

## **VALORES NA GESTÃO – A REAL CRIAÇÃO DE VALOR EMPRESARIAL – Octávio Calonge**

Uma das características mais evidentes da humanidade é o progresso. Os saudosos do passado, nos aspectos sociais, produtivos e morais, são pessoas que pararam no tempo e este os atropelou. Independentemente das crises porque as pessoas e a sociedade passaram e passarão, não há dúvidas de que o presente é melhor que o passado. Isto não significa que o presente seja perfeito, mas que estará melhor num futuro que chamaremos de presente e que ainda não será perfeito.

No início da Revolução Industrial, as máquinas causaram grande apreensão, pois muitos entenderam que a sua utilização aumentaria dramaticamente e irreversivelmente o desemprego e, conseqüentemente, a miséria. Esse sentimento volta a se fazer presente a cada vez que o avanço tecnológico ameaçava com novas ferramentas. Mas, a verdade é que essas apreensões pouco se materializaram durante a história, pois o resultado final de todos estes processos de inovação tecnológica é de que uma vez ajustados, se transformam em maior riqueza e mais empregos. Paralelamente este constante aperfeiçoamento trouxe melhorias não só no campo da produção, mas também nos direitos, na liberdade e nas condições de vida das pessoas.

Se o mundo melhorou consistentemente no decorrer dos séculos, em contrapartida tornou-se mais complexo. Tornou-se mais complicado lidar com pessoas mais bem informadas e com mais direitos. Aconteceu em todos os segmentos: para a religião com seus dogmas, para os pais com filhos, para as empresas com seus colaboradores. As pessoas precisam de informações e atitudes mais “convincentes” dos “porquês” das coisas que devem ser feitas. Isto quebra o paradigma da obediência para instaurar o do diálogo. Mas, compromisso e resultados são palavras neutras. Pode-se estar comprometido com qualquer coisa, seja boa ou ruim, da mesma forma que se podem obter resultados “excelentes”, mas altamente destrutivos e imorais.

Exemplo de evolução são as empresas. Não se pode negar que elas existem para produzir lucros, mas atualmente a forma de obter o lucro começa a ser tão importante quanto o lucro em si produzido. Isso é tão verdade que no passado vigorava a máxima exploração dos recursos materiais, dos empregados e dos resultados a qualquer preço, enquanto agora as empresas estão muito mais preocupadas com o bem-estar do seu funcionário e com a produção de resultados que não prejudiquem a sustentabilidade do planeta.

Portanto, neste mundo em que a valorização do ser humano pelo ser humano cresce, as pessoas precisam de uma compreensão maior dos motivos que as unem e de pautas que estabeleçam as formas de relacionar-se. Isto implica numa visão de mundo compartilhada e em valores que permitam que esta reunião tenha relações saudáveis, o que se consegue só se houver um senso de justiça e confiança entre seus colaboradores. Estes dois aspectos são o elo invisível do que poderá ser a cultura organizacional adequada aos desafios atuais.

O que determina uma cultura são os comportamentos. E estes são baseados naquilo que é mais valorizado numa organização. Uma das definições de valor é a de “caráter dos seres pelos quais são mais ou menos desejados ou estimados por uma pessoa ou grupo”. E muitas vezes aquilo que é “valorizado” numa organização a afasta dos seus objetivos.

Uma empresa, como toda pessoa, precisa de uma filosofia que a sustente. Assim como são traduzidos os objetivos em números é preciso traduzir em palavras as aspirações e a forma de relacionar-se que seja mais produtiva. Isto implica numa definição de Visão e Valores. Se isto não estiver definido, a cultura da empresa se formará através de comportamentos baseados nos humores das chefias, das conveniências ocasionais que as suas

personalidades ou a situação considerem mais importantes sendo quase sempre comportamentos que estimulam a mesquinhez e a dependência.

O problema é que para muitos, isto não passa de uma moda. Há que “vestir”, mas com a certeza de que será um assunto passageiro. Então, em poucas horas e, colando de outras empresas que já fizeram (talvez da mesma forma), se faz um documento e se estabelecem conceitos e regras com as quais o único cuidado que se tem, é de que essa declaração não venha a criar problemas, retardar processos ou iniciar discussões inúteis.

Se feito assim, a idéia de moda inútil está certa. Declarações sem sentimento são ocas e poderão ter o efeito contrário aos objetivos planejados. A Visão e os Valores são o DNA que podemos inserir no corpo da empresa para que as pessoas tenham a mesma direção e os comportamentos que facilitam a obtenção dos resultados.

Se os valores são a base da cultura de qualquer empresa, estes devem ser próprios. Eles devem ser geridos, mastigados e transformados em alimento por membros significativos e comprometidos da empresa. Os valores necessariamente existem para facilitar o rendimento e obtenção de metas, sendo um diferencial competitivo real que facilita a implantação da estratégia da empresa.

Mas, neste momento da evolução humana as pessoas precisam de motivações maiores que as da sobrevivência. Daí é que as pessoas funcionem melhor em ambientes mais éticos e sustentáveis.

Uma vez definidos os valores estes deverão ser traduzidos em comportamentos observáveis que terão valor específico para a empresa que os escolhe. Esta será a essência da sua filosofia mesmo que as palavras que os definam possam ser as mesmas de qualquer outra empresa, elas terão para esta organização um significado diferente.

Já vi declarações de valores absolutamente desligadas do sentido da empresa e que são verdadeiros manuais de cidadania. Bonitos de se ver, mas altamente contraditórios e que, se fossem levados a sério, trariam grandes problemas para seus administradores.

Toda a reformulação empresarial deve ser baseada na mudança cultural desejada. De nada adiantam as novas tecnologias, os organogramas e os treinamentos se não for criada uma nova forma de interação entre as pessoas com base nos novos valores que permitam relações cordiais e saudáveis, estimulando a colaboração e a sinceridade no ambiente de trabalho.

É preciso recriar as organizações com estruturas flexíveis e ágeis que suportem o trabalho e os desafios. E isto será facilitado implantando uma cultura de profunda interação e fluidez, que permita uma readequação dos processos cada vez que for necessário.

E esta mudança só é possível, verdadeira e duradoura se fizer sentido para seus membros, se for auto-sustentável e se trazer uma vantagem competitiva para a empresa.

E o que sustenta isto é uma gestão baseada em valores. São estes (se forem os adequados) os que darão respostas rápidas e inteligentes tanto nos períodos de crescimento como nos de dificuldade.

*O professor Octávio Calonge é filósofo, escritor de diversos artigos publicados pelo Estado de São Paulo e autor dos livros *Você sabe amar?*, *Livre para Vencer* e *O Reencontro*. Possui ampla experiência em comportamento e cultura organizacional. Atua em 14 países onde ministrou mais de mil seminários na América Latina. – [calonge@uol.com.br](mailto:calonge@uol.com.br)*