

# entrevista Simon Dolan

[SIMON DOLAN ESPECIALISTA EM PSICOLOGIA DO TRABALHO E RH]

Marta Poppe



## “Alinhar a alma das pessoas e o espírito das organizações dá dinheiro”

Será necessário ir além do “empowerment” para uma empresa fazer dinheiro no século 21. Será preciso manter os colaboradores felizes. Há quem o chame de utópico e ingénuo, Simon Dolan diz que está apenas a falar de sustentabilidade. **Dora Ribeiro** doraribeiro@mediafin.pt

[ PERFIL ]

### ➔ O missionário da ESADE

Simon Dolan

Nascido em Israel, Simon Dolan formou-se nesse país e nos EUA. Actualmente é professor catedrático de Psicologia do Trabalho e Gestão de Recursos Humanos na ESADE, em Barcelona, e consultor. O pensador, conforme a sua auto-definição, esteve em Lisboa e no Porto esta semana para a apresentação do seu livro “Gestão por Valores”, publicado pela BioRumo. Uma obra didáctica escrita a pensar nos gestores e empresários que estão “à procura de um modelo de gestão sustentável para o século 21”. O seu “management by values” (MBV) é uma metodologia para levar a que as empresas aprendam a ganhar no novo mundo que vem a caminho. Um mundo, argumenta, onde as organizações vencedoras serão aquelas em que os colaboradores devem se sentir felizes. O melhor exemplo de aplicação do MBV até o momento é a escola de gestão espanhola, na qual diz ter sido o obreiro do processo que culminou com a escola a alcançar o topo do “ranking” mundial em apenas cinco anos. “Os nossos professores não ensinam apenas. Eles têm também de entreter os alunos, para que estes se sintam extremamente felizes todo o tempo”. Segundo Dolan, a ESADE ocupa-se hoje em dia essencialmente em transmitir conhecimento em “soft skills”, como liderança e valores, e a ensinar os estudantes a serem auto-didactas. Na sua opinião, os europeus e sul-americanos são os mais prováveis candidatos à aplicação do seu método. “Os norte-americanos são excelentes na gestão das pessoas a nível individual. Mas não o sabem fazer colectivamente”. “São bons exemplos de ontem. Porque tornaram-se vítimas das suas próprias ortodoxias”.

**Durante a apresentação do seu livro em Lisboa adoptou um tom um pouco defensivo, afirmando que muitas pessoas o acusam de ingenuidade. Como estão as pessoas a responder à sua proposta de gestão por valores?**

Acho que desde há 2 mil anos, desde que o conceito de trabalho foi inventado, que estamos a tentar descobrir qual o seu significado, porque razão as pessoas trabalham e que tipo de trocas existem nesse mundo. Estou à procura de formas diferentes de olhar para esse conceito, de uma filosofia que, apelando às necessidades básicas do ser humano e ao mesmo tempo à sociedade, olhe para a ideia de trabalho como uma forma de progresso.

Hoje em dia um filósofo que não consiga apresentar resultados tangíveis das suas ideias tem problemas. Por isso tenho de pedir desculpas algumas vezes. Não sou capaz de apresentar uma fórmula matemática com os resultados que as empresas podem obter se utilizarem os valores na sua gestão. Mas estou a trabalhar nisso.

**No século 21 há paradigmas que parecem ser diferentes dos do século 20.**

Há tendências novas. A nova geração de trabalhadores possui, de

uma maneira geral, mais educação formal e, sobretudo, as regras do jogo mudaram. Antes trabalhava-se para cobrir as necessidades básicas de sobrevivência. Hoje a própria noção de sobrevivência alterou-se. E o que tento fazer é passar a mensagem a trabalhadores e gestores de que talvez haja uma nova maneira de definir o conceito de trabalho.

**Está à procura de um novo equilíbrio?**

Sim. Mas não se trata de um novo equilíbrio dogmático. Estou à procura de estabelecer as regras do jogo e de mostrar que há outra forma possível, mas para isso é preciso uma metodologia através da qual se possa compreender o que as pessoas querem do trabalho, qual o objectivo dos empregadores, dos empreendedores.

Fazer dinheiro não é um valor “sujo”. Contudo a forma de se fazer dinheiro no mundo globalizado requer que se pondere sobre a forma como lidar com esses novos profissionais.

**Está a falar de ética?**

Não. Estou a falar de novas formas de negociar os valores centrais das corporações, de forma que haja congruência entre os valores das pes-

soas (aquilo que valorizam, aquilo em que acreditam, aquilo que os faz trabalhar) e a cultura das organizações. No momento em que se começa a pôr de pé uma organização e é preciso atrair pessoas, é um erro pensar que se pode motivá-las apenas com um salário. Essa receita funcionou no passado. Não funcionará amanhã.

#### O seu objectivo é definir quais são os valores correctos?

Não. Na investigação que venho desenvolvendo há 15 anos desenvolvemos um eixo triaxial: valores ético-sociais, económicos-pragmáticos e emocionais-desenvolvimento. Com esse modelo não se fala de valores específicos, procura-se sim negociar-se a partir desses três eixos. E negociar também significa procurar convencer a outra parte.

#### Pensa que as organizações estão doentes?

Tenho uma metodologia para descobrir se estão ou não, de acordo com os meus parâmetros. Se as pessoas não confiam umas nas outras, a organização está doente. Se há muitas atitudes de tipo paranóico, também. E tudo isso pode ocorrer mesmo que a empresa esteja a fazer muito dinheiro. A mensagem não é como sobreviver hoje, mas como ser sustentável. Para isso é necessário que se uma reengenharia cultural.

#### As suas primeiras investigações foram sobre stress no trabalho. Esse continua a ser um problema importante?

Hoje é um problema ainda maior do que nos anos 70. Mais pessoas morrem hoje devido a ataques cardíacos, acidentes cardio-vasculares e outras doenças acumulativas. Muitas vezes um gestor não vive sob stress, mas toda gente à sua volta sim. Podemos olhar para isso e pensar que isso faz parte do jogo, ou não. Quero criar melhores ambientes de trabalho. Um tema relevante, mas que já foi confundido com os factores físicos do ambiente de trabalho, como aconteceu nos EUA, por exemplo. Lá o assunto transformou-se numa maneira de melhorar a produtividade através de melhorias ergonómicas, de iluminação, etc. E tornou-se apenas numa rubrica de investimento. E isso não faz os patrões felizes.

#### A gestão por valores pode seduzir os patrões?

Procurei desenvolver um conceito que proporcionasse uma relação “win-win”. Esta é a diferença da gestão por valores. Não falamos das necessidades ideológicas da criação de um bom ambiente de trabalho, nem da nova moda que é a responsabilidade social das empresas.

#### Falar de valores também está na moda.

É um tema problemático. Para mim é como o sol, agradável, caloroso. Toda gente está favor, a questão é como transformar isso num plano de acção concreto. O meu discurso procura reduzir o cepticismo das pessoas em relação ao tema.

#### Actualmente muitas empresas definem os seus valores num processo não muito democrático.

Não defendo uma democracia plena. Sempre que fazemos reengenharias culturais nas empresas, geralmente começamos pelo topo. Mas criamos uma abertura para que as pessoas que estão no topo das organizações compreendam que eles não devem definir e depois impor os valores, mas que devem “vendê-los” ao resto da organização. E, se não tiverem sucesso, têm de rever esses valores. Mas o processo de diálogo tem de ser do topo para a base.

#### Como estruturam esse processo?

Começamos com uma auditoria, que é feita através de um “software” “online” próprio que faz um re-



O habitual é pensar-se que quando se fala em valores estamos a falar de ética. Não estou a falar de ética, mas de negociação de valores entre as pessoas e as organizações, para que ambas as partes sejam felizes.

As filosofias de gestão actuais permitem que as empresas tenham uma boa performance. O futuro, contudo, será das excelentes.

trato da cultura da organização e mostra as divergências de valores.

#### Que tipo de doenças encontram?

Vemos que há uma enorme incongruência entre aquilo que as pessoas julgam ser importante e aquilo que a organização acredita que é fundamental e está a tentar impor. E se a grande maioria dos colaboradores não acredita na importância da mensagem como podem passar de um bom desempenho para um excelente?

#### Há exemplos de organizações que tenham utilizado com sucesso a metodologia?

O melhor exemplo é a “business school” espanhola ESADE, que hoje é considerada como uma das melhores do mundo. Esse percurso foi feito em cinco anos. Quando cheguei à escola fui falar com o director-geral e disse-lhe que tínhamos de assegurar que todos os nossos “stakeholders” estivessem felizes. E tivemos de passar a fazer muitas coisas de forma diferente. Toda a organização passou a ser gerida de acordo com os seus valores e incorporou-se o espírito de empreendedorismo como forma de funcionamento. Existe apenas um controle mínimo das pessoas. Não tive de informar ninguém de que vinha a Lisboa.

#### Existem também casos de sucesso no mundo empresarial?

Sim. Contudo, ainda são experiências em pequenas organizações, no Brasil e em Espanha. Só agora estamos a chegar às grandes.

#### Que impedimentos existem nessas organizações?

Nem todas as empresas conseguem mudar. Estivemos a trabalhar com uma grande empresa portuguesa. Eles estavam muito entusiasmados, mas acabámos por abandonar o processo a meio.

Alguns gestores queriam a nossa ajuda, porque compreenderam que se não definirem claramente os seus valores “core” não conseguirão gerir a organização, que já se tornou um “player” global, envolvido em diferentes culturas. Nós quisemos, contudo, verificar se havia “patrocínio” do topo da organização para o projecto. E a resposta do patrão da empresa, contudo, foi que a filosofia da empresa era o “management by the money”.

#### Sem um sistema de “return on value” fica difícil mobilizar as empresas.

É verdade. Acho que será possível relacionar crescimento a valores através da reunião de importantes casos de sucesso internacionais. E isso poderá tornar-se realidade dentro de dois anos, porque há grandes empresas interessadas. Em 2007, por exemplo, vamos começar a trabalhar no Brasil com o Banco Real, uma das maiores instituições bancárias daquele país.



## A alma do negócio



Luís Sequeira

## Preços com angústia

Aquele parecia ser mais um dia rotineiro na vida do sr. Helmut. Conforme era seu hábito, acabara de efectuar um levantamento de dinheiro na caixa Multibanco perto do seu local de trabalho. Ainda tinha uma das notas na mão para pagar o jornal quando, subitamente, se apercebeu de que o pedaço de papel-moeda como que se desintegrara por entre os seus dedos. Atónito, no desespero da perda, sacudiu o braço parecendo querer afastar algum demónio que se tivesse apoderado daquela nota de cinquenta euros. Mais tarde, o sr. Helmut haveria de saber que o seu caso não tinha sido isolado, que noutras dezassete cidades alemãs milhares de notas tinham sido distribuídas pelas máquinas ATM impregnadas com um ácido que reage com a transpiração das mãos destruindo o papel. Lá pelas terras germânicas, este mistério ocupa a polícia e tem ganho protagonismo nos meios de comunicação social locais.

Compreende-se a angústia de quem vê a materialização de um pesadelo na desmaterialização de um pecúlio, todavia, o caso das notas desintegradas na Alemanha ganhou destaque somente pelo insólito. Com outros contornos, mas com maior frequência, muitos consumidores são confrontados com idêntica sensação de perda quando se apercebem das vincadas diferenças existentes nos preços dos produtos que adquirem. Este desfazamento ocorre com frequência e pode ser causado pela concorrência entre retalhistas, nomeadamente através de estratégias agressivas como o “loss leader”, no qual um supermercado decide praticar um preço muito competitivo numa determinada marca líder para gerar movimento na loja, aumentando geralmente os preços de outros produtos para garantir a rentabilidade do cabaz. Contudo, a ausência de uma política coerente de preços por parte dos donos das marcas (ou das empresas responsáveis pela sua comercialização) surge como a principal razão para a instabilidade no valor pecuniário de um determinado produto.



**A ausência de uma política coerente de preços surge como a principal razão para a instabilidade no valor pecuniário de um produto.**

Não raras vezes, assistimos a frequentes acções promocionais que desgastam a imagem de um bem, ou de um serviço, criando a sensação junto dos consumidores de que vale a pena esperar dado que, provavelmente, o preço ainda será mais baixo. Por outro lado, algum desespero e desnorte tornam as equipas comerciais especialmente atreitas a aceitar determinadas condições de venda desequilibradas na ânsia de volumes, na expectativa de cumprir objectivos. Uma miríade de tácticas surge com frequência no repertório: a clássica utilização de verbas de marketing para promoção da marca que, discretamente, se aconselha a fazer reflectir no preço; a oferta de produto para “apoio na comercialização”; ou excêntricos

descontos de quantidade. Todos estes factores contribuem para o comportamento errático verificado nos preços de muitos produtos ou serviços.

Naturalmente, num mercado livre não é possível, nem tão-pouco legal, a fixação de preços de retalho por parte dos produtores, no entanto, uma política de preços equilibrada pode, e deve, diminuir as diferenças, procurando que as acções promocionais sejam reduzidas ao mínimo indispensável e que, desejavelmente, ocorram em simultâneo; também o conhecimento do mercado permitirá uma discriminação de preços virtuosa, tendo em consideração os diversos canais e as suas estruturas de custo, para que os preços de venda ao público sejam harmoniosos, independentemente do local onde o produto ou serviço seja adquirido. Seguindo-se esta estratégia adquire-se a confiança do consumidor e reforça-se a credibilidade da marca. Infelizmente, esta parece ser a excepção, que não a regra. A regra é mais a política desregrada de discriminação acentuada de preços, meio caminho andado para criar uma imagem instável e pouco credível.

Quantas vezes não somos tomados por uma raiva surda, por um desespero, ao depararmos com um preço menor para o mesmo produto que havíamos adquirido minutos antes. Porventura a mesma raiva, o mesmo desespero que o sr. Helmut terá sentido ao ver esfumar-se por entre os dedos a sua nota de cinquenta euros. Um mesmo sentimento, uma pequena diferença: apesar do susto, o sr. Smith não deixará, seguramente, de procurar a companhia das notas de euro...