniversário.

historicida.[4] Concordando com Heller (2009), 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 depende a sobrevivência do homem, o valor fonte.

Mais de duas dezenas de autores foram elencados abordando teorias de valor e Garcia (1999, p.63) apresenta de forma clara as diferentes correntes. A principal diferenciação das teorias axiológicas é que podem ser divididas em subjetivistas e objetivistas.

As que fundam sua teoria na subjetividade podem ser divididas em hedonistas (Epicuro, Bentham e Meinong), que estabelecem que valioso é o que agrada e causa prazer (valor como afeto) e as voluntaristas (Arisa Ribot e Ehrenfels), que afirmam que valioso é o que desejamos e pretendemos como meta ou propósito a ser alcançado (valor como poder). Já as teorias objetivistas, representadas por Husserl, Heidegger, Scheler e Hartmann sinalizam que os valores representam um ideal em si e por si. Valores seriam, neste caso, mais próximos ao conceito do mundo das ideias e dos arquétipos. Explica Garcia:

> (...) os valores, segundo esta teoria, não são projetados nem constituídos pelo homem na história, mas sim descobertos por ele no decorrer da sua existência. ... Eles são eternos e universais, anteriores a qualquer estimativa empírico-positiva. (1999, p.38)

Reale discorda desta proposição e assume que os valores estão inseridos no tempo histórico e só nele fazem sentido. Muda a história, mudam os valores e a esta relação valores-cultura-história denominou-se historicismo axiológico.

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

---

[4] IBIDEM

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.

Segundo Reale (apud Garcia 1999, p.63), existe uma classificação formal dos valores - como os valores são apresentados - e uma classificação material ou de que tratam os valores. Na primeira categoria estão os valores subordinantes e subordinados, os valores fins e os valores meios, os valores autônomos ou derivados. Na classificação material, estão os valores teóricos ou práticos, setoriais, éticos, estéticos.

Outro filósofo, Resweber,, em seu livro *A Filosofia dos Valores*, analisa grandes teóricos que abordaram o conceito de valor e os organiza de acordo com a noção de ordem, que é, na sua opinião “a coluna dorsal do *corpus* teórico dos valores”(2002, p.71). Seis ordens são apresentadas ao leitor: (1) ordem virtuosa, representada por Platão e Aristóteles; (2) ordem econômica (Marx, Bentham, Stuart Mill, James, Pierce); (3) ordem personalista (Scheler, Blondel, Mounier); (4) ordem existencial (Kant, Pascal, Kierkgaard, Habermas). (5) ordem ontológica (Lavelle, Le Senne, Dupréel) e (6) ordem comunicacional (Jonas, Habermas, Otto Apel).

Resweber dá grande destaque à Teoria dos Valores de Scheler, afirmando que:

> (...) Scheler tem o extremo mérito de sublinhar o papel do sentimento da gênese dos valores, a interrelação das essências ideais e materiais por estes estabelecidas, o seu enraizamento na personalidade de um sujeito, que não é o eu puro e isolado, mas o ato de uma experiência, ao mesmo tempo individual e comunitária, experimentada numa simpatia recíproca. (RESWEBER, 2002, p.76)

Bauman (2007, p. 73) em sua obra *Modernidade líquida*, considera que atualmente todas as utopias da sociedade caíram por terra. Não existe mais a ’boa sociedade‘. As relações das empresas são assimétricas. A relação gerente-

gerenciado pode ser considerada, algumas vezes, agonística: os dois lados perseguem objetivos opostos e só conseguem conviver de forma orientada pelo conflito. Berlin (1996), por sua vez, em sua obra O *sentido da realidade,* defende a ideia de pluralismo cultural e dos diversos valores como uma construção objetiva social, que não depende da subjetividade humana. O autor afirma a existência de uma pluralidade de valores como parte da essência da humanidade, o que contribuiria para tornar as sociedades multiculturais, concebíveis e viáveis.

Para finalizar este capítulo, surgem então algumas questões que precisam de respostas: dados de uma pesquisa preliminar com 30 empresas selecionadas a partir da publicação das Melhores e Maiores de *Exame*[5], do ano de 2009, sobre quais são seus valores publicados em seus websites indicam que a ética está entre os três valores mais divulgados. Que tipo de análise é possível desta informação?

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?

[5] Publicação da Editora Abril, que classifica anualmente as 500 Melhores e Maiores Empresas do Brasil, por critério de faturamento bruto.

5. Valores corporativos: uma análise quantitativa sobre a difusão de valores dos maiores grupos empresariais no Brasil

O referencial teórico abordado foi o pano de fundo para a análise prática dos valores organizacionais, como uma pesquisa aplicada. Para a análise de dados relevantes para esta dissertação, foi utilizada a abordagem quantitativa. Nesta etapa foi possível testar as hipóteses levantadas no projeto de pesquisa.

O objeto deste projeto de pesquisa é formado pela interseção de três campos distintos de conhecimento, assim estruturados: no domínio da filosofia espera-se identificar de que forma os grandes grupos empresariais que operam no Brasil explicitam seus valores; no domínio da história/memória procura entender se há registro da trajetória da organização que possa se relacionar com a eleição dos valores; no domínio da comunicação visa conhecer qual o discurso utilizado para tornar público o processo de comunicação dos valores das empresas. As empresas estabelecem seus valores a partir de sua cultura organizacional? Qual a relação entre a função econômica das organizações e os valores comunicados?

Delimitando este escopo de investigação e procurando pesquisar o perfil dos valores organizacionais espera-se encontrar pontos de interseção entre os diferentes domínios da cultura organizacional, por meio de uma pesquisa comparativa de valores estabelecidos e divulgados pelas empresas.

5.1 Hipóteses de pesquisa

- As empresas, ao estabelecer seus valores, não os associam com a cultura organizacional, mas os estabelecem a partir de palavras-chave consideradas importantes para o mercado em que atuam.

- O estabelecimento dos valores das organizações privilegia mais a narrativa de uma identidade associada ao setor de atividade da organização.

- Independente do perfil da empresa, país de origem ou ramo de atividade, alguns valores permeiam várias organizações, sugerindo certa universalidade do valor ou mesmo a falta deste valor desejado (dever-ser).

5.2 Objetivos

A partir das hipóteses mencionadas foi possível estabelecer um objetivo geral: analisar os valores organizacionais dos maiores grupos que operam no Brasil. Como desdobramentos, proponho ainda os seguintes objetivos específicos:

- Identificar quais são os valores mais explicitados em 100 dos maiores grupos empresariais em operação no Brasil
- Mapear quais públicos são mencionados nos valores.
- Identificar se existem valores tipicamente brasileiros.
- Estabelecer relações entre os valores explicitados em empresas de diferentes perfis.
- Identificar se história/memória é valor para as empresas e se existem espaços de registro em seus ambientes de comunicação na Internet.

5.3 Classificação dos valores: Rokeach ou Tamayo?

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 destas questões não modelaram instrumentos de análise que pudessem ser reproduzíveis por outros estudiosos.

Até mesmo Scheler, reconhecido como o Teórico dos Valores, não formalizou procedimentos de análise (1994). O que fez foi se posicionar a respeito dos valores não como individuais, nem coletivos, mas sim como ideais em si e por si. Com tal dificuldade de acesso a procedimentos de classificação, decidi procurar nos estudos na área de Administração para entender como se classificavam os valores.

Durante o processo de busca de referências sobre escalas de valores e estudos no campo axiológico, um artigo publicado por Aust, da Universidade de Oklahoma, em 2004, no *Communication Studies,* me encaminhou a um núcleo de estudiosos sobre a temática dos valores. Embora existam muitas teorias sobre valores, principalmente derivadas da filosofia, são poucas as que criam modelos para a sua classificação.

Na década de 1960, também 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 18 valores instrumentais (aquilo que fazemos no nosso dia-a-dia) e 18 valores terminais (para alcançar o que desejamos).

Esta teoria está alicerçada em cinco pressupostos, conforme explica Aust (2004, p.521): (1) pessoas têm relativamente poucos valores; (2) humanos têm os mesmo número de valores, mas em diferentes graus; (3) valores formam sistemas de valores; (4) valores são originados em culturas, sociedades e instituições (ou organizações) e (5) valores são manifestos em mensagens e assim podem ser examinados.

A partir dessas constatações, Rokeach desenvolveu um modelo e nas tabelas a seguir encontram-se os valores que foram organizados por ele, como sendo valores terminais e valores instrumentais, os valores terminais associados a um objetivo final e os valores instrumentais como forma de chegar aos valores terminais.

TABELA 6. Valores terminais: valores ligados ao objetivo final

Valor	Exemplos
Amizade verdadeira	Camaradagem, companheirismo, solidariedade, comunhão
Amor maduro	Intimidade, sexualidade, espiritualidade, maturidade
Autorrespeito	Meritocracia, respeito, autoestima
Beleza	Beleza, chame, elegância, esplendor
Família	Família, casa, estabilidade
Felicidade	Felicidade, euforia, contentamento
Harmonia interior	Harmonia, organização, ordem, firmeza, equilíbrio
Igualdade	Equidade, igualdade, imparcialidade, justiça
Liberdade	Liberdade, escolha, oportunidade
Mundo em paz	Paz, concordância, serenidade
Prazer	Diversão, satisfação,.ócio
Reconhecimento social	Reconhecimento, admiração, apreciação
Sabedoria	Sabedoria, percepção, discernimento, compreensão
Salvação	Salvação, imortalidade, redenção,
Segurança nacional	Proteção, defesa, amparo
Senso de realização	Realização, contribuição, conquista, resultado
Vida confortável	Conforto, prosperidade, sorte
Vida excitante	Atividade, Estimulo, Agitação

TABELA 7. Valores instrumentais: valores ligados aos comportamentos cotidianos

Valor	Exemplos
Alegria	Animação, brilho, jovialidade, felicidade, diversão
Ambição	Trabalho duro, empreendedorismo, garra
Amor	Amor, ternura, caridade
Autocontrole	Autocontrole, disciplina, perseverança
Cabeça aberta	Flexibilidade, tolerância,
Capacidade	Competência, efetividade, capacidade, proficiência
Coragem	Coragem, firmeza, audácia, destemor, valentia
Cortesia	Cortesia, boa educação, boas maneiras, civilidade
Honestidade	Honestidade, verdade, moral, ética, sinceridade
Imaginação	Imaginação, criatividade, inspiração, inovação, originalidade, visionário
Independência	Independência, autonomia, autossuficiência
Inteligência	Inteligência, reflexivo
Limpeza	Limpeza, clareza, inalterado
Lógica	Lógica, racionalidade, consistência, focado
Obediência	Obediência
Perdão	Perdão, desculpa, absolvição, revisão
Responsabilidade	Responsabilidade, dependência
Solidariedade	Bem-estar, assistência, suporte

Segundo Tamayo (2007, p. 8), muitos autores criticaram o modelo da escala de Rokeach e sua estratégia de classificação dos valores. Posteriormente, outro estudioso dos valores que se destacou foi Schwartz (1992), que encontrou aqui no Brasil um parceiro, Tamayo, com quem produziu estudos comparativos, a partir de 1993.

A teoria de valores de Schwartz (1992) identifica as principais características dos valores: (1) valores são crenças, (2) valores são um construto motivacional, (3) valores transcendem situações e ações específicas, (4) valores guiam a seleção e avaliação da ações, políticas, pessoas e eventos e (5) os valores são ordenados pela importância relativa aos demais. (Schwartz, 2005, p.23).

Um desses estudos produzidos no Brasil por Tamayo trata da hierarquia axiológica a partir de tipos motivacionais, pois “a raiz dos valores é motivacional: eles expressam interesses e desejos de alguém” (Tamayo; Schwartz, 1996, p. 63).

É importante registrar que embora esses estudos tenham sido realizados sob a perspectiva organizacional, a fonte de informação para a coleta dos dados foram os funcionários de empresas. Dizem os autores:

> Por valores organizacionais entende-se aqui os que são percebidos pelos empregados como efetivamente característicos da organização. Expressam uma dimensão fundamental da cultura organizacional tal como ela é vivenciada por seus membros. Às vezes, valores pessoais dos membros da organização e valores vivenciados podem coincidir parcialmente, mas com frequência são diferentes e até conflitivos. (Tamayo; Godim, 1996, p.64)

Um dos modelos de classificação de valores, desenvolvido por Tamayo e Schwartz (1993), trata da hierarquia axiológica a partir de tipos motivacionais. “Os tipos motivacionais de valores relacionam-se entre si de forma dinâmica”, explica Tamayo, e indica que “os valores a serviço de interesses individuais são opostos àqueles que servem a interesses coletivos”. (Tamayo, 2007, p. 9)

Os tipos motivacionais foram classificados em dez categorias, como indica a tabela abaixo.

TABELA 8. Tipos motivacionais

Tipo motivacional	Meta motivacional
Hedonismo	Prazer e gratificação pessoal
Auto-realização	Sucesso pessoal como demonstração de competência
Poder social	Status social, prestígio e controle sobre pessoas e recursos
Auto-determinação	Independência de pensamento, de ação e de opção
Conformidade	Agir de acordo com as expectativas sociais
Benevolência	Interesse e bem-estar de pessoas intimas
Segurança	Integridade pessoal e de grupos de identificação
Tradição	Respeito e aceitação dos ideais e costumes da sociedade
Estimulação	Inovação para manter excitação, novidade e mudança
Filantropia	Bem-estar de todos

É interessante a distinção que fazem os autores dos conceitos de benevolência e filantropia, sendo que o primeiro refere-se ao bem-estar das pessoas íntimas e, o segundo, ao bem-estar de todos. De acordo com esta ótica, o valor de sustentabilidade seria categorizado como filantropia, relação esta da qual não compartilho. Além disso, reforço aqui o alerta que a sustentabilidade é um conceito que foi estruturado a partir da ótica das organizações.

Tamayo e Godim (1996) descrevem vários aspectos que devem ser considerados na definição dos valores organizacionais: (1) aspecto cognitivo, (2) aspecto motivacional, (3) função dos valores e (4) hierarquia dos valores. O aspecto cognitivo, explicam os autores, “são formas de conhecer a realidade organizacional, respostas prontas e privilegiadas a problemas organizacionais” (2000, p.293). Eles funcionam como um gabarito que orienta os comportamentos próprios e julga os comportamentos alheios. “Os valores são encarados como dinamizadores e intimamente ligados aos comportamentos quotidianos de cada um” (THÉVENET, 1996, p.86). Tanto é assim que várias organizações registram seus valores em seus Códigos de Conduta.

Já o aspecto motivacional traz embutido alguma meta e pode considerar interesses do indivíduo ou de uma coletividade. Esse indivíduo pode ser o dono, o fundador ou alguém influente na empresa. Nesta categoria seriam incluídos os valores de vitória, sucesso, satisfação, reconhecimento, entre outros.

Tamayo;Mendes; Paz (2000) explicam que tradicionalmente duas abordagens têm sido utilizadas para identificar e avaliar os valores organizacionais. A primeira estuda os valores a partir de documentos oficiais da empresa e a maioria dos estudos desta natureza é do tipo qualitativo. Analisam-se, nesses casos, as narrativas e as mensagens divulgadas sob a perspectiva da organização. Esta seria uma perspectiva de valores desejados.

A segunda abordagem tradicional para o estudo dos valores organizacionais consiste em utilizar a média dos valores individuais dos membros da organização como estimativa dos valores organizacionais. Esta seria uma perspectiva de valores vivenciados.

Em relação às funções dos valores Tamayo; Godim (1996) indicam que eles (1) orientam a vida da empresa, (2) guiam o comportamento dos seus membros e (3) vinculam as pessoas. São mais abrangentes do que as normas, pois constituem uma espécie de ideologia. Na década de 1980, quando comecei minha vida profissional, era comum as empresas expressarem seu credo, mas tudo indica que este modelo já havia iniciado na primeira metade do século XX.

Em 1943, Robert Wood Johnson, filho de um dos fundadores da empresa Johnson & Johnson, escreveu o *Nosso Credo*, uma página de intenções onde mencionava os seguintes *stakeholders*: funcionários, clientes, comunidade, fornecedores, distribuidores, sociedade e acionistas. Para cada público de relacionamento associou um compromisso: produtos e serviços de qualidade, com preços razoáveis e pronto atendimento para os clientes; lucro justo para fornecedores e distribuidores; responsabilidade para com os funcionários oferecendo um ambiente saudável, possibilidade de ascensão, abertura e remuneração justa; junto às comunidades aparecem os valores de cidadania, responsabilidade social e ambiental; junto ao governo estabelece o compromisso de pagamento de impostos e para os acionistas se compromete com boas recompensas financeiras.

Robert Johnson menciona ainda que para alcançar os resultados terminais (na perspectiva de Rokeach) será preciso inovação, com uma gestão competente, ética e justa. Esta descrição das intenções empresariais no Credo da J&J antecipa o conceito de sustentabilidade, pois envolve o tripé econômico, social e ambiental.

O Credo da Johnson & Johnson pode ser encontrado na primeira página do portal corporativo da empresa e são muitas as relações que se fazem com a filosofia

do dono. Trata-se de um caso clássico de cultura forte, como apontam Deal & Kennedy, com suas quatro características identificadas: valores (estabelecidos no Credo), heróis (filho do fundador), ritos e rituais e rede de comunicação. Na década de 1980, a J&J era uma das empresas listadas entre as 18 de *hard culture,* nos estudos dos autores. Registre-se que este Credo era o retrato dos valores vivenciados na empresa da família. Quando a J&J se preparava para abrir seu capital e tornar-se internacional, tais valores foram documentados.

Figura 1. Credo da Johnson & Johnson

Our Credo

We believe our first responsibility is to the doctors, nurses and patients,
to mothers and fathers and all others who use our products and services.
In meeting their needs everything we do must be of high quality.
We must constantly strive to reduce our costs
in order to maintain reasonable prices.
Customers' orders must be serviced promptly and accurately.
Our suppliers and distributors must have an opportunity
to make a fair profit.

We are responsible to our employees,
the men and women who work with us throughout the world.
Everyone must be considered as an individual.
We must respect their dignity and recognize their merit.
They must have a sense of security in their jobs.
Compensation must be fair and adequate,
and working conditions clean, orderly and safe.
We must be mindful of ways to help our employees fulfill
their family responsibilities.
Employees must feel free to make suggestions and complaints.
There must be equal opportunity for employment, development
and advancement for those qualified.
We must provide competent management,
and their actions must be just and ethical.

We are responsible to the communities in which we live and work
and to the world community as well.
We must be good citizens — support good works and charities
and bear our fair share of taxes.
We must encourage civic improvements and better health and education.
We must maintain in good order
the property we are privileged to use,
protecting the environment and natural resources.

Our final responsibility is to our stockholders.
Business must make a sound profit.
We must experiment with new ideas.
Research must be carried on, innovative programs developed
and mistakes paid for.
New equipment must be purchased, new facilities provided
and new products launched.
Reserves must be created to provide for adverse times.
When we operate according to these principles,
the stockholders should realize a fair return.

Johnson & Johnson

Vários autores são citados por Tamayo no estudo dos valores organizacionais, principalmente no campo da Psicologia Social, particularmente na psicologia do trabalho, mas foi ele, juntamente com Godim que elaborou, em 1996, um instrumento psicométrico, a partir da percepção de 537 sujeitos de 165 diferentes empresas, públicas e privadas. Foram levantadas mais de 500 sugestões de valores, muitas delas idênticas e outras apresentando muitas semelhanças. Através de análise de conteúdo, os autores chegaram a uma lista de 48 valores que eles consideraram como sendo uma amostra representativa dos valores organizacionais. Os resultados foram submetidos a análise fatorial.

Este instrumento foi aperfeiçoado e denominado Inventário dos Valores Organizacionais (IVO). Posteriormente foi validado em pesquisa aplicada com a utilização de testes estatísticos e recomendado para a utilização em diagnósticos organizacionais, em intervenções e estudos da cultura da empresa

Autonomia, conservadorismo, hierarquia, igualitarismo, domínio e harmonia são os seis aspectos fundamentais da vida organizacional, estudados por Godim e Tamayo (2000). Na tabela abaixo encontram-se os 36 valores já devidamente classificados.

TABELA 9. Seis tipos motivacionais do IVO

AUTONOMIA	Competência, criatividade, curiosidade, eficácia, eficiência, estimulação, inovação, liberdade, modernização, prazer, qualidade, realização, reconhecimento
CONSERVADORISMO	Disciplina, honestidade, lealdade, limpeza, ordem, polidez, prestígio, segurança, sensatez, sigilo
HIERARQUIA	Fiscalização, hierarquia, obediência, poder, pontualidade, rigidez, supervisão
IGUALITARISMO	Autonomia, cogestão, coleguismo, comunicação, cooperação, democracia, descentralização, dinamismo, equidade, igualdade, Independência, Justiça, Qualificação dos recursos humanos, respeito, sociabilidade
DOMÍNIO	Ambição, audácia, competitividade, domínio, previsibilidade, produtividade, satisfação dos clientes, sucesso

HARMONIA	Equilíbrio, espontaneidade, ética, iniciativa, integração inter-organizacional, intercambio,interdependência, parceria, preservação da natureza, preservação, respeito à natureza, tolerância

Analisando a disposição dos valores nas categorias dos tipos motivacionais, chama a atenção que o valor ‘autonomia’ esteja categorizado como igualitarismo, sendo que existe uma categoria explícita para este valor. Nos referenciais teóricos consultados não foi encontrada nenhuma explicação para esta questão.

5.4 Método e técnicas de coletas de dados

A coleta original dos dados começou em agosto de 2010 e foi abortada em final de novembro. A base original dos dados seria a publicação das 1.000 maiores empresas da *Revista Valor*, da mesma editora. Ocorre que, ao final da coleta, foi identificado um viés nos dados. Nesta publicação empresas de um mesmo grupo econômico são listadas por sua razão social e assim foram codificadas várias empresas com os mesmos valores. A título de exemplo, a Petrobrás conta com várias refinarias, distribuidora e outras empresas, que compartilham os mesmos valores e que foram computadas múltiplas vezes.

Descartados os resultados iniciais, nova coleta ocorreu em dezembro/2010 junto aos sites/ambientes virtuais destas organizações. A população ou universo da pesquisa utilizado para a análise dos dados foi a lista dos maiores grupos empresariais publicados por *Valor Grandes Grupos*, edição 2010, editada pelo Valor Econômico S.A (figura 2), e classificadas anualmente por sua receita bruta. A receita bruta dos grupos elencados entre os 200 maiores grupos empresariais ultrapassa a marca de R$ 2 trilhões.

Figura 2. Valor Grandes Grupos

A qualificação da fonte de dados é fator relevante na metodologia da pesquisa e esta publicação apresenta os dados com as seguintes informações:

- Classificação
- Local da sede no Brasil
- Origem do capital,
- Principal área de atividade
- Receita bruta,
- Patrimônio líquido,
- Lucro líquido,
- Rentabilidade no patrimônio líquido
- Número de empregados.

Capa da publicação utilizada como fonte na seleção dos grupos empresariais

Com a meta de estudo de 100 organizações, procedeu-se a um rastreamento dos grandes grupos e dentre os 100 primeiros casos, 10 grupos não divulgam seus valores. São eles: Claro (36º), Lojas Americanas (44º), Jereissati São Paulo (48º), Safra (55º), Citi (56º), Renault (66º), Makro (74º), Eletrolux (86º) e Artur Lundgren (89º).

Por este motivo estes grupos foram substituídos pelos grupos CCR, SHV GA Brasil, Grupo Abril, Positivo, Algar, Rodobens Grupo Verdi, Coteminas, Lojas Renner, Guararapes e Profarma, que ocupam do 101º ao 110º do ranking. Na tabela a seguir, encontra-se a lista completa dos grupos investigados.

TABELA 10. Lista dos grupos empresariais analisados na pesquisa

	GRUPO		GRUPO		GRUPO		GRUPO
1	Petrobrás	26	BRF Brasil Foods	51	Endessa Brasil	76	Bayer
2	Itaúsa	27	Andrade Gutierrez	52	Rede	77	Suzano
3	Bradesco	28	TIM Brasil	53	Louis Dreyfus	78	Coca-Cola FEMSA
4	Banco do Brasil	29	ArcelorMittal I	54	Unipar	79	Pirelli
5	JBS-Friboi	30	Cemig	55	Copersucar	80	André Maggi
6	Vale	31	AES Brasil	56	ALE	81	OAS
7	Telefônica	32	Cargill	57	EDP Energias Brasil	82	Martins
8	Caixa	33	Cosan	58	Queiroz Galvão	83	GDF-SUEZ
9	Oi	34	Nestlé	59	Saint-Gobain	84	Cielo
10	Santander	35	Honda	60	Porto Seguro	85	Magazine Luiza
11	AmBev	36	CPFL Energia	61	GOL	86	Mapfre Seguros
12	Odebrecht	37	Usiminas	62	NET	87	Randon
13	Fiat	38	Embratel	63	Caixa Seguros	88	Siemens
14	Ultra	39	CSN	64	Basf	89	Klabin
15	Votorantim	40	Souza Cruz	65	Natura	90	BTG Pactual
16	Bunge	41	Unilever	66	Celesc	91	CCR
17	Eletrobrás	42	Embraer	67	Dow	92	SHV Gas Brasil
18	Volkswagen	43	Neoenergia	68	WEG	93	Abril
19	Gerdau	44	TAM	69	Schincariol	94	Positivo
20	Pão de Açúcar	45	Marfrig	70	Amil	95	Algar
21	Carrefour	46	Portugal Telecom	71	Banrisul	96	Rodobens Grupo Verdi
22	Shell Brasil	47	Copel	72	Sicredi	97	Coteminas
23	HSBC	48	SulAmérica	73	Silvio Santos	98	Lojas Renner
24	Walmart Brasil	49	Light	74	Bosch	99	Guararapes
25	Camargo Corrêa	50	Whirlpool	75	Kraft Foods	100	Profarma

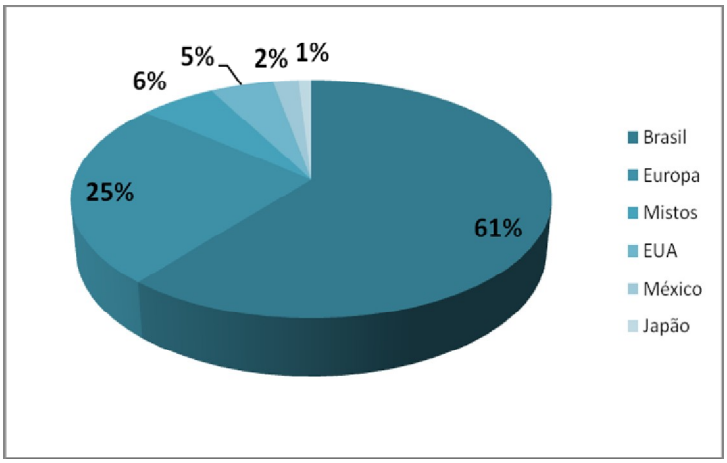
5.5 Análise dos dados

5.5.1 Perfil da amostra: brasileiros são maioria dentre os grandes grupos

A amostra de 100 casos aponta 61% dos grupos empresariais de capital brasileiro e se somados os grupos de capital misto, nacional e internacional, chega-se a 65% dos grupos. No continente americano, além dos grupos brasileiros,

contam-se mais sete casos, considerando-se cinco grupos norte-americanos e dois grupos mexicanos.

Gráfico 1: Origem do capital

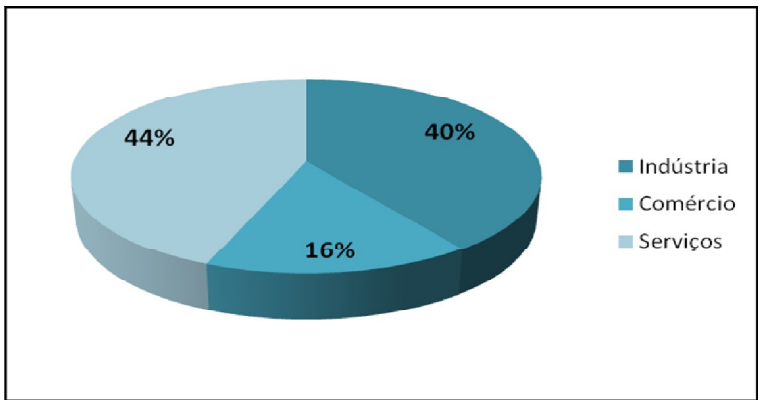


Base de dados: 100 grupos Valor Grandes Grupos

Os grupos europeus somam 25% da amostra e estão representadas por 4 grupos da Alemanha, 3 grupos da Espanha, 4 grupos da França, 5 grupos da Holanda, 4 grupos da Itália, 2 grupos da Inglaterra, 2 grupos de Portugal e 1 grupo da Suíça. Há somente um representante do Oriente: o grupo Honda, do Japão .

Dentre os grupos analisados 40% são indústrias, 44% são empresas de prestação de serviços e 16% estão classificadas como grupos comerciais, conforme aponta o Gráfico 2.. No caso dos grupos de prestação de serviços, as instituições financeiras somam 13 casos, incluindo bancos e empresas seguradoras. Os outros grupos de prestação de serviços são das áreas de telecomunicações, energia, construção civil, serviços médicos, transporte e logística, dentre outras.

Gráfico 2: Ramo de atividade



Base de dados: 100 grupos Valor Grandes Grupos

Os grupos industriais incluem os setores de açúcar e álcool, alimentos, automóveis, bebidas e fumo, eletroeletrônicos, bens de consumo, construção e engenharia, mecânica, metalurgia e siderurgia, mineração, papel e celulose, químico e petroquímica, farmacêutico, cosméticos,materiais de construção,

5.5.2 Sistematização para a coleta dos dados sobre valores

O tratamento dado na coleta de dados aos valores encontrados nos sites dos Grandes Grupos foi o mesmo utilizado na codificação de perguntas abertas de pesquisas de opinião ou como preferem alguns autores, a categorização. De acordo com Kronberger; Wagner (2008, p.417), “a categorização somente é aceitável se os pesquisadores tiverem uma forte justificação para as suas categorias.”

Os autores sinalizam a atenção que deve dedicar o pesquisador ao tratamento dos sinônimos e, no caso desta pesquisa de valores, o *Dicionário Houaiss de Sinônimos e Antônimos* foi utilizado para dirimir eventuais dúvidas, já que durante a categorização muitos valores apresentavam distintas possibilidades de escolha.

A mensuração dos fatos sociais depende da categorização do mundo social, dizem Bauer; Gaskell; Allim (2008, p. 24) e consideram que os métodos e procedimentos de coleta são essenciais para a pesquisa científica. O objetivo no caso deste estudo foi uma fusão quantitativo/qualitativo que separa de um lado o controle, por intermédio da quantificação estatística e, de outro lado, a compreensão por intermédio da análise dos rótulos axiológicos.

Segundo Bauer; Aarts, (2002, p. 44) o *corpus* é uma coleção finita de materiais, determinada de antemão pelo analista, com (inevitável) arbitrariedade, e com a qual ele irá trabalhar. Nesse caso, o *corpus* deste estudo refere-se aos valores dos 100 maiores grupos empresariais que operam no Brasil, de acordo com o *ranking* da revista *Maiores Grupos*, da editora *Valor Econômico*, cujas informações encontram-se disponíveis em seus portais corporativos.

Para uma análise adequada, Barthes (1967) recomenda três cuidados: relevância, homogeneidade e sincronicidade. Toda atenção foi dedicada pela pesquisadora para assegurar tais procedimentos, evitando-se vieses de coleta.

Bauer (2008, p.189) aponta que “os métodos de pesquisa passam por ciclos de moda e esquecimento, mas a World Wide Web (www) criou uma grande oportunidade para os dados em forma de textos.” Assim foram realizadas buscas nos sites e portais dos grupos selecionados acerca das informações corporativas e valores cujas descrições ou menções encontravam-se divulgadas. Os casos das empresas que não divulgam seus valores no site corporativo foram arrolados e substituídos, conforme já explicado.

Os valores encontrados nos sites das empresas selecionadas foram listados e classificados em categorias de acordo com Teoria de Valores de Rokeach e de acordo com a Escala de Valores Organizacionais de Tamayo e Gondim (1996). Os valores encontrados foram organizados por origem do capital e por ramos de atividade econômica, indústria, comércio e prestação de serviços.

Os valores foram codificados numericamente em sua categoria bruta, por exemplo, **ética** e em sua categoria desdobrada **ética profissional**. Para efeito de análise foram unificados para a geração de frequência estatística. A este tipo de categorização de ética, Krippendorff (2008, apud Bauer,M; GASKELL, G, 2008) denomina unidade sintática, que neste caso de **ética**, é uma palavra.

Da mesma forma foram classificados os valores sempre que são associados a um público de relacionamento (O **cliente** é nossa motivação). Ao final da classificação foi possível mapear os diferentes públicos: interno, cliente, acionistas, comunidade etc. e sua frequência de menção. Também foram mapeados valores associados à gestão, tais como inovação, excelência empresarial, performance, alto desempenho etc. Todos os dados estão representados em gráficos a seguir e, sempre que possível, de forma comparativa, de acordo com as variáveis de perfil (nacionalidade, ramo, segmento de atividade das empresas).

Para estruturar o conteúdo de forma que pudesse ser codificado, digitado e processado um formulário de coleta de dados foi organizado (disponível no Anexo 1).

As empresas explicitam seus valores de formas distintas. Algumas os utilizam na categoria bruta como, por exemplo, ética, inovação, integridade e sustentabilidade, como é o caso dos grupos abaixo:

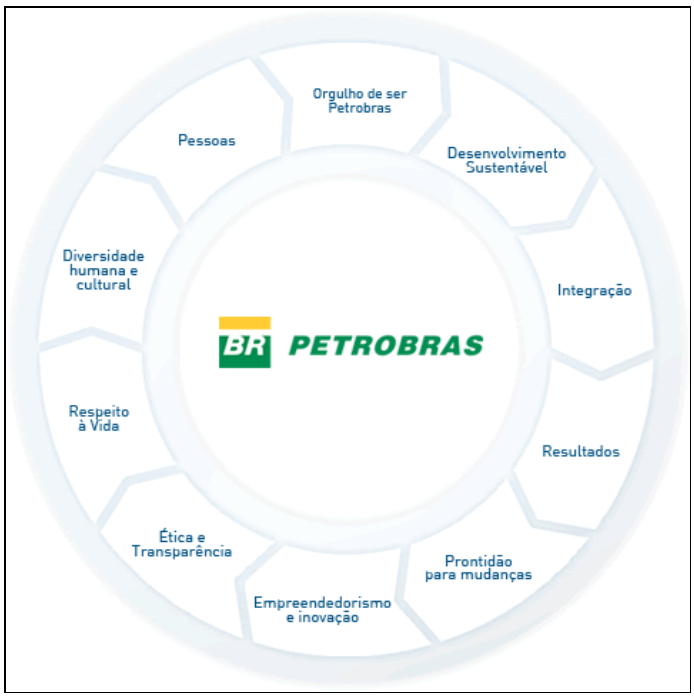
TABELA 11. Forma de explicitação dos valores nos ambientes virtuais

Votorantim (15º)	Walmart (24º)	Saint Gobain (64º)
Solidez	Inovação	Integridade
Ética	Atendimento ao cliente	Engajamento profissional
Respeito	Respeito pelo indivíduo	Respeito por pessoas
Empreendedorismo	Busca pela excelência	Lealdade
União		Solidariedade

Em alguns casos os valores são indicados e explicados. Os grupos Petrobrás e CPFL, por exemplo, esclarecem qual o sentido dos valores apresentados em categoria bruta.

Figura 3. Forma de apresentação dos valores da Petrobrás (1º):

Descritos no Plano Estratégico, os valores são a forma como a Petrobras pauta suas estratégias, ações e projetos. (www.petrobras.com.br). Após a apresentação do diagrama, cada um dos valores é explicado.



Desenvolvimento Sustentável - Perseguimos o sucesso dos negócios com uma perspectiva de longo prazo, contribuindo para o desenvolvimento econômico e social e para um meio ambiente saudável nas comunidades onde atuamos.

Integração - Buscamos maximizar a colaboração e a captura de sinergias entre equipes, áreas e unidades, assegurando a visão integrada da companhia em nossas ações e decisões.

Resultados - Buscamos incessantemente a geração de valor para as partes interessadas, com foco em disciplina de capital e gestão de custos. Valorizamos e reconhecemos, de forma diferenciada, pessoas e equipes com alto desempenho.

Prontidão para mudanças - Estamos prontos para mudanças e aceitamos a responsabilidade de inspirar e criar mudanças positivas.
Empreendedorismo e inovação - Cultivamos a superação de desafios e buscamos incessantemente a geração e a implementação de soluções tecnológicas e de negócios inovadoras que contribuam para o alcance dos objetivos estratégicos da Petrobras.

Ética e transparência - Nossos negócios, ações, compromissos e demais relações são orientados pelos Princípios Éticos do Sistema Petrobras.

Respeito à vida - Respeitamos a vida em todas as suas formas, manifestações e situações e buscamos a excelência nas questões de saúde, segurança e meio ambiente.

Diversidade humana e cultural - Valorizamos a diversidade humana e cultural nas relações com pessoas e instituições. Garantimos os princípios do respeito às diferenças, da não discriminação e da igualdade de oportunidades.

Pessoas - Fazemos das pessoas e de seu desenvolvimento um diferencial de desempenho da Petrobras.

Orgulho de ser Petrobras - Nós nos orgulhamos de pertencer a uma empresa brasileira que faz a diferença onde quer que atue, por sua história, suas conquistas e por sua capacidade de vencer desafios.

Forma de apresentação dos valores da CPFL (37º):

Criação de Valor - O Grupo CPFL cria valor em tudo o que faz. Para isso ele existe: para gerar valor para os seus acionistas e para os públicos com os quais interage.

Compromisso - Assegurar que as atividades empresariais e as condutas profissionais espelhem, com fidelidade, a transparência, a busca do cumprimento dos princípios e das diretrizes éticas da CPFL Energia e dos contratos, obrigações e pactos assumidos com seus públicos de relacionamento.

Segurança e Qualidade de Vida - Atuar permanentemente para controlar e minimizar os riscos associados aos seus processos de trabalho, produtos e serviços, e assegurar a integridade e o bem-estar físico e mental das pessoas com as quais se relaciona, em ambientes que estimulem a cooperação, a coesão, a difusão do conhecimento e o desenvolvimento profissional e humano.

Austeridade - A CPFL considera a austeridade como um princípio administrativo de elevado valor ético, que deve orientar todas as ações das empresas do Grupo. Neste sentido, afirma que todos os seus recursos materiais ou financeiros devem ser utilizados com parcimônia, sem excesso ou desperdício, isto é, de modo racional e sustentável, na justa medida de sua utilidade para o atingimento dos objetivos empresariais.

Sustentabilidade - Preocupar-se com as consequências futuras de suas ações e decisões, buscando sempre controlar e evitar riscos que possam trazer ameaças à perenidade do Grupo CPFL, bem como efeitos não negociados com as comunidades onde atua e com os públicos de seu relacionamento.

Confiança e Respeito - Estabelecer e manter relações de confiança, baseadas na lealdade, no respeito e equilíbrio entre os seus próprios interesses e os interesses dos seus públicos de relacionamento.

Superação - Acreditar que tudo pode ser melhorado e realizado de forma inovadora, a fim de transcender as referências de mercado e superar as expectativas de seus públicos, buscando, sempre desafios aparentemente intangíveis.

Empreendedorismo - Fazer de cada profissional da CPFL um agente de mudança que busque permanentemente estabelecer, no seu campo de atuação, vantagens competitivas, estando sempre atento para captar tendências futuras antes que se manifestem, atuando pioneiramente, apropriando-se de novos conhecimentos, processos e tecnologias, desenvolvendo um forte sentimento de propriedade em relação às suas atribuições e responsabilidades no Grupo CPFL.

Nestes casos, os valores foram codificados em sua categoria bruta, assumindo que o valor explicitado resume, na perspectiva da empresa, qual o entendimento sobre o valor. Exemplificando, a CPFL denomina superação o que outras empresas talvez nominassem inovação, como se percebe no caso do Grupo Telefônica, apresentado a seguir. Esta foi uma das dificuldades para a categorização, pois os valores se mostram muito similares, mas não exatamente iguais.

Forma de apresentação dos valores da Telefônica (7º):

Inovador - Transformamos tecnologia em algo fácil de entender e usar. A inovação é uma fonte constante de inspiração para tudo o que fazemos, tanto em nossos serviços como em nossos sistemas de gestão, e permite que nos antecipemos ao mercado e às expectativas de nossos clientes.

Competitivo - A inovação nos ajuda a ser mais competitivos. Não nos damos por satisfeitos com o que já conseguimos e não há limites para a ambição saudável de ser um líder mundial das Telecomunicações. Temos a obrigação de ir além em tudo o que fazemos, sem nunca renunciar a nada.

Aberto - Somos competitivos, mas agimos de forma clara, aberta, transparente e acessível a todos. Um dos nossos pontos fortes é a escuta e o diálogo com todos. Somos uma companhia que se envolve e aprende com a realidade cultural e social das comunidades onde atuamos.

Comprometido - Demonstramos nosso compromisso quando cumprimos de forma responsável o que afirmamos, quando somos conscientes da capacidade transformadora da tecnologia da

informação e comunicação e quando sabemos que a forma de alcançar o resultado é tão importante quanto o próprio resultado.

Confiável - Ser confiável implica atender aos conceitos de confiabilidade e confiança. A confiabilidade em tudo o que fazemos deve ser sempre um diferencial para a competitividade, liderança e a relação com nosso público. A Confiança é conquistada em razão de nossa confiabilidade e capacidade de cumprir os compromissos assumidos. Nossa meta é conquistar a confiança de todos.

Note-se que a Petrobras e a Telefonica esclarecem seus valores em nome de todos, utilizando a segunda pessoa do plural e a CPFL usa um texto com verbos no infinitivo, distanciando os funcionários do agir sobre os valores.

Thévenet explica que “os valores muito gerais e com forte ressonância moral escondem, frequentemente, na sua aplicação, regras muito concretas e muito mais ilustradoras da cultura da empresa”. (1996, p.88).

Alguns grupos empresariais explicitam em frases, com o valor embutido em uma intenção, como é o caso abaixo, dos grupos CSN e Kraft Foods:

TABELA 12. Forma de apresentação dos valores na CSN (40º)

Pautamos nossas ações pela ética e pela transparência
Incentivamos o respeito às pessoas e a confiança mútua
Zelamos por um ambiente seguro e saudável;
Defendemos uma atuação social e ambiental responsável;
Valorizamos a gestão integrada e o trabalho em equipe;
Priorizamos o compromisso com os acionistas;
Buscamos a satisfação e o reconhecimento dos clientes;
Estimamos a parceria com os fornecedores;
Consideramos a cultura da CSN o alicerce de nossa atuação

Foram categorizados os seguintes valores no Grupo CSN: ética, transparência, respeito, confiança mútua, segurança, saúde, responsabilidade social e ambiental, gestão integrada, trabalho em equipe, lucro, satisfação de clientes,

parceria com fornecedores, cultura como base da atuação, portanto 13 valores categorizados e 3 públicos de relacionamento mencionados.

Ao contrário do grupo CSN, que não tivemos dificuldade na categorização, alguns grupos não divulgam os valores de forma direta, como é o caso da Kraft Foods. Na tabela a seguir encontra-se a categorização realizada pela autora, após consulta nos códigos já levantados de outras organizações.

TABELA 13. Forma de apresentação dos valores da Kraft Foods (83º)

Forma de apresentação do valor	Categorização da autora
Inspiramos confiança	Confiança
Agimos como donos	Empreendedorismo
Fazemos as coisas de forma simples	Simplicidade
Somos abertos e inclusivos	Abertura e Inclusão
Dizemos as coisas como elas são	Honestidade
Lideramos com a cabeça e o coração	Equilíbrio na gestão
Discutimos, decidimos e entregamos.	Trabalho em equipe

E, no último tipo de categorização alguns poucos grupos traduzem os valores de forma textual, como a Natura, apresentando um encadeamento de ideias similar ao Credo da J&J.

Forma de apresentação dos valores da Natura (71º)

A construção de relações melhores é um exercício diário que envolve cada um de nós. Acreditamos que em cada momento de relacionamento com nossos públicos, reafirmamos nossa ética e nossa transparência, ampliamos nossa capacidade de aprender a conviver com o outro e de contribuir para a construção de uma sociedade mais justa hoje, amanhã e sempre.

Os Princípios de Relacionamento da Natura pretendem inspirar os nossos administradores, gestores e colaboradores, apoiando-os na construção e no cultivo de relações harmoniosas com os públicos envolvidos nas diversas etapas do nosso negócio.

- Valorizamos o indivíduo, respeitando suas características, preferências e interesses. Procuramos personalizar nosso tratamento e acolher cada um de forma única.

- Queremos construir um mundo melhor. Para isso, buscamos nos conectar e aproximar pessoas que compartilham desse ideal. Assim, fortalecemos uma comunidade comprometida em cuidar da sociedade e do planeta em que vivemos.

- Acolhemos e estimulamos a diversidade. Repudiamos qualquer tipo de discriminação. Tratamos todas as pessoas com respeito e dignidade, sem distinção de qualquer espécie, seja de raça, cor, sexo, língua, religião, opinião política, origem nacional ou social, riqueza, nascimento, seja de qualquer outra condição.

- Buscamos estabelecer diálogo aberto com todos os públicos. Valorizamos as opiniões recebidas e procuramos incorporar tudo aquilo que possa nos fazer evoluir. Acreditamos que, a partir da diversidade de idéias e opiniões, se constroem novos caminhos e oportunidades.

- Aprendemos por meio dos nossos relacionamentos. Consideramos que as nossas relações podem e devem ser uma oportunidade de desenvolvimento profissional e pessoal para todos.

- Propiciamos um ambiente favorável à inovação. Garantimos que em nossas relações haja espaço para o surgimento de ideias novas e criativas.

- Mantemos sigilo de informações confidenciais. Preservamos as informações de nossa empresa ainda não divulgadas ao mercado e ao público em geral, bem como as informações de pessoas e de empresas com as quais nos relacionamos.

- Conduzimos nossos relacionamentos de forma transparente e verdadeira. Fornecemos informações claras, amplas e verídicas sobre nossos processos, produtos, serviços, práticas, compromissos e crenças.

- Pautamos nosso comportamento por elevados padrões éticos. Honramos todos os compromissos assumidos explícita e implicitamente. Agimos de maneira íntegra e honesta em todas as nossas relações e atividades. Não fazemos pagamentos ou recebimentos ilícitos. Proibimos atitudes que se caracterizem como propina, corrupção e suborno.

- Temos também como premissa que, em uma sociedade democrática, as empresas, entidades e movimentos sociais, têm o direito e o dever de se empenhar na defesa de seus interesses. Dessa forma, mais do que cumprir a legislação em todos os países onde exercemos atividades, procuramos influenciar, de maneira ética e transparente, o processo de construção das leis relativas aos nossos interesses, dos setores em que atuamos e da sociedade.

Alguns grupos internacionais apresentam valores diferentes em seus portais corporativos, comparando países e unidades de negócio. No caso do Grupo Bayer foram identificados valores distintos nas diferentes unidades de negócios. No portal global os valores são: *(1) a Will to succeed; (2) a passion for our stakeholders; (3) integrity openess and honesty; (4) respect for peolpe and nature e (5) sustainability of our actions,* como registra a figura abaixo.

FIGURA 4 – Valores do Grupo Bayer no site internacional

Para Bayer HealthCare os valores difundidos são: (1) foco na necessidade do cliente; (2) pensamento estratégico, (3) liderança de pessoas, (4) parcerias, (5) desenvolvimento de pessoas, 6) processos simplificados e eficazes e (7) entrega de resultados.(http://www.bayerconsumer.com.br/scripts/pages/pt/consumer_care/misso_e_valores/index.php)

5.5.3 Estrutura axiológica segundo Rokeach

Analisadas as propostas de Rokeach, Schwartz (1992 e 1994), Tamayo & Schwartz (1993) e Tamayo & Godim (1996), optou-se por realizar a análise dos valores organizacionais explicitados nos ambientes virtuais, a partir das proposições de Rokeach, já que a autora considera que os conceitos apresentados por ele são mais abrangentes e mais adequados para as proposições deste estudo, já que sua testagem foi mais ampla e não restrita a trabalhadores de organizações. Procedeu-se então à categorização, de acordo com as tabelas abaixo.

TABELA 14. Valores terminais: valores ligados ao objetivo final

Categoria	Subcategorização dos valores
1. Amizade verdadeira	1.1.camaradagem, 1.2.companheirismo, 1.4.comunhão, 1.5. relacionamento duradouro
2. Amor maduro	2.1.intimidade, 2.2.sexualidade, 2.3.espiritualidade, 2.4.maturidade
3. Auto-respeito	31.meritocracia, 32.respeito, 33.autoestima, 3.4.orgulho de ser
4. Beleza	4.1.beleza, 4.2.chame, 4.3.elegância, 4.4.esplendor, 4.5.capricho
5. Família	5.1.família, 52.casa, 53.estabilidade
6. Felicidade	61.felicidade, 62.euforia, 63.contentamento, 64.vitória, 65.paixão, 66.satisfação
7. Harmonia interior	71.harmonia, 72.organização, 73.ordem, 74.firmeza, 75.equilíbrio, 76.saúde
8. Igualdade	81.equidade, 82.igualdade, 83.imparcialidade, 84.justiça, 85.inclusão, 8.6.diversidade
9. Liberdade	91.liberdade, 92.escolha, 93.oportunidade
10. Mundo em paz	101.paz, 102.concordância, 103.serenidade, 104.mundo melhor, 105.cidadania, 106.conscientização, 107.humanismo
11. Prazer	111.diversão, 112.satisfação, 113.ócio, 114.prazer, 115.prazer em servir
12. Reconhecimento social	121.reconhecimento, 122.admiração, 123.apreciação, 124.marca, 125.respeito, 126.confiança, 127.honra, 128.tradição
13. Sabedoria	131.sabedoria, 132.percepção, 133.discernimento, 134.compreensão, 135.conhecimento
14. Salvação	141.salvação, 142.imortalidade, 143.redenção
15. Segurança nacional	151.proteção, 152.defesa, 153.amparo, 154.segurança
16. Senso de realização	161.realização, 162.contribuição, 163.conquista, 164.resultado, 165.engajamento, 166.progresso, 167.eficiência
17. Vida confortável	171.conforto, 172.prosperidade, 173.sorte, 174.comunidade enriquecida
18. Vida excitante	181.atividade, 182.Estímulo, 183.agitação

TABELA 15. Valores instrumentais: valores ligados aos comportamentos cotidianos

Categoria	Subcategorização dos valores
19. Alegria	191.animação, 192.brilho, 193.jovialidade, 194.felicidade, 195.diversão, 196.entusiasmo
20. Ambição	201.trabalho duro, 202.empreendedorismo, 203.garra, 204.aperfeiçoamento, 205.energia, 206.produtividade
21. Amor	211.amor, 212.ternura, 213.caridade, 214.cuidado, 215.respeito
22. Autocontrole	221.autocontrole, 222.disciplina, 223.perseverança, 224.obstinação, 225.superação
23. Cabeça aberta	231.flexibilidade, 232.tolerância, 233.abertura, 234.bom senso
24. Capacidade	241.competência, 242.efetividade, 243.capacidade proficiência, 244.excelência, 245.iniciativa, 246.performance
25. Coragem	251.coragem, 252.firmeza, 253.audácia, 254.destemido, 255.valente, 256.dinamismo, 257.ousadia
26. Cortesia	261.cortesia, 262.boa educação, 263.boas maneiras, 264.civilidade
27. Honestidade	271.honestidade, 272.verdade, 273.dignidade, 274.ética, 275.sinceridade, 276.seriedade, 277.transparência, 278.integridade, 279.coerência
28. Imaginação	281.imaginação, 282.criatividade, 283.inspiração, 284.inovação, 285.originalidade, 286.visionário
29. Independência	291.independência, 292.autonomia, 293.autossuficiência, 294.desprendimento, 295.proatividade
30. Inteligência	301.inteligência, 302.reflexivo,303.simplicidade
31. Limpeza	311.limpeza, 312.clareza, 313.inalterado
32. Lógica	321.lógica, 322.racionalidade, 323.consistência, 324.focado, 325.pragmatismo, 326.determinação, 327.objetividade
33. Obediência	331.obediência
34. Perdão	341.perdão, 342.desculpa, 343.absolvição, 344.revisão
35.Responsabilidade	351.responsabilidade, 352.dependência,353.colaboração, 354.cooperação, 355.trabalho em equipe, 356.comprometimento, 357. responsabilidade social
36. Solidariedade	361.bem-estar, 362.assistência, 363.suporte, 364.acolhimento, 366.preocupação, 367.solidariedade

Todos os valores foram codificados totalizando 208 valores distintos, em 692 menções, uma média de 7 valores por cada grupo empresarial pesquisado. A autora procedeu, então, a uma identificação do valor nas 26 categorias de Rokeach. Algumas categorias não tiveram nenhum valor associado que pudesse ser categorizado, tais como amor maduro, família e salvação, dentre os valores terminais, e perdão, dentre os valores instrumentais.

Cerca de 40 valores não puderam ser categorizados nas escalas de Rokeach, pois não se tratam de valores humanos, mas sim organizacionais. Para incluir estes valores, a autora criou três novas categorias: (1) valores de gestão, (2) valores associados a *stakeholders* e (3) sustentabilidade.

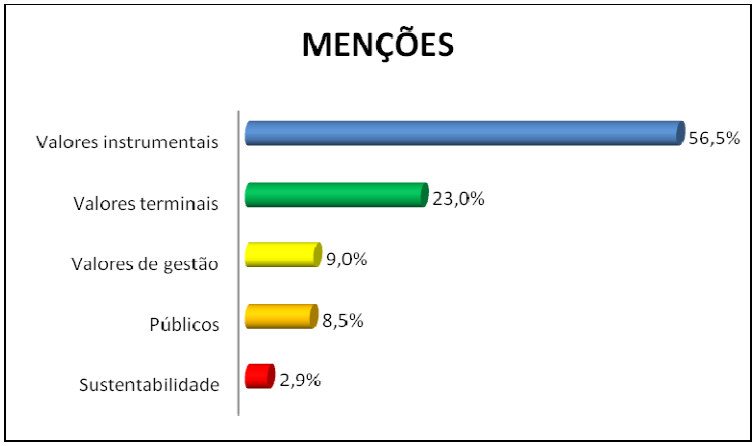
Como categoria de gestão foram incluídos valores tais como: atuação descentralizada, gestão participativa, competitividade, expansão, governança, planejamento, alinhamento, qualidade, profissionalismo, técnica, como elencados no quadro abaixo.

400: Valores ligados à gestão
401. atendimento/serviços
402. atuação descentralizada
403. competitividade
404. comunicação clara/transparente
405. cultura interna/nosso jeito
406. delegação planejada/gestão participativa/dirigida por pessoas
407. espírito desenvolvimentista/expansão
408. governança corporativa/alto padrão de governança
410. integração à região
411. liderança/pioneirismo
412.planejamento/visão de longo prazo/antecipação/alinhamento
413. presença resença global
414.profissionalismo
415. técnica/tecnologia
416. vocação para ouvir/servir

Na categoria de *stakeholders* estão classificados os valores: valor ao indivíduo, pessoas, gente, foco no cliente, funcionários, comunidade, companhia humana, dentre outros. A categoria sustentabilidade refere-se apenas ao termo específico, ficando excluídas as menções de conteúdo simbólico similar, tais como desenvolvimento sustentável, crescimento sustentável etc. A lista completa dos valores e seus respectivos códigos encontra-se no Anexo 2.

No gráfico abaixo a incidência de cada uma das categorias: valores terminais, instrumentais, valores de gestão, valores associados a *stakeholders* e sustentabilidade..

Gráfico 3 – Categorização dos valores



Base de dados: 692 menções de valores

Como se percebe a maioria dos valores se encaixa na categoria de valores instrumentais, que Rokeach (1973) define como meios que nos levam ao objetivo final. Parece claro que as organizações devam dispor de uma série de valores para conquistar seus objetivos, ou seja, ser ética, inovadora e envolvida com seus *stakeholders* a fim de proporcionar rentabilidade para seus acionistas (valor terminal).

No entanto dentre os 100 grupos, 22% não definem seus valores terminais, como é o caso da Saint Gobain (integridade, engajamento profissional, respeito por pessoas, lealdade e solidariedade); da TAM (alegria, criatividade, respeito e responsabilidade); da Copel (transparência, ética, respeito, responsabilidade social e ambiental e segurança); da Queiroz Galvão (lealdade, qualidade, trabalho e confiabilidade); da Porto Seguro (cooperação, trabalho, sinceridade e justiça), dentre outros. Entre os grupos que não citam os valores terminais, destacam-se os seguintes valores: inovação (8 menções), excelência e respeito (7 menções) e integridade e clientes (com 6 menções). Na lista abaixo, que apresenta os grupos

que não divulgam seus valores terminais, chama a atenção que a maior parte deles sejam do ramo industrial.

TABELA 16. Grupos que não citam valores terminais

Ranking	Grupo	P1. Ramo de atividade	P2. Origem do capital
5	JBS-Friboi	INDÚSTRIA	BRASIL
13	Fiat	INDÚSTRIA	ITÁLIA
14	Ultra	COMÉRCIO	BRASIL
15	Votorantim	INDÚSTRIA	BRASIL
22	Shell Brasil	COMÉRCIO	HOLANDA/INGLATERRA
24	Walmart Brasil	COMÉRCIO	EUA
28	TIM Brasil	SERVIÇOS	ITÁLIA
29	ArcelorMittal Brasil	INDÚSTRIA	MISTO
41	Unilever	INDÚSTRIA	HOLANDA
42	Embraer	INDÚSTRIA	BRASIL
45	Marfrig	INDÚSTRIA	BRASIL
46	Portugal Telecom	SERVIÇOS	PORTUGAL
52	Rede	SERVIÇOS	BRASIL
54	Unipar	INDÚSTRIA	BRASIL
68	WEG	INDÚSTRIA	BRASIL
76	Bayer	INDÚSTRIA	ALEMANHA
80	André Maggi	COMÉRCIO	BRASIL
83	GDF-SUEZ	SERVIÇOS	FRANÇA/BÉLGICA
88	Siemens	INDÚSTRIA	HOLANDA
91	CCR	SERVIÇOS	BRASIL
93	Abril	SERVIÇOS	BRASIL
97	Coteminas	INDÚSTRIA	BRASIL

Base: 20 grupos

5.5.4 A hierarquização dos valores

De acordo com Rokeach (apud Tamayo; Godim, 1996), um sistema de valores é “nada mais é que uma disposição hierárquica de valores, uma classificação ordenada de valores.. Os valores organizacionais implicam necessariamente uma preferência, uma distinção entre o importante e o secundário,

entre o que tem valor e o que não tem. Assim, a essência mesma dos valores organizacionais parece ser a de permitir a sua hierarquização (Tamayo, 2000).

Na tabela abaixo, encontram-se os valores e a frequência com que foram localizados nos sites dos grupos analisados.

TABELA 17. Hierarquização dos valores

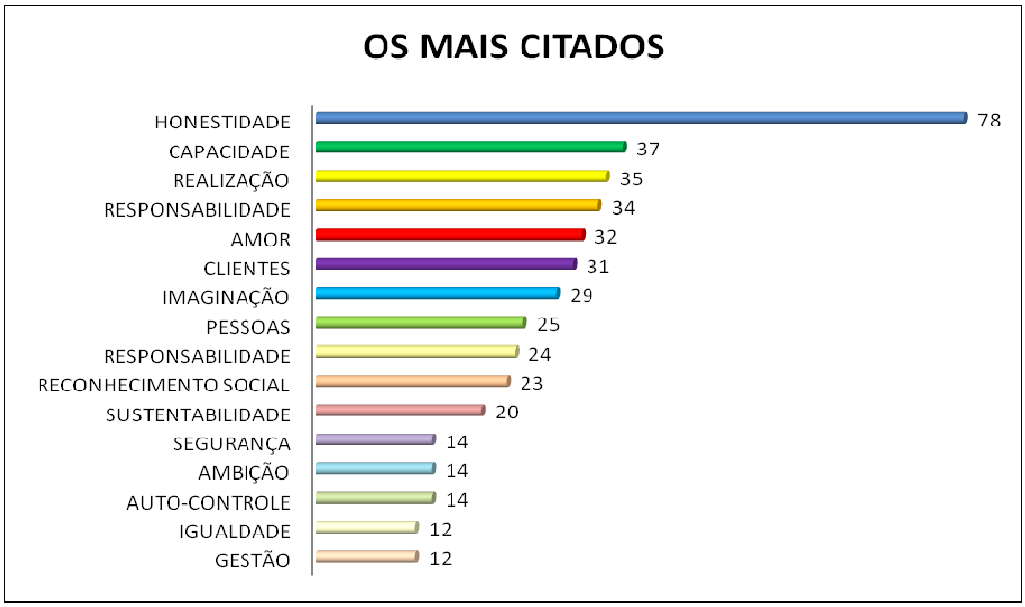
VALORES DIVULGADOS	FREQ
CRESCIMENTO EMPRESARIAL/LUCRATIVO/CRIAR, AGREGAR VALOR/FORTALEZA DE BALANÇO/LUCRO/LUCRATIVIDADE/RENTABILIDADE/(FOCO EM) RESULTADOS	35%
ÉTICA	33%
RESPEITO/RESPEITO À VIDA/CLIENTES/PARCEIROS/CONCORRÊNCIA/PESSOAS	32%
CLIENTE/FOCO NO CLIENTE/SATISFAÇÃO DO CLIENTE	31%
INOVAÇÃO/RENOVAÇÃO	29%
INTEGRIDADE	26%
PESSOAS/GENTE/COMPANHIA HUMANA/VALOR AO INDIVÍDUO/VALORIZAÇÃO DAS PESSOAS	25%
CONFIANÇA/CONFIABILIDADE/CONFIANÇA NO PAÍS	23%
EXCELÊNCIA	23%
SUSTENTABILIDADE	**20%**
TRANSPARÊNCIA	19%
TRABALHO EM EQUIPE/TIME/PESSOAS	18%
RESPONSABILIDADE	16%
COMPETÊNCIA/DISPONIBILIDADE/PRONTIDÃO/AGILIDADE/VELOCIDADE	14%
DISCIPLINA	14%
EMPREENDEDORISMO	14%
SEGURANÇA	14%
COMPROMETIMENTO	12%
DIVERSIDADE/DIVERSIDADE CULTURAL	**12%**
QUALIDADE	12%
RESPONSABILIDADE SOCIAL	**12%**
EVOLUÇÃO DO SER HUMANO	10%
MÉRITO/MERITOCRACIA	10%
RESPONSABILIDADE AMBIENTAL/MEIO AMBIENTE/PRESERVAÇÃO DA NATUREZA	**10%**
SIMPLICIDADE/HUMILDADE	10%

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 à responsabilidade

social, ambiental, cuidados com o planeta, com as comunidades impactadas, com públicos da diversidade, com a qualidade de vida, dentre outras.

Quando os valores são elencados pelas categorias de Rokeach, como mostra o gráfico 4, 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 4: **Valores mais citados**



Foram categorizados como **capacidade** os seguintes valores: competência, efetividade, proficiência, excelência e performance, elencados como valores instrumentais. **Realização** é a primeira categoria de valor terminal e nela estão incluídas realização, contribuição, conquista, resultado, progresso, engajamento e eficiência.

Na categoria **responsabilidade** foram incluídos os valores responsabilidade, dependência, colaboração, cooperação, trabalho em equipe, comprometimento, responsabilidade social. **Amor** é a categoria que traduz os valores de caridade,

cuidado e respeito. Imaginaçção considera os valores inovação e criatividade. As demais categorias a autora considera autoexplicativas.

É importante ressaltar que alguns grupos empresariais 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

5.5.5 Valores comparados por ramo de atividade

Nota-se uma distinção entre os valores quando a análise é realizada pelo recorte de ramo de atividade das organizações. Resultados e lucro é o primeiro valor para os grupos de prestação de serviços e do comércio, enquanto respeito é o primeiro para as indústrias, como demonstra a tabela 18 abaixo.

Tabela 18. Valores mais divulgados pelas indústrias

Valor categorizado	Casos	Frequencia
Respeito	16	40%
Clientes	14	35%
Integridade	12	30%
Ética	11	27,5%
Inovação	11	27,5%
Resultados/Lucro	11	27,5%
Confiança	10	25%
Responsabilidade	10	25%
Empreendedorismo	8	20%
Excelência	8	20%
Pessoas	8	20%
Diversidade cultural	7	17,5%
Qualidade	7	17,5%
Sustentabilidade	7	17,5%
Trabalho em equipe	7	17,5%
Agilidade/Disponibilidade	6	15%
Segurança	6	15%

Base de dados: 40 indústrias

No recorte de empresas da categoria de serviços, um argumento que poderia explicar a forte incidência do valor resultado e lucro é a grande presença de instituições financeiras, bancos e empresas de seguros. No entanto, para surpresa da autora, apenas metade destes grupos mencionam este valor. Curiosamente, 11 entre 12 grupos divulgam algum valor de responsabilidade social e ambiental, 9 destacam a ética e em 7 casos, destacam a transparência, o que não deixa de ser um paradoxo posto que o sigilo é um valor importante para a relação cliente e instituições financeiras.

Scheler teria uma explicação para esta escolha. Para ele o "industrialismo" - como ele se referia ao capitalismo do início do século XX - "se caracteriza pela preferência aos valores de utilidade e aos valores instrumentais frente aos valores vitais e orgânicos." (1994, p.172), aqui entendendo-se como vital para uma organização, a busca de resultados para sua perenização.

TABELA 19. Valores mais divulgados na categoria de serviços

Valor categorizado	Casos	Frequencia
Resultados/Lucro	**17**	**38,6%**
Ética	16	36,4%
Inovação	14	31,8%
Transparência	13	29,5%
Clientes	12	27,3%
Confiança	12	27,3%
Excelência	12	27,3%
Pessoas	11	25,0%
Sustentabilidade	11	25,0%
Respeito	10	22,7%
Integridade	9	20,5%
Trabalho em equipe	8	18,9%
Mérito	7	15,9%
Segurança	7	15,9%
Responsabilidade Social	7	15,9%
Agilidade/Disponibilidade	6	13,6%
Responsabilidade	6	13,6%

Base de dados: 44 grupos de serviços

Embora o valor **resultado** seja o primeiro entre grupos de serviço e do comércio, nestes últimos quase a metade deles tem o resultado financeiro como valor divulgado.

TABELA 20. Valores mais citados no comércio

Valor categorizado	Frequência	Proporção
Resultados/Lucro	7	43,7%
Ética	6	37,5%
Pessoas	6	37,5%
Respeito	6	37,5%
Clientes	5	31,2%
Integridade	5	31,2%
Inovação	4	25,0%
Aperfeiçoamento	3	18,7%
Excelência	3	18,7%
Mérito	3	18,7%
Trabalho em Equipe	3	18,7%

5.5.6 Comparação de valores por origem de capital diferente

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 a seguir.

TABELA 21. Valores dos grupos brasileiros x estrangeiros

	Consolidado	Brasileiras		Estrangeiras	
Valores		**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 com suas operações em muitos países com culturas distintas, exija da gestão uma grande capacidade de adaptação.

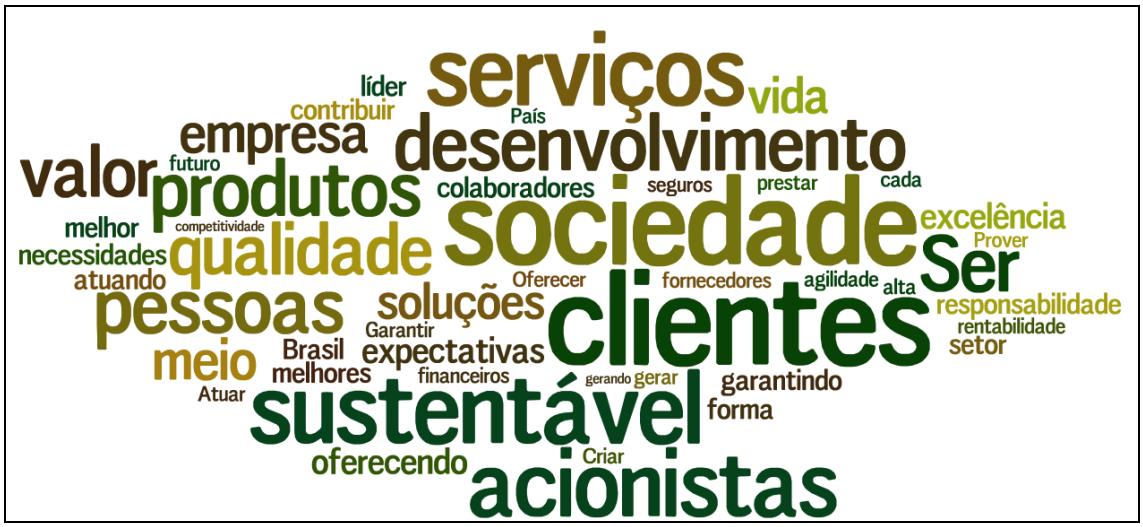
5.5.7 Compasso ou descompasso com a missão e a visão?

Uma das hipóteses que a pesquisa aplicada deveria estudar era a relação entre os valores, missão e visão divulgados nos portais corporativos. Para proceder esta análise foi realizada uma busca, que resultou nas seguintes informações: 69% dos grupos divulgam missão e valores, 62% dos grupos divulgam visão e valores e 51% dos grupos divulgam missão, visão e valores.

O conteúdo completo da descrição da visão e missão foi copiado e submetido a uma ferramenta de criação de nuvens de termos (*tags*), que quantifica a incidência das palavras e as representa de forma gráfica pelo tamanho da letra. A autora utilizou alguns recursos da ferramenta para excluir palavras tais como artigos, preposições e ainda realizou associações manuais como, por exemplo, substituir palavras similares (empresarial = empresa ou inovação = inovadores), já que o programa não lê palavras com a mesma raiz.

O programa também permite que se selecione um *ranking* de palavras para exibição. A opção selecionada foi visualizar as 50 palavras mais mencionadas e o resultado encontra-se nas figuras a seguir.

Figura 5. Nuvem de termos (*tags*) sobre a missão dos grupos empresariais

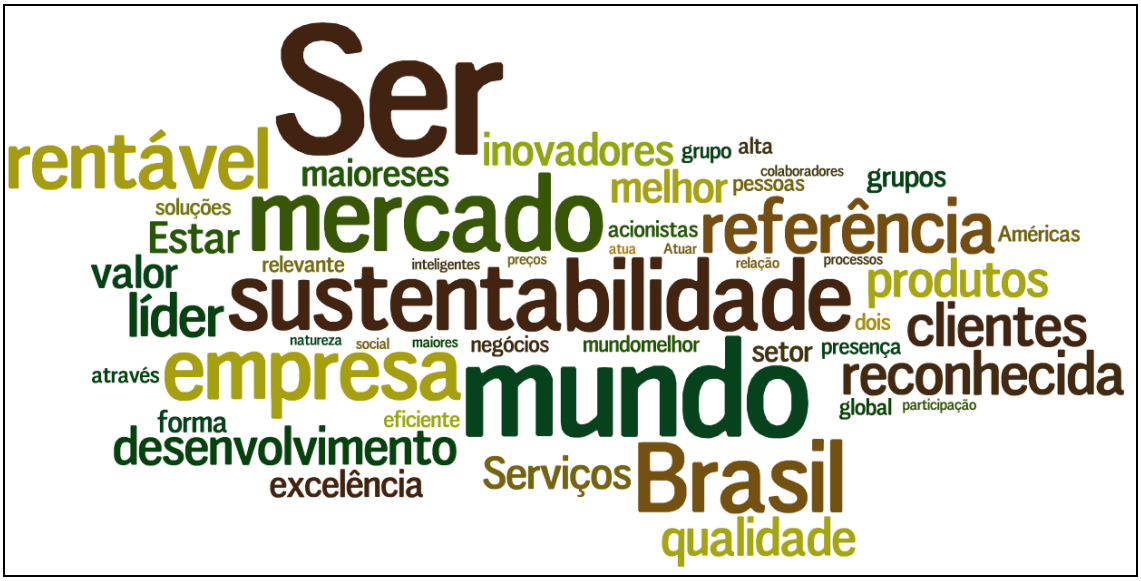


A visualização dos dados aponta para uma sintonia com os valores explicitados, com predominância para os *stakeholders* (acionistas, clientes, pessoas sociedade) para os quais estes grupos empresariais oferecem produtos, serviços e soluções de qualidade de valor agregado para contribuir com o desenvolvimento sustentável. Note que outros públicos de relacionamento também estão presentes: colaboradores e fornecedores, porém com menor ênfase.

Outro olhar interessante diz respeito aos verbos de ação: contribuir, gerar, garantir, prover, prestar, atuar, oferecer, que tem ênfase nas características da gestão. Utilizando a classificação de Rokeach, a missão divulgada pelos grupos é mais focada nos valores terminais.

Chiavenato (2003, p. 56) esclarece que a “missão corresponde à causa pela qual se deve lutar, a razão de ser da organização, sendo que esta se extingue à medida que a visão de negócios se concretiza “. O autor enfatiza, ainda, a importância da missão ser original, destacando nas organizações aquilo que lhe é peculiar.

Figura 6. Nuvem de termos (*tags*) sobre a visão dos grupos empresariais



A visão que deve sempre traduzir uma perspectiva de longo prazo também indica uma preocupação com a sustentabilidade, já que se há rentabilidade no futuro é porque também haverá mercado. Quando explicitam sua visão os grupos empresariais ousam mais, querem ser reconhecidos, querem ser líderes, querem ser referência, no Brasil e no mundo. Aqui, a perspectiva romântica da missão se perde, os *stakeholders* não são considerados e dá lugar ao valor da vaidade. Interessante. Ainda mais porque estes já são os grupos líderes, reconhecidos e os maiores do Brasil e do mundo.

Missão, visão e valores são conceitos que se complementam , que organizam a gestão, que dão um norte aos funcionários, que mostram o jeito de cada empresa, são a alma de uma organização.

A título de ensaio, 10 grupos estrangeiros foram selecionados aleatoriamente entre as que divulgam missão e visão para testar o conteúdo e compará-los com 10 grupos nacionais. São eles: Fiat, HSBC, ArcelorMittal, Cargill, Unilever, Portugal Telecom, Pão de Açúcar, Basf, Dow e Whirlpool. Nota-se que a sustentabilidade não

é destaque na missão, tampouco na visão organizacional dos grupos estrangeiros, o que dá consistência à análise em relação aos valores.

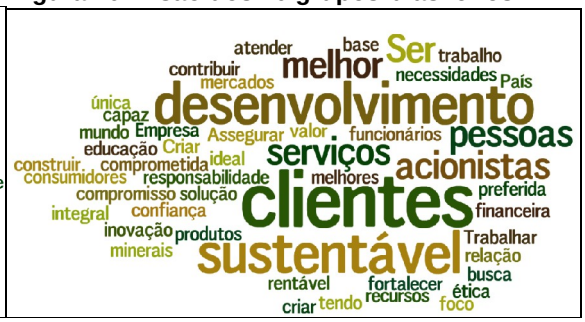
Figura 7. Missão dos 10 estrangeiros

Figura 8. Visão dos 10 estrangeiros

Quando comparadas aos grupos estrangeiros, a missão e a visão dos grupos brasileiros são bem diferentes, com forte ênfase no desenvolvimento sustentável, com menções à rentabilidade e aos acionistas.

Figura 9. Missão dos 10 grupos brasileiros

Figura 10. Visão dos 10 grupos brasileiros



5.5.8 Memória e valores: existem interseções?

Na amostra que foi submetida à análise, existem grupos empresariais com mais de 300 anos, como é o caso da Saint-Gobain, que nasceu por ordem do Rei Luiz XIV para produzir os vidros para o Palácio de Versailhes, até organizações com menos de 10 anos de vida, como é o caso da Oi.

Uma hipótese levantada na proposta de pesquisa é a de que haveria uma relação entre os valores e o tempo de existência das organizações, tais como tradição, pioneirismo, dentre outros. O valor pioneirismo aparece na Editora Abril, fundada em 1950 e tradição é um dos valores do Banco do Brasil, com início da operação em 1808. Nos dois casos, o valor tem vínculo com a trajetória histórica das organizações. No entanto, alguns valores se mostram atemporais, como a integridade, presente em 12 dos 25 grupos mais antigos, como assinalado no quadro abaixo.

TABELA 22. Os grupos mais antigos

Ranking	Grupo	Ramo de atividade	As mais antigas
64	Saint-Gobain	Indústria	1665
	Banco do Brasil	Serviços	1808
16	Bunge	Indústria	1818
98	Siemens	Indústria	1847
10	Santander	Serviços	1857
8	Caixa	Serviços	1861
84	Bayer	Indústria	1863
70	Basf	Indústria	1865
34	Nestlé	Indústria	1867
88	Pirelli	Indústria	1872
42	Unilever	Indústria	1884
82	Bosch	Indústria	1886
99	Klabin	Indústria	1890
87	Coca-Cola FEMSA	Indústria	1890
51	SulAmérica	Serviços	1895
102	SHV Gas Brasil	Serviços	1896
22	Shell Brasil	Indústria	1897
73	Dow	Indústria	1897
52	Light	Serviços	1899
19	Gerdau	Indústria	1901
79	Sicredi	Serviços	1902
4	Souza Cruz	Indústria	1903
57	Rede	Serviços	1903
83	Kraft Foods	Indústria	1903
53	Whirlpool	Indústria	1911

Solidez é outro valor associado à história das organizações Banrisul (1928), Randon (1949), Itaú (1965) e Votorantim (1918), três empresas familiares e um banco público. A narrativa da história do Banrisul é permeada por exemplos de sua solidez ao socorrer fazendeiros gaúchos nas dificuldades com a safra, ao passar incólume pelo *crack* da Bolsa de Nova York e entrelaça o papel do banco, dos funcionários, com a história do país e as mudanças sociais.

A Random, empresa de origem familiar, mantém um memorial vinculado ao portal da holding, com ilustrações, relatos e biblioteca. O Itaú apresenta em seu portal a história do Itaú, do Unibanco e a nova história recente da fusão das duas culturas, com ênfase na política e na economia. A Votorantim, por sua vez, dispõe do Projeto Memória Votorantim, que contempla um museu virtual e físico da história da organização e inúmeros relatos, com fotos, vídeos e relatos, muitos dos quais emocionados, profundos, dos funcionários e suas histórias na organização. No caso da Votorantim, a interseção entre valores, memória e comunicação acontece de maneira evidente.

Na maioria das organizações (54% dos casos) existe um espaço dedicado a história das organizações, porém de forma padronizada, como uma linha do tempo. Essa seria a memória editada, aquela que as musas podiam dar revelação ou esquecimento Nassar afirma que:

> (...) a memória de uma organização, alojada em algum endereço da internet, é uma de muitas possibilidades de trabalho e pesquisa em comunicação empresarial digital: um lugar multidimensional sem centro, sem comando, sem controle, sem nortes magnéticos, sem emissores, sem receptores. Apenas um lugar recheado de conteúdo relacionado à história de uma empresa ou instituição, que só existe e se legitima pela colaboração dos transeuntes assíduos dessa infosfera de memória. (2010, p.211)

5.5.9 Valores do Banco Santander e Real: rápida história organizacional

Em 2007, o banco ABN Real ocupava no Brasil uma posição de liderança na temática da sustentabilidade, inclusive como referência internacional. Seu presidente, Fábio Barbosa, era porta-voz de um conceito que soava pouco familiar para banqueiros, até então. Naquele mesmo ano, Barbosa assume a presidência da Federação Brasileira de Bancos, uma entidade cuja sua imagem pública sempre esteve associada à defesa do interesse de poucos. E rapidamente o que parecia romantismo de um “eco-chato” foi se transformando em performance e o ABN Real alcançou crescimentos anuais acima de 40%.

Na mesma época o Santander, grupo espanhol concorrente, vinha consolidando a difícil fusão com o Banespa, principal banco paulista, de origem estatal. A cultura do Santander era formada por bancários dos bancos Noroeste, Geral do Comércio, Meridional e Banespa, sendo que seu posicionamento mercadológico era bastante agressivo, com grande oferta de produtos financeiros. De acordo com o *ranking* da Febraban, de 2007, Santander ocupava o 7º lugar e o Banco Real, o 5º lugar.

No final daquele mesmo ano o grupo Santander comprou as operações do ABN Real e divulgou uma estratégia de consolidação estimada para três anos, quando a marca Real seria definitivamente absorvida. O mercado se agitou já que seria uma fusão de duas culturas muito distintas (embora com a mesma gênese bancária), com perfis mercadológicos antagônicos, mas o grupo Santander, sabiamente, colocou na presidência Fábio Barbosa, o presidente do banco adquirido.

Esta decisão deu segurança ao mercado e ao Santander, que queria evitar evasão de parte de sua carteira de clientes. Enquanto isso a publicidade do Santander vendia cheque essencial e a do Banco Real abordava a sustentabilidade, interrelacionando pessoas, o banco e as futuras gerações.

Naquela data os valores dos dois bancos eram os seguintes: integridade, respeito, trabalho em equipe e profissionalismo do Banco Real e liderança, dinamismo e antecipação, fortaleza de balanço, inovação, orientação ao cliente e ética profissional, no banco Santander. Passados três anos, os valores do Banco Real não foram incorporados e os valores do Santander se mantêm, embora algumas ideias mercadológicas tenham sido adotadas, como por exemplo os serviços Van Gogh, que fazem sentido para um banco holandês, mas que são inexplicáveis na história de um banco espanhol.

Nassar (2011) explica que “problemas corporativos dificilmente são originários das áreas de comunicação, mas têm cabido aos profissionais desumanizados e acríticos conceber narrativas mirabolantes e distorcidas, retóricas belas, mas vazias e descoladas da realidade”.(2011, p.1)

A comunicação do Santander hoje utiliza o conceito ‘fazer juntos’. Alterou de forma significativa suas mensagens, incorporou ao seu *slogan* ‘o valor das ideias’ o conceito de sustentabilidade, resultando em um novo slogan: “o valor das ideias para um mundo melhor”.

Como falar de história, memória, cultura e valores nesta mistura de tantos bancos? Ao longo de 150 anos o Santander é uma mescla do Banco Real, ABN, Bandepe, Sudameris, Geral do Comércio, Noroeste, Meridional, Banespa convivendo com valores de perfis tão distintos. Isso apenas para relatar o braço brasileiro, já que o banco tem operações em mais de quarenta países.

Os relatos nos portais corporativos do Grupo Santander são frios, históricos, reduzindo os fatos a uma breve cronologia. As narrativas dos mitos fundadores se perderam, onde seria possível comparar os valores, entender os rituais. A internacionalização das organizações padroniza o jeito de ser de tal forma que os aspectos culturais diferenciadores se perdem. A história permanece, mas a memória se foi.

Evidentemente que, se associarmos os valores de um grupo brasileiro com o Brasil, existem chances de que haja relação entre sua história, a memória e os valores declarados e percebidos.

6. Conclusão

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. Nas três últimas décadas houve uma produção intensa, internacional e também brasileira, no campo da comunicação e suas relações com a cultura das organizações. Muitos autores, muitas abordagens e 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.

Quando o olhar se volta especificamente para os estudos da cultura outro elemento comum se destaca: os valores organizacionais. Seriam eles, na perspectiva apriorística de Scheler, a gênese das relações humanas, sociais e organizacionais. Concordam com ele todos os estudiosos que se seguiram no campo da Psicologia Organizacional.

O aprofundamento do estudo sobre as relações entre comunicação, memória e valores demonstrou relações muito mais profundas e interdependentes de que a autora imaginava no projeto de pesquisa original. Os valores são a essência da organização, ainda que não sejam expressos e divulgados. São verdadeiramente a organização, compondo seus valores materiais e espirituais.

Scheler aponta que todas as ações humanas contêm algo dos dois elementos e a pesquisa sobre os valores nos grandes grupos em operação no Brasil demonstra que, de fato, a missão, a visão e os valores das organizações são manifestações materiais e espirituais, entendendo espiritual como valores utópicos e ideológicos. Um bom exemplo de valor espiritual é o conceito da sustentabilidade, que paira acima dos valores materiais, traduzidos em resultados financeiros. O lucro é aceito como valor, mas não a qualquer preço. A sustentabilidade é também um valor recém

incorporado às organizações, conceito este que ajuda a cocriar, promover e idealizar. Isso ocorre porque, na opinião de Scheler, o *ethos* mudou. Hoje a percepção de que as empresas podem lucrar, mas cuidando da sociedade e do planeta, de forma que assegurem uma boa vida para as gerações futuras, é claramente entendida por qualquer cidadão.

Os objetivos da pesquisa foram alcançados e as hipóteses testadas. A primeira hipótese era de que as organizações não associam seus valores com a cultura organizacional, mas os estabelecem a partir de palavras-chaves no mercado em que atuam. Essa hipótese foi parcialmente confirmada, pois embora alguns valores estejam mais presentes no comércio (como, por exemplo, busca por resultados) e outros mais presentes na indústria (como a inovação), certos valores independem do ramo de atuação. Os valores mais relacionados com a operação econômica são valores terminais e os valores mais frequentes são valores instrumentais.

Assim, para ser um grupo empresarial de sucesso, independentemente qual seja a área de atividade econômica, alguns valores são fundamentais: integridade, respeito, ética. As organizações da prestação de serviços ou aquelas indústrias que fabricam produtos de consumo trazem, algumas vezes, valores mais próximos das pessoas, tais como alegria, prazer, felicidade, liberdade, considerados por Scheler como valores superiores.

A segunda hipótese afirmava que o estabelecimento dos valores das organizações privilegia a narrativa de uma identidade associada ao setor de atividade da organização. Esta hipótese não foi confirmada, pois são poucas as organizações que têm seus valores ligados ao negócio. Uma empresa de telecomunicações tem como valor a velocidade ou a proximidade, como é o caso da Tim Brasil (velocidade). Velocidade também é valor na Pirelli, fabricante de pneus. Uma indústria alimentícia poderia escolher a qualidade de vida, como é o caso da Unilever (alimentos, higiene e limpeza). O valor segurança está presente em várias

empresas de energia elétrica, o que considero muito pertinente, posto que a atividade e o consumo são pautados pela segurança. Outro valor que tem forte vínculo com a operação é a justiça, definido pela Porto Seguro e pela Amil, duas seguradoras. O Carrefour destaca o acolhimento como um de seus valores, o qual é adequado para o ramo do comércio, assim como cuidado traduz o que faz a Unilever.

A terceira hipótese era a de que independente do perfil da empresa, país de origem ou ramo de atividade, alguns valores permeiam várias organizações, sugerindo certa universalidade do valor ou mesmo a falta deste valor desejado (dever-ser). Esta hipótese foi totalmente confirmada, já que algumas categorias são comuns a várias empresas, sendo integridade, confiança e respeito valores comuns para empresas brasileiras, americanas, européias de diferentes nacionalidades, bem como de diferentes ramos de atividade e ainda independente de sua história.

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 estes valores já estejam mais incorporados do que na sociedade brasileira. Outro aspecto que chama a atenção é que metade dessas empresas tem origem estatal, foi privatizada ou ainda é pública. Esta é uma provável explicação para esses grupos atribuírem a ética como valor ou uma forma de prestação de contas à sociedade.

Para além das hipóteses preliminarmente definidas, muitas outras descobertas foram feitas e resgatamos aqui o conceito de valor. Nem todos os valores declarados pelos grandes grupos empresariais podem ser definidos como valor. Vimos que se mesclam valores, objetivos, estratégias empresariais, posicionamentos mercadológicos, atitudes de gestão, como se fossem todos conceitos iguais.

Em relação à metodologia de análise dos valores é importante mencionar que à falta de uma modelagem que associasse os valores organizacionais atrelados à comunicação ou às teorias das organizações, a decisão de análise recaiu sobre o *corpus* teórico da Psicologia Social. Porém a perspectiva da Psicologia do Trabalho, ramo derivado da primeira, é centralizada no trabalho com ênfase no empregado e não considera o olhar patronal. A lista de procedimentos neste campo é vasta: mapas de valores, inventários de valores, instrumentos de mensuração de valores, todos associados a uma corrente positivista, amparada nas ciências duras. Ocorre que classificar valores e hierarquizá-los sob a ótica comunicacional sugere uma solução leviana. Antes é preciso defini-los, entendê-los e organizá-los sob a perspectiva de quem os define e não apenas de quem é por eles impactado. É simbólico que a filosofia dos valores tenha se desenvolvido entre o final do século XIX e começo do XX, exatamente quando o *ethos* se alterava para a valorização do mercado, da produção e da oferta e da procura.

Duas grandes discussões se abrem nesta perspectiva axiológica: a forma de explicitação dos valores e o conteúdo próprio dos valores. Parece claro que uma sociedade precisa compartilhar valores e sentido sobre as coisas. Nas organizações, a forma, muitas vezes equivocada de declaração de valor, se deve à falta de reflexão sobre essa temática, e pode-se dizer o mesmo sobre o conteúdo desses valores. As interseções entre a história, os valores e a comunicação se mostram bem frágeis na maioria dos grupos, embora a teoria insista em dizer que os valores são o berço da cultura organizacional.

Hall (1992) já nos lembrava, há duas décadas, que a identidade não é estável ou fixa, ela está em permanente transformação e é social e historicamente construída, estando sujeita a contradições, revisões e mudanças.

Quando os valores são analisados à luz da visão organizacional, o que se percebe é uma dissociação entre o desejo do futuro (o vir a ser), a missão (o dever ser) e os valores (como ser). As empresas desejam ser referência, líderes,

reconhecidas e admiradas, e também precisam ser rentáveis para que seus acionistas invistam mais, para que mais produtos e serviços sejam oferecidos e possam atender à necessidade do mercado. Tudo isso empacotado como sustentabilidade, que é a embalagem adequada para a ideia de que “somos todos responsáveis”.

Tudo vale, 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”?

Talvez por isso as organizações divulguem que são éticas, pois fazem escolhas, deliberam entre várias possibilidades de ser. Fossem outras organizações talvez decidissem de maneira diferente, mas só seriam éticas se essa escolha fosse genuína, não pautada pela exigência, pelas regras, pelas normas e pelas leis. Apenas um desejar ser. Comte-Sponville (2000) nos ajuda neste percurso quando diz que se a ética é usada para objetivos de marketing, certamente esta não é uma atitude ética, já que a moral é desinteressada.

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.

São muitas as inquietações e uma imensa janela se abre para ampliar esses estudos axiológicos na comunicação. Há espaço para a reflexão, para as interfaces da comunicação organizacional com a filosofia, com a psicologia social, e o evidente vínculo com as teorias das organizações. Sei que esta contribuição apenas arranha a superfície de uma temática profunda, importante, necessária para os profissionais da comunicação. Se o intuito é um agir estratégico, é preciso pensar primeiro e agir depois. Precisamos repensar o pensamento, como diria Mairena, filósofo ligado à educação, pois o mundo das organizações é repleto de fórmulas prontas, esquemas, modelagens, planilhas, manuais, dicas de como fazer e depois de um tempo, quando tudo já está pasteurizado, parece fazer sentido.

Contudo, existem possibilidades. Nessa janela que se abre, há luz. Para Aristóteles a virtude se aprende na prática, ou seja, virtude é hábito. Assim, o exercício da justiça tornaria os empresários justos, o exercício da honra os tornaria honrados e a deliberação entre o bem agir e o mal agir seria uma virtude ética. Este é o caráter paradoxal dos valores. E é no momento da escolha que eles se revelam. Portanto, nas organizações se as escolhas sempre tendem para um mesmo polo, é bem possível que este valor esteja sendo realizado.

Para minha surpresa existem organizações que expressam virtudes com grande poder axiológico: honra (AES), justiça (Bosch, Amil, Sul América, Martins e Klabin), coragem (GDF-Suez), virtudes platônicas. De perto são seguidas por outros valores menos nobres, como a agilidade, a austeridade, a humildade, mas nem por isto valores pouco importantes. Certamente podem ser discutidos, pois a arrogância e a humildade podem encontrar um meio termo na justa medida, mas decerto que entre a justiça e a injustiça, ou o bom e mau, é mais óbvia a decisão pela melhor escolha.

O percurso para a realização desta dissertação foi revelador. Do eu que sou, do outro que sou, do impacto dos valores no eu e no outro. Como pesquisadora

interessada nesta temática, percebo inúmeras possibilidades , tais como: formalização de uma modelagem para análise de valores organizacionais sob a ótica da comunicação, estudos sobre a recepção dos valores e o impacto desses valores sobre o público de relacionamento das empresa, estudos na lingüística sobre o conteúdo simbólico dos valores, análises de valores por correntes filosóficas, estudos longitudinais com perspectiva histórica acerca de como os valores mudam ou não ao longo da vida da organização, análises axiológicas setoriais, estudos comparativos entre organizações públicas e privadas, estudos de valores de empresas familiares, enfim, os estudos axiológicos são uma fonte promissora no campo da comunicação organizacional.

7. Referências bibliográficas

ALMEIDA. A. L. C. Identidade, imagem e reputação organizacional. In: KUNSCH, M. M. K. (Org). **Comunicação organizacional:** linguagem, gestão e perspectivas. São Paulo: Saraiva, 2009. v.2.

ARISTÓTELES. **Ética a Nicômanos**. Tradução: Mário de Gama Ruy. 4ª. ed. Brasília: Editora Universidade de Brasília, 2001.

ARENDT, H. **Entre o passado e o futuro**. São Paulo: Perspectiva, 2000.

AUST, P.J. **Comunication Studies**. Artigo extraído do Jornal da Universidade de Oklahoma, v. 55: 2004. Disponível em: http://www.questia.com/googleScholar.qst;jsessionid=1EF4057C64880F1E4CD338300D39B5CE.inst2_3b?docId=5008460247. Acesso em 02 fev. 2011.

BARROS FILHO, C. **Ética na comunicação**. São Paulo: Summus, 2008.

BAUDRILLARD, J. **Para uma crítica da economia política do signo.** Tradução de A. Alves. São Paulo: Martins Fontes, 1972.

BAUMAN, Z. **Vida líquida.** Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 2007.

BAUER, M. W.; AARTS, B. **A construção do corpus: um princípio para a coleta de dados qualitativos**. In: BAUER, M. W.; GASKELL, G (Ed.). *Pesquisa qualitativa com texto, imagem e som*: um manual prático. Petrópolis: Vozes, 2002. p. 39- 62.

BENJAMIN, W. **O Narrador. Obras escolhidas**. São Paulo: Brasiliense, 1990.

BERGSON, H. **Matéria e memória***:* ensaio sobre a relação do corpo com o espírito. São Paulo: Martins Fontes, 1999.

BERLIN, I. HARDY, H. **O sentido de realidade**. São Paulo: Editora Civilização Brasileira, 1996.

BERMAN, M. **Tudo o que é sólido se desmancha no ar**. São Paulo: Companhia das Letras, 2007.

BOSI, E. **Memória e sociedade.** São Paulo: T. A. Queiroz, 1983.

BROWN, J. A. C. **Técnicas de persuasão**. Rio de Janeiro: Zahar Editores, 1963.

CASALI, A. N. **Repensando a Comunicação Organizacional.** Intercom – Sociedade Brasileira de Estudos Interdisciplinares da Comunicação, XXVIII Congresso Brasileiro de Ciências da Comunicação, UERJ, Rio de Janeiro, 2005.

CASTELLS, M. **A sociedade em rede.** A era da informação: economia, sociedade e cultura. 9ª. ed. São Paulo: Paz e Terra, 2003. v. 1.

CHAUÍ, M. **Convite à filosofia.** São Paulo: Ática, 2000.

CHIAVENATO, I. **Introdução à Teoria Geral da Administração**. 6ª edição revista e atualizada. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

COMTE-SPONVILLE, A. **Valor e verdade.** Tradução: Eduardo Brandão. São Paulo: Martins Fontes, 2009.

_____. **Pequeno tratado das grandes virtudes.** São Paulo: Martins Fontes, 2000.

DEAL, T.; KENNEDY, A. **Corporate cultures** – the rites and rituals of corporate life. Addison Wesley Publishing, 1982.

DEETZ, S. **Transforming communication, transforming business:** building responsive and responsible workplaces. Cresskill, NJ: Hampton Press, 1995.

DELEUZE, G. **Espinoza e os signos**. Porto, Portugal: RES Editora, 1970.

DESCARTES, R. **Discurso do método.** Tradução: Maria Ermantina de Almeida Prado Galvão. São Paulo: Martins Fontes, 2009.

DUPAS, Gilberto. Atores e poderes na nova ordem global: assimetrias, instabilidades e imperativos de legitimação. In: **Conferência Brasil e União Européia Ampliada**. 2008. Rio de Janeiro. Anais... Rio de Janeiro. Disponível em: http://www.brasiluniaoeuropeia.ufrj.br/pt/pdfs/o_poder_dos_atores_e_a_nova_logica_economica_global.pdf Acesso em: 30 abr. 2010.

EISENBERG, E.; GOODALL; H. L. JR. **Organizational communication:** balancing creativity and constraint. 2 ed. New York: St. Martins Press, 2001.

ELIADE, M. **O sagrado e o profano.** São Paulo: Martins Fontes, 1992.

HABERMAS, J. **Consciência moral e o agir comunicativo.** Tradução: Guido A. de Almeida. Rio de Janeiro: Tempo Brasileiro, 1989. (Coleção Biblioteca Tempo Universitário - Estudos Alemães).

HALL, R. The strategic analysis of intangible resources. **Strategic management journal.** v.3, n. 2, p. 135-144, 1992.

HALLIDAY, T. L. Discurso organizacional: uma abordagem retórica. In: KUNSCH, M. M. K. (Org). **Comunicação organizacional:** linguagem, gestão e perspectivas. São Paulo: Saraiva, 2009, v.2.

HARRISON, A. A. **A psicologia como ciência social.** São Paulo: Cultrix, 1975.

HELLER, A. **O cotidiano e a história.** São Paulo: Paz e Terra, 2008.

HESÍODO**. Teogonia:** a origem dos deuses*.* Tradução: JAA TORRANO. 7ª.ed. São Paulo: Iluminuras, 2007.

HOUAISS, Antônio; VILLAR, Mauro de Salles; FRANCO, Francisco Manoel de Mello. **Dicionário Houaiss de sinônimos e antônimos.** Rio de Janeiro: Objetiva, 2003.

IANHEZ, J. A. Missão, visão, políticas e valores. In: MARCHIORI, M. (Org.) **Faces da cultura e da comunicação organizacional.** 2ª. ed. São Caetano do Sul: Difusão, 2008.

JABLIN, F. M; PUTNAM, L. L. (Eds.) **The new handbook of organizational communication:** advances in theory, research and methods. Thousand Oaks, CA: Sage Publications, 2001.

JUNG, C. **O homem e seus símbolos***.* Tradução: Maria Lúcia Pinto. Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 1964.

KATZ, D.; KAHN, R. L. **Psicologia social das organizações***.* São Paulo: Atlas, 1978.

KOTLER, P. **Administração de marketing:** análise, planejamento, implementação e controle. 3ª. ed. Trad. Silton Bonfim Brandão. São Paulo: Altas, 1995

_____. **Administração e marketing**. São Paulo: Atlas, 1994.

KUNSCH, M. M. K. (Org). **Comunicação organizacional:** linguagem, gestão e perspectivas. São Paulo: Saraiva, 2009. v.2.

_____.**Gestão estratégica em comunicação organizacional e relações públicas.** São Caetano do Sul, SP: Difusão, 2008.

_____. Comunicação organizacional: conceitos e dimensões dos estudos e das práticas. In: MARCHIORI, M. R (Org). **Faces da cultura e da comunicação organizacional.** 2 ed. São Caetano do Sul: Difusão, 2008.

LE GOFF, J. **História e memória.** Campinas: Editora da Unicamp, 2003.

LEVI, P. **É isto um homem?** Rio de Janeiro: Rocco, 1988.

_____.**Os afogados e os sobreviventes.** São Paulo: Paz e Terra, 2004.

LEVINE, R. et. al. **O Manifesto Cluetrain.** Disponível em http://www.cluetrain.com/portuguese/index.html. Acesso em 12 jan. 2011.

LÉVY, P. **A inteligência coletiva:** por uma antropologia do ciberespaço. Tradução: Luiz Paulo Rouanet. 4ª. ed. São Paulo: Loyola, 2003.

LIPOVETSKY, G. **Metamorfosis de la cultura liberal:** ética, medios de comunicación, empresa. Barcelona: Anagrama, 2003.

MARCHIORI, M. R (Org). **Comunicação e organização**: reflexões, processos e práticas. São Caetano do Sul: Difusão, 2010. (Série Comunicação Organizacional).

_____. As interconexões entre a cultura organizacional e comunicação. In: KUNSCH, M. M. K. (Org). **Comunicação organizacional:** linguagem, gestão e perspectivas. São Paulo: Saraiva, 2009. v.2.

_____. (Org.) **Faces da cultura e da comunicação organizacional.** 2ª. ed. São Caetano do Sul: Difusão, 2008.

MARIÁS, J. **História da filosofia.** São Paulo: Martins Fontes, 2004.

MATHEUS, C. Max Scheler e a gênese axiológica do conhecimento. In: **Revista Margem**. n. 16, p. 13-27, dez. 2002.

MORGAN, G. **Imagens da organização**. Tradução: Geni G. Goldschmidt. 2ª. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

NASSAR, P. A Toyota, o tempo e a reputação. **Portal da ABERJE**. São Paulo. Disponível em: http://www.aberje.com.br/acervo_colunas_ver.asp?ID_COLUNA=160&ID_COLUNISTA=28 Acesso em 23 abr. 2010.

_____. Comunicação e suas práticas nas organizações. IN: MARCHIORI, M. R (Org). **Comunicação e organização**: reflexões, processos e práticas. São Caetano do Sul: Difusão, 2010. (Série Comunicação Organizacional).

_____. A comunicação organizacional na contemporaneidade. **Novos Olhares - Revista de Estudos sobre Práticas e Recepção a Produtos Mediáticos**. São Paulo: ECA/USP, ano 9, n. 17, p. 33-40, 2006.

_____. A comunicação como valor estratégico. IN: MARCHIORI, M. **Faces da cultura e da comunicação organizacional.** 2ª. ed. São Caetano do Sul: Difusão, 2008.

_____. Conceitos e processos de comunicação organizacional. IN: KUNSCH, M. M. K. (Org.) **Gestão estratégica em Comunicação Organizacional e Relações Públicas**. São Paulo: Difusão, 2008.

_____. **Relações Públicas na construção da responsabilidade histórica e no resgate da memória institucional das organizações**. São Caetano do Sul, SP: Difusão, 2007.

_____.(Org). **Memória de empresa:** história e comunicação de mãos dadas, a construir o futuro das organizações. São Paulo: Aberje, 2004.

_____. **Obrigado por consumir**. Artigo Portal Terra. Disponível em http://terramagazine.terra.com.br/interna/0,,OI4878618-EI6786,00-Obrigado+por+consumir.html. Acesso em 08 jan. 2010

_____. Comunicação Todo Dia. São Paulo: Lazuli Editora, 2010

NIETZSCHE, F. **Assim falava Zaratustra.** Tradução: Mário Ferreira dos Santos. Petrópolis, RJ: Vozes, 2009.

_____.**A gaia ciência**. Tradução: Paulo Cezar de Souza. São Paulo*:* Companhia das Letras, 2001.

_____. **Além do bem e do mal:** prelúdio a uma filosofia do futuro. Tradução. Paulo Cesar de Souza. São Paulo: Companhia das Letras, 1992

_____.**Genealogia da moral:** uma polêmica. Tradução: Paulo Cesar de Souza. São Paulo: Companhia das Letras, 1998.

_____. **Ecce homo**. Porto Alegre: LPM Pocket, 2008**.**

_____. **Obras incompletas.** São Paulo: Nova Cultural, 1999. (Coleção Os Pensadores).

PAULA, A. P. P. **Teoria Crítica das Organizações.** São Paulo: Thomson, 2008.

PEPER, G. L. **Communication in organizations:** a cultural approach. New York: McGraw-Hill, 1995.

PESQUEUX, Y. **Filosofia e organizações.** São Paulo: Crongage Learning, 2008.

PETERS, T. J.; WATERMAN, R. H. **In search of excellence.** New York: Harper & Row, 1982.

PLATÃO. **O banquete**. Rio de Janeiro: DIFEL, 2002.

_____. **A república**. São Paulo: Martins Fontes, 2006.

_____. **Ménon**. 2ª. ed., Lisboa: Edições Colibri, 1993.

PUTNAM, L.; FAIRHUST, G.T. As organizações como construções discursivas. In: MARCHIORI, M. R (Org). **Comunicação e organização**: reflexões, processos e práticas. São Caetano do Sul: Difusão Editora, 2010. (Série Comunicação Organizacional).

REALE, M. **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, J.P. **A Filosofia dos Valores**. Coimbra: Almedina, 2002.

RIBEIRO, R. J. **A sociedade contra o social, ou a sociedade privatizada.** Artigo extraído do livro **A sociedade contra o social.** São Paulo: Companhia das Letras, 2000. Disponível em http://www.renatojanine.pro.br/Livros/asociedade.html. Acesso em 02 fev. 2010.

RICOUER, P. **A memória, a história, o esquecimento.** Campinas: Editora da Unicamp, 2007.

RODRIGUES, A. **Psicologia social.** São Paulo: Vozes, 1975.

RODRIGUES, M. V. **Ritos e excelência nas empresas: a busca da excelência a partir dos valores e aspectos culturais das empresas**. Petrópolis: Vozes, 2002.

ROKEACH, M. **The nature of human values**. New York: Free Press, 1973

RUBIRA, L. E. X. **Nietzsche: do eterno retorno do mesmo à transvaloração de todos os valores.** 2008. 239p. Tese (Doutorado em Filosofia) - Faculdade de Filosofia, Letras e Ciências Humanas da Universidade de São Paulo: São Paulo, 2008.

SCHELER, M. **Da reviravolta dos valores.** São Paulo: Vozes, 1994.

SCHULER, M. A cultura organizacional como manifestação da multidimensionalidade humana. In: KUNSCH, M. M. K. (Org). **Comunicação organizacional:** linguagem, gestão e perspectivas. São Paulo: Saraiva, 2009. v.2.

SCHWARTZ, S. H. Valores humanos básicos: seu contexto e estrutura intercultural. IN: TAMAYO, A. PORTO, J. B. **Valores e comportamento nas organizações. Petrópolis**: Vozes, 2005.

SCROFERNEKER, C. M. A. Trajetórias teórico-conceituais da Comunicação Organizacional. In: **Revista FAMECOS**, Porto Alegre, n. 31, dezembro de 2006.

SHOCKLEY-ZALABAK, P. **Fundamentals of organizational communication**: knowledge, sensitivy, skills, values. 2ª. ed. New York: Longman, 1991.

SENNETT, R. **A corrosão do caráter**: as consequências pessoais do trabalho no novo capitalismo. 14ª. ed. Rio de Janeiro: Record, 2009.

SMITH, Adam. **Teoria dos sentimentos morais**. São Paulo: Martins Fontes, 1999.

SPINOSA, Baruch. **Ética**. São Paulo: Abril Cultural, 1973. (Coleção Os Pensadores).

STERNBERG, R. **Psicologia cognitiva.** Porto Alegre: Artmed, 2000.

TAMAYO, A. **Hierarquia de Valores Transculturais e Brasileiros**. Psicologia: Teoria e Pesquisa, v. 23, especial, p 007-015, 2007.

TAMAYO, A; GONDIM, M. G. C. **Escala de Valores Organizacionais**. São Paulo: Revista de Administração, v.31, n.2, p.62-72, abril/junho 1996.

TAMAYO, A; MENDES, A. M.; PAZ, M.G. **Inventário de valores organizacionais.** Universidade de Brasília, Brasília, 2000.

TAYLOR, J.; CASALI, **A. Comunicação: o olhar da Escola de Montreal sobre o fenômeno organizacional**. In: Comunicação e Organização. Reflexões, processos e práticas. MARCHIORI, M. (org). São Caetano do Sul: Difusão, 2010.

THÉVENET, M. **Cultura de Empresa, Auditoria e Mudança**. Lisboa: Monitor, 1986.

VAN RIEL, C.B.M; FOMBRUN, C. J. Which company is most visible in your country? An introduction to the special issue on the global RQ: project nominations. **Corporate reputation review.** London, v. 4, nº. 4, 2002.

VAN RIEL, C. B. M. **Principles of corporate communication**. London: Academic Service and Prentice Hall, 1995.

WEBER, M. **Ensaios sobre Sociologia.** Rio de Janeiro: Zahar, 1979.

YATES, F. A. **A arte da memória.** Campinas: Editora da Unicamp, 2007.

7.1 Webgrafia (sites consultados)

http://200.170.170.142/Institucional

http://lojavirtual.lojasrenner.com.br/default2.aspx?page=/renner/conteudo/index.action?tela=I

http://portal.celesc.com.br/portal/home/index.php?option=com_content&task=view&id=11&Itemid=15

http://portal.queirozgalvao.com/web/grupo/valores

http://profarma.comunique-se.com.br/index.php?option=com_content&view=article&id=90&Itemid=166&lang=pt

http://scf.natura.net/Conteudo/Default.aspx?MenuStructure=5&MenuItem=8

http://www.aesbrasil.com.br/ogrupo/Paginas/visaoevalores.aspx

http://www.agsa.com.br/grupo.aspx?sub=grupo_valoresdaag

http://www.ambev.com.br/pt-br/a-ambev/institucional/nossa-cultura

http://www.amil.com.br/amilportal/site/institucional/valores.jsp

http://www.arcelormittal.com/br/

http://www.bancovotorantim.com.br/web/site/bv/sobre_banco/historia_banco/pessoas_grande_diferencial.html

http://www.banrisul.com.br/ri/?secao_id=1409

http://www.basf.com.br/default.asp?id=908

http://www.bayer.com.br/scripts/pages/pt/grupo_bayer/misso_e_valores/index.php

http://www.bb.com.br/portalbb/page3,102,2641,0,0,1,6.bb?codigoMenu=616&codigoNoticia=7606&codigoRet=5569&bread=2

http://www.bosch.com/content/language2/html/2272.htm

http://www.bradescori.com.br/site/conteudo/interna/default3.aspx?secaoId=594

http://www.bunge.com.br/empresa/visao.asp

http://www.caixa.gov.br/acaixa/historia_missao.asp

http://www.caixaseguros.com.br/portal/site/CaixaSeguros/menuitem.f0fc95c890dad34bddc1edb630e001ca/?vgnextoid=fef0cf7f73e28110VgnVCM1000009300640aRCRD

http://www.camargocorrea.com.br/pdf/codigo_de_conduta_empresarial.pdf

http://www.cargill.com.br/brazil/pt/home/sobre-cargill-brasil/visao/index.jsp

http://www.cemig.com.br/ACemig/QuemSomos/Paginas/MissaoVisaoValores.aspx

http://www.cielo.com.br/portal/cielo/conheca-a-cielo/quem-somos.html

http://www.copel.com/hpcopel/root/nivel2.jsp?endereco=%2Fhpcopel%2Facopel%2Fpagcopel2.nsf%2Fdocs%2FE0C39E298029D3CC03257426004ECCBD

http://www.copersucar.com.br/hotsite/2010/visao.html
http://www.cosan.com.br/cosan2009/web/conteudo_pti.asp?idioma=0&conta=45&tipo=26415&img=26167
http://www.cpfl.com.br/QuemSomos/VisãoMissãoePrincípios/tabid/56/Default.aspx
http://www.csn.com.br/portal/page?_pageid=456,1449049&_dad=portal&_schema=PORTAL
http://www.dow.com/brasil/la/bra/pt/about/mission.htm
http://www.eletrobras.com/elb/main.asp?ViewID=%7B641DB632%2D004D%2D4896%2D8FAF%2D885AA1CECD0D%7D&params=itemID=%7BC73F14D9%2D73E2%2D4F87%2D98A0%2D48F8BAC86B0C%7D;&UIPartUID=%7BD90F22DB%2D05D4%2D4644%2DA8F2%2DFAD4803C8898%7D
http://www.embraer.com/pt-BR/ConhecaEmbraer/TradicaoHistoria/Paginas/Home.aspx
http://www.embratel.com.br/Embratel02/files/secao/11/12/8380/Codigo_de_Etica_Embrapar_e_Controladas.pdf
http://www.endesabrasil.com.br/Default.aspx?id=127&strLang=pt
http://www.energiasdobrasil.com.br/energia/empresa/visao_missao_compromissos/visao_missao_compromissos.asp
http://www.femsa.com/pr/about/filosofia/tica-e-valores.htm
http://www.fiat.com.br/mundo-fiat/institucional/gestao/principios-e-valores.jsp
http://www.gdfsuez.com/en/group/profile/profile/
http://www.gerdau.com.br/sobre-gerdau/missao-visao-valores.aspx
http://www.grupoabril.com.br/institucional/sobre-abril.shtml
http://www.grupocarrefour.com.br/grupo-carrefour-brasil/nossos-valores/
http://www.grupoccr.com.br/sobre/Identidade.aspx
http://www.grupomaggi.com.br/pt-br/materia.jsp?areaId=51&id=69
http://www.grupopaodeacucar.com.br/o-grupo/missao--visao-e-pilares/
http://www.gruporede.com.br/corporativo/sobre-a-rede-energia/visao.aspx
http://www.gruposilviosantos.com.br/pag.asp?cod=4
http://www.honda.com.br/sobre-a-honda/filosofia/paginas/default.aspx
http://www.hsbc.com.br/1/2/portal/pt/sobre-o-hsbc/grupo-hsbc/principios-e-valores

http://www.hsbc.com.br/1/2/portal/pt/sobre-o-hsbc/hsbc-no-brasil/missao-visao-e-valores
http://www.itau.com.br/seguranca/pdf/codigo_etica1.pdf
http://www.jbs.com.br/NossaCultura.aspx
http://www.klabin.com.br/upload/news/codigo_de_conduta_27janeiro2010.pdf
http://www.kraftfoodscompany.com/br/pt/About/Quemsomos.aspx
http://www.ldcommodities.com.br/
http://www.light.com.br/web/institucional/cultura/grupolight/tegrupo.asp?mid=8687942772267225
http://www.magazineluiza.com.br/quemsomos/index.asp
http://www.mapfre.com.br/Default.aspx?idPagina=vUkEAL67aTU=
http://www.marfrig.com.br/a-marfrig/missao-valores/missao-valores.asp
http://www.martins.com.br/
http://www.mzweb.com.br/coteminas/web/conteudo_pt.asp?idioma=0&conta=28&tipo=26981
http://www.mzweb.com.br/guararapes/web/conteudo_pt.asp?idioma=0&tipo=19887&conta=28&submenu=1&img=19880#3
http://www.mzweb.com.br/oi/web/conteudo_pt.asp?idioma=0&conta=28&tipo=27894
http://www.neoenergia.com/section/papel-neoenergia.asp
http://www.nestle.com.br/site/anestle/aempresa/anestle_no_brasil/missao_da_nestle.aspx
http://www.netcombo.com.br/netPortalWEB/index.portal?_nfpb=true&_pageLabel=institucional_sobrenet_direorganizacionais_valores_page
http://www.oas.com.br/main.asp?Team=%7B83B062A9%2DCA17%2D4BE0%2D8B3F%2D36ABB4CE86FA%7D
http://www.odebrecht.com/organizacao-odebrecht/visao-2020
http://www.perdigao.com.br/ri/default.htm
http://www.petrobras.com.br/pt/quem-somos/estrategia-corporativa/
http://www.pirelli.com/web/careers/about-pirelli/mission/default.page
http://www.portoseguro.com.br/porto-seguro/corporacao-porto-seguro/missao-e-filosofia.html?uid=0a697733d84c4e76bfaeca506a0623f2

http://www.positivo.com.br/portugues/grupo/valores.htm
http://www.randon.com.br/pt/companies/principios
http://www.rodobens.com.br/ri/
http://www.saint-gobain.com/fr/groupe/nos-valeurs
http://www.santander.com.br/portal/gsb/gcm/package/relacoes_com_investidores/acionistas-18-11-2010_64041.zip/santander_no_brasil/missao_compromisso_modelo.html
http://www.schincariol.com.br/index.php/site/missao-visao-valores
http://www.shell.com/home/content/bra/aboutshell/at_a_glance_tpkg/
http://www.shvgas.com.br/emp_visa.asp
http://www.sicredi.com.br/
http://www.siemens.com.br/templates/v2/templates/TemplateC.Aspx?channel=8952
http://www.souzacruz.com.br/group/sites/SOU_7UVF24.nsf/vwPagesWebLive/DO89WNAC?opendocument&SKN=1
http://www.sulamerica.com.br/ri/
http://www.suzano.com.br/portal/main.jsp?lumChannelId=40288091195EDEAB011960465AF45D1D
http://www.tam.com.br/b2c/vgn/v/index.jsp?vgnextoid=aaad09f1157f2210VgnVCM1000000b61990aRCRD
http://www.telecom.pt/InternetResource/PTSite/PT/Canais/Sustentabilidade/modelo/estrategia/
http://www.telefonica.com.br/portal/site/institucional/menuitem.c477565061a983a8e460e460b0465da0/?vgnextoid=a24a87e4dfc8c110VgnVCM1000000d64d50aRCRD&vgnextchannel=a24a87e4dfc8c110VgnVCM1000000d64d50aRCRD
http://www.tim.com.br/portal/site/PortalWeb/menuitem.8a1c785c7c3d9742649e1610703016a0/?vgnextoid=6805f2424a147110VgnVCM100000a22e700aRCRD&wfe_pweb_area=59&wfe_pweb_estado=26&
http://www.ultra.com.br/Ultra/Show.aspx?id_canal=Apyy9MEmW7SC9DzBebnXuQ
http://www.unilever.com.br/aboutus/people/valores_e_padroes/
http://www.unipar.ind.br/unipar/web/index_pt.htm

http://www.usiminas.com/irj/portal?NavigationTarget=navurl://4ef511f9c27125d777b6a331919d17b8

http://www.vale.com/pt-br/conheca-a-vale/nossas-crencas/paginas/default.aspx

http://www.voegol.com.br/SalaImprensa/Paginas/mpv.aspx

http://www.volkswagenag.com/vwag/vwcorp/info_center/en/publications/2006/12/Values_and_Guidelines_of_the_Volkswagen_Group.-bin.acq/qual-BinaryStorageItem.Single.File/werte_und_leitlinien-english.jpg

http://www.walmartbrasil.com.br/institucional/

http://www.weg.net/br/Sobre-a-WEG/Nossos-Valores

http://www.whirlpool.com.br/SobreaWhirlpool.aspx

http://www2.ale.com.br/ale/internas;jsessionid=88F07A56D97B8A62358173D54250EA8C?id=22

https://www.btgpactual.com/home/Principios.aspx

Anexo 1: Formulário de Coleta de Dados

NOME DA EMPRESA

_____

CLASSIFICAÇÃO NOS 200 GRANDES GRUPOS DE VALOR

_____

P1. RAMO DE ATIVIDADE

1. Comércio
2. Indústria
3. Serviços
4. Agribusiness

P2. ORIGEM DO CAPITAL

1. Brasil	7. França	13. Portugal
2. Alemanha	8. Holanda	14. Suíça
3. Canadá	9. Inglaterra	15. Misto. Anote os países:
4. China	10. Itália	99. Outro. Anote:
5. Espanha	11. Japão	
6. EUA	12. México	

P3. NÚMERO DE FUNCIONÁRIOS : _____

1. Até 100 funcionários
2. De 101 a 500 funcionários
3. De 501 a 1.000 funcionários
4. De 1.001 a 5.000 funcionários
5. Acima de 5.000 funcionários

P4. SETOR DE ATIVIDADE

1. Açúcar e Álcool	10. Energia Elétrica	19. Serviços especializados
2. Agricultura	11. Farmacêutica e Cosméticos	20. Serviços Médicos
3. Água e Saneamento	12. Materiais de Construção e Decoração	21. Tecnologia da Informação
4. Alimentos	13. Mecânica	22. Telecomunicação
5. Bebidas e Fumo	14. Metalurgia e Siderurgia	23. Têxtil, Couro e Vestuário
6. Comércio Atacadista e Exterior	15. Mineração	24. Transportes e Logística
7. Comércio Varejista	16. Papel e Celulose	25. Veículos e Peças
8. Construção e Engenharia	17. Petróleo e Gás	26. Instituições bancárias
9. Eletroeletrônica	18. Química e Petroquímica	

P5. DIVULGA MISSÃO

1. Sim	2. Não

P6. DIVULGA VISÃO

1. Sim	2. Não

P7. VALORES DIVULGADOS CATEGORIA BRUTA

VALORES	CÓDIGO	CLASSIFICAÇÃO
1.		
2.		
3.		
4.		
5.		
6.		

P8. VALORES DIVULGADOS CATEGORIA FRASE

VALORES	CÓDIGO	CLASSIFICAÇÃO
1.		
2.		
3.		
4.		
5.		
6.		

P9. PÚBLICOS CITADOS

1. Funcionários
2. Clientes / consumidores
3. Comunidade
4. Sociedade
5. Acionistas
6. Outro: qual?
7. Não utiliza

P10. EXISTE ESPAÇO DE MEMÓRIA NO SITE

1. Sim	2. Não

P11. LOCAL DE EXPLICATAÇÃO DOS VALORES

1. Quem somos
2. Institucional
3. Saiba mais
4. Dados da empresa
5. Marketing
6. Outros

P12. QUANTIDADE DE CLICKS PARA CHEGAR AOS VALORES

1.	2.	3.	4.	5. Mais de quatro

Anexo 2: Lista completa dos valores classificados

VALORES EXTRAÍDOS DOS GRUPOS EMPRESARIAIS	COD
Abertura	233
Agilidade	241
Agimos como donos	212
Alegria	19
Alinhamento	412
Amor pelo que faz	211
Antecipação	412
Aperfeiçoamento	204
Atendimento	401
Atitude vendedora	246
Atitudes pragmáticas	325
Atuação descentralizada	402
Austeridade	331
Autoestima dos funcionários	33
Autonomia	292
Bem-estar das pessoas	362
Bom senso	234
Capricho	45
Cidadania	106
Clareza	312
Cliente	501
Coerência	279
Coesão	279
Companhia humana	502
Competência	241
Competitividade	403
Comprometimento	356
Comunicação clara	404
Comunicação transparente	404
Comunidade	503
Comunidades enriquecidas	174
Confiabilidade	126
Confiança	126
Confiança no país	126
Conhecimento	135
Conscientização	106

Conservadorismo	128
Consistência	323
Cooperação	354
Coragem	251
Crescimento empresarial	164
Criar, agregar valor	164
Criatividade	282
Cuidado	214
Cultura interna	405
Delegação planejada	406
Desenvolvimento da comunidade	174
Desprendimento	294
Determinação	326
Diálogo	15
Dignidade	273
Dinamismo	256
Dirigida por pessoas	406
Disciplina	222
Disponibilidade	241
Diversidade	86
Diversidade cultural	86
Eficácia na gestão	242
Eficiência	242
Empreendedorismo	202
Encantar	63
Energia	205
Energia criativa	282
Engajamento	165
Entusiasmo	196
Envolver	63
Espírito desenvolvimentista	407
Ética	274
Evolução do ser humano	31
Excelência	244
Expansão	407
Fazer mais com menos	167
Flexibilidade	231
Foco em resultados	164
Foco no cliente	501

Fortaleza de balanço	164
Franqueza	275
Funcionários	504
Garra	203
Gente	502
Gestão participativa	406
Honestidade	271
Honra	127
Humanismo	107
Humildade	303
Imagem/marca	124
Inclusão	85
Independência	291
Iniciativa	245
Inovação	284
Integração	354
Integração à região	410
Integridade	278
Justiça	84
Lealdade	275
Liberdade	91
Liderança	411
Lucrativo	164
Meio ambiente	358
Mérito	31
Meritocracia	31
Moralidade	273
Mundo melhor	104
Nosso jeito	405
Objetividade	327
Obstinação	234
Oportunidade	93
Orgulho de ser	33
Otimismo	34
Ousadia	257
Paixão	65
Paixão em servir	65
Parceria	354
Performance	246

Perseverança	223
Pessoas	502
Pioneirismo	411
Planejamento	412
Pragmatismo	325
Prazer em trabalhar	114
Preocupação com as pessoas	366
Presença global	413
Preservação da natureza	358
Proatividade	295
Profissionalismo	414
Prontidão	241
Proteção ao planeta	151
Qualidade	415
Qualidade de vida	362
Realização	161
Relacionamento	15
Relacionamento duradouro	15
Renovação	284
Respeito	215
Respeito à concorrência	215
Respeito à vida	215
Respeito ao meio ambiente	216
Respeito aos clientes	215
Respeito aos parceiros	215
Respeito às pessoas	215
Responsabilidade	351
Responsabilidade ambiental	358
Responsabilidade social	357
Riqueza	172
Saber	131
Satisfação	67
Satisfação do cliente	501
Saudável	15
Saúde	76
Segurança	154
Seriedade	276
Serviços	401
Simplicidade	303

Sinceridade	275
Solidariedade	361
Solidez	416
Sucesso	121
Superação	225
Sustentabilidade	601
Técnica	417
Tecnologia	417
Time	355
Trabalho	201
Trabalho com pessoas	355
Trabalho duro	201
Trabalho em equipe	355
Tradição	128
Transparência	277
Valor ao indivíduo	502
Valorização das pessoas	502
Velocidade	241
Verdade	272
Visão de longo prazo	412
Vocação para ouvir	418
Vocação para servir	418