

# Missão, Visão e Valores como Marcas do Discurso nas Organizações de Trabalho

Fabio Scorsolini-Comin

Universidade Federal do Triângulo Mineiro  
Uberaba, MG, Brasil

---

## RESUMO

No contexto contemporâneo da gestão da qualidade nas empresas, este estudo de caso objetivou analisar de que modo as políticas de gestão expressas por meio de missões, visões e valores construídos e declarados por duas empresas multinacionais podem ser acessados como reguladores de práticas políticas, sociais e ambientais veiculadas em nossa cultura. Por meio da Análise do Discurso (AD) de matriz francesa, a noção de interdiscurso nos ajuda a compreender que a missão não é isenta nem criada na e pela organização, mas resultado de uma articulação com discursos presentes em outros contextos acerca da qualidade e da competitividade. Notamos, ainda, uma tendência à monosemia e à uniformização do dizer (discurso autoritário), como se houvesse um padrão a ser seguido quando se delimitam esses aspectos em uma organização, não abrindo a possibilidade de uma leitura polissêmica da realidade, do trabalho e do próprio sujeito.

**Palavras-chave:** Discurso; interdiscurso; trabalho; organizações.

## ABSTRACT

*Mission, Vision and Values as Marks of the Discourse in Work Organizations*

In the contemporary context of quality management in organizations, this study of case aimed to analyze how the management policies expressed by mission, vision and values, constructed and declared for two international companies, can be accessed as regulators of political, social and environmental practices in our culture. According to the French school of discourse analysis (AD, in Portuguese), the idea of interdiscourse can support the comprehension that the mission neither is free nor is created by the organization, however it is the result of a combination of speeches presents in another contexts o quality and competitiveness. We also report a tendency to monosemy and standardization of speech (authoritarian discourse), as if there was a pattern to be followed when delimiting these aspects in an organization, closing the possibility of a polysemic reading of reality, labor and subject in itself.

**Keywords:** Discourse; interdiscourse; work; organization.

## RESUMEN

*Misión, Visión y Valores como Marcas del Discurso en las Organizaciones del Trabajo*

En el contexto contemporáneo de la gestión de la calidad en las empresas, este estudio de caso objetivó analizar de que manera las políticas de gestión expresas por medio de las misiones, visiones y valores construidos y declarados por dos empresas internacionales pueden ser interpretados como reguladores de prácticas políticas, sociales y ambientales transmitidas en nuestra cultura. Por medio del Análisis de Discurso (AD) de matriz francesa, la noción del interdiscurso nos ayuda en la comprensión de que la misión no es libre ni creada dentro de la organización, pero es resultado de una articulación con discurso presentes en otros contextos sobre la realidad de la calidad y la competitividad. Percibimos también una tendencia a una monosemia y a la uniformización del decir (discurso autoritario), como se hubiese un padrón a ser seguido cuando se delimitan eses aspectos en una organización, no tornando posible la posibilidad de una lectura polisémica de la realidad, del trabajo y del propio sujeto.

**Palabras clave:** Discurso; interdiscurso; trabajo; organización.

---

## INTRODUÇÃO

As grandes organizações vêm cada vez mais participando da vida privada, não apenas na oferta de empregos e no destinatário de currículos, mas também como geradoras de produtos e serviços que vêm modificando a vida de grande parcela da população (Dutra, 2004; Fischer, 1998). De modo similar, as exigências internacionais em torno do controle de qualidade desses produtos já não são mais um vocabulário específico dos gestores de qualidade, mas de todas as pessoas envolvidas nessas empresas, quer sejam colaboradores, parceiros ou consumidores. As chamadas certificações ISO (International Organization for Standardization) ganharam espaço em empresas (do chão de fábrica às altas gerências) e também na sociedade, que passou a observar esses chamados selos de qualidade antes de adquirir o produto ou contratar um serviço.

Segundo Longo (1994), a partir da década de 1950, surgiu a preocupação com a gestão da qualidade, que trouxe uma nova filosofia gerencial com base no desenvolvimento e na aplicação de conceitos, métodos e técnicas adequados a uma nova realidade. Ainda de acordo com Longo (1994), a gestão da qualidade total, como ficou conhecida essa nova filosofia gerencial, marcou o deslocamento da análise do produto ou serviço para a concepção de um sistema da qualidade. A qualidade deixou de ser um aspecto do produto e responsabilidade apenas de departamento específico e passou a ser um problema da empresa, abrangendo, como tal, todos os aspectos de sua operação. Atualmente, a qualidade não é apenas uma questão de diferenciação no mercado produtivo, mas também de sobrevivência de marcas e de organizações construídas sobre determinadas concepções de mercado e de ser humano (Kazan e Scorsolini-Comin, 2010; Nieboer e Strating, 2012; Song et al., 2012).

Tais concepções, contemporaneamente, são atualizadas em forma de missões, visões e valores. Tais dimensões são criadas pelas organizações a partir de observações do ambiente organizacional e também a partir de reuniões de caráter estratégico que delimitam aonde se pretende chegar e quais os recursos que serão utilizados para tal finalidade. A partir desse ponto de vista, poderíamos supor que cada empresa tivesse missões, visões e valores distintos, mas não é o que ocorre na realidade, como veremos a partir do estudo de caso de duas empresas nacionais de grande porte. Um ponto unificador da tríade missão-visão-valores é justamente o modo como o trabalho vem se apresentando na contemporaneidade e como

as organizações vêm contribuindo para isso, como destacado a seguir.

## O TRABALHO COMO PONTO DE PARTIDA PARA UMA REFLEXÃO

O conceito de trabalho passou por diversas alterações ao longo do tempo, já tendo sido considerado um sinal de desonra, desprezo e inferioridade. Tais ideias, por exemplo, eram disseminadas pelos estatutos jurídicos e políticos dos trabalhadores, escravos e servos (Ariès e DUBY, 1989; Giddens, 1997; Zavattaro, 1999). Para compreender algumas atitudes diante do trabalho, é preciso entender o seu conceito em determinada época sócio-histórica. Como exemplo, é possível assinalar que, na Idade Média, o desprezo pelo valor do trabalho significava desprezo social pelos trabalhadores, como maneira de não atender suas necessidades e não compreendê-los como um todo.

O desprezo pelo trabalho perdurou durante algum tempo, a fim de manter a hierarquia das classes sociais e, assim, reduzir conflitos ao deixar bem estabelecido o nível social. A partir da evolução das sociedades, esses conceitos foram se alterando. A conceituação de trabalho visto como tortura e maldição deu lugar ao trabalho como fonte de realização pessoal e social, ou seja, ele passou a ser o meio de dignificação da pessoa. Foi a partir de Marx (1988) que a noção de trabalho se tornou um valor social universal, um conceito filosófico. É preciso reiterar que não é uma tarefa fácil, muito menos simples, entender o trabalho dentro da dialética marxista; pelo contrário, é um processo complexo, que guarda suas características e conceitos atuais, que cabem nos dias de hoje como couberam na época em que Marx viveu.

É por meio do trabalho que o homem se reconhece, constitui-se como ser social, criativo e reflexivo. Portanto, pode-se compreender que o trabalho é o centro da vida humana. O capitalismo acabou se apropriando do trabalho de uma forma avarenta, mesquinha, mediada pelo lucro e pela concentração de renda cada vez maior, fazendo com que o trabalho fosse explorado em seu grau máximo. Assim, a ocorrência da produtividade sem precedentes, criada pelo capitalismo industrial, acabou fazendo com que milhões de trabalhadores ficassem na miséria. Tal característica negativa do trabalho é apontada por Marx, bem como a distinção do trabalho como forma de produção específica e determinada historicamente. Por esse motivo, ele realizou interpretações tanto acerca do trabalho geral, quanto do particular, fazendo uso das concepções de Hegel e dos economistas clássicos. Enquanto a primeira concepção apenas

considerou o trabalho abstrato espiritual e seus aspectos positivos, a segunda trouxe a ideia do indivíduo como um produto isolado e fragmentado. Deste fato decorre a importância do trabalho na compreensão do homem, pois, para entender o que é trabalho é preciso entender o que é o homem e qual o conceito atribuído a ele (Antunes e Alves, 2004; Zanelli, Borges-Andrade, e Bastos, 2004).

Conforme destacado por Prazeres e Navarro (2011), o mundo do trabalho tem sido palco de grandes transformações organizacionais e tecnológicas que modificaram não apenas os processos e as relações de trabalho, mas também o modo como o trabalho vem sendo analisado como uma categoria dentro das ciências humanas e sociais. Esse panorama tem possibilitado a assunção de novas formas de organização da produção, bem como adoção de novas tecnologias, o que tem repercutido, sobretudo, na precarização das relações de trabalho. Assim, embora as empresas estejam cada vez mais engajadas em promover o desenvolvimento de tecnologias e a ampliação dos mercados, o mesmo processo não é observado ostensivamente quando falamos em relações de trabalho e do posicionamento dessas organizações diante da sociedade (Borges-Andrade e Pagotto, 2010). No entanto, esses incrementos de produção e a deflagração da necessidade de maior envolvimento por parte dos setores produtivos em questões sociais e ambientais, por exemplo, têm guiado a redação e a implementação das políticas de gestão de muitas empresas. Uma das formas de se acessar a política de gestão de uma empresa é por meio da análise de sua missão, de sua visão e de seus valores.

A partir do exposto, este estudo teve por objetivo analisar de que modo as políticas de gestão de grandes empresas, expressas por meio de suas missões, visões e valores, podem ser acessadas como reguladores de práticas políticas, sociais e ambientais veiculadas em nossa cultura.

## MÉTODO

Trata-se de um estudo descritivo, exploratório, de abordagem qualitativa, apoiado na realização de um estudo de caso. O método do estudo de caso não é uma técnica específica, mas um meio de organizar dados sociais preservando o caráter unitário do objeto social estudado. É “uma investigação empírica sobre um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto da vida real, especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não estão claramente definidos” (Yin, 2001, p. 32). A vinculação entre o fenômeno e o contexto é parte central da dificuldade metodológica

deste estudo, uma vez que o fenômeno encontra-se no contexto macro de resultados. Limita-se a capacidade de generalização do estudo sem que seu valor científico e contribuição para a sociedade se percam (Richardson, 1999). Os procedimentos utilizados neste estudo somente poderão ser aplicados a situações similares à estudada nesta investigação, a critério daquele que pretende utilizá-la.

Desse modo, trata-se de um estudo de caso de duas empresas, A e B (nomes fictícios), selecionadas como objeto de análise por serem organizações de origem nacional de grande porte que se internacionalizaram, sendo reconhecidas pelos seus produtos e por suas políticas de qualidade e gestão em todo o mundo. Além disso, a seleção teve como base a menção, por parte das empresas, à responsabilidade socioambiental como um dos pilares de atuação.

A empresa A é líder no segmento de aços longos nas Américas e um dos maiores fornecedores de aços longos especiais do mundo. A empresa começou a traçar sua rota de expansão há mais de um século e hoje possui presença industrial em 14 países, incluindo o Brasil. A empresa mostra-se comprometida com o desenvolvimento sustentável.

A empresa B nasceu em 1942, sendo privatizada em 1997. Atua em cinco continentes, possuindo mais de 100 mil colaboradores, entre próprios e terceirizados. Segundo informações do site da empresa, esses colaboradores trabalham para “transformar recursos minerais em riqueza e desenvolvimento sustentável”.

As políticas de gestão dessas empresas em termos de missões, visões e valores foram recuperadas dos websites oficiais, transpostas para um banco de dados da pesquisa e analisadas em profundidade. Tal análise foi realizada a partir do referencial teórico da análise do discurso de matriz francesa (AD). A AD de tradição pêcheutiana é uma disciplina indiciária, aproximando-se de uma concepção de sujeito essencialmente dividido. A análise do discurso nasceu na França, na década de sessenta, marcada pelo movimento estruturalista, pelas mãos de Michel Pêcheux. AAD, segundo Pêcheux e Fuchs (1993) articula-se na confluência de três regiões do conhecimento: o materialismo histórico (teoria das formações sociais e suas transformações, e também a teoria das ideologias), da linguística (teoria dos mecanismos sintáticos e dos processos de enunciação) e da teoria do discurso (teoria da determinação histórica dos processos semânticos). Estas três regiões do conhecimento seriam atravessadas e articuladas por uma teoria da subjetividade de natureza psicanalítica (Pêcheux, 1959).

Para a AD, a condição da linguagem e do próprio sujeito é a incompletude, ou, em outras palavras, sujeitos

e sentidos não estão completos, prontos, acabados e constituídos definitivamente, mas se constituem e funcionam sob o modo do entremeio, da relação, da falta, do movimento, a incompletude atesta a própria abertura do simbólico (Laureano, 2008; Molena, 2003). É esta incompletude que abre espaço para a significação, para a constituição do sujeito e a interpretação.

Orlandi (2001) aponta que “[...] a noção de sujeito em AD carrega consigo a de contradição e da incompletude” (p. 12). Pêcheux focaliza o discurso como efeito de sentidos entre interlocutores, considerando a não transparência da linguagem. A linguagem e a significação encontram-se abertas e incompletas, fazendo com que os sentidos não estejam fechados, mas em movimento, circulando no espaço discursivo.

Um conceito bastante explorado pela AD é o de interdiscurso, que corresponde à relação do discurso com uma multiplicidade de discursos. Só uma parte do dizível é acessível ao sujeito. Este sujeito, na visão de Pêcheux, é interpelado pela ideologia, impedindo que o mesmo reconheça as determinações que o colocaram no lugar que ele ocupa. O sujeito é conduzido e tendo a impressão de estar agindo por sua própria vontade, ocupando um determinado lugar na luta de classes, no conflito entre a classe dominante e a classe dominada.

Toda formação discursiva deriva de determinadas condições de produção, que são ao mesmo tempo enunciativas e sócio-históricas, em que há que se considerar tanto os contextos situacionais quanto a história inscrita na sequência discursiva. Estas condições de produção são responsáveis pelas formações imaginárias, que se referem à posição dos sujeitos no discurso e surgem a partir da relação de forças, da relação de sentidos e da antecipação (formação imaginária que leva o sujeito a antecipar o lugar e o efeito que seu discurso terá sobre o outro).

Orlandi (1996) distingue três tipos de discursos: lúdico, polêmico e autoritário. O critério adotado para a distinção desses discursos é a relação entre o referente (objeto do discurso) e os interlocutores (locutor e ouvinte), sendo fundamental nessa distinção a noção de reversibilidade. Por esta noção, não se pode fixar o locutor no lugar do locutor e o ouvinte no lugar do ouvinte, ou seja, ao serem afetados pelo simbólico da língua, eles podem transpor o seu lugar de origem.

No discurso autoritário, há a contenção da polissemia, já que o agente do discurso se pretende único e oculta o referente pelo dizer. A relação entre interlocutores com o objeto do discurso é que vai permitir ou não que haja um maior ou menor grau de polissemia, sendo que os discursos é que possuem uma tendência ao autoritário, e não os falantes – essa distinção se faz necessária, a fim de que não se confunda

a posição ocupada pelo falante com a tipologia do discurso expressa por ele. Este discurso apresenta uma reversibilidade inclinada a zero, pois há um sujeito exclusivo do discurso que tenta controlar os sentidos. O objeto do discurso está oculto, apagado pelo locutor, que contém a polissemia, impondo um sentido. É este tipo de discurso que permeará a análise das missões, visões e valores presentes nas políticas de gestão das empresas A e B, como apresentado a seguir.

## A MISSÃO COMO UM DESTINO COMUM

A missão de uma empresa é a sua “razão de ser” ou o motivo para o qual ela existe. Desse modo, deve revelar um sentido messiânico (Orlandi, 1996) muito próximo do discurso religioso, de caráter autoritário. Os mártires da Igreja Católica nada mais eram do que pessoas que seguiam uma missão (relacionada ao bem comum) até a morte. Era a beleza (não no sentido estético) dessa missão que as assegurava a salvação e também a possibilidade de santificação. No meio organizacional, podemos interpretar a missão como a linha mestra de atuação de uma empresa, a fim de que a mesma mantenha não apenas uma coerência com seus pressupostos de criação como possa se alinhar aos objetivos de atuação definidos.

Na Tabela 1, podemos observar um ponto comum entre as duas empresas em apreço, no que se refere às suas missões declaradas (tais registros não estão, necessariamente, relacionados às práticas empregadas por essas empresas): ambas destacam o elemento humano como foco, quer sejam clientes, acionistas, empregados, fornecedores ou consumidores (sociedade). Além do fato de que os produtos oferecidos por ambas empresas se destinam, em última análise, às pessoas, o destaque a esse elemento parece revelar uma tendência à valorização das mesmas, em consonância com as recentes práticas em gestão de pessoas (Borges-Andrade e Pagotto, 2010; Dutra, 2004; Scorsolini-Comin, Inocente, e Miura, 2011). Há que se pontuar que todas essas pessoas envolvidas foram colocadas em negrito pelas próprias organizações, fazendo com que o leitor as fixe como sendo de maior relevância.

Ainda em relação às práticas desejáveis nas organizações, outro elemento de destaque é o que salienta a sustentabilidade como um pilar para o desenvolvimento econômico e social. Sendo assim, as empresas possuem como missão contribuir para que haja a utilização racional de recursos (lembrando que são empresas de caráter extrativista), de modo que eles não se esgotem. Essa preocupação não é marcada na missão de maneira despretensiosa, uma vez que essas empresas têm sofrido forte pressão internacional para

TABELA 1  
Missões declaradas pelas empresas A e B

<i>Empresa</i>	<i>Missão</i>
Empresa A	A empresa tem foco em siderurgia que busca satisfazer as necessidades dos clientes e criar valor para os acionistas, comprometida com a realização das pessoas e com o desenvolvimento sustentado da sociedade.
Empresa B	Transformar recursos minerais em riqueza e desenvolvimento sustentável. (a) Para nossos acionistas, sob a forma de retorno total superior à média de mercado dos segmentos em que a empresa B atua; (b) Para nossos clientes, pela contínua proposta superior de confiabilidade de suprimento e de valor de uso, sustentados por inovação e desenvolvimento constantes; (c) Para nossos empregados, proporcionando um ambiente de trabalho ético, transparente, desafiador, de oportunidades e que traga orgulho profissional para todos, com remuneração competitiva baseada na meritocracia; (d) Para nossos fornecedores, pela visão de longo prazo e disposição de promover parcerias que visem ganhos para ambas as partes, por meio de desenvolvimento e inovação contínuos e fornecimento de bens e serviços de qualidade com custo compatível; (e) Para as comunidades e países onde atuamos, pela ética, pelo respeito ao meio ambiente e a responsabilidade social com que agimos, integrando-nos e garantindo que nossa presença contribua positivamente para o desenvolvimento sustentável; (f) Para todos os países em que atuamos, pela contribuição à economia, à geração de empregos e renda, à melhoria da qualidade de vida da população e ao desenvolvimento regional e nacional.

se adequarem em termos da legislação socioambiental (Schiederig, Tietze e Herstatt, 2012).

Como nos lembram Castro e Almeida (2005), a denominada Revolução Ambientalista (1962-1970) fez com que a questão ambiental tivesse um impacto político e social, e as questões que levantou eram, em última análise, universais. A mensagem era de que a catástrofe ambiental só poderia ser evitada por meio de mudanças fundamentais nos valores e instituições das sociedades industriais. O “politicamente correto” pode, nas missões analisadas, ser expandido para “ecologicamente correto”. Se a missão revela o norte de uma organização, é compreensível que esta preocupação ocupe um lugar de destaque.

Isso nos remete ao conceito de interdiscurso, na medida em que a missão não é isenta nem criada “na” e “pela” organização, mas resultado de uma articulação com discursos presentes em outros contextos, como o da afirmação da responsabilidade socioambiental como uma realidade em todos os contextos organizacionais. Como pontuado por Pêcheux (1969), só uma parte do dizível é acessível ao sujeito, o que, pela interpelação da ideologia, provoca a confusão entre o que é uma determinação externa à empresa e o que é proveniente da própria organização enquanto um preceito ou missão. Esta última, antes de refletir as reais motivações de uma empresa, podem evidenciar em que medida ela vem se balizando não apenas por determinações externas (legais ou não), como também por missões de outrem.

### VISÕES E PERSPECTIVAS ORGANIZACIONAIS

Se a missão se refere ao que a empresa faz e a sua razão de existência, a visão evoca o lugar aonde

a organização pretende chegar, assemelhando-se a uma meta, em sentido de maior alcance. Metas são para ser cumpridas em determinados prazos, mas as visões são para ser perseguidas com afinco por todas as pessoas que corporificam a organização. A Tabela 2 resume as principais visões das empresas analisadas.

TABELA 2  
Visões organizacionais das empresas A e B

<i>Empresa</i>	<i>Visão</i>
Empresa A	Ser uma empresa siderúrgica global, entre as mais rentáveis do setor.
Empresa B	Nossa visão é sermos a maior empresa de mineração do mundo e superarmos os padrões consagrados de excelência em pesquisa, desenvolvimento, implantação de projetos e operação de negócios.

Como podemos observar, as visões de ambas as empresas se referem a um destaque em termos mundiais, uma se colocando entre as principais organizações do setor e a outra almejando a liderança absoluta. Como afirmado anteriormente, a visão se difere de uma meta na medida em que não pode ser delimitada em termos temporais de maneira precisa ou aproximada. Trata-se de uma intenção que deve ser fortemente incorporada ao trabalho e perseguida por todos os membros da organização. A interpelação ideológica (Laureano, 2008) pode ser observada na medida em que o sujeito (quem fala e também quem lê tal visão) tem a impressão de que está contribuindo ou trabalhando de modo indiscriminado para a obtenção desse grande objetivo. Em nossa interpretação, como

o mesmo não se realiza facilmente, o colaborador tem a ilusão de que deve continuar trabalhando para isso, dedicando-se e buscando formas para a sua ocorrência.

Assim, muitas das práticas adotadas são estampadas com o emblema da visão organizacional mais ampla, como se a mesma pudesse se dar de modo rápido ou mesmo sem muitas dificuldades. Pela AD, a ilusão de que a mesma pode ser alcançada a curto prazo gera um efeito de sentido entre interlocutores, fazendo com os mesmos não percebam o conteúdo e a intenção da delimitação de tal visão. Assim, ela passa a ser atingível, ignorando-se toda a materialidade envolvida em tal discurso. A visão pode, desse modo, ser interpretada como um teto invisível que mostra o quanto ainda se pode e se deve crescer ou, em outras palavras, o quanto ainda se deve trabalhar para atingir aquilo que se pretende, objetivamente ou não. Essa ilusão de uma meta a ser alcançada por todos e com a ajuda de todos pode contribuir para que as relações de trabalho sejam compreendidas sob uma perspectiva que prioriza os objetivos organizacionais, podendo gerar posturas que desconsiderem ou mesmo negligenciem, por exemplo, aspectos da saúde do trabalhador (Prazeres e Navarro, 2011). A partir de tais reflexões, pode-se compreender que a visão deve ser construída tendo como norte sujeitos concretos em condições materiais concretas, a fim de possibilitar uma real apropriação do trabalho por parte do colaborador.

### MAIS QUE VALORES: VALORES ORGANIZACIONAIS

A terceira e última categoria de análise da tríade se refere aos valores presentes nas organizações. O que elas consideram como importante? Quais os seus princípios? Em quais aspectos estão pautados o seu trabalho e a sua intervenção? Essas são algumas das perguntas que devem ser respondidas pelos valores organizacionais. Na maioria das vezes, as empresas optam por elencar os valores, não explicitando o que compreendem acerca dos mesmos. A Tabela 3 sumariza os principais valores das empresas alvo de nossa análise.

A Empresa A, valendo-se da máxima de que o cliente tem sempre razão, destaca a satisfação do mesmo como o seu principal valor. Aqui podemos pontuar certa indiferenciação em relação à missão da mesma empresa, na medida em que a satisfação do cliente funciona mais como uma meta a ser perseguida do que como um valor, uma prática e uma atitude da empresa. O mesmo ocorre no caso do crescimento e da rentabilidade (g). A empresa B, no entanto, estabelece valores mais próximos de condutas, ou seja, qualquer que seja a produção, a lucratividade ou a

TABELA 3  
Valores organizacionais nas empresas A e B

<i>Empresa</i>	<i>Valores organizacionais veiculados pelas organizações analisadas</i>
Empresa A	(a) Cliente satisfeito (b) Segurança total no ambiente de trabalho (c) Pessoas comprometidas e realizadas (d) Qualidade em tudo que faz (e) Empreendedorismo responsável (f) Integridade (g) Crescimento e rentabilidade
Empresa B	(a) Ética e transparência (b) Excelência de desempenho (c) Espírito desenvolvimentista (d) Responsabilidade econômica, social e ambiental (e) Respeito à vida (f) Respeito à diversidade (g) Orgulho de ser empresa B

orientação de trabalho, a organização deve primar pela ética e transparência em seus processos, tendo como norte o respeito à vida e à diversidade, por exemplo, o que se alinha diretamente aos pressupostos de uma empresa extrativista na atualidade.

Explorando mais detidamente os valores definidos pela empresa B, dois deles serão trazidos à baila. O tópico (f) destaca o respeito à diversidade, explicando que isso “é perceber o outro como um igual, respeitando as diferenças e promovendo a inclusão competitiva; é ver nas diferenças oportunidades de integração e evolução”. Aqui se apresenta um aparente paradoxo, na medida em que a empresa se propõe a respeitar a diferença partindo do pressuposto de que todos são iguais. Na verdade, o interdiscurso nos auxilia a compreender que o discurso de seus valores remetem a uma realidade esperada em nosso meio social contemporâneo – todos devem respeitar as diversidades e isso é trazido como pauta também nas organizações. Trata-se, em certa medida, de corresponder ao que é desejado socialmente. Para se ter uma ideia de como o discurso em respeito à diversidade não é exclusivo dessa empresa, podemos observar este valor em outras tantas organizações, de pequeno, médio ou grande portes, nacionais e internacionais.

Assim, o interdiscurso parece contribuir para que haja uma regularização do que pode e do que não pode, do que é correto e desejável e do que deve ser combatido. Isso nos remete às condições de produção desse discurso e de que modo ele reflete um movimento que não é exclusivo da organização, mas sim do meio sócio-histórico mais amplo. Sendo assim, a organização, longe de criar um discurso ou iniciar

algo novo em termos de valores, recupera algo que está circulando no espaço discursivo (na mídia, nos telejornais, nas demais empresas, nas legislações e nos mecanismos de certificação nacionais e internacionais) e coloca como sendo seu, como se o seu valor, além de ser inquestionável, pertencesse exclusivamente ao sujeito que fala, ou seja, à empresa. Para Bakhtin (2006), os discursos não são inaugurados, mas se referem sempre a um já-dito que circula no espaço discursivo, o que nos ajuda a ponderar que um valor não é criado por uma dada organização, mas recuperado do meio social, que cria a necessidade de tal condição seja perseguida por empresas consideradas mais responsáveis e com maior credibilidade. Desse modo, as organizações podem recuperar do meio social os valores considerados mais adequados ou mais lícitos, declarando-os em suas políticas de gestão. Isso não significa que tais organizações estariam apenas se adaptando ao que é desejado, mas também criando formas de se alinhar às estratégias de mercado e ao desenvolvimento de produtos de modo atento ao meio ambiente, ao ser humano e à interação entre natureza e homem.

O tópico (g) justifica o que se entende (o que a empresa entende ou o que ele tenta fazer que se entenda) pelo orgulho de ser Empresa B: “é o valor resultante. Assumimos e nos comportamos como donos do negócio, buscando incessantemente os objetivos definidos, compartilhando e celebrando os resultados e fortalecendo as relações. Nós nos orgulhamos quando sabemos que estamos construindo algo que fará a diferença. Essa é a razão do orgulho de ‘Ser Empresa B’ de todos nós, dirigentes e empregados da Empresa B”. Por meio desse discurso, o colaborador não apenas é convidado, como é convocado a ser Empresa B, a fazer parte da empresa e a agir segundo um modo de ser, um modo de ser Empresa B.

Vemos um movimento em que a organização se torna uma dimensão maior que a do sujeito, incorporando-o: assim, um dos valores da empresa é de que o sujeito seja a empresa e passe a agir segundo os seus preceitos ou orientações. Retomando as questões relativas ao trabalho, há uma concepção de que o trabalho não apenas seja uma dimensão valorizada na vida do sujeito, como também possa direcioná-la, adquirir um sentido maior em sua vida.

Compartilhar de um valor corporativo, além de estreitar a relação entre colaborador e organização, seria uma forma de adquirir uma identidade: além de o sujeito possuir uma profissão, uma família, uma carreira e ter seus próprios valores, ele deve se orgulhar de fazer parte da realidade organizacional, ele deve ser a empresa, ser Empresa B. O movimento que pode se

instalar é o de que o valor (organizacional) não deva ser circunscrito ao mundo do trabalho (o emprego, o trabalho diário), mas deva ser parte da vida do trabalhador, como uma característica de personalidade, algo que lhe confere uma identidade em sua existência.

Aqui podemos observar um afunilamento de sentido, na medida em que ser Empresa B não é ser o sujeito, com a sua história, com a sua subjetividade e a sua própria identidade, mas é revestir-se dos valores praticados (ou, pelo menos, veiculados) pela organização. Ao definir o ser Empresa B com um determinado repertório (o que é pertinente e o que não é pertinente a esta definição), opera-se uma monossêmia, não deixando à deriva outros sentidos possíveis e passíveis de utilização pelos trabalhadores, movimento característico do discurso autoritário (Orlandi, 1996), cuja reversibilidade tende a zero (o discurso segue um único sentido, ele parte dos elaboradores dos valores organizacionais e se dirige aos demais colaboradores, nunca o inverso).

Quando os valores não são criados (ou registrados) pelos próprios colaboradores (que corporificam a organização por meio do trabalho), ou seja, eles não são autores de seus próprios valores, abre-se a possibilidade de que haja uma voz monossêmica ditando o que ser, o que (e a quem) respeitar e como ser. Obviamente, esse movimento acaba por alienar o trabalhador, tornando o trabalho cada vez mais externo ao sujeito e, por isso mesmo, com menor possibilidade de ressignificação por parte deste e de abertura a uma leitura polissêmica da realidade e do mundo do trabalho. Uma possível estratégia seria convidar as diferentes audiências (por exemplo, os colaboradores) para definirem os valores que observam na organização, aumentando a possibilidade de que os discursos organizacionais não sejam tão externos aos trabalhadores. Obviamente que esse é um desafio no mundo corporativo, embora não seja uma meta muito distante, haja vista a assunção de novas abordagens em gestão de pessoas, o que constitui um avanço nas práticas organizacionais.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

Ao final deste percurso, pudemos compreender que a tríade missão, visão e valores organizacionais não apenas foi criada em torno de um discurso ligado à qualidade (para se ter qualidade, é preciso alinhar e uniformizar a forma de registrar os objetivos da empresa, suas metas e atitudes), mas também como possível forma de conter os sentidos que estavam à deriva e que poderiam levar a diferentes leituras ou a interpretações carregadas de polissemia acerca das

organizações em apreço. Assim, nesses ambientes, mais do que uniformizar o discurso em torno do que se almeja (criando uma coesão organizacional), pode-se conter os sentidos pulverizados no espaço discursivo, a fim de priorizar a assunção de uma (única identidade) que, ao contrário do que se pensa, não é exclusiva dessa organização.

Pela análise da missão, da visão e dos valores de duas grandes empresas do setor siderúrgico e de extração, pudemos perceber mais do que semelhanças no modo de se construir esses aspectos – notamos uma tendência à monossomia e à uniformização do dizer, como se houvesse um padrão a ser seguido quando se delimitam esses aspectos em uma organização. Desse modo, essa tríade poderia ser escrita a partir das vozes coletivas presentes (dos trabalhadores, dos colaboradores, dos gerentes, da presidência), e não em adequação aos mecanismos de regulação, quer sejam legais ou de deseabilidade social.

O discurso social tido como correto (é correto agir em prol da inclusão, respeitar os mecanismos legais, respeitar a diversidade, controlar a emissão de resíduos, ter uma atitude socioambiental ética e comprometida com o bem-estar coletivo, buscar a sustentabilidade) acaba sendo incorporado à missão ou mesmo aos valores sem possibilidade de um diálogo, criando a ilusão de transparência da linguagem (Orlandi, 1996; Pêcheux, 1969), como se a partir dela pudéssemos conhecer objetivamente o que “pensa” ou o que “sente” uma organização. O que destacamos, pelo contrário, é que o contexto sócio-histórico pode acabar por interpelar o discurso organizacional, criando uma realidade que não apenas pode ser mostrada (está política, social e ecologicamente correta), como que deve ser colocada em apreciação (busca ser um mecanismo de diferenciação e de competitividade no mercado).

Por essa interpretação, a tríade pode não refletir ou expressar o que o trabalhador sente (ou algo próximo a isso) necessariamente, mas o que deve expressar por meio do seu trabalho e da sua identidade de trabalhador. Os valores da empresa acabam sendo trazidos como sinônimos daqueles que deveriam, na verdade, ser expressos pelos trabalhadores. Observamos, com isso, uma tentativa de o trabalho não ser algo externo ao sujeito (a não-alienação do trabalhador, resgatando Marx), mas ser parte dele (ou mesmo o contrário, ou seja, de o sujeito ser parte do trabalho ou da organização). Deflagramos a necessidade de que a missão, a visão e os valores, por mais que envolvam aspectos estratégicos e de orientação ao mercado, devam ser compreendidos como formas de conferir uma identidade ao trabalhador, não resumindo-o à organização, mas possi-

bilitando a assunção da polissemia enquanto um mecanismo de ressignificação da realidade, do trabalho e da razão de ser de empresas e pessoas.

## REFERÊNCIAS

- Antunes, R. & Alves, G. (2004). As mutações no mundo do trabalho na era da mundialização do capital. *Educação & Sociedade*, 25, 335-351.
- Ariès, P. & Duby, G. (1992). *História da vida privada: Da Primeira Guerra a nossos dias* (Vol. 5). São Paulo: Companhia das Letras.
- Bakhtin, M. (2006). *Marxismo e filosofia da linguagem* (12ª ed.). São Paulo: Hucitec.
- Borges-Andrade, J.E. & Pagotto, C.P. (2010). O estado da arte da pesquisa brasileira em Psicologia do Trabalho e Organizacional. *Psicologia: Teoria e Pesquisa*, 26(n. spe), 37-50.
- Castro, J.A.R. & Almeida, C.D.C. (2005). Legislação ambiental e sua necessária inserção na práxis empresarial. In XXV Encontro Nacional de Engenharia de Produção. *Anais...* (pp. 1-6). Porto Alegre, RS.
- Dutra, J.S. (2004). *Competências: Conceitos e instrumentos para a gestão de pessoas na empresa moderna*. São Paulo: Atlas.
- Fischer, A.L. (1998). *A constituição do modelo competitivo de gestão de pessoas no Brasil: Um estudo sobre as empresas consideradas exemplares*. [Tese de Doutorado não publicada], Faculdade de Economia e Administração, Universidade de São Paulo, São Paulo, SP.
- Giddens, A. (1997). *Modernidade e identidade pessoal* (2ª ed.). Trad. M.V. Almeida. São Paulo: Celta Editora.
- Kazan, A.L. & Scorsolini-Comin, F. (2010). *Liderança e desenvolvimento humano: Perspectivas teóricas*. Ribeirão Preto, SP: Instituto de Ensino e Pesquisa em Administração.
- Laureano, M.M.M. (2003). *A interpretação (revelar e esconder sentidos): Articulações entre análise do discurso e psicanálise lacaniana*. [Tese de Doutorado não publicada], Universidade de São Paulo, Ribeirão Preto, SP.
- Longo, R.M.J. (1994). *A revolução da qualidade total: Histórico e modelo gerencial*. Brasília: IPEA.
- Marx, K. (1988). *O capital: Crítica da economia política* (3ª ed.). São Paulo: Nova Cultural.
- Molena, C. (2003). *A relação com o feminino em narrativas de duas crianças de rua*. Dissertação de Mestrado não-publicada, Universidade de São Paulo, Ribeirão Preto, SP.
- Nieboer, A.P. & Strating, M.M.H. (2012). Innovative culture in long-term care settings: The influence of organizational characteristics. *Health Care Management Review*, 37(2), 165-174.
- Orlandi, E.P. (1995). *As formas do silêncio no movimento dos sentidos*. Campinas, SP: Editora da Unicamp.
- Orlandi, E.P. (2001). *Análise de Discurso: Princípios e procedimentos*. Campinas, SP: Pontes.
- Pêcheux, M. (1969). *Semântica e discurso: Uma crítica à afirmação do óbvio*. Campinas, SP: Editora da Unicamp.
- Pêcheux, M. & Fuchs, C. (1993). A propósito da análise automática do discurso: Atualização e perspectivas. In F. Gadet, & T. Hak (Orgs.). *Por uma análise automática do discurso: Uma introdução à obra de Michel Pêcheux* (2ª ed.) (pp. 47-65). Campinas, SP: Unicamp.
- Prazeres, T.J. & Navarro, V.L. (2011). Na costura do sapato, o desmanche das operárias: Estudo das condições de trabalho e saúde das pespontadeiras da indústria de calçados de Franca, São Paulo, Brasil. *Cadernos de Saúde Pública*, 27(10), 1930-1938.



- Richardson, R.J. (1999). *Pesquisa social: Métodos e técnicas*. São Paulo: Atlas.
- Schiederig, T., Tietze, F. & Herstatt, C. (2012). Green innovation in technology and innovation management: An exploratory literature review. *R&D Management*, 42(2), 180-192.
- Scorsolini-Comin, F., Inocente, D.F. & Miura, I.K. (2011). Aprendizagem organizacional e gestão do conhecimento: Pautas para a gestão de pessoas. *Revista Brasileira de Orientação Profissional*, 12(2), 227-240.
- Song, P. et al. (2012). High-performance work systems in health care: The role of the business case. *Health Care Management Review*, 37(2), 110-121.
- Yin, R.K. (2001). *Estudo de caso: Planejamento e métodos* (2ª ed.). Trad. D. Grassi. Porto Alegre: Bookman.
- Zanelli, J.C., Borges-Andrade, J.E. & Bastos, A.V.B. (Orgs.). (2004). *Psicologia, organizações e trabalho no Brasil*. Porto Alegre: Artmed.
- Zavattaro, H.A. (1999). *Qualidade de vida no trabalho de profissionais da área de informática: Um estudo exploratório*. Dissertação de Mestrado não-publicada, Instituto de Psicologia, Universidade de São Paulo, São Paulo, SP.

Recebido em: 15.12.2010. Aceito em: 11.04.2012

**Autor:**

Fabio Scorsolini-Comin – Psicólogo, mestre e doutor em Psicologia pela Faculdade de Filosofia, Ciências e Letras de Ribeirão Preto da Universidade de São Paulo (FFCLRP-USP). Docente da Universidade Federal do Triângulo Mineiro (UFTM). Líder do PROSA – Laboratório de Investigações sobre Práticas Dialógicas e Relacionamentos Interpessoais (CNPq).

**Enviar correspondência para:**

Fabio Scorsolini-Comin  
Departamento de Psicologia do Desenvolvimento, da Educação e do Trabalho  
Universidade Federal do Triângulo Mineiro (UFTM)  
Av. Getúlio Guaritá, 159 – Abadia  
CEP 38025-440, Uberaba, MG, Brasil  
E-mail: scorsolini\_usp@yahoo.com.br