

Por uma virada Comunicacional-Praxiológica: repensando a emergência dos valores organizacionais¹

Dôuglas Aparecido FERREIRA²

Felipe Luís Santos MOTA³

Iury Antunes LIMA⁴

Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, MG

Resumo

Este estudo problematiza a visão tradicional que reduz valores organizacionais a intenções estratégicas *a priori*. Em contrapartida, propõe uma virada comunicacional-praxiológica, argumentando que os valores emergem e se reconfiguram na prática comunicacional e no atrito com a esfera pública. Metodologicamente, sugere abandonar a análise de *gap* interno, elegendo a materialidade dos produtos comunicacionais como *locus* empírico. Conclui-se que os valores são propriedades imanentes e observáveis em toda ação pública da organização.

Palavras-chave

Valores Organizacionais; Comunicação Organizacional; Virada Comunicacional-Praxiológica

A perspectiva tradicional dos valores organizacionais

A investigação sobre valores organizacionais encontra maior ocorrência na área da Administração. É dessa área que se originam as consideradas principais referências sobre o assunto. Entre os brasileiros mais citados, podemos destacar Tamayo (1996; 1998), que conceitua os valores como princípios ou crenças, organizados hierarquicamente, relativos a metas e a comportamentos desejáveis que orientam a empresa, estabelecendo juízos de preferência. Eles têm a capacidade de criar modelos mentais semelhantes e construir a identidade social da organização (Oliveira; Tamayo, 2004), permitindo predizer seu funcionamento interno e sua imagem externa (Tamayo; Lima; Silva, 2004).

Outras perspectivas clássicas corroboram essa visão: Schein (2009) os vê como diretrizes de ação consolidadas ao longo do tempo, Katz e Kahn (1978) como aspirações ideológicas que orientam o funcionamento estrutural, Deal e Kennedy (1982) como crenças

¹ Trabalho apresentado no Grupo de Pesquisa Discurso, identidade e relações de poder, atividade integrante do XX Congresso Brasileiro Científico de Comunicação Organizacional e Relações Públicas.

² Professor do Programa de Pós-graduação em Comunicação Social da UFMG. E-mail: douglasferreira9@ufmg.br

³ Graduando em Publicidade (UFMG). E-mail: flsmota77@gmail.com;

⁴ Graduando em Publicidade (UFMG). E-mail: iuryantuneslima@gmail.com

que guiam os trabalhadores ao sucesso organizacional e Rokeach (1973) como crenças persistentes sobre padrões de conduta organizacional que são socialmente aceitos. Destaca-se também a distinção de Kabanoff e Daly (2002) entre valores declarados (explicitados em documentos oficiais) e percebidos (praticados e identificados pelos trabalhadores).

A síntese da literatura resgatada revela que, ao circunscrever os valores a funções estritamente motivacionais e cognitivas, consolida-se um paradigma preditivo e teleológico. Sob essa ótica, o valor acaba reduzido a uma ideação *a priori*, uma declaração de vontade ou uma intenção estratégica que precede, de forma causal e idealizada, a ação concreta da organização.

Entretanto, ancorando-nos na perspectiva de Veiga (2010), é preciso resgatar a premissa de que os valores organizacionais compartilham a mesma gênese dos valores sociais. Eles não diferem em sua essência ontológica; configuram-se, na verdade, como atualizações dessas matrizes culturais agora tensionadas pelas lógicas e contingências do ambiente organizacional, onde inevitavelmente se desdobram em condutas e práticas.

Compreender essa transposição do conceito de valor para o contexto organizacional exige, portanto, reconhecer que eles, embora instrumentalizados pela gestão, integram um debate sociológico maior. Nesse contexto original, os valores são referências culturais que orientam as relações intersubjetivas e materializam-se nas práticas e discursos cotidianos (Coêlho; Corrêa, 2014). Eles são preferências compartilhadas intersubjetivamente que ajudam a determinar o "bom" ou "adequado" (Habermas, 1997).

Como os valores são compartilhados socialmente na esfera pública não é possível isolá-los ou pasteurizá-los como se fossem meras ferramentas assépticas de propriedade exclusiva da organização. Isso acontece porque a fronteira entre a organização e a sociedade é irremediavelmente porosa, o que inviabiliza o uso dos valores como artefatos isolados. Esses referenciais atravessam intrinsecamente o campo organizacional. Como lembram Ihlen e Verhoeven (2017), as organizações não se limitam às suas dimensões econômicas, mas são sistemas força sociocultural em constante diálogo com o entorno (Ihlen; Verhoeven, 2017). Ao tentarem construir ecossistemas de sentido para naturalizar suas práticas (Ruão, 2016), elas inevitavelmente esbarram e negociam com o tecido social (Lima; Oliveira, 2014).

Portanto, se os valores não são artefatos estáticos, mas construtos vivos em constante fricção com o meio, compreendê-los exige abandonar a lente puramente normativa e declaratória. É preciso observar como eles se materializam e se reconfiguram na ação

cotidiana, um deslocamento analítico que nos conduz, inevitavelmente, ao argumento da virada praxiológica.

É diante dessa complexidade que justificamos o recorte epistemológico desta pesquisa. Em detrimento de abordagens tradicionais que buscam auditar a coerência entre o discurso e a rotina interna da gestão, propomos uma virada praxiológica delimitada ao campo comunicacional. Não se trata de supervalorizar a comunicação frente a outras dimensões da organização, mas de reconhecer suas contribuições como *locus* de análise, a saber: a materialidade e a visibilidade. Ao focar no artefato que circula, a pesquisa desobriga-se de comprovar se a instituição pratica internamente aquilo que prega ou se tais ações foram meticulosamente planejadas. O dado empírico e irrefutável passa a ser a manifestação pública: ao materializar seus discursos, são esses os valores que a organização inscreve, projeta e disputa na cena social, intencionalmente ou não.

Por uma virada comunicacional-praxiológica nos estudos dos valores

Para investigar como os valores se corporificam no discurso organizacional, recorremos ao Modelo Praxiológico da Comunicação. Sob essa perspectiva, "é mais no fim da interação comunicativa que em seu início que a intenção comunicativa é verdadeiramente determinada" (Quéré, 2018, p. 36). Essa ótica alarga a compreensão da comunicação como dimensão constitutiva da vida social (França, 2018). O ato de comunicar atua como "um processo de modelagem mútua de um mundo comum por meio de uma ação conjugada" (Quéré, 2018, p. 24).

Essa abordagem estabelece uma inversão lógica: sob a ótica da virada praxiológica, os valores não se sustentam como uma idealização que antecede e determina a ação, mas ganham contornos e validade ao emergirem da própria prática comunicacional (Joas, 2000). A intencionalidade gerencial pode até preceder o ato, mas é a materialidade da comunicação que consolida a existência do valor no mundo social.

Para aprofundar essa premissa, é preciso desconstruir a visão tradicional que concebe os valores como imperativos normativos, cuja única função seria guiar teleologicamente o comportamento de cima para baixo. Em oposição a esse modelo estático, Joas (2000) mobiliza o referencial pragmatista para defender o caráter criativo da ação humana. Sob essa ótica, os sujeitos — e, por extensão, as organizações — frequentemente só dimensionam o

real significado daquilo que valorizam no exato momento em que agem e se deparam com as contingências e resistências do mundo fenomênico.

Compreende-se, portanto, que o que antecede a ação não é o valor em sua plenitude social, mas sim uma crença, uma ideação ou uma predisposição. O valor só adquire o estatuto sociológico de força estruturante e organizadora quando tensionado na práxis. Ou seja, quando atravessado por inúmeras possibilidades de interferências e remodelações que todas as ações cotidianas sofrem. A prática atua como a instância empírica que valida e atualiza os valores. Destituído de sua ancoragem material, o valor perde sua concretude na vida social, reduzindo-se a uma abstração.

Assim, embora não se desconsidere a existência de uma intencionalidade prévia ao enunciado organizacional, é no atrito com a esfera pública, mediado pelas práticas comunicacionais, que os valores adquirem existência social concreta. Sob essa ótica, o peso analítico recai menos sobre a vontade que motivou a organização e mais sobre aquilo que efetivamente se materializa na ação. O valor que importa, portanto, é aquele passível de apreensão empírica na concretude das interações sociais.

Para ilustrar essa dinâmica, considere uma organização que tenha declarado a diversidade como um valor central em seu planejamento estratégico. No entanto, ao se preparar para materializar esse discurso na esfera pública por meio de uma campanha, ela percebe um contexto social tensionado. A própria leitura desse ambiente a leva a adaptar e renegociar sua definição de diversidade na mensagem final, visando alinhar-se aos seus interlocutores para evitar conflitos. Nesse percurso, fica evidente que o valor, de fato, surge e se reconfigura na ação. Antes da prática comunicacional, ele era apenas um desejo ou uma intencionalidade idealizada pela gestão. É no produto comunicacional que efetivamente circula que está concretizado o valor subjacente. Isso demonstra que a ação pública não é orientada pelo preceito desejado, mas pelo valor que a circunstância social permite e convoca. E, por essa razão, os valores só podem ser legitimamente investigados a partir de sua materialização na cena pública.

Cabe esclarecer que nossa proposta afasta-se das tradicionais pesquisas de *gap* (lacuna), centradas em mensurar a congruência entre os valores declarados e os valores percebidos ou praticados (Kabanoff; Daly, 2002). Nessa abordagem, que consideramos funcionalista, a análise acaba restrita àquelas ações em que existe uma intenção explícita e deliberada de demarcar um preceito valorativo. Por exemplo, o lançamento de uma campanha

de voluntariado para atestar a responsabilidade social ou a publicação de um manifesto para provar o engajamento com a diversidade.

Em nossa proposta comunicacional-praxiológica, o valor não é um artefato isolado que se "pratica" em momentos agendados. Pelo contrário, o valor é aquilo que emerge da ação e, simultaneamente, a sustenta. Limitar o escopo analítico apenas às vitrines em que a organização intencionalmente tenta encenar suas virtudes é ignorar o fato de que os valores subjacentes atravessam e estruturam toda e qualquer ação pública. Seja em uma nota burocrática de recolhimento de produto, no tom de resposta a uma crise ou na interface cotidiana com a sociedade, os valores estão imanentes na ação conjugada, não como uma estratégia declaratória, mas como a própria substância da presença pública da organização.

Assim, nos distanciamos da ideia de que os valores de uma organização possam ser declarados ou praticados, mas que eles são, na verdade, entidades observáveis em todas as suas ações concretas, principalmente as comunicacionais. Eles estão presentes tanto nas declarações oficiais quanto nas micro-interações cotidianas ocasionais, tanto nas ações planejadas quanto naquelas improvisadas. E possivelmente são nessas produções comunicacionais menos elaboradas que os valores sociais subjacentes se manifestam de forma mais autêntica, pois ali eles não estão sendo intencionalmente performados, mas continuam orientando a conduta.

Referências

COÊLHO, T. F.; CORRÊA, L. G. Normas e Valores. In: FRANÇA, Vera Veiga; MARTINS, Bruno Guimarães; MENDES, André Melo. (Org.). **Grupo de Pesquisa em Imagem e Sociabilidade (GRIS): trajetória, conceitos e pesquisa em comunicação**. 1. ed. Belo Horizonte: Faculdade de Filosofia e Ciências Humanas - PPGCOM - UFMG, 2014, v. 148, p. 119-122.

DEAL, Terrence E.; KENNEDY, Allan A. **Corporate cultures: the rites and rituals of corporate life**. Reading, MA: Addison-Wesley, 1982.

FRANÇA, Vera Veiga. O modelo praxiológico e a comunicação como dimensão constitutiva da vida social. In: FRANÇA, Vera Veiga; SIMÕES, Paula (Orgs.). **O modelo praxiológico e os desafios da pesquisa em comunicação**. Porto Alegre: Sulina, 2018.

HABERMAS, Jürgen. Normas versus valores: crítica a uma autocompreensão metodológica falsa do controle da constitucionalidade. In: _____. **Direito e Democracia: entre facticidade e validade I**. Rio de Janeiro: Tempo Brasileiro, 1997, p. 314-323.

IHLEN, Øyvind; VERHOEVEN, Piet. Organization-society relationship. In: SCOTT, Craig R. *et al.* (Eds.). **The International Encyclopedia of Organizational Communication**. Hoboken, NJ: John Wiley & Sons, 2017.

JOAS, Hans. **The genesis of values**. Chicago: University of Chicago Press, 2000.

KABANOFF, Boris; DALY, Joseph. Espoused values of organisations. **Australian Journal of Management**, v. 27, n. 1_suppl, p. 89-104, 2002.

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

LIMA, Fábila Pereira; OLIVEIRA, Ivone de Lourdes. O discurso e a construção de sentido no contexto organizacional midiaticado. In: MARCHIORI, Marlene (Org.). **Contexto organizacional midiaticado**. São Caetano do Sul, SP: Difusão, 2014, p. 85-97.

OLIVEIRA, Áurea de Fátima; TAMAYO, Álvaro. Inventário de perfis de valores organizacionais. **Revista de Administração**, São Paulo, v. 39, n. 2, p. 129-140, abr./jun. 2004.

QUÉRÉ, Louis. De um modelo epistemológico da comunicação a um modelo praxiológico. In: FRANÇA, Vera Veiga; SIMÕES, Paula (Orgs.). **O modelo praxiológico e os desafios da pesquisa em comunicação**. Porto Alegre: Sulina, 2018, p. 15-50.

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

RUÃO, Teresa. **A organização comunicativa: teoria e prática em comunicação organizacional**. Braga, Portugal: Universidade do Minho / Centro de Estudos de Comunicação e Sociedade, 2016.

SCHEIN, Edgar H. **Cultura organizacional e liderança**. São Paulo: Atlas, 2009.

TAMAYO, Álvaro. Valores organizacionais. In: TAMAYO, Álvaro; BORGES-ANDRADE, Jairo Eduardo; CODO, Wanderley (Org.). **Trabalho, Organizações e Cultura**. São Paulo: Cooperativa de Autores Associados, 1996. p. 175-193.

TAMAYO, Álvaro. Valores Organizacionais: sua relação com satisfação no trabalho, cidadania organizacional e comprometimento afetivo. **Revista de Administração**, São Paulo, v. 33, n. 3, p. 56-63, jul./set. 1998.

TAMAYO, Álvaro; LIMA, D.; SILVA, A. V. Impacto do clima organizacional sobre o estresse no trabalho. In: ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 26., 2002, Salvador. **Anais...** Salvador: Anpad, 2004.

VEIGA, H. M. S. **Comportamento Pró-ativo: relações com valores organizacionais, estímulos e barreiras à criatividade nas organizações e normas sociais**. Tese (Doutorado) - Instituto de Psicologia, Universidade de Brasília, Brasília, 2010.