

Valores empresariais, a força invisível

por Ricardo Vargas*

Artigo publicado na revista Executive Digest, n.º 35, Março de 2009

A concretização de uma Visão grandiosa ou de uma Missão arrebatadora esbarram em muitas empresas com padrões de comportamento instalados incompatíveis com elas. As empresas estão cheias de conflitos causados pela dificuldade em compatibilizar diferentes pontos de vista, interesses e objectivos.

O que os subordinados esperam de um gestor nem sempre é compatível com o que os accionistas dele pretendem. A decisão que agrada ao cliente nem sempre é a que traz mais benefícios à empresa. A satisfação de necessidades do colega pode colidir com o funcionamento da equipa. Muitas vezes as normas tácitas vigentes não são uniformes, variam de grupo para grupo. “A forma como se trabalha aqui dentro” muda em função do “dentro” considerado.

Os critérios de tomada de decisão variam de indivíduo para indivíduo consoante as suas preferências e grupo de pertença. “Há muitas diferenças entre *nós* e *eles* mas a principal delas é que *somos mesmo diferentes*.”

A ética individual nem sempre está de acordo com a ética empresarial, e esta nem sempre coincide com a ética socialmente esperada. O conflito entre estes três sistemas éticos faz com que a empresa perca eficiência devido à dificuldade que os colaboradores têm em orientar o

comportamento no trabalho por padrões estáveis e partilhados.

Se os comportamentos desejados pela empresa não estão claros, então a resposta a questões essenciais é ambígua. Qual a importância do trabalho realizado? A qualidade é mais importante que o preço? O que posso esperar dos colegas? Apoio? Desafio? Conflito? Inveja? Quais são os valores pelos quais me devo reger? Como devo relacionar-me com a chefia, colaboradores e empresa? Qual é o papel da chefia? O que é um cliente? Como lidar com o cliente? Qual a natureza da nossa relação com a empresa?

Se as respostas dependem muito de quem as dá, então os colaboradores irão desperdiçar energia a: interpretar sinais de como é que os chefes e colegas lidam com a situação; gerir o stresse provocado pela incerteza; evitar agir, já que é arriscado agir quando se desconhecem as consequências; baixar o seu comprometimento; arriscar-se a sofrer consequências desnecessárias e desmotivar.

Embora não apareça contabilizada como “perda de eficiência ética”, a energia assim gasta é-o no sentido em que o indivíduo desvia recursos – tempo, atenção, adesão emocional – do processo produtivo para os aplicar em jogos de protecção individual porque os valores e comportamentos desejados não estão claros.

Uma empresa com valores claros e com bons sistemas de gestão de pessoas neles baseados consegue um maior grau de alinhamento e implicação dos colaboradores com a estratégia definida porque eles gastam menos tempo a decidir e menos energia a resolver problemas criados pela incerteza.

A gestão de pessoas preocupa-se hoje sobretudo em garantir que os colaboradores

têm a competência necessária para desempenhar o seu trabalho. Progressivamente passará a preocupar-se mais em garantir que as pessoas tomam as decisões acertadas. Mesmo um colaborador competente pode cometer erros de julgamento que afectem a sobrevivência da empresa, simplesmente por seguir critérios – valores – errados.

A disponibilização de energia para o processo produtivo que acontece quando gerimos a cultura empresarial de forma alinhada com a estratégia é demasiado importante para poder ser ignorada. Os valores são a força invisível por trás do comportamento humano. Entender essa força e gerir o seu uso pode fazer a diferença entre sucesso e desperdício.

* Ricardo Vargas é consultor e conferencista internacional; especialista em desenvolvimento de líderes. Partner da TMI Portugal é também fundador da empresa de consultoria PlanB Consulting. Divide a actividade de consultoria com a escrita de livros de gestão, publicados em Portugal, Espanha e Brasil.
E-mail: ricardo.vargas@planb-consulting.eu * www.ricardovargas.eu
©2009 Ricardo Vargas