

IMPRESSÃO DE MATÉRIA

Os três eixos da gestão

Ao lado de Salvador Garcia, Simon Dolan idealizou a gestão por valores, que classifica como uma evolução da filosofia de gestão em relação à gestão por instruções e à gestão por objetivos. Essencialmente, a gestão por valores se baseia em três dimensões - a econômica, a ética e a emocional -, que fazem com que as organizações atinjam seus objetivos e tenham sua sobrevivência assegurada.



A dupla lançou o tema em 1997, em um livro publicado na Espanha. Agora, em 2006, Gestão por Valores chega ao Brasil, editado pela Qualitymark. Dolan também vem ao país: ele é uma das presenças confirmadas para o CONARH deste ano.

Diretor científico do Instituto de Estudos Laborais na Esade, de Barcelona, Simon Dolan tem cerca de 25 livros editados sobre temas de psicologia do trabalho e gestão.

É especialista em comportamento organizacional, cultura e valores da empresa, gestão de RH, gestão da mudança e estresse laboral. É, também, consultor do Spirit Consulting Group. A seguir, trechos da entrevista concedida por e-mail a MELHOR.

Quais são as principais propostas da gestão por valores? Que aspectos distinguem esse modelo dos demais?

O conceito da gestão por valores (GpV) representa uma significativa evolução na filosofia de gestão em que a gestão por instruções (GPI) e a gestão por objetivos (GPO) falham.

Absorve, com mais abrangência do que a GPI e GPO, a complexidade no dia-a-dia do trabalho derivada das crescentes necessidades de qualidade e orientação ao cliente, de estruturas organizacionais mais ágeis, de evolução dos chefes a facilitadores do sucesso de seus colaboradores e da necessidade de uma autonomia responsável e de comprometimento de todos os que formam a empresa.

A GpV ajuda a canalizar os esforços profissionais diários para a visão estratégica de onde a empresa quer chegar, além de dar maior significado e comprometimento às ações e aos objetivos das pessoas. Ela propõe o "redesenho da cultura" em consonância com as idéias que o foco humanista do desenvolvimento organizacional postulava com sucesso desde os meados do século 20. Dessa forma, a GpV pode ser considerada um neo-humanismo.

Ela também facilita a inclusão de princípios éticos e ecológicos dentro da liderança estratégica e das atividades das empresas. Falar abertamente de ética nos negócios precisa deixar de ser visto como uma ameaça, uma restrição na liberdade de ação, e se tornar uma oportunidade de diferenciação competitiva e de sucesso.

A GpV baseia-se no modelo triaxial: econômico, ético e emocional. O senhor poderia explicar as relações entre essas três dimensões?

O modelo triaxial foi validado após cinco anos de pesquisas e 20 anos de experiência em consultoria, embora divulgado apenas recentemente.

O ponto de partida foi a teoria de [Milton] Rockeach de valores de competências que são caracterizados por dois diferentes eixos. Nós testamos essa teoria por anos e decidimos que esses dois eixos deveriam ser harmonizados: o eixo dos valores econômicos (valores da práxis) ou de controle, e o eixo dos valores emocionais-criativos (valores poéticos) ou de desenvolvimento.

Quais seriam os valores da práxis ou econômicos?

Praxis significa "trabalhar", "agir", e também "transacionar", "negociar". Dessa raiz grega vieram os termos "prosa" e "pragmatismo".

Os valores desse eixo incluem, por exemplo, tamanho, tecnologia, prestígio, esforço de trabalho, obediência, eficiência e, claro, dinheiro.

Graças a esses valores, os seres humanos obtiveram conquistas consideráveis como o telefone, a máquina de lavar, o ar-condicionado e a internet, embora esses benefícios ainda não estejam ao alcance de todos.

Os valores da práxis são direcionados para controlar o sistema e as pessoas e são constantemente disseminados e reforçados. Do outro lado está a poiesis e o imperativo poético. Esse termo deriva de poieo, um verbo interessante que em grego significa "fazer", "construir", mas também "inspirar" e "dar vida a". Sua conjugação também pode significar "criar" ou "inovar".

Esse termo nos remete a estados poéticos, a algo mais positivo. Seria isso?

Os estados poéticos geradores e criativos estão associados a uma especial disposição emocional positiva. É possível ter uma nova idéia sem expressar felicidade? Idéias novas que modifiquem as coisas positivamente podem surgir a partir de estados depressivos? Pode haver criatividade a partir de estados de ansiedade no trabalho, na família ou no nível pessoal? Claro que a criação artística pode estar associada com estados emocionalmente tensos ou melancólicos, mas nos ocupamos aqui com a relação entre valores emocionais positivos (serenidade, otimismo, fantasia etc.) e criatividade no sentido de tornar melhores as coisas que nos cercam.

Os valores poéticos são propostos para gerar, desenvolver e expressar, mais do que para controlar e mensurar. Eles também podem ser chamados de valores geradores. Referem-se à saúde ou sustentabilidade emocional da empresa e, ao lado de valores éticos, correspondem à categoria dos valores com enorme potencial transformador. A criação das empresas -- e da riqueza -- depende tanto (ou mais) dos valores de desenvolvimento do que dos de controle.

E como fica a relação entre valores de controle e poéticos?

O surgimento e a revitalização de qualquer projeto de negócios depende dos valores poéticos para produzir novas possibilidades de ação, como a imaginação, a liberdade e o entusiasmo. Entretanto, os valores de controle são essenciais para a aplicação de novas idéias, para a manutenção do status quo e, em suma, para o gerenciamento do patrimônio da empresa (que é criado por meio dos valores poéticos). Uma obsessão por desenvolvimento, por sua vez, pode facilmente torná-lo uma inocência poética que negligencia a necessidade de controlar e gerir os recursos do sistema.

Segundo o nosso conceito, o trabalho plenamente motivador (e uma cultura motivadora) tem uma tripla definição: utilitária, intrínseca e transcendente. Ser bem pago, gostar do trabalho e se sentir útil para os outros são uma grande satisfação na vida, assim como se comportar de um modo ético. Esses são os conceitos essenciais.

E como ficam os valores éticos nesse processo?

De acordo com o que denominamos modelo triaxial, os valores éticos devem ser o eixo central de um triângulo invertido com dois outros importantes grupos de valores girando em cada lado: os práticos e os poéticos. Reconhecemos, entretanto, que o mundo não gira em torno do imperativo ético ou do estado emocional poético ou criativo, mas em torno do imperativo pragmático do dinheiro, do poder e de tecnologias que garantem eficiência.

Nossa experiência na coleta de informação de várias empresas - na Espanha, no Brasil, na Argentina, no Canadá, na Holanda entre outros - mostra que na maioria os eixos ético e poético estão geralmente atrofiados em comparação ao eixo prático. Um padrão totalmente diferente do que a maioria de seus membros gostaria em termos de seus próprios valores pessoais ou pelo menos do que eles dizem que gostariam. Na prática, os valores associados a saber trabalhar tendem a suplantar os valores associados a saber viver e ainda mais àqueles associados a saber compartilhar.

Em muitas organizações, a lógica é fazer mais com menos. Como o senhor poderia convencer as empresas a procurar novos caminhos? A propósito, é lucrativo gerir por

valores?

Essa é uma pergunta freqüente. Começarei pela segunda parte, se a gestão por valores é lucrativa. A resposta é, definitivamente, sim. Entretanto, os lucros podem não ser garantidos num prazo muito curto. Por outro lado, a GpV pode contribuir para que a empresa se adapte e sobreviva no ambiente complexo e turbulento. A diferença é que é preciso ser um pouco mais paciente. A GpV funciona muito bem em empresas que têm a visão e querem continuar lucrativas no longo prazo.

Se, do contrário, uma empresa quer apenas obter vantagens no curto prazo sem considerar a sobrevivência em longo prazo, talvez a GpV não seja a solução. Também posso acrescentar, como consultor, que, se eu vejo a alta gestão interessada em aplicar o conceito de GpV apenas tendo o lucro em mente, normalmente não aceito a incumbência de conduzir uma gestão de mudança. A GpV funciona muito bem quando a alta gestão entende o conceito e a necessidade de satisfazer todos os stakeholders e não apenas os acionistas.

Qual seria o papel de RH nesse contexto?

O papel de RH será crítico em dois aspectos distintos: primeiro e acima de tudo, as pessoas de RH são muito bem situadas para atuar como agentes de mudanças na empresa. Para implementar a GpV, é preciso desenvolver a necessidade de mudanças e as competências para gerir esse processo nas organizações. O RH terá um papel muito mais estratégico que apenas os funcionais e tradicionais.

Segundo: uma vez implementada a GpV, o RH será membro de uma força-tarefa para estabelecer políticas e procedimentos [de RH] para ajudar a manter a nova cultura de gestão. Isso é feito pelo desenvolvimento de políticas e práticas complementares de seleção por valores, promoção por valores, remuneração por valores etc.

Como deve ser a relação entre a organização e os funcionários nesse contexto?

A GpV é uma abordagem de cima para baixo que chama para um diálogo interno sobre compartilhar valores, missão e visão. Obviamente, quando os funcionários participam desse diálogo e contribuem para esse processo e para a destilação dos valores essenciais, a motivação e o comprometimento são muito altos. Para empresas e gestores, o processo e a metodologia da GpV asseguram que aquela decisão será 100% implementada.

O principal problema em outras culturas de muitas organizações é que poucas pessoas decidem e espera-se que a maioria execute. Na metodologia do GpV, decisão e execução são sinônimos. Então, existe uma real necessidade, atualmente, de repensar sobre a adoção dessa filosofia.

Observam-se muitos esforços de empresas para melhorar a qualidade de vida dos funcionários.

Por outro lado, as pessoas ainda estão tendo de lidar com grandes cargas de trabalho. O senhor considera que as empresas estão no caminho certo para resolver esse paradoxo?

Penso que o mundo do trabalho pode ser dividido em dois tipos de empresas. As que generosamente desejam melhorar a qualidade de vida no trabalho de seus funcionários e aquelas que usam o slogan da qualidade de vida como uma forma de criar simpatia e condições favoráveis, mas é de fato apenas um slogan que não significa que vai melhorar a qualidade de vida no trabalho e é visto como algo que compromete a relação com os lucros. Então, não vamos falar dessas últimas, falemos das empresas que realmente querem melhorar a qualidade de vida no trabalho.

O verdadeiro desafio para essas organizações é que, embora seja um esforço muito genuíno, faltam competências e habilidades para desenhar programas a fim de melhorar a qualidade de vida no trabalho.

Obviamente, existem programas que todo mundo usa: horário flexível, ano flexível, melhoria das condições físicas do local de trabalho - como a instalação de cafeteria, academia de ginástica etc. Todos esses programas são ok, mas uma verdadeira qualidade de vida no trabalho para funcionários se propõe a melhorar não só o contexto de um trabalho, mas também o conteúdo dele.

Se você fizer uma pesquisa sobre programas de qualidade de vida no trabalho, perceberá que a grande maioria enfoca a parte extrínseca -- que é a parte fácil -- e poucas se concentram no intrínseco. Você conhece muitas empresas que iniciam programas para fazer os funcionários se sentirem felizes e alegres no trabalho? Acredito que precisamos continuar a melhorar os fundamentos. Por exemplo: os fatores contextuais e as condições de trabalho.

Mas, para fazer com que as pessoas queiram agregar valor e passar da performance média para a de excelente nível, o programa de qualidade de vida no trabalho precisa se concentrar nos fatores intrínsecos. Esses são os reais motivadores. Nesse sentido, acreditamos que a gestão por valores pode fazer diferença especialmente quando, aliadas à teoria, existem metodologia e ferramentas.

Se o senhor fosse CEO de uma organização, que tipo de profissional de RH gostaria de ter em sua equipe?

Gostaria de ter uma pessoa com as seguintes características: uma pessoa proativa, que nunca se sentisse satisfeita. Alguém que, além de ter as competências em recursos humanos, também tivesse as competências de gerenciar mudanças em organizações. Alguém que também entendesse "os termos dos negócios" e pudesse conversar na linguagem dos demais gestores (por exemplo, ter a capacidade de ler um plano de negócios e fosse sensível ao fator custo), basicamente um parceiro de negócios. E alguém que tenha um código de ética e coragem para defendê-lo.

- Endereço web: <http://revistamelhor.uol.com.br/textos.asp?codigo=11656>

- Publicada em: 18/7/2006 18:50:45

- Impresso em: 11/12/2006 12:53:16

[INFORMAÇÕES] redacao@revistamelhor.com.br