



3A

FUNDAÇÃO GETULIO VARGAS
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS DE SÃO PAULO

ANTONIO SORBARA JÚNIOR

GESTÃO BASEADA EM VALORES
O PAPEL DOS VALORES NAS ORGANIZAÇÕES, SÍNTESE E ANÁLISE DE TRÊS
METODOLOGIAS DE IMPLEMENTAÇÃO DE GESTÃO BASEADA EM VALORES

São Paulo, 2004

ANTONIO SORBARA JÚNIOR

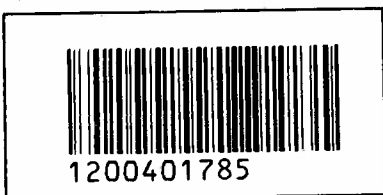
GESTÃO BASEADA EM VALORES

**O PAPEL DOS VALORES NAS ORGANIZAÇÕES, SÍNTESE E ANÁLISE DE TRÊS
METODOLOGIAS DE IMPLEMENTAÇÃO DE GESTÃO BASEADA EM VALORES**

Dissertação apresentada à Escola de Administração de Empresas de São Paulo da Fundação Getúlio Vargas, como requisito para obtenção do título de Mestre em Administração de Empresas

FGV-SP / BIBLIOTECA

01785/2004



Campo de Conhecimento:

Organização, Recursos Humanos e Planejamento.

Orientador: Prof. Dr. Carlos Osmar Bertero

São Paulo, 2004

Escola de Administração de Empresas de São Paulo	
Data 14.05	Nº de Chamada 65.01.11008 57139
Tombo 1785/2004	DS. e.1

50543

Sorbara Júnior, Antonio.

Gestão baseada em valores : o papel dos valores nas organizações, síntese e análise de três metodologias de implementação de gestão baseada em valores / Antonio Sorbara Júnior. - 2004.

147 f.

Orientador: Carlos Osmar Bertero.

Dissertação (MPA) - Escola de Administração de Empresas de São Paulo.

1. Valores. 2. Cultura organizacional. 3. Ética comercial. 4. Ética. 5. Administração de empresas – Metodologia. I. Bertero, Carlos Osmar. II. Dissertação (MPA) - Escola de Administração de Empresas de São Paulo. III. Título.

CDU 65.01

ANTONIO SORBARA JUNIOR

GESTÃO BASEADA EM VALORES

**O PAPEL DOS VALORES NAS ORGANIZAÇÕES, SÍNTESE E ANÁLISE DE TRÊS
METODOLOGIAS DE IMPLEMENTAÇÃO DE GESTÃO BASEADA EM VALORES**

Dissertação apresentada à Escola de
Administração de Empresas de São
Paulo da Fundação Getulio Vargas,
como requisito para obtenção do título
de Mestre em Administração de
Empresas

Campo de Conhecimento:

Organização, Recursos Humanos e
Planejamento.

Data de Aprovação:

___ / ___ / ____

Banca Examinadora:

Prof. Dr. Carlos Osmar Bertero
(Orientador)

Prof. Dr. Luiz Carlos Di Serio

Prof. Dra. Marilsa de Sá Rodrigues
Tadeucci

*À minha querida esposa Camila,
por todo o amor, apoio e compreensão
sem os quais os últimos anos não teriam
sido possíveis.*

Agradecimentos

Meus sinceros agradecimentos ao professor Carlos Osmar Bertero, que no momento certo foi justo e preciso em sua orientação.

Aos meus amigos da “GV” que fizeram com que esses últimos anos tenham sido, apesar de duros, inesquecíveis.

Aos meus amigos e irmãos da fé que souberam compreender minha ausência e não me abandonaram nunca.

Aos meus pais, que durante toda a minha vida me têm educado com amor infinito e me despertado para o saber. Com seu exemplo, me mostraram o valor do amor, da honestidade e do temor a Deus.

Aos meus irmãos, que mesmo distantes, habitam no íntimo do meu coração.

*Feliz o homem que acha sabedoria, e o
homem que adquire conhecimento. Mais
preciosa é [a sabedoria] do que pérolas,
e tudo o que podes desejar não é
comparável a ela. (Provérbios 3: 13, 15)*

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Quadro 1 - Visão Convencional e Baseada em Valores da Estratégia 44

Quadro 2 - A Lógica dos Valores 51

Quadro 3 - Fazendo a Coisa Certa 57

Quadro 4 - Seqüência para Definição de Valores proposta por Blanchard e
O'Connor 69

Quadro 5 - Fatores de Redução na Satisfação no Trabalho 71

Quadro 6 - Fatores de Aumento na Satisfação no Trabalho 72

Quadro 7 - PAV: Processo de Adoção de Valores 79

Quadro 8 - PAN: Plano de Ação para Normas 82

Quadro 9 - Um Programa em 10 pontos para Implementação de Gestão Baseada
em Valores 92

Quadro 10 - Os 4 Estágios de Desenvolvimento Ético 97

Quadro 11 - Objetivos para um projeto de Gestão Baseada em Valores 109

Quadro 12 - Processo de Implementação de Gestão Baseada em Valores 112

Quadro 13 - Análise Comparativa entre Metodologias a partir de Quatro Fatores
Principais 123

RESUMO

Em virtude dos recentes escândalos provocados por uma degeneração dos valores morais nas organizações, tem aumentado o interesse por formas de fazer negócios e conduzir empresas baseadas em elevados padrões de valores e comportamentos. Os valores morais têm exercido uma influência crescente nas organizações e uma Gestão Baseada em Valores está se desenvolvendo a partir de uma mudança substancial nas perspectivas de negócio, na medida em que a orientação para os resultados de curto prazo, maximização do retorno ao acionista, eficiência e controle continuam válidas, mas se sujeitam antes à adequação total aos valores da organização.

A Gestão Baseada em Valores atinge todas as funções e áreas das organizações e tem a função de fazer com que os valores exerçam total influência na forma que a empresa decide e em tudo o que ela faz, de tal modo que a cultura da organização esteja completamente fundamentada em um rol de valores morais centrais para a organização. Nesse sentido aponta para a conhecida metáfora da cultura organizacional como a “cola” que une as pessoas em torno de objetivos comuns e sob padrões comuns de valores e comportamentos.

A lógica dos valores mostra como ocorre a ligação entre valores compartilhados e organizações de alta produtividade. Em decorrência dos valores compartilhados, processos alinhados, maior motivação e comprometimento dos colaboradores, podemos esperar indivíduos, equipes e, em última instância, uma organização altamente produtiva.

São três os passos que precisam ser seguidos a fim de criar uma organização baseada em valores: identificação dos valores que a organização passará a usar em suas decisões, comunicação da nova forma de gerir da empresa e os valores que vão pautar essa gestão a todos os *stakeholders*, adaptação e criação de práticas organizacionais, políticas corporativas e procedimentos que insiram efetivamente os valores na estrutura organizacional.

Esses três passos se repetem consistentemente nas três metodologias analisadas, mas cada uma delas propõe formas diferentes, enfoques e prioridades diferentes

mostrando, portanto, que não há uma metodologia mais correta do que outra em termos absolutos. Cada metodologia apresenta vantagens e desvantagens, são apropriadas a diferentes contextos e devem ser ajustadas às necessidades de cada organização que queira implementar-se uma Gestão Baseada em Valores.

Palavras-Chave: gestão; valores; organizações; cultura organizacional; ética nas empresas.

ABSTRACT

Due to recent scandals caused by the degeneration of moral values in the organizations, the interest for finding ways of doing business and managing companies, based on high values' and behaviors' standards, has soared. Moral values have increasingly influenced the organizations and a Values-Based Management has stemmed from a substantial change in the business perspectives. At the same time that the need for short term results, maximization of shareholders return on investment, maintenance of operational efficiency and control keep on being valid, there is a new variable to be considered: all these key business success factors have to be shaped in order to fit the organization's values.

Values-Based Management permeates all the functions and areas within the organizations and it also plays the role of making values exert their influence in the way the organization makes decisions and in everything it does. This happens in such a way that a set of central moral values are the base for the organizational culture. The values would be the "glue" that sticks people around the same goals and drive common standards and behavior, within organizations.

The logic of the values demonstrates how the link between shared values and high performance organizations happen. From shared values, strategy aligned processes, high motivation and commitment from employees, one can expect individuals, teams and organizations of high performance.

Three steps need to be taken for creating an organization based in values: identification of the values that the organization will use in its decisions; communication of the new way of managing the organization and of the values that would drive the action of all stakeholders; creation or adaptation of organizational practices, policies and procedures that would effectively inject the values into the organizational structure.

These three steps are consistently repeated in the three methodologies analyzed. However, each of these methodologies proposes different ways, focus and priorities. That shows that there is no better, or more correct, methodology, in absolute terms. Each of them displays advantages and disadvantages. Each of the three is

appropriate for a different context and has to be adjusted to the needs of each organization that would want to implement a Values-Based Management.

Key-Words: management; values; organizations; organizational culture; business ethics.

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO.....	9
1.1	MOTIVAÇÃO PARA O TRABALHO	9
1.2	CONCEITOS INICIAIS.....	10
1.3	OBJETIVO E ESTRUTURA DO TRABALHO	13
2	VALORES	16
2.1	CRENÇAS OU CONVICÇÕES	17
2.2	VALORES	20
2.3	VALORES, ATITUDES E COMPORTAMENTOS.....	21
2.4	VALORES NAS ORGANIZAÇÕES.....	24
2.4.1	<i>Valores e Ética nos Negócios.....</i>	<i>28</i>
2.4.2	<i>Valores e Cultura Organizacional.....</i>	<i>33</i>
3	GESTÃO BASEADA EM VALORES.....	36
3.1	DEFINIÇÕES.....	36
3.1.1	<i>Organizações baseadas em Valores.....</i>	<i>39</i>
3.1.2	<i>Práticas corporativas comuns.....</i>	<i>40</i>
3.2	A GESTÃO BASEADA EM VALORES NAS EMPRESAS	41
3.2.1	<i>Na formulação de Estratégia.....</i>	<i>42</i>
3.2.2	<i>Nos Recursos Humanos.....</i>	<i>44</i>
3.2.3	<i>No Marketing e Vendas.....</i>	<i>45</i>
3.2.4	<i>Na Gestão de Operações.....</i>	<i>46</i>
3.2.5	<i>Na Administração Financeira.....</i>	<i>47</i>
3.3	AS VANTAGENS DA GESTÃO BASEADA EM VALORES	48
3.3.1	<i>Indicadores Quantitativos.....</i>	<i>48</i>
3.3.2	<i>A Lógica dos Valores.....</i>	<i>50</i>
3.3.3	<i>Benefícios Diretos.....</i>	<i>53</i>
3.3.4	<i>Benefícios Indiretos.....</i>	<i>54</i>
3.4	UM MODELO DE DECISÃO BASEADO EM VALORES.....	56
3.5	UMA NOVA PERSPECTIVA: DO CONTROLE PARA VALORES	58
3.6	POR QUE GESTÃO BASEADA EM VALORES?	60
3.6.1	<i>O Poder está perdendo força.....</i>	<i>60</i>

3.6.2	<i>Os líderes estão perdendo o contato com a realidade.....</i>	61
3.6.3	<i>A linguagem do dinheiro é muito estreita</i>	61
3.6.4	<i>As corporações têm responsabilidades sociais.....</i>	62
3.6.5	<i>Responsabilidade da Gerência junto aos stakeholders.....</i>	63
3.6.6	<i>A atração de talentos.....</i>	65
3.7	DIFICULDADES NA IMPLEMENTAÇÃO DE GESTÃO BASEADA EM VALORES.....	65
3.8	O INÍCIO DA GESTÃO BASEADA EM VALORES - BLANCHARD & O'CONNOR	67
4	“METODOLOGIA KUCZMARSKI”	71
4.1	FATORES DE SATISFAÇÃO NO AMBIENTE DE TRABALHO	71
4.2	O ALICERCE DE UMA ORGANIZAÇÃO BASEADA EM VALORES	73
4.3	INTRODUÇÃO À METODOLOGIA	75
4.4	O PROCESSO DE ADOÇÃO DE VALORES – PAV	76
4.4.1	<i>Identificação dos Valores Individuais.....</i>	76
4.4.2	<i>Desenvolvimento de Valores em Pequenos Grupos.....</i>	77
4.4.3	<i>Formulação das Declarações de Valores.....</i>	77
4.4.4	<i>Desenvolvimento dos Valores do Cliente.....</i>	78
4.5	O PLANO DE AÇÃO PARA NORMAS – PAN.....	80
4.5.1	<i>Identificação Individual das Normas.....</i>	81
4.5.2	<i>Formulação de Recompensas.....</i>	81
4.5.3	<i>Infundindo Normas na Organização.....</i>	81
4.6	ANÁLISE CRÍTICA DA “METODOLOGIA KUCZMARSKI”	83
5	“METODOLOGIA DRISCOLL & HOFFMAN”	90
5.1	AUTO-AVALIAÇÃO	92
5.2	COMPROMETIMENTO DA LIDERANÇA	93
5.3	CÓDIGO DE ÉTICA.....	94
5.4	COMUNICAÇÃO	95
5.5	TREINAMENTO	96
5.6	RECURSOS	98
5.7	PROPRIEDADE ORGANIZACIONAL.....	99
5.8	CONSISTÊNCIA E REFORÇO	99
5.9	AUDITORIA E AVALIAÇÃO	100
5.10	REVISÃO E READEQUAÇÃO	101

5.11	ANÁLISE CRÍTICA DA METODOLOGIA DE DRISCOLL & HOFFMAN	102
6	“METODOLOGIA VARGAS”	107
6.1	OS VETORES DA GESTÃO BASEADA EM VALORES	109
6.2	DEFINIÇÃO DOS VALORES.....	112
6.3	OPERACIONALIZAÇÃO DOS VALORES	113
6.4	DIAGNÓSTICO DOS VALORES	114
6.5	COMUNICAÇÃO	115
6.6	APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL.....	116
6.7	SISTEMAS DE SUPORTE	117
6.8	DESENVOLVIMENTO DE LIDERANÇAS	117
6.9	ANÁLISE CRÍTICA DA “METODOLOGIA VARGAS”	118
7	ANÁLISE COMPARATIVA DAS METODOLOGIAS	122
7.1	SUJEITOS DO PROCESSO DE IDENTIFICAÇÃO DOS VALORES.....	123
7.2	PARTICIPAÇÃO DOS <i>STAKEHOLDERS</i>	125
7.3	NOVAS COMPETÊNCIAS DE LIDERANÇA	127
7.4	ALINHAMENTO ENTRE COMPORTAMENTOS E VALORES DA ORGANIZAÇÃO	129
8	CONCLUSÃO	132
9	BIBLIOGRAFIA.....	136

1 INTRODUÇÃO

We are dedicated to conducting business according to all applicable local and international laws and regulations, including, but not limited to, the U.S. Foreign Corruption Practices Act, and with the highest professional and ethical standards. (ENRON, 2000: 5)¹

A busca por resultados deve ser feita dentro de uma postura ética nos negócios. A gestão dos recursos deve obedecer a um rigoroso controle, de forma a preservar o seu patrimônio. (...) Comprometimento em atender as legislações locais. (...) Respeito mútuo nas relações e às legislações vigentes. (...) A conduta das lideranças é referência para toda a organização (PARMALAT, 2004a)

(...) acreditamos que a estrutura existente no grupo já é suficientemente bem organizada para administrar os chamados processos internos de auditoria e que os processos internos existentes estão alinhados com as necessidades do grupo, sendo capazes de garantir uma administração saudável e eficiente, adequada para identificar, prever e lidar com riscos de natureza financeira e operacional e comportamentos fraudulentos que possam prejudicar a companhia. (PARMALAT, 2004b: 7)

1.1 Motivação para o trabalho

A recente série de escândalos financeiros, correções de demonstrativos, reajustes de projeções etc. acende uma luz de deterioração nos *standards* de valores morais e éticos em negócios. A motivação para este trabalho deriva diretamente da constatação de que, em consequência desses acontecimentos, tem aumentado o interesse por como as organizações² podem desenvolver estratégias baseadas em valores morais como ferramenta, não somente para evitar escândalos e processos litigiosos, mas também para ganhar vantagem competitiva e melhorar sua performance.

Temos observado nos últimos anos (e atualmente estamos presenciando mais um desses casos) demonstrações de comportamentos antiéticos por parte da

¹ "Nós nos dedicamos a conduzir negócios de acordo com todas as leis e regulamentações aplicáveis locais ou internacionais, incluindo, mas não limitado à Lei Americana sobre Práticas de Corrupção no Exterior, e com os mais elevados padrões profissionais e éticos". (tradução nossa).

² Ao longo deste trabalho usaremos termos como organizações, firmas, corporações e empresas. Apesar do foco primário serem as empresas privadas, os conceitos e temas abordados são também relevantes a empresas do setor público, organizações não governamentais, instituições filantrópicas etc.

administração de inúmeras empresas em todo o mundo, que têm ocasionado consequências já não mais aceitas por aqueles que são afetados por elas: os demais colaboradores, clientes, fornecedores, governos e a sociedade em geral. Por outro lado, uma série de desenvolvimentos como (1) o aumento da consciência pelos *stakeholders*³ de seu potencial de influência nas corporações, (2) o aumento da complexidade e redução da transparência em grandes e heterogêneas organizações, (3) a redução na capacidade dos métodos contábeis tradicionais de refletir a performance das empresas, (4) as novas demandas dos trabalhadores em relação ao ambiente de trabalho, dos consumidores em relação a aspectos ecológicos e éticos, da sociedade civil e governos em relação à responsabilidade social e ambiental, têm contribuído para o surgimento de novas perspectivas vitais sobre como gerenciar sistemas sociais complexos como são as empresas (PRUZAN, 1998). A perspectiva que este trabalho pretende trazer é a de uma política corporativa que procura criar toda uma cultura organizacional, com crenças, convicções e processos baseados em valores morais, a Gestão Baseada em Valores.

1.2 Conceitos iniciais

Pruzan (1998) argumenta que em decorrência de todas essas mudanças, percebe-se nas organizações uma grande alteração na forma como elas próprias se vêem, se definem, medem, avaliam e reportam suas performances. As perspectivas de negócio têm migrado de um foco em eficiência e controle para uma perspectiva de gestão baseada em valores; de um foco de simples obediência às regulamentações legais (*compliance*) para um foco de responsabilidade corporativa social e ética.

Um ambiente baseado em valores incentiva e somente aceita comportamentos éticos de seus líderes, colaboradores, fornecedores, clientes e acionistas e, segundo Barnes (1999), o caminho da sobrevivência, da boa performance e da longevidade das organizações passa necessariamente pela construção de todo um ambiente de trabalho e de relacionamentos com os *stakeholders* baseados em relações de confiança, integridade, honestidade e colaboração.

³ Utilizaremos neste trabalho o termo *stakeholders* para designar todo e qualquer indivíduo ou grupo de indivíduos que sejam afetados ou possam afetar os objetivos organizacionais.

O ex-presidente do conselho de administração da IBM, John Akers diz que seria ingênuo acreditar que os valores podem resolver todos os problemas das organizações, mas seria igualmente ingênuo confiar que comportamentos éticos ocorrerão na ausência de valores consistentes entre os membros de uma organização (AKERS, 1989).

Procurando avaliar a importância do tema “valores morais” no ambiente empresarial Gerencser (2003) da consultoria Booz-Allen & Hamilton utiliza pesquisas que mostram que 76% dos líderes de 150 entre as maiores corporações européias acreditam que os valores corporativos vão ganhar importância nos próximos anos. Além disso, a pesquisa revelou que 95% dos entrevistados acreditam que a Gestão Baseada em Valores é compensadora do ponto de vista econômico. Os benefícios da Gestão Baseada em Valores apontados pela maioria dos entrevistados são o aumento da cooperação, a melhora da imagem corporativa e a maximização dos lucros. Outro dado interessante da pesquisa mostra que muitas empresas já usam os seus valores e código de ética na tomada de decisões: 47% dos entrevistados responderam que freqüentemente suas empresas rejeitam oportunidades de negócio por causa de fatores relacionados à ética.

Ainda sobre a importância do tema para as organizações, Devero (2003a) argumenta que as empresas têm procurado, cada vez com mais afinco, endereçar melhor as preocupações de seus *stakeholders* menos pela ameaça de algum tipo de sanção governamental e mais por temerem serem rotuladas como organizações não éticas. Isso porque, conforme mostra uma pesquisa realizada nos EUA citada pelo autor, 76% das pessoas estariam dispostas a boicotar os produtos de uma empresa se soubessem que a mesma tem incorrido em práticas não éticas.

Para melhor explorar o uso da gestão baseada em valores é imperativo primeiro entender como os valores são definidos. Valores caminham lado a lado com a ética e podem ser definidos como as crenças e convicções que pautam a forma como uma pessoa se relaciona com outras a seu redor, sejam membros de sua equipe, colegas de trabalho, superiores, fornecedores, clientes, comunidade, amigos ou familiares. Valores bem firmados asseguram que toda interação será desenvolvida sob alguns princípios de confiança e integridade, não importando quais resultados poderão vir a ocorrer.

Quando saímos do plano pessoal e passamos ao plano organizacional podemos dizer que cada organização tem seu próprio conjunto de valores centrais, sejam eles explícitos ou não, que norteiam as relações com os colaboradores, acionistas, clientes, fornecedores e sociedade. Os valores organizacionais têm em comum o fato de encorajarem e darem o mesmo direcionamento aos comportamentos desejados em todos os níveis da organização.

Blanchard (1998) elaborou uma frase de efeito muito interessante “A coisa mais importante na vida é decidir o que é mais importante”. Podemos transpor essa frase para o mundo empresarial para enfatizar que o primeiro passo no desenvolvimento de uma organização baseada em valores é definir quais são os valores centrais para ela. Os valores centrais não são declarações superficiais de valores, mas representam as crenças e valores mais profundos da organização. Isso torna os valores estáveis, perenes e imutáveis em um mundo complexo, que muda constantemente.

À medida que discutirmos o processo de implementação de uma Gestão Baseada em Valores veremos que os líderes desempenham papel de elevada importância no processo todo cabendo-lhes a tarefa principal de utilizar, praticar e viver cada um dos valores da organização. Os funcionários sempre sabem que não é o que dizem os chefes, mas sim o que eles fazem que realmente importa. Barnes (1999), nessa mesma linha, diz que os líderes estão sempre na linha de frente expondo seus pensamentos e opiniões através de palavras e principalmente ações, por isso o time gerencial deve desejar seguir os valores e deve praticá-los em todos os momentos. São os comportamentos da alta liderança que vão ecoar pela empresa, vão criar os mitos acerca dos valores e vão passar a balizar as decisões dos demais colaboradores.

A Gestão Baseada em Valores como veremos ao longo deste trabalho demandará esforços tremendos das organizações, pois estarão lidando com as convicções pessoais dos indivíduos e pedindo que estejam abandonando algumas dessas convicções, mudando outras, aceitando as demais e seguindo todas elas. Entretanto, como veremos em detalhe mais adiante, a recompensa por esse esforço é percebida por diversos autores. Devero (2003b), por exemplo, mostra algumas pesquisas que comprovam que “valores corporativos, quando são realmente

praticados pelas organizações, são bons para os negócios” e defende que a análise do Índice *Dow Jones* revela que as empresas que compõem o *Sustainability Group Index*⁴ apresentam performance consistentemente superior às demais no mercado de capitais.

Ainda sobre a relação entre valores e performance, Yates (1998, p.3 apud BARNES, 1999)⁵ faz uma boa colocação quando diz que não existe dissonância entre estrutura organizacional e performance atual, ou seja, “toda organização está perfeitamente desenhada e estruturada para atingir os objetivos que atinge”, e os valores são a base dessa estrutura. Assim, se uma organização não está atingindo os resultados que gostaria de atingir, ou deseja no futuro atingir outros resultados, isto é, se há dissonância entre performance desejada e estrutura organizacional, então algo na organização precisa ser mudado, a começar dos valores.

1.3 Objetivo e Estrutura do Trabalho

Quando tratamos de valores morais e éticos e sendo a Gestão Baseada em Valores um tema relativamente recente no ambiente empresarial e mesmo acadêmico⁶ são inúmeros os aspectos que podem ser estudados e desenvolvidos quanto à sua conceituação, validade, aplicabilidade, benefícios e muitos outros aspectos. Este trabalho se concentrará em quatro questões fundamentais a saber: Qual o papel dos valores nas organizações? O que é a Gestão Baseada em Valores? Quais vantagens as organizações obtêm ao estabelecerem uma gestão baseada em valores? Como pode ser desenhado o projeto básico de implementação? Em outras palavras, caso a organização perceba o valor desse novo modo de gerir, quais passos precisam ser seguidos a fim de criar na organização uma Gestão Baseada em Valores?

A fim de responder a essas perguntas estruturamos este trabalho da seguinte forma. No próximo capítulo abordaremos o tema “Valores” e assim responderemos à

⁴ Empresas que usam o *triple bottom line*: medidas de sustentabilidade econômica, ambiental e ética

⁵ YATES, M. (1998). *Leadership truths & process*. Disponível em: <http://www.leader-values.com/leader%20values/Lead2.htm> Acesso em: 3 nov. 2003

⁶ Como veremos uma das primeiras, senão a primeira tentativa de estruturação de um plano para a implementação da Gestão Baseada em Valores data de 1997 com a publicação de *Managing by Values* de Blanchard e O'Connor.

primeira questão. Primeiramente procuraremos estabelecer as definições, as diferenças e as relações entre termos sempre tangentes aos valores que são as crenças ou convicções, atitudes e comportamentos. Então passaremos à discussão do papel dos valores nas organizações e de como os valores se transformam na verdadeira cultura organizacional através da Gestão Baseada em Valores. No final do capítulo faremos ainda uma breve discussão sobre a relação entre valores e ética e valores e cultura organizacional, já que são temas que caminham lado a lado.

No capítulo 3 estaremos desenvolvendo o tema Gestão Baseada em Valores e oferecendo algumas respostas à segunda e terceira questões. Analisaremos as principais definições encontradas na literatura e aproveitaremos para fazermos também a nossa do que é a Gestão Baseada em Valores. A seguir apresentaremos como a Gestão Baseada em Valores se reflete nas diferentes áreas e funções das empresas e então procuraremos responder à pergunta “Quais são as vantagens proporcionadas pela Gestão Baseada em Valores?” Depois disso veremos um modelo de decisão útil para organizações baseadas em valores e traremos à tona a nova perspectiva das organizações baseadas em valores que sai da orientação para a eficiência e controle e caminha para o foco nos valores organizacionais. Já no final do capítulo trataremos dos motivos que levam as organizações a desejarem uma mudança significativa como a Gestão Baseada em Valores. Antes do capítulo seguinte veremos e algumas dificuldades que invariavelmente surgem nesses projetos e aquela que deve ter sido uma das primeiras tentativas de estruturação de um modelo de implementação de Gestão Baseada em Valores.

Nos quarto, quinto e sexto capítulos faremos uma síntese crítica de três metodologias de implementação de Gestão Baseada em Valores.

Primeiramente analisaremos a “Metodologia Kuczmariski”, desenvolvida por Susan e Thomas Kuczmariski. Ela socióloga doutorada pela Universidade de Columbia e ele professor na mesma universidade, ambos consultores na área de liderança, aperfeiçoamento gerencial e inovação, foram os idealizadores da provavelmente primeira metodologia formalmente estruturada e consistente de implementação de Gestão Baseada em Valores publicada na literatura.

A seguir, no quinto capítulo, analisaremos a proposta de implementação de Gestão Baseada em Valores de Driscoll&Hoffman. Dawn-Marie Driscoll é diretora executiva e membro do conselho do Centro para a Ética nos Negócios do *Bentley College* e Michael Hoffman é o fundador desse mesmo centro e também da organização Sociedade para a Ética nos Negócios, professor de filosofia no Bentley College e possui mais de quinze livros e cinquenta artigos publicados. Esses autores, especialistas em ética, perceberam a importância dos valores nas organizações e traçaram um plano de implementação de Gestão Baseada em Valores.

E então, no capítulo 6, discutiremos a última e certamente mais recente⁷ metodologia de implementação de Gestão Baseada em Valores. A proposta que chamamos de “Metodologia Vargas”, foi desenvolvida por Ricardo Vargas, psicólogo especializado em psicologia social e das organizações pela Universidade de Lisboa e mestre em terapia familiar sistêmica pela Universidade de Sevilha, consultor internacional da empresa TMI International, sócio-fundador da firma de consultoria e *executive development* Plan B e autor de diversos artigos e um livro já publicado no Brasil.

Nos três capítulos anteriores fizemos a descrição e a análise individual de cada metodologia, então reservaremos o capítulo 7 para desenvolvermos uma análise consolidada das três metodologias com base em quatro fatores que julgamos de extrema importância para a Gestão Baseada em Valores e sobre os quais não houve consenso entre os autores.

Na parte final deste trabalho consolidamos as respostas que este trabalho ofereceu às questões propostas, salientamos os pontos principais das três metodologias analisadas e sugerimos algumas questões que permanecem abertas e podem ser objeto de estudos posteriores.

⁷ Já que sua publicação está prevista para o fim de 2004, posterior portanto à publicação deste trabalho.

2 VALORES

A axiologia pode ser definida como o ramo filosofia que se ocupa do estudo da natureza dos valores e dos julgamentos de valor, ou então simplesmente como o estudo de alguma espécie de valor, principalmente dos valores morais⁸. A importância da axiologia para este trabalho reside na ligação que essa ciência estabelece entre os valores morais dos indivíduos e seus comportamentos. Nossas decisões e ações envolvem elementos de dois tipos: factuais, que podem ser observados e medidos objetivamente e intangíveis, que podem ser apenas conhecidos e sentidos – são nossas crenças, convicções, valores. Ao longo deste capítulo procuraremos trazer algumas contribuições sobre o relacionamento entre crenças, valores, atitudes e comportamentos.

Temos percebido um interesse crescente pelo tema valores. Discussões sobre os valores da família, os valores morais defendidos pelos partidos políticos, empresas e organizações em geral ratificam que os valores morais realmente influenciam na forma como as pessoas se comportam. Para termos uma compreensão mais completa e acurada da Gestão Baseada em Valores é imprescindível que invistamos algum tempo para entender o que são valores, como se diferenciam das crenças (ou convicções⁹) e atitudes e qual seu papel no comportamento humano.

Sobre valores, Resick et al (2001) argumenta que as escolhas cognitivas que fazemos são reflexo daquilo que acreditamos e consideramos importante. Outros pesquisadores dizem que os valores proporcionam a motivação para as escolhas que as pessoas fazem e as ações que elas realizam (LOCKE, 1991 apud RESICK et al, 2001). Valores são um fator particularmente importante da ética, guiando o indivíduo na determinação de quais decisões e ações são eticamente apropriadas e quais são inapropriadas (GINI, 1996 apud RESICK et al, 2001).

⁸ Definições comumente encontradas na literatura e dicionários da língua inglesa (*American Heritage Dictionary*) e portuguesa (Novo Dicionário Aurélio).

⁹ Estaremos utilizando por vezes crenças por vezes convicções para a tradução de *beliefs*.

2.1 Crenças ou Convicções

De acordo com Darryl Bem (1970: p.2) as “crenças de um indivíduo estão fundamentadas em quatro atividades humanas: pensar, sentir, comportar-se e interagir com outros”. Karl Scheibe (1970: p.39), diz que crenças são guias de ação e de forma análoga diz que crenças ou convicções referem-se não a entidades substantivas, mas a funcionamentos psicológicos como aprender, perceber e acreditar, e chama a atenção de que em sua definição de crenças estão implícitas duas referências: por um lado a pessoa, com seu discurso e ações e por outro lado o mundo externo dos fatos, eventos e relacionamentos.

Outra proposta interessante citada por Scheibe (1970: p.26) para definir crenças é a de Aristóteles. O filósofo grego elaborou uma “escala de certeza” onde o maior grau era dominado de certeza, o grau seguinte convicção ou crença, a seguir suspeita e por fim a dúvida. Assim, uma crença seria uma opinião sobre algo que o indivíduo não está absolutamente certo, mas também não tem muitas dúvidas.

Bem (2002) propõe que nós não escolhemos aleatoriamente um conjunto de convicções e atitudes; nós desenvolvemos internamente um sistema de crenças, atitudes e valores internamente consistentes entre si. Crenças, atitudes e valores parecem estar logicamente conectadas, mas o autor adverte que em certos momentos a lógica aparenta ser menos aristotélica e mais freudiana.

Ao longo do tempo, as crenças são impactadas por exigências de mudanças, por isso podemos dizer que a expressão de uma crença é altamente contingente. A consistência dessa expressão pode não ser inerente ao sistema de crenças desenvolvido, mas externamente imposta e compelida por normas sociais (SCHEIBE, 1970: p.40).

Muitas de nossas convicções estão baseadas na experiência direta ou em alguma crença básica atribuída a alguma autoridade externa (BEM, 2002), apesar de que muitas de nossas convicções primitivas sejam abstrações ou generalizações de várias experiências ao longo do tempo (BEM, 1970). O autor as chama de convicções primitivas. As crenças mais fundamentais, chamadas de ordem-zero, são tidas como tão certas que não percebemos que as temos, até que ocorra alguma circunstância especial em que elas pareçam ser violadas. Por exemplo, nós

continuamos acreditando que um objeto existe mesmo quando deixamos de vê-lo. As convicções de ordem-zero são axiomas não conscientes sobre as quais todas as outras crenças se estabelecem, são convicções centrais que mudam com rara frequência e mudar uma convicção central significa alterar toda uma estrutura de convicções alicerçadas sobre esta.

Apesar de mantermos algumas convicções primitivas por toda a vida, à medida que adquirimos experiência aprendemos que tanto nossas experiências diretas como as experiências com autoridades externas são passíveis de erro. Começamos a inserir certas premissas conscientes sobre a credibilidade da autoridade ou de nossa experiência. Por exemplo, para que possamos concluir que fumar causa câncer a partir da opinião de um médico, precisamos inserir a premissa de que o médico é um especialista muito confiável. Essas convicções são chamadas por Bem de convicções de ordens superiores.

As convicções têm funções psicológicas

Um ponto que vai ao cerne das questões que envolvem a Gestão Baseada em Valores é a de que crenças e atitudes servem a variadas funções psicológicas. Pessoas diferentes podem ter as mesmas crenças e atitudes por motivos diferentes. Da função que as crenças e atitudes têm para um indivíduo vai depender a consistência que elas têm entre si e a facilidade com que podem ser alteradas (BEM, 2002), a consistência cognitiva. O autor nos fornece a seguinte lista de funções psicológicas das crenças:

- (1) Instrumental**, são tidas por razões práticas e utilitárias (obter benefício ou evitar punições). Para mudar de atitude, a pessoa precisa apenas ser convencida de que uma certa alternativa oferece maiores recompensas ou menores punições. A aplicação no processo de implementação de Gestão Baseada em Valores é direta: atitudes indesejadas presentes na organização por motivos utilitários podem ser alteradas com esforço relativamente pequeno através de alterações nos sistemas de recompensa e punição.
- (2) Relacionada ao conhecimento**, aquilo que nos faz dar sentido ao mundo. São representações de nossa estrutura de memória que nos ajudam a entender eficientemente as ocorrências ao nosso redor sem termos que atinar para os

detalhes de cada uma. As crenças e atitudes que têm essa função produzem realidades simplificadas e percepções viesadas dos eventos. Nas organizações, é muito comum a presença de convicções e atitudes criadas em contextos diferentes, com base em conhecimentos diferentes, que se apresentavam apropriadas em determinado momento, mas que já não se mostram válidas. Na Gestão Baseada em Valores o esforço de mudança deve apoiar-se também na ampliação do conhecimento, e mostrar que há uma nova realidade que exige o desenvolvimento de novas convicções, atitudes e valores.

- (3) Expressão de valores.** Crenças e atitudes que expressam nossos valores ou refletem nossos próprios conceitos. Como estão fundamentadas em valores básicos são crenças e atitudes geralmente consistentes entre si e não podem ser alteradas com facilidade; o indivíduo teria que ser convencido de que crenças e atitudes alternativas expressariam melhor e com mais consistência seus próprios conceitos.
- (4) Ego-defensiva.** Nos protege contra ansiedades ou ameaças sobre nossa própria auto-estima e está apoiada na teoria psicanalítica de Sigmund Freud. Esta é outra função cuja mudança não se produz com facilidade.
- (5) Ajustamento social,** é a função daquelas convicções e atitudes que nos auxiliam em nossa integração a grupos sociais. É o caso encontrado em pessoas que têm as convicções pré-determinadas por grupos como igrejas, partidos políticos etc. O verdadeiro sentido da convicção é menos importante que o benefício obtido por tê-las (BEM, 2002).

Acerca desta última função, Bem (2002) argumenta que praticamente todos os grupos sociais a que nós pertencemos, desde nossa família até a cultura como um todo passando pelas empresas nas quais trabalhamos, possuem, explicita ou implicitamente, um conjunto de crenças, atitudes e comportamentos considerados apropriados pelos membros. Qualquer membro que se mantenha fora dessas normas corre o risco de ser isolado e desaprovado socialmente. Em outras palavras, grupos sociais regulam nossos comportamentos, atitudes e convicções através de mecanismos próprios de premiação e punição e também nos influenciam provendo modelos de referência, lentes através das quais vemos o mundo e o entendemos.

Os grupos que exercem esse poder de regulação e/ou influência são chamados de grupos de referência, pois nos referimos a eles quando precisamos decidir em que acreditar, o que sentir e como agir.

Entretanto, um indivíduo não precisa ser necessariamente membro de um grupo para ser influenciado por ele. A classe baixa da população em geral tem a classe média como referência. Atletas iniciantes podem ter como referência atletas profissionais experientes. Disso resulta um importante ponto discutido ao longo deste trabalho sobre o papel dos líderes no processo de mudança organizacional e implementação da Gestão Baseada em Valores. Eles, além de poderem criar e de certa forma impor normas sociais, são o grupo de referência para os demais colaboradores, e têm o poder de regular e influenciar crenças, atitudes e comportamentos.

2.2 Valores

De forma concisa, Daryl Bem (BEM, 2002) define valores como preferência primitiva ou atitude positiva em direção a certas condições de existência (por exemplo, igualdade, salvação, realização ou liberdade) ou determinados modos de conduta (coragem, honestidade, amizade etc).

Scheibe (1970) coloca que a diferença entre crenças e valores deriva da diferença filosófica que existe entre questões de fato e questões de valor. Respostas a questões de fato são declarações de convicções ou crenças e respostas a questões de valor são declarações de valores.

Outra importante distinção entre crenças e valores reside nos standards de veracidade (SCHEIBE, 1970). Quando falamos em crenças e convicções somos capazes freqüentemente de, usando critérios externos, rotular uma determinada crença de verdadeira ou falsa. Com os valores não ocorre o mesmo. Valores tidos como corretos em uma determinada organização podem ser absolutamente incorretos em outras. Um exemplo claro disso pode ser observado ao compararmos a cultura de relacionamentos internos em bancos de investimento, com outras empresas, digamos, mais tradicionais. Nos bancos de investimento podemos dizer que há um valor que é a competitividade interna entre pares. Valoriza-se e incentiva-

se a competição interna através de mecanismos de avaliação e compensação agressivos e, em geral, se entende que essa competição interna está relacionada à performance das pessoas. Em indústrias mais tradicionais, em geral esse valor não existe. Não se valoriza, ou se valoriza pouco, a competição interna e os mecanismos de avaliação e compensação, incentivam muito mais o trabalho em equipe. Portanto, classificar valores em certo ou errado somente faz sentido dentro de um determinado contexto.

2.3 Valores, Atitudes e Comportamentos

O que uma pessoa faz (seu comportamento) depende do que ela quer (seus valores) e do que ela considera verdadeiro (suas convicções) sobre si mesmo e sobre o mundo (sua ecologia psicológica). (JAMES, 1890, tradução nossa)¹⁰

A revisão da literatura a respeito de valores, atitudes e comportamentos mostra que esses três conceitos estão intimamente ligados.

Daryl Bem (1970), por exemplo, propõe que atitudes são gostos e não gostos. São nossas afinidades e aversões a objetos, situações, pessoas, grupos e qualquer outro aspecto identificável do ambiente, incluindo idéias abstratas e posições político-sociais. Atitudes, portanto são sentimentos, mas freqüentemente dependem das crenças e valores que se tenha acerca do objeto da atitude.

Scheibe (1970) diz que, em geral, o comportamento de um indivíduo é um resultado de seus desejos (valores) e considerações acerca do que é verdade sobre o mundo ou sobre ele mesmo (atitudes e crenças). Os valores e convicções diferem de pessoa para pessoa, assim como a importância relativa que cada pessoa dá a eles e isso será essencial na determinação das ações específicas que serão ou não executadas por um indivíduo em uma circunstância particular.

Driscoll & Hoffman (2000) relacionam valores, atitudes e comportamentos dizendo que os valores refletem convicções importantes que moldam atitudes e motivam

¹⁰ JAMES, W., *Principples Of Psychology*. Nova York Henry Holt, 1890, 2 vols.

ações e são moralmente neutros. “Valores são como agimos se não há ninguém por perto, como se ninguém fosse saber”.

Connor & Becker (1975) citam Rokeach (1968)¹¹ para definirem valores como ideais abstratos, positivos ou negativos, não associados a nenhum objeto ou situação específica, representando as convicções do indivíduo sobre modos de condutas ideais. Valores são crenças globais que transcendentalmente guiam as ações e os julgamentos sobre objetos e situações específicas. Os valores formam a base dos processos atitudinais e comportamentais.

Schwartz (1994 apud RESICK et al 2001)¹² conceitua valores como uma convicção a respeito de um modo de agir desejado; servem como princípios que guiam a escolha e a avaliação de comportamentos; os valores constituem a base das atitudes que por sua vez se expressam nos comportamentos.

Zimbardo & Ebbesen (1973) trazem uma excelente contribuição ao tratarem de mudanças de atitudes e comportamentos, questão central para a Gestão Baseada em Valores.

De modo geral, as atitudes têm sido consideradas como prontidão mental ou predisposição implícita que exercem influência geral e coerente numa classe relativamente ampla de respostas de avaliação. Tais respostas são usualmente dirigidas para algum objeto, pessoa ou grupo. Além disso, as atitudes são vistas como predisposições duradouras, mas predisposições aprendidas e não inatas. Por isso, embora as atitudes não sejam momentaneamente passageiras, são susceptíveis à mudança. (ZIMBARDO&EBBESSEN, 1973, 163p.)

Das várias componentes dessa definição vale ressaltar duas muito importantes no contexto da Gestão Baseada em Valores. A primeira componente é da atitude como predisposição aprendida e implícita, o que nos leva a concluir que técnicas de aprendizagem podem ser usadas para se conseguir mudanças de atitudes. A outra componente é a da atitude como estado duradouro e não momentâneo, que nos sugere que ao mudarem as atitudes subjacentes de um indivíduo deve ser possível promover mudanças duradouras e não passageiras nos comportamentos.

¹¹ ROCKEACH, Milton *Beliefs, Attitudes and Values*, (San Francisco: Jossey-Bass, 1968)

¹² SCHWARTZ, S.H. (1994). *Are there universal aspects in the structure and content of human values?* Journal of Social Issues, 50, (4) 19-45.

Praticamente todas as situações práticas em que desejamos introduzir mudanças exigem mudanças de atitude e de comportamento. Zimbardo & Ebbesen advertem, entretanto que nem sempre mudanças de atitude serão acompanhadas de mudanças permanentes de comportamentos. Os melhores resultados são alcançados através de técnicas de aprendizagem social, que lançam mão de técnicas derivadas da psicologia comportamental, como resposta-reforço, estímulo-estímulo e outras técnicas de condicionamento para produzir mudanças de comportamento e de atitudes sem que seja necessária uma relação de consequência entre atitudes e comportamento.

Em resumo, Zimbardo & Ebbesen (1973) defendem que, ao tentar explicar e provocar mudanças de comportamento, os métodos de aprendizagem social se independentizam do conceito de atitude. Dessa forma, verificam a classe de comportamento que deve ser modificada (verbal, não verbal, respostas emocionais etc.) e depois, tentam especificar o conjunto de relações entre acontecimentos de comportamento e de estímulo ("material") que a pessoa aprendeu e que, portanto, controla seu comportamento atual. Uma vez que tais parcelas de conhecimento tenham sido encontradas, aplica-se a técnica (modelagem, reforço direto, comunicação de persuasão) que tenha mais possibilidade de modificar essa informação. Em outras palavras, ao mudar as consequências esperadas de determinado comportamento, ou ao mudar as associações com o estímulo decisivo, podemos mudar qualquer comportamento específico, independentemente da classe a que tal comportamento pertença.

Para a Gestão Baseada em Valores esse conceito é central e significa que podemos sim, nas organizações, mudar os comportamentos das pessoas alterando as consequências desses comportamentos, valorizando e reforçando os comportamentos que desejamos ver repetidos, utilizando comunicações persuasivas e outras técnicas comportamentais. Quaisquer que sejam os métodos empregados vamos alterar as atitudes das pessoas a fim de que desenvolvam predisposições psicológicas mais benéficas e positivas para elas e para a organização, desejaremos que essa mudança de atitude se traduza em mudança também de comportamentos e não vamos querer que essa mudança de atitudes e comportamentos seja momentânea, pelo contrario, desejaremos que a Gestão Baseada em Valores seja uma mudança radical e permanente em toda a organização.

2.4 Valores nas organizações

Até o presente momento estivemos falando de valores, crenças, atitudes e comportamentos no plano pessoal, com algumas poucas referências a esses conceitos dentro de um plano das organizações. Procuraremos desenvolver esse tema neste tópico.

Já está claro que podemos falar de valores no nível do indivíduo, afinal são indivíduos que possuem valores, mas podemos falar também de valores em um nível supra-pessoal. São os valores que transcendem o plano pessoal e se incorporam a um grupo de pessoas com propósito específico¹³ de forma que os indivíduos, agindo como membros do grupo em nome do grupo, tomam decisões e guiam suas ações com base nesses valores.

Dose (1997) diz que porque passamos grande parte de nosso tempo no ambiente de trabalho, os valores organizacionais são particularmente de extrema importância. Os valores organizacionais têm implicações no tipo de carreira que escolhemos, no ambiente de trabalho que preferimos e nos tipos de decisões, ou escolhas, que fazemos ao longo da vida.

Anderson (1997) diz que organizações são o reflexo das escolhas feitas entre valores concorrentes. Os acionistas querem o retorno de seu investimento, os colaboradores querem desenvolvimento de carreira e estabilidade, os gerentes querem crescimento do negócio e *market-share*, o governo quer impostos e criação de empregos, as agências reguladoras querem o cumprimento das regras, e os clientes querem produtos de alta qualidade, a preços baixos. Cada *stakeholder* tem interesses próprios muitas vezes contraditórios entre eles. A alta liderança de uma organização precisa lidar com problemas complexos cujas soluções beneficiam um grupo, às vezes, em prejuízo de outro, ou outros. Na verdade as escolhas de valor feitas pelos líderes corporativos têm impactos que vão além das fronteiras de suas organizações. Essas decisões são dilemas originados sobre uma pergunta

¹³ Empresas são um conjunto de pessoas cujas ações são coordenadas a fim de se conseguir um determinado objetivo, no qual todos têm algum interesse, apesar de não terem necessariamente as mesmas razões. Outros exemplos são as famílias, clubes, associações de classe, instituições religiosas, organizações em geral e mesmo cidades, países etc.

fundamental: qual é o equilíbrio razoável de escolhas entre valores concorrentes? Nesse sentido a Gestão Baseada em Valores será um guia para o desenvolvimento de respostas eficientes e consistentes a esse tipo de problema.

Harrington (1996), da firma de consultoria Mckinsey&Co., diz que pesquisas recentes indicam que organizações com valores compartilhados proporcionam um arcabouço dentro do qual as pessoas tomam decisões e executam ações que em última instância vão afetar a performance organizacional em três modos:

- (1) Os valores proporcionam uma base estável que serve de guia para os funcionários agirem e tomarem decisões em um ambiente complexo, volátil e de constantes mudanças.
- (2) Os valores formam uma parte essencial da proposta de valor da empresa a seus clientes e colaboradores e com isso estabelecem critérios claros e uniformes de relacionamento e colaboram para a criação de significado.
- (3) Os valores energizam, motivam as pessoas a darem o seu melhor, a correrem o “quilômetro extra¹⁴” pela companhia, criando assim uma fonte de vantagem competitiva difícil de ser copiada por estar baseada em pessoas.

Pfeffer & O'Reilly (2001), ao tratarem de valores nas organizações, definem valores como “crença no que é valioso ou relevante, princípios ou padrões considerados importantes para um grupo” e argumentam que, nesse sentido, todas as organizações têm valores, todas acreditam em algo, valorizam certas coisas em detrimento de outras ainda que esses valores não estejam explicitados nos quadros e cartazes pela empresa. Os verdadeiros valores são observados nas decisões que os líderes tomam, na forma como as pessoas são recompensadas e promovidas, na metodologia de avaliação, enfim nas práticas corporativas, na forma como as pessoas utilizam seu tempo.

Connor & Becker (1975) acreditam há muito conhecimento a ser descoberto sobre o relacionamento entre os valores da organização e de seus membros e os vários processos e propriedades organizacionais. Segundo esses autores, uma definição

¹⁴ *The extra mile*

ampliada de organização diz que a transformação dos recursos ocorre dentro do **contexto organizacional**, sob as restrições impostas pelos componentes do contexto e pelos **processos organizacionais**. A transformação é efetivada então pela **ação gerencial**, e se reflete finalmente na **performance organizacional** (CONNOR et al, 1973 apud CONNOR & BECKER 1975)¹⁵. Essa nova formulação dá origem a quatro temas que permitem a formulação de algumas hipóteses que merecem estudos mais aprofundados:

(1) Valores e Contexto Organizacional. Os autores citam alguns estudiosos como Hodgkinson (1971 apud CONNOR & BECKER, 1975)¹⁶, que mostra que os valores se alteram conforme o nível hierárquico do indivíduo e que não há alterações significativas de valores relacionados à idade, sexo ou experiência profissional. Apesar de esses estudos não permitirem inferências conclusivas, abrem a possibilidade de formulação de algumas hipóteses: A orientação dos valores varia de acordo com a posição hierárquica, ou a orientação dos valores se altera com o nível de educação.

(2) Valores e Processos Organizacionais. Os autores sugerem que os valores podem explicar a variância nos processos organizacionais como comunicação, comportamentos de grupo e conflitos. Hipóteses que merecem ser mais exploradas são: quanto maior a diferença de valores entre os membros mais graves os conflitos e mais difíceis são de serem resolvidos, a precisão da comunicação varia com o nível de consenso acerca dos valores dos membros, a coesão dos grupos se relaciona diretamente com o grau de consenso sobre os valores.

(3) Valores e Ação Gerencial. As implicações podem ser identificadas ao considerarmos as formas pelas quais os valores dos membros se relacionam com ações gerenciais específicas. Tomada de decisão, decisão em grupos, promoções e estilo de controle são algumas das situações experimentais onde se identificaram probabilidades de influência dos valores dos membros [Drake

¹⁵ CONNOR, P.E. et al (1973). *Organizational Relationships: Context, Action and Effectiveness*, Proceeding of the Mountain-Plains Management Association, 1973.

¹⁶ HODGKINSON, C. *Organizational Influence on Values Systems*, Educational Administration Quarterly, Vol. 7, 1971, 24-33.

(1973)¹⁷, Pennings (1970)¹⁸ apud CONNOR & BECKER, 1975)]. As hipóteses relacionam o grau de consenso do grupo sobre valores com a utilidade da decisão, eficácia da liderança, coordenação e tipo de controle gerencial.

(4) Valores e performance Organizacional. Finalmente, é considerada a relação entre os valores dos membros da uma organização com a performance da própria Organização. Bettinger (1989) afirma claramente que uma cultura corporativa forte, ou seja, valores bem enraizados na organização, é um dos fatores chave que mais contribuem para o alto desempenho sustentado no longo prazo. Entretanto Connor & Becker argumentam que apesar de a experiência mostrar que os valores têm papel bastante relevante na performance das organizações, há pouca ou nenhuma informação disponível sobre o grau e o modo de influência.

Algumas questões permanecem abertas, segundo Connor & Becker: Há uma relação direta e estável entre valores e performance organizacional? Como os valores dos membros se relacionam com a qualidade do produto/serviço? A habilidade da organização em responder eficaz e eficientemente às demandas externas está relacionada com os valores da alta gerência, da média gerência, ou de quem?

Mais adiante neste trabalho, quando discutirmos as vantagens da Gestão Baseada em Valores, procuraremos endereçar em mais detalhe essa discussão apontando alguns benefícios alcançados pelas organizações, e também citando alguns dados mais quantitativos que relacionam valores organizacionais firmes e comportamento ético com a performance das empresas, notadamente no mercado de capitais.

¹⁷ DRAKE, J. W., *The Background and Value Systems of Transportation Modeling Projects Participants and Their Effect on Project Success*, Transportation Research Forum Proceeds, 1973, pp 659 – 672.

¹⁸ PENNINGS, J. M., *Work-Value Systems of White-Collar Workers*, Administrative Science Quarterly, Vol. 15 1970, 397 – 405.

2.4.1 Valores e Ética nos Negócios

Ao longo deste trabalho usamos várias vezes o termo ética com muita proximidade do termo valores e nos parece importante usar mais algumas linhas para tratar desse assunto com um pouco mais de profundidade.

A ética corporativa é um dos assuntos mais discutidos da atualidade no mundo todo e não poderia ser diferente. A série de escândalos no mundo dos negócios desencadeada pelas fraudes financeiras que abalaram a economia americana e mundial, reverteu o processo, que se prolongava há algumas décadas, de endeusamento dos altos executivos que se submetiam, ou submetiam suas empresas à onda do resultado a qualquer custo. Uma nova filosofia vem ganhando espaço, a filosofia do resultado sustentável e ético.

Nesse contexto, a ética vem sendo vista como uma espécie de requisito para a sobrevivência das empresas: ninguém quer ter o destino de uma Enron ou de uma WorldCom, empurradas para a concordata, ou, o de uma Arthur Andersen, varrida do mapa. Esses escândalos todos não foram verdadeiramente os iniciadores dessa nova filosofia, mas foram sim os catalisadores. Informações coletadas na revista Exame de maio de 2003 mostram que a consciência ética já dava seus primeiros passos anos antes dos acontecimentos escandalosos, mas se acelerou muito depois deles (veja COHEN, 2003):

- Criada em 1992, com cerca de 50 empresas, a organização americana *Business for Social Responsibility* (Negócios pela Responsabilidade Social) reúne hoje mais de 1.400 afiliadas, que faturam em conjunto mais de 2 trilhões de dólares por ano. No Brasil, o Instituto Ethos tinha apenas 11 sócios ao ser fundado, em 1998. Esse número já ultrapassou a casa dos 750, formado por empresas que respondem por 30% do PIB do país. A *Ethics Officer Association* (associação que busca orientar o trabalho dos “diretores de ética” nas empresas nos Estados Unidos), fundada em 1992 com 12 membros, tem hoje mais de 890 sócios (cerca de 150 se filiaram depois dos escândalos, quando também a freqüência às reuniões aumentou 50%).
- Em 2000, foi criada a *Social Accountability International* (SAI), para implementar o selo SA 8000, que certifica a conduta ética das empresas em relação aos trabalhadores e o respeito aos direitos humanos, nos moldes da ISO 9000 e da ISO

14000. Outra organização, a *Accountability*, com sede no Reino Unido, lançou no início do ano 2003 seu certificado de comportamento ético, o AA 1000.

- Um estudo de 1999 envolvendo 124 empresas de 22 países, produzido pela Conference Board, uma organização não-lucrativa que promove estudos sobre gestão, concluiu que 78% dos conselhos de administração das companhias americanas estavam disseminando padrões éticos – em 1991 eram 41% e em 1987 apenas 21%.

Em nosso levantamento nos deparamos com inúmeras abordagens de ética, muitas parecidas, algumas contraditórias, outras polêmicas. Feliz é a observação que fazem Lozano & Sauquet (1999) ao dizerem que as pessoas interessadas no tema Ética nos Negócios ficam logo desanimadas ao perceberem a quantidade que existe de abordagens diferentes. Eles citam Trevino & Weaver (1994)¹⁹ que fizeram uma pergunta essencial: Ética em Negócios é uma disciplina ou são duas? Na opinião deles a resposta é clara, Ética em Negócios, na verdade, são duas disciplinas: ÉTICA em Negócios e Ética em NEGÓCIOS. Essa resposta de Trevino e Weaver ilustra graficamente muito bem a raiz da problemática encontrada pelos interessados no assunto. Em geral as abordagens ou se focam na ética dentro de um arcabouço conceitual e as condições para que ela se aplique na sociedade, ou se focam na ética como aspecto importante para as empresas e para o desenvolvimento organizacional.

O Novo Dicionário Aurélio define ética como estudo dos juízos de apreciação referentes à conduta humana, susceptível de qualificação do ponto de vista do bem e do mal, seja relativamente à determinada sociedade seja de modo absoluto. O Dicionário Webster's aceita, além dessa, a definição de ética como grupo de princípios morais ou conjunto de valores que regulam as ações de uma sociedade.

Driscoll & Hoffman (2000) defendem que Ética e Valores, apesar de serem usados muitas vezes como sinônimos, não têm exatamente o mesmo significado. Como já discutimos a respeito de valores nos concentraremos na questão ética, assim,

¹⁹ TREVINO, L.K, WEAVER, G.R. *Business ETHICS / BUSINESS Ethics: One Field or two?* Business Ethics Quarterly, 11, 113-128.

Driscoll & Hoffman afirmam que ética é o processo mental que entra em ação quando estamos decidindo entre o certo e o errado, ou então avaliando dois certos. É o estabelecimento do processo de utilização de princípios apropriados de tomada de decisão, quando diferentes valores entram em conflito.

Valores, somente, sem um processo ético de tomada de decisões, são abstrações vazias. “Processos éticos de tomada de decisões sem valores é o mesmo que dirigir com uma venda nos olhos”. Ter valores nos faz entender a importância de processos éticos para a tomada de decisão; ser ético nos ajuda a escolhermos os valores corretos. Dessa forma, valores e ética são recíprocos.

Em uma perspectiva organizacional, Lozano & Sauquet (1999) argumentam que em um contexto de pluralismo moral característico das sociedades modernas, a ética não pode ser injetada para dentro da organização, nem empurrada para baixo pelos níveis hierárquicos mais altos. A ética “deve ser entendida como um horizonte de valores compartilhados, que possibilita que práticas organizacionais sejam direcionadas e transformadas, simultaneamente criando um importante significado ético”, assim, “um processo organizacional que integre a dimensão ética deveria tornar possível a criação desse horizonte de valores compartilhados e a vivência deles continuamente”²⁰.

Quando entendemos ética como um processo, fica implícito então que ética não pode ser algo dado, precisa ser algo criado e construído por todos os membros da organização. Por isso entendemos que tornar a ética parte integral de uma organização é um processo de aprendizagem.

Andrews (1989) ao tratar das habilidades que as pessoas precisam ter a fim de tomarem decisões éticas fornece outra boa base para explorarmos a relação entre valores e ética. Ele diz que decisões éticas requerem que as pessoas tenham:

- (1) Competência para reconhecer temas que envolvem ética e para pensar nas consequências das soluções possíveis;

²⁰ Mais adiante, neste trabalho, ficará claro que os autores, quando dizem “processo organizacional que integre a dimensão ética” está se referindo à Gestão Baseada em Valores.

- (2) Confiança para procurar diferentes pontos de vista e decidir qual deles é mais correto;
- (3) Disposição para tomar decisões quando tudo o que precisa ser conhecido não pode ser conhecido e quando questões a serem respondidas não possuem nenhum conjunto de soluções irrefutáveis.

A primeira parte do item um nos oferece o primeiro paralelo. Como podem os indivíduos reconhecer quando um tema envolve ética? Identificando se se tratam de valores. Os valores fornecem a base para que o indivíduo identifique assuntos de cunho ético. Ou seja, se um determinado assunto envolve conceitos que põem em causa os valores, ou os reforçam então o indivíduo estará diante de situações que envolvem ética. Por outro lado, “ter competência para pensar nas soluções possíveis conforme as conseqüências de cada uma”, também se liga aos valores na medida em que o nível de conhecimento dos valores vai ditar o nível de competência para elaborar soluções eticamente aceitáveis.

Em relação ao segundo item, os valores representam e delimitam o espaço por onde as pessoas transitam, agem e tomam decisões. Se as pessoas conhecem quais são seus limites e seus direcionadores (ou seja, seus valores) se sentirão mais confiantes, e estarão mais aptas a buscar novos pontos de vista, que estejam circunscritos aos valores, que sejam mais favoráveis aos próprios valores.

No terceiro item os valores são as premissas básicas, estáveis e duradouras que precisam ser consideradas quando as decisões ocorrem em contextos complexos, ambíguos e incertos. Os valores são a única certeza em um ambiente de crescentes incertezas, por isso devem estar na base das decisões complexas.

Ferrell, Fraedrich e Ferrel (2001) argumentam que os valores das empresas tendem a se refletir diretamente nas culturas organizacionais, particularmente quando da ausência de valores éticos individuais. Embora participem das decisões, os valores pessoais são apenas um dos componentes fundamentais que orientam decisões, ações e políticas das empresas. Os valores da companhia, traduzidos em políticas e procedimentos, tendem a impulsioná-la para determinadas metas e seguindo certas trajetórias. Assim, o ônus da conduta ética relaciona-se com os valores e tradições da empresa, e não apenas com os indivíduos que tomam e executam decisões.

Teoria da “Maçã Podre e Teoria do Barril Podre”

Ferrell, Fraedrich e Ferrel (2001) desenvolvem essa analogia a fim de prover duas explicações possíveis aos comportamentos não éticos dentro das organizações e o relacionamento que existe entre os valores pessoais e a cultura da empresa na ética nos negócios.

A teoria da “maçã podre” defende que a culpa pelo comportamento antiético geral reside em alguns poucos indivíduos de má índole. Pressupõe, portanto, que as pessoas se desenvolvem moralmente, positiva ou negativamente e se tornam éticas ou antiéticas, cabendo à empresa pouco ou nenhum poder de influência sobre o comportamento das pessoas. Se essa argumentação é verdadeira, resta às companhias identificarem os indivíduos de má índole a fim de rechaçar-lhes a contratação, ou então demiti-los.

O argumento do “barril podre” é que há dentro dele algo que estraga as boas maçãs. Na perspectiva organizacional, significa aceitar que a cultura da empresa pode influenciar negativamente mesmo as pessoas corretas. Essa idéia pressupõe que as pessoas não são inerentemente nem éticas nem antiéticas, mas influenciadas pela cultura organizacional que as envolve, o que inclui colegas, superiores, políticas e procedimentos de avaliação, mecanismos de incentivo, estilo de liderança, critérios para tomada de decisão e demais práticas corporativas cotidianas. Assim, a cultura da empresa poderia influenciar o comportamento criando condições que estimulem a boa conduta e desestimule as más condutas.

Com efeito, indivíduos com alto desenvolvimento moral e seguidores de bons princípios tendem a se comportar de modo mais ético do que aqueles com menor desenvolvimento moral e menos dispostos a seguirem bons princípios. Procurar contratar os primeiros e evitar contratar os segundos são, portanto, meios de as organizações aumentarem o nível ético das suas decisões e ações. Por outro lado, há que se aceitar que pessoas que esperam punições rigorosas por comportamentos antiéticos tendem a agir de forma mais correta, o que implica que todo o arcabouço de práticas e procedimentos internos pode influenciar os comportamentos incentivando ações mais corretas. Assim, ambos os expedientes devem ser utilizados para a promoção de comportamentos éticos. Ou seja, “o

sistema funcionará melhor se tiver maçãs boas e barris bons. Tanto maçãs podres quando barris podres podem resultar em problemas éticos” (FERRELL, FRAEDRICH e FERREL, 2001: p.174).

2.4.2 Valores e Cultura Organizacional

Recentemente fizemos algumas menções sobre a relação entre os valores e a cultura organizacional. Quando iniciarmos nossa discussão sobre a Gestão Baseada em Valores e suas diferentes metodologias de implementação faremos novamente menção a essa relação. Assim nos parece apropriado, antes de passarmos à discussão mais específica sobre a Gestão Baseada em Valores, trazer à tona um breve levantamento sobre as contribuições da literatura sobre a relação entre valores e cultura organizacional. Para tanto partiremos da definição de Duncan (1989) e em cima dela desenvolveremos as demais.

Duncan (1989) agrupou suas definições de cultura organizacional em três conceitos fundamentais:

- O que se acredita,
- Como se interpreta a realidade e
- Como as coisas são feitas pela organização.

É claramente subjacente ao primeiro conceito – o que se acredita – a noção de valores e convicções. Como vimos acima neste trabalho valores e crenças ou convicções estão intimamente ligados com aquilo que acreditamos, que damos importância, que prezamos em nossas vidas.

Nessa linha temos Ouchi (1982) que considera a cultura organizacional como um conjunto de símbolos, cerimônias e mitos que transmitem os valores e crenças implícitas dessa organização a seus membros.

E temos também Ernest (1985 apud PISCINATO, 1999)²¹, que conceitua cultura organizacional como um sistema de valores e crenças compartilhadas que modelam o estilo de administração de uma empresa e o comportamento cotidiano de seus membros; Oliveira (1988), que se refere à cultura organizacional como os valores e crenças vigentes na organização e aos comportamentos individuais e coletivos decorrentes; e Reimann & Weiner (1988 apud PISCINATO 1999)²², que definem cultura organizacional como valores e crenças que os membros da organização compartilham.

No segundo conceito – como se interpreta a realidade – temos a noção de que os valores funcionam também como parâmetros e critérios para que os membros da organização desenvolvam um conjunto de significados sobre os fatos organizacionais.

Nessa linha temos Davis (1984), que expressa cultura organizacional como um padrão de crenças e valores que proporcionam significados aos membros de uma instituição, provendo-lhes regras de comportamento em suas organizações. E também Kilmann (1985), que conceitua cultura organizacional como conjunto de filosofias, ideologias, valores, suposições, crenças, expectativas, atitudes e normas compartilhadas que mantém a comunidade unida; Barney (1986) define cultura organizacional como um conjunto complexo de valores, crenças, suposições e símbolos que definem o caminho em que uma empresa conduz seus negócios; para Frost (1985) a cultura organizacional refere-se a padrões internamente consistentes de afirmações, restrições e permissões que guiam as pessoas a se comportarem em caminhos permitidos e possibilitam que elas julguem outras e se justifiquem perante outras. Finalmente Shrivastava (1985) descreve a cultura como um conjunto de produtos concretos através do qual o sistema é estabilizado e perpetuado.

²¹ ERNEST, R.C. (1985), *Corporate Cultures and Effective Planning*. Personnel Administrator, mar. 1985.

²² REIMANN, Bernard C., WIENER, Y. (1988), *Corporate Culture: Avoiding the Elitist Trap*, Business Horizons, 31, 2, Mar-Apr 1988, 36-44

O terceiro conceito – como as coisas são feitas – traz subjacente a idéia de que os valores moldam comportamentos, o modo como desempenhamos nosso papel nas organizações.

Em conformidade com essa idéia Schein (1985) diz que:

cultura organizacional é o conjunto de pressupostos básicos que um grupo inventou, descobriu ou desenvolveu ao aprender como lidar com os problemas de adaptação externa e integração interna e que funcionaram bem o suficiente para serem considerados válidos e ensinados para novos membros como a forma correta de perceber, sentir e pensar em relação a esses problemas. (SCHEIN 1985: p.38)

A Schein podemos atribuir a frase que já é uma máxima no jargão corporativo: cultura organizacional é um conjunto compartilhado de comportamentos, valores e convicções, uma espécie de regras do jogo (nem sempre explicitadas), *the way we do things around here*²³.

²³ O jeito que nós fazemos as coisas por aqui.

3 GESTÃO BASEADA EM VALORES

Neste capítulo procuraremos esclarecer o conceito de Gestão Baseada em Valores, como ela impacta as diferentes áreas e funções nas empresas e quais as vantagens para as organizações que a adotam.

Iniciamos com algumas definições do que é a Gestão Baseada em Valores, verificaremos depois as práticas mais comuns associadas a ela, discutiremos como a Gestão Baseada em Valores impacta no processo de formulação de estratégia, nas funções de Recursos Humanos, no marketing e vendas, na gestão de operações e na administração financeira das empresas. Após isso procuraremos responder à pergunta “Quais as vantagens proporcionadas pela Gestão Baseada em Valores?”, veremos um modelo útil para tomada de decisão baseadas em valores e traremos à tona a nova perspectiva das organizações baseadas em valores que sai da orientação para a eficiência e controle e caminha para o foco nos valores organizacionais. Na parte final do capítulo analisaremos alguns motivos que levam as empresas a desejarem a Gestão Baseada em Valores, veremos as principais dificuldades que podem surgir ao longo do processo e então discutiremos aquela que deve ter sido uma das primeiras tentativas de estruturação de um modelo de implementação de Gestão Baseada em Valores.

3.1 Definições

Gestão é o mesmo que gerenciar, administrar, conseguir que processos sejam realizados e resultados alcançados com e através de outras pessoas. Se aplicarmos isso às organizações então podemos dizer também que “gestão” está relacionada com as decisões, políticas e práticas internas, processos, procedimentos, enfim com todas as ações que se realizam dentro de uma organização com o propósito de se alcançar determinados objetivos. Se especificarmos o tipo de gestão como sendo uma gestão baseada em valores podemos então entender que Gestão Baseada em Valores é conseguir que resultados sejam atingidos através de políticas e práticas internas pautadas por um conjunto específico de valores morais centrais para a organização.

Gestão Baseada em Valores é uma nova filosofia²⁴ de gestão de empresas onde todas as decisões e ações executadas estão pautadas por um conjunto de valores específicos da organização.

Uma Gestão Baseada em Valores é um processo de impregnar os valores continuamente nas entranhas da organização de tal modo que a organização se transforme em uma verdadeira cultura de valores. Nesse sentido aponta para a conhecida metáfora da cultura organizacional como a “cola” que une as pessoas em torno de objetivos comuns e sob padrões comuns de valores e comportamentos.

Essa nossa definição implica que Gestão Baseada em Valores é um processo, ou seja, não é um sistema que se compra na prateleira de consultorias, nem um equipamento que se liga e desliga quando necessário, é algo que ocorre no dia-a-dia das organizações, e consiste em fazer com que tudo o que a empresa faça esteja balizado pelos valores dela.

Não podemos negar que a criação de empresas que geram riquezas depende crucialmente da existência de valores como criatividade, iniciativa, confiança, coragem, agilidade, flexibilidade e autonomia. Precisamente por isso, a Gestão Baseada em Valores propõe a necessidade de administrar os valores como recursos escassos que são. Gestão Baseada em Valores significa gerenciar a cultura da organização em torno dos valores dela, reforçando-os e revitalizando-os dia-a-dia, em uma atividade que nunca termina.

A revisão da literatura traz definições de Gestão Baseada em Valores de outros autores. Wacker e Taylor (1997), por exemplo, definem Gestão Baseada em Valores como

Uma gestão baseada não em objetivos, mas em um número finito de crenças nunca sujeitas a testes de prova. Em um mundo baseado no caos no qual os objetivos são constantemente alterados por variáveis, a Gestão Baseada em Valores assegura que as decisões cabalmente se ajustam para servir o bem de todos. (Wacker e Taylor, 1997: p.293)

²⁴ No sentido de que é um conjunto de considerações e conhecimentos que se reúnem em torno de um mesmo conceito, os valores morais.

Para Blanchard e O'Connor (1997) a Gestão Baseada em Valores é um estilo de gestão, uma filosofia, uma forma de fazer negócios que afeta o relacionamento entre os colaboradores e entre a organização e todos os seus *stakeholders*, onde um conjunto de valores compartilhados estabelece as prioridades que vão guiar desde as decisões estratégicas até as ações cotidianas. A Gestão Baseada em Valores inspira os funcionários a darem o seu melhor no trabalho, a se comprometerem com os resultados da organização e a terem orgulho do seu papel nela; motiva os clientes a voltarem sempre e a apresentarem idéias e sugestões de melhora; possibilita que os acionistas colham os resultados desejados; melhora a imagem da empresa junto à sociedade e encoraja todos os *stakeholders* a manterem o compromisso com a organização. Em uma Gestão Baseada em Valores o Presidente do Conselho de Administração é a própria Declaração de Valores da Organização.

Kuczmarski & Kuczmarski (1999) definem Gestão Baseada em Valores como uma abordagem onde valores e normas comuns a toda a organização estabelecem uma estrutura que gera expectativas compartilhadas quanto ao comportamento individual.

Dolan & Garcia (2002)²⁵ colocam a Gestão Baseada em Valores como uma nova forma de entender e aplicar conhecimento em negócios, uma ferramenta de gestão estratégica cuja utilidade tem um propósito triplo:

- **Simplificar:** absorvendo a complexidade organizacional do dia-a-dia derivada das demandas crescentes por qualidade, orientação para o consumidor, agilidade, maior autonomia, eficiência, responsabilidade e comprometimento dos funcionários.
- **Guiar:** auxiliando no direcionamento dos esforços corporativos para o atingimento da visão estratégica da empresa, proporcionando mais significado, propósito e razão para comprometimento aos membros da organização em todos os níveis.

²⁵ Artigo escrito em 2000 e publicado em 2002 no *Journal of Management Development*.

- **Desenvolver o comprometimento** dos colaboradores: propondo o redesenho da cultura corporativa que os humanistas do desenvolvimento organizacional tanto advogam e facilitando a inclusão de práticas afirmativas e positivas relacionadas à diversidade, respeito ao meio ambiente, e outros conceitos éticos. Nesse ponto a Gestão Baseada em Valores faz com que a ética de negócios deixe de ser um conjunto de práticas restritivas e ameaçadoras e passe a ser uma fonte de diferenciação competitiva.

3.1.1 Organizações baseadas em Valores

Já utilizamos algumas vezes neste trabalho e utilizaremos outras diversas vezes o termo “organizações baseadas em valores”. Antes de prosseguirmos vale a pena esclarecermos o significado dessas organizações. Chamamos de organizações baseadas em valores as organizações que verdadeiramente adotam a Gestão Baseada em Valores, ou seja, têm uma base sólida, consistente e duradoura de valores que guiam as decisões e as ações dos indivíduos, as políticas da empresa, mecanismos de incentivo e práticas cotidianas quaisquer. Tudo o que a empresa faz leva em consideração os valores. Ou a empresa faz porque os valores assim o determinam (reforçando-os), ou a empresa faz porque os valores permitem (se submetendo a eles).

Gallagher (1997) também oferece uma boa abordagem quando diz que organizações baseadas em valores são aquelas que procuram sempre oferecer produtos e serviços de alta qualidade, gerando o retorno adequado ao acionista ao mesmo tempo em que segue valores mais amplos de respeito ao meio ambiente e à sociedade em geral. Ou então, são organizações que buscam com afinho usar deliberadamente seus valores como parte do processo gerencial.

Devero (2003b) diz que nessas organizações os valores são claramente definidos e entendidos por todos e funcionam como ferramentas estratégicas para tomada de decisão e alinhamento de comportamentos.

3.1.2 Práticas corporativas comuns

Também podemos identificar as organizações baseadas em valores a partir da análise de algumas práticas corporativas. Essas organizações se caracterizam por seguirem um conjunto de princípios de gestão semelhantes.

- Pfeffer & O'Reilly (2001), por exemplo, colocam que as organizações baseadas em valores contratam pessoas pela compatibilidade delas com os valores, e não somente pelas competências mostradas para a prática da atividade requerida; importam-se muito com a disposição de aprender, flexibilidade, trabalhar em equipe, ser responsável etc.; investem nas pessoas que têm valores compatíveis com os da organização, essas merecem crescer, se desenvolver, ganhar responsabilidades. Os treinamentos não enfocam somente competências, mas também o fortalecimento contínuo dos valores. Enquanto Devero (2003b) amplia essa colocação e diz que as organizações baseadas em valores desenvolvem práticas de negócio, políticas específicas, rituais e atividades que reforçam os valores estabelecidos²⁶.
- Pfeffer & O'Reilly (2001) consideram que essas empresas primam pela transparência e compartilham informações amplamente, pois acreditam na capacidade intelectual dos funcionários para entenderem todos os números financeiros e operacionais. Nessa mesma linha Devero (2003b) diz que essas organizações constroem um ambiente aberto ao questionamento, pois entendem que o processo de Gestão Baseada em Valores é um processo contínuo de reforço, eliminação de contradições e preenchimento de *gaps* de comportamentos e valores que demanda a participação ativa de todos os colaboradores.
- Segundo Pfeffer & O'Reilly (2001) as empresas baseadas em valores possuem sistemas baseados em equipes, a responsabilidade é coletiva, as pessoas têm forte senso de pertencimento e finalidade. As equipes poupam a energia da

²⁶ Como veremos mais adiante, esse será um ponto importante nas metodologias de implementação de Gestão Baseada em Valores.

empresa ao fazerem elas mesmas a função de reforçadores de valores e de monitoramento de performance.

- Devero (2003b) diz que essas organizações implementam sistemas de medição de comportamentos atrelados aos valores. Se satisfação do cliente é um valor central para a organização, então ela deve medir a satisfação que cada colaborador está gerando nos clientes, o que implicaria provavelmente na implementação de sistemas de avaliações 360°. Pfeffer & O'Reilly (2001), argumentam, nessa mesma linha, que as empresas baseadas em valores utilizam-se de mecanismos de incentivo e reconhecimento atrelados à prática dos valores. Mas os incentivos não são somente financeiros. Os reconhecimentos não financeiros são de grande importância e a satisfação dos colaboradores também é encontrada nas práticas cotidianas baseadas em valores que tornam as empresas mais estimulantes e mais agradáveis para se trabalhar. As organizações baseadas em valores reconhecem a força que podem ter as ferramentas de incentivo de ordem financeira e o quanto elas podem gerar perturbações no ambiente, por isso utilizam esse expediente com muita cautela.

3.2 A Gestão Baseada em Valores nas empresas

Temos dito que Gestão Baseada em Valores significa permear toda a organização com seus valores centrais, aquelas características que a empresa mais preza, suas crenças e convicções. Neste item procuraremos explorar mais em detalhe como o “permear a organização com os valores” ocorre nas principais áreas e funções das empresas.

Como veremos mais adiante, quando nos concentrarmos nas metodologias de implementação, há uma fase no projeto de Gestão Baseada em Valores que ocorre em paralelo ou logo após a identificação daqueles valores que vão compor a declaração de valores centrais da organização, que é a fase de operacionalização dos valores.

Nessa fase, cada divisão, área, equipe, função ou em última instância cada indivíduo, definirá para si e objetivamente como cada um dos valores se manifestará na prática em seu cotidiano. Assim, se um indivíduo tem a função de negociar

contratos ele deve identificar as atividades que realiza nessa função, prever as diferentes situações que podem surgir e como cada atividade/situação se ajusta aos valores ou precisa ser ajustada para que seja expressão dos valores organizacionais.

Essa atividade dará origem a uma lista de comportamentos esperados alinhados com os valores no nível de detalhe que a empresa julgar mais apropriado. Tendo feito isso com persistência, diligência e em detalhe, a organização terá as decisões e ações alinhadas com os valores já previstas de antemão, as pessoas já saberão o que fazer para manifestar os valores no dia-a-dia e quando surgir alguma situação de dilema de valores.

Por isso não vale a crítica de que a Gestão Baseada em Valores causa desperdício de tempo em discussões subjetivas e inconclusivas sobre valores. Pelo contrário, a Gestão Baseada em Valores poupa tempo ao prever as diferentes situações e ao tornar cada um dos valores tangíveis, objetivos e práticos para todos os indivíduos da organização.

3.2.1 Na formulação de Estratégia

A questão da primazia entre valores organizacionais e estratégia corporativa é uma questão recorrente e importante quando tratamos de Gestão Baseada em Valores. O que vem primeiro: a estratégia ou os valores? Quando apresentarmos as metodologias de implementação de Gestão Baseada em Valores veremos que essa é uma dúvida pertinente que merece ser analisada em mais profundidade.

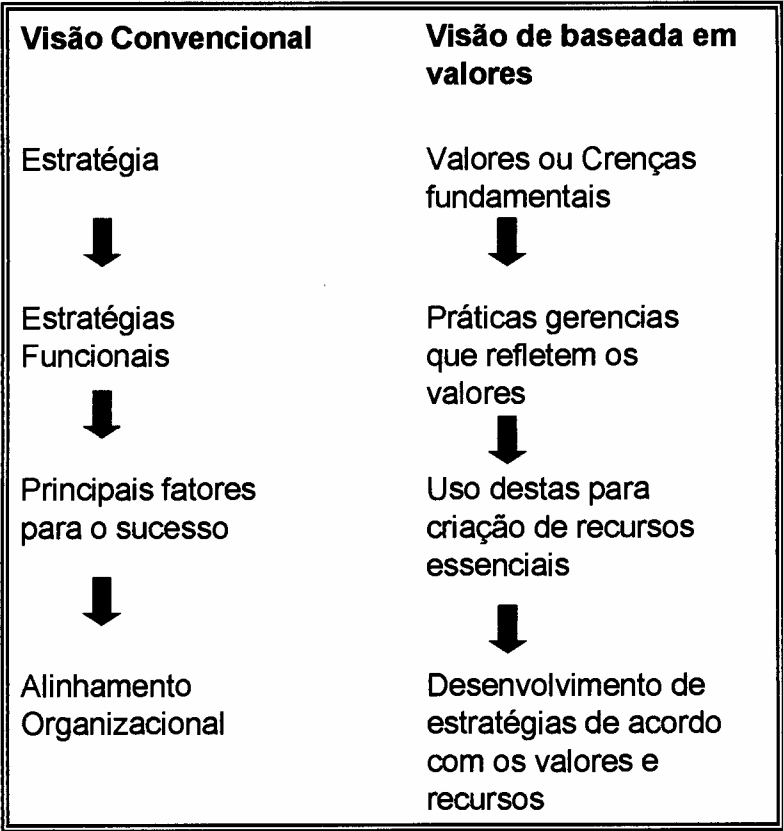
Entre valores e estratégia não nos parece haver muitas dúvidas de que os valores são mais perenes, estão mais enraizados na organização, representam características endógenas da empresa, estão menos sujeitos às intempéries do mercado, pertencem ao íntimo de cada colaborador e para serem mudados exigem grandes esforços. Enquanto isso, as estratégias são formuladas de acordo com parâmetros exógenos (ambientes macro e microeconômico) e se alteram periodicamente com as mudanças nesses parâmetros. Assim, acreditamos que se há primazia entre valores e estratégia, então essa primazia cabe aos valores.

Nas organizações baseadas em valores, os valores organizacionais são parâmetros internos que vão guiar a formulação de estratégias, assim, a cada mudança ambiental que demande um reposicionamento estratégico, os formuladores de estratégia terão a tarefa de buscar soluções que estejam de acordo com os valores organizacionais e que tirem proveito do potencial humano gerado a partir de valores consistentes e compartilhados por todos. Se entendêssemos que os valores é que são subordinados à estratégia, nos veríamos forçados a rever os valores organizacionais a cada mudança na estratégia corporativa, o que não nos parece exeqüível.

Uma revisão da literatura nos traz Argandona (2003) que concorda em que a estratégia é desenvolvida com base nos valores. Ele diz que os valores que uma companhia escolhe são como âncoras fundamentais na formatação da sua estratégia e pode-se afirmar, seguramente, que empresas com diferentes conjuntos de valores vão fazer diferentes escolhas estratégicas e trilhar diferentes caminhos.

Pfeffer e O'Reilly (2001) argumentam que as organizações baseadas em valores reescrevem a forma pela qual definem suas próprias estratégias. Normalmente a formulação de estratégia tem o seguinte formato: os líderes definem em que ramo a empresa atua, escolhem os produtos, mercados e áreas geográficas onde a empresa deve atuar e, depois, definem o posicionamento, a proposta de valor para o cliente, como vão vencer a concorrência. A seguir são identificadas as competências e recursos que a empresa necessitará e, então as decisões se transformam em planos e objetivos funcionais para que os gerentes funcionais os implementem e atinjam. Em uma visão um pouco mais esclarecida do processo, a alta gerência é estimulada também a prover uma declaração de missão inspiradora e os gerentes a monitorarem se os valores corretos estão sendo empregados nas estratégias corretas. Seguindo esse roteiro as empresas talvez consigam responder às duas questões básicas – em que ramo atuamos e como vamos competir – entretanto não vão conseguir produzir envolvimento emocional algum.

As organizações baseadas em valores subvertem essa metodologia em prol de uma visão de estratégia também baseada em valores.



Quadro 1 – Visão Convencional e Baseada em Valores da Estratégia.
Adaptado de PFEFFER & O'REILLY (2001: p.32,34)

Primeiro as empresas partem de uma série de valores fundamentais capazes de libertar o potencial humano que são então incorporados às práticas e políticas da organização. As práticas gerenciais acabam gerando competências essenciais nessas empresas e então as estratégias são formuladas com base nos valores e nas competências organizacionais. Nessa nova perspectiva do gerenciamento, a estratégia vem por último, depois de os valores e as práticas estarem alinhados e depois de a empresa gerar recursos que a colocam em posição de destaque.(PFEFFER & O'REILLY, 2001: p.34)

Os autores salientam que consideram a estratégia sim importante para as empresas, entretanto ter um conjunto de valores e pessoas que agem constantemente de acordo com eles é ainda mais importante.

3.2.2 Nos Recursos Humanos

As funções genericamente catalogadas dentro do rótulo “Recursos Humanos” são as primeiras e as mais afetadas com a Gestão Baseada em Valores. Os valores da organização permeiam e pautam todos os processos e funções de recursos humanos. Desde a atração e seleção até a avaliação e políticas de compensação.

Os valores da organização funcionam como argumentos de atração de pessoas compatíveis, indivíduos interessados em trabalhar em uma organização que pratica esse rol de valores. Também no recrutamento os valores são os critérios de seleção, fazem parte das características desejadas nos novos entrantes.

As funções de treinamento e desenvolvimento de pessoas se desenvolvem a partir dos valores e são planejadas e executadas com o objetivo de alinhar comportamentos aos valores, fornecer ferramentas práticas que auxiliem na aplicação dos valores, corrigir *gaps* de valores e reforçar os próprios valores, mantendo-os sempre em voga como direcionadores das decisões e comportamentos dos indivíduos.

Da mesma forma, na avaliação de desempenho e acompanhamento da performance dos colaboradores, os valores passam a exercer papel preponderante. Os valores devem ser inseridos nesses processos como critérios importantes para análise do desempenho e como indicadores de performance para a identificação de possibilidades de melhoria.

Finalmente, também os aspectos relativos à remuneração devem ser ajustados para se adequarem corretamente a uma Gestão Baseada em Valores. A premiação (ou punição) deve se dar em função de uma avaliação de desempenho e performance que contemple os valores como seus critérios principais. As políticas de promoção devem considerar o grau de adequação dos indivíduos aos valores e a disposição deles em expressar os valores da organização no dia-a-dia, ou seja, para serem promovidos os indivíduos devem mostrar não somente capacidades técnicas suficientes para o cargo, mas também que podem continuar demonstrando com ainda mais empenho os valores da organização em suas decisões e ações.

3.2.3 No Marketing e Vendas

Similarmente, as funções de marketing e vendas também são pautadas pelos valores da organização. Em certa medida, os valores da organização, ao proporcionarem benefícios aos colaboradores, acionistas, clientes e comunidade em geral, se transformam em produtos colaterais da empresa. Ou seja, juntamente com os produtos e serviços propriamente ditos a companhia estará oferecendo ao

mercado suas crenças e convicções, como por exemplo, integridade, honestidade, excelência em serviços, respeito pelo meio ambiente etc.

Assim, a Gestão Baseada em Valores se verá refletida também em outras funções do marketing. Todo o mix de marketing deve espelhar os valores da organização; as estratégias e parcerias com canais de distribuição devem ser estabelecidas de forma que elementos externos não coloquem em risco a reputação da empresa, que está sendo desenvolvida e mantida pelos valores; as pesquisas de mercado devem acrescentar às informações procuradas indicadores e dados relativos aos valores da organização e como e onde eles são percebidos pelo mercado; e também a publicidade, campanhas promocionais e toda a comunicação com os consumidores devem ser desenhadas e reguladas pelos valores da companhia. Uma empresa que acredite, ou seja, tenha entre seus valores a transparência nos relacionamentos, deve esmerar-se por colocar esse valor em prática com seus clientes, parceiros, acionistas, fornecedores, colaboradores e com a comunidade em geral.

As atividades ligadas à área comercial devem receber bastante atenção de uma liderança que esteja comprometida com a Gestão Baseada em Valores, principalmente porque estão em contato direto com o mercado, negociando contratos e executando vendas, muitas vezes de maneira pessoal. Em grande medida a imagem da empresa se constrói a partir das decisões e ações dos indivíduos nessa área, por isso cada decisão e cada ação devem estar pautadas pelos valores organizacionais.

Em uma organização baseada em valores que tenha como um de seus valores, por exemplo, a integridade no relacionamento com o cliente, é esperado e mesmo desejável que um vendedor não confirme uma venda que envolva produtos que não vão satisfazer à necessidade do cliente, ou que envolva aspectos eticamente incorretos como pagamento de propinas e comissões “por fora”.

3.2.4 Na Gestão de Operações

A Gestão Baseada em Valores vai se refletir também na gestão das operações das empresas. Reafirmando o que já foi dito anteriormente as funções da gestão de operações como gestão de projetos, análise e controle de processos, desenho de

produtos, gestão da produção, controle de estoques, gestão da qualidade, gestão da cadeia de suprimentos, logística etc. serão permeadas pelos valores da organização.

Exemplificando: o gestor de projetos deverá considerar os valores da organização para a elaboração, gestão e controle do projeto. Assim, se a organização tem o valor “qualidade de vida para os funcionários”, não se deve esperar do gestor do projeto uma carga de trabalho que impacte negativamente na qualidade de vida dos membros de sua equipe. Da mesma forma, se a organização preza pela “comunicação honesta e transparente”, espera-se que o gestor coloque esse valor em prática, comunicando claramente à sua equipe as mudanças de rumo que ocorrem, e que os membros da equipe levem ao gestor os problemas quando acontecerem ou sugestões de melhora que perceberem no projeto.

De forma análoga ao que comentamos no item anterior, a área de operações também deve estar atenta aos relacionamentos com fornecedores de componentes e matéria-prima, parceiros de sub-montagens, aliados logísticos e outros elementos externos à organização para que não coloquem em risco a imagem da empresa construída pelos valores da organização. Nesse sentido, tem papel importante a seleção de fornecedores, distribuidores e desenvolvimento de alianças. Os valores devem ser usados como critérios primordiais para o estabelecimento dessas relações. As empresas não podem obrigar que seus parceiros em geral tenham o mesmo rol de valores, mas devem buscar se associar àqueles que buscam operar no mundo dos negócios de maneira similar a elas.

3.2.5 Na Administração Financeira

Mas é na administração financeira que a Gestão Baseada em Valores provocará seu maior impacto. A obsessão desenfreada pelo crescimento, resultados de curto prazo e geração de valor ao acionista como metas principais da empresa será substituída por uma obsessão pelos valores da organização que vão pautar a busca sustentada do crescimento e da maximização da geração de valor ao acionista.

A definição comum da administração financeira de aplicar princípios econômicos e financeiros para maximizar a riqueza ou valor total de um negócio, ou ainda, para a obtenção do lucro mais elevado possível com o menor risco, continua válida desde

que acrescentemos ao final da declaração algo como “submetendo sempre as decisões e ações aos valores centrais da companhia”.

3.3 As Vantagens da Gestão Baseada em Valores

Tendo já apresentado variadas definições sobre Gestão Baseada em Valores e Organizações baseadas em valores e visto como as áreas e funções das empresas refletem a Gestão Baseada em Valores, podemos passar à discussão das vantagens associadas à Gestão Baseada em Valores para as organizações e para os indivíduos que delas fazem parte.

3.3.1 Indicadores Quantitativos

Acreditamos que a Geração de Valor ao acionista (*shareholder*) e Gestão Baseada em Valores são perspectivas que se complementam, nenhuma delas é dominante sobre a outra e ambas são mutuamente dependentes. Se desejamos aceitar essa idéia precisamos passar a compreender toda a organização a partir de uma perspectiva mais inclusiva onde a Gestão Baseada em Valores e a tradicional Eficiência Econômica e Controle tem papéis igualmente vitais para o sucesso e para a longevidade do empreendimento.

Apesar de haver ainda poucas evidências estatísticas consistentes algumas observações fornecem boas indicações da relação entre os valores e comportamento ético com a performance das organizações.

Os fundos de investimentos socialmente responsáveis cresceram 7% nos últimos dois anos enquanto o montante geral de fundos de investimento administrados por profissionais experimentou uma queda de 4% no mesmo período²⁷. (Mais informações podem ser encontradas no site do *Social Investment Forum*²⁸ ou diretamente no relatório mais recente da mesma organização²⁹).

²⁷ SOCIAL Investment Forum, News, Disponível em: <http://www.socialinvest.org/areas/news/120403release.htm> acesso em: 4/12/2003.

²⁸ www.socialinvest.org

²⁹ RELATÓRIO das Tendências dos Investimentos Socialmente Responsáveis nos EUA – 2003. Disponível em: http://www.socialinvest.org/areas/research/trends/sri_trends_report_2003.pdf

Ainda de acordo com o Fórum de Investimento Social do Reino Unido, na média, aqueles fundos de pensão que estabeleceram portfólios éticos e/ou ambientais obtiveram rendimentos iguais os superiores aos rendimentos obtidos pelos fundos que seguiram o mote tradicional de maximização de rendimentos. Nos EUA o índice Domini 400 (KLD DS 400) que é baseado na performance de 400 organizações tidas como éticas e socialmente responsáveis superou consistentemente o S&P500 nos últimos anos³⁰.

Becker e Huselid (1998, apud PFEFFER & O'REILLY, 2001)³¹ verificaram, a partir de várias amostras, que uma alteração da ordem de 1 desvio padrão em um determinado índice de práticas gerenciais inovadoras de gestão de recursos humanos acarreta um aumento entre US\$20 mil e US\$40 mil no valor de mercado por funcionário.

Em outro estudo, Huselid (1995, apud PFEFFER & O'REILLY, 2001)³² aponta que empresas com 1 desvio padrão acima no uso de práticas de trabalho de alto desempenho conseguiram um aumento de vendas de mais de US\$27 mil por funcionário e grande redução no índice de rotatividade.

Welborne e Andrews (1996, apud PFEFFER & O'REILLY, 2001)³³ conduziram um estudo de cinco anos em 136 empresas do Vale do Silício que realizaram uma oferta pública inicial de ações em 1988 e verificaram que aquelas que possuíam práticas mais igualitárias de gestão de recursos humanos e compensação tinham índice de sobrevivência muito superior as demais.

Pfeffer (2001) traz ainda que Levering & Moskowitz (2000:83 apud PFEFFER 2001)³⁴, compilou a lista da Fortune com as 100 melhores empresas para se

³⁰ <http://www.kld.com/benchmarks/dsi.html>

³¹ BECKER, B.E. e HUSELID, M.A. *High Performance Work Systems and Firm Performance: a Synthesis of Research and managerial Implications*, in Research in Personnel and Human Resources Management, ed. G.R. Ferris, n.16, 1998, 53-101.

³² HUSELID, M.A. *The Impact of Human Resource Management Practices on Turnover, Productivity and Corporate Finance Performance*, Academy of Management Journal 38, (1995): 645.

³³ WELBOURNE, T. ANDREWS, A. *Predicting Performance of Initial Public Offering Firms: should human resources be in the equation?* Academy of Management Journal 38, (1996): 891-919.

³⁴ LEVERING, R., and M. MOSKOWITZ (2000). *The 100 best companies to work for*. Fortune, January 10, 2000: 82-110.

trabalhar nos EUA, e descobriu que, dentre elas, as companhias com ações listadas em bolsa cresceram 37% anualizados nos últimos três anos, comparando com um crescimento de 25% do índice S&P 500 no mesmo período. Na mesma linha, Grant (1998:81 apud PFEFFER 2001)³⁵, descobriu que 61 das empresas com ações em bolsa entre as melhores para trabalhar nos EUA, 45 geraram maior retorno aos acionistas que o índice Russel 3000, nos últimos cinco anos.

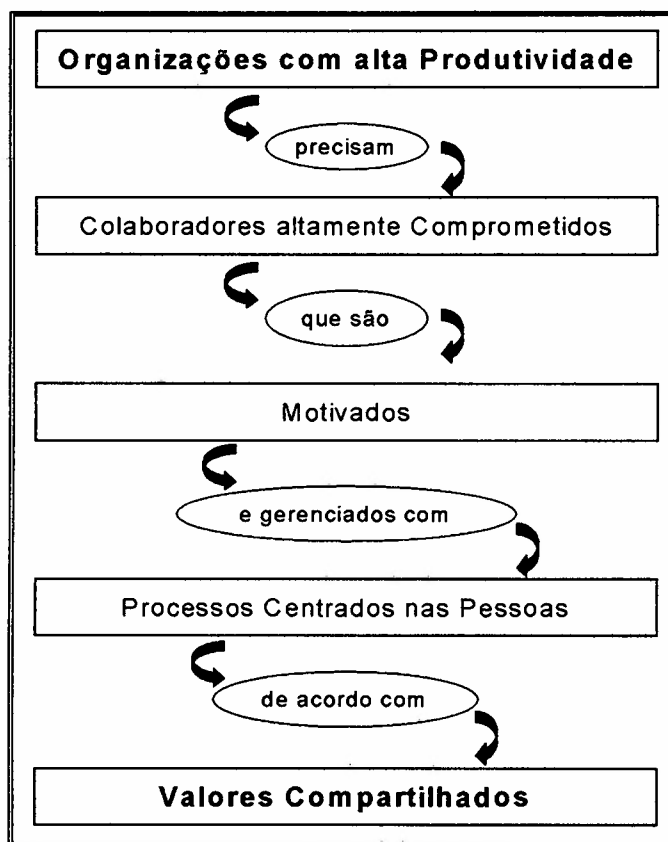
Voltando aos fundos de investimentos compostos por ações de empresas éticas, há que se reconhecer que as evidências empíricas ainda são escassas e estão limitadas a alguns poucos fundos de investimento em certos períodos de tempo, mas há indicações claras que os analistas desses fundos passam mais tempo pesquisando e monitorando as empresas nas quais investem ou pretendem investir e isso tem aumentado o conhecimento acerca das corporações e conseqüentemente levado a decisões sobre investimentos ou desinvestimentos mais acuradas. Wheeler e Sillanpaa (1997, p.87 apud PRUZAN, 1998)³⁶ argumentam que todas as evidências sugerem que empreendimentos que incluem *stakeholders* também geram, no longo prazo, os maiores valores para seus investidores e acionistas.

3.3.2 A Lógica dos Valores

A Gestão Baseada em Valores promove a relação entre alta produtividade e valores compartilhados em conformidade com uma “lógica dos valores” (PRAXIS, 2003) que afirma que se desejamos uma organização altamente produtiva então precisamos contar com colaboradores altamente comprometidos com o sucesso da organização, o que por sua vez deriva de termos funcionários motivados e gerenciados através de processos centrados nas pessoas de acordo com os valores compartilhados.

³⁵ GRANT, Linda (1998). *Happy workers, high returns*. Fortune, January 12, 1998: 81.

³⁶ WHEELER, D. e SILLANPAA, M. (1997), *The Stakeholder corporation, a blueprint for maximizing stakeholder value*, Pitman Publishing, London.



Quadro 2 – A Lógica dos Valores

Fonte: Praxis (2003).

Mas podemos seguir a lógica dos valores no sentido inverso. A Gestão Baseada em Valores promove a identificação das crenças e convicções que são centrais para a organização e os comportamentos que se esperam dos indivíduos que compartilham esses valores e continua pelo ajustamento e desenvolvimento dos processos, procedimentos e políticas de gestão centradas nas pessoas e nos valores que guiam as ações de toda a organização.

Com valores claros e bem definidos, e processos que realmente refletem esses valores e demonstram que a organização acredita e se pauta por eles, os colaboradores que compartilham esses valores encontram mais significado naquilo que fazem, se sentem mais ativos e envolvidos, encontram mais espaços para usar e desenvolver habilidades, competências e experiências de maneira mais proveitosa para eles mesmos, para as equipes e para a organização. Enfim, nas organizações baseadas em valores os funcionários são mais motivados e, por isso tudo, mais comprometidos com o sucesso da organização.

Como consequência dos valores amplamente compartilhados pela organização, dos processos alinhados entre si e com os valores, da maior motivação e comprometimento dos colaboradores com o sucesso da organização, podemos esperar indivíduos, equipes e em última instância uma organização altamente produtiva, fazendo com que a Gestão Baseada em Valores seja observada nos indicadores de performance, não somente naqueles relacionados ao clima interno, mas também nos indicadores tradicionais relacionados aos aspectos operacionais, financeiros e mercadológicos.

Driscoll & Hoffman (2000), autores de uma das metodologias de implementação de Gestão Baseada em Valores que veremos a seguir, listam uma série de benefícios que ratificam a lógica dos valores. Eles argumentam que as organizações que desenvolvem um conjunto de valores positivos e realmente praticam esses valores:

- (1) Conseguem manter a motivação dos funcionários mais elevada do que as organizações que não possuem um conjunto de valores morais direcionadores,
- (2) Desenvolvem maior compromisso com os valores compartilhados encorajando os funcionários a almejavem uma performance individual,
- (3) Aumentam o nível de comprometimento com a organização,
- (4) Promovem uma comunicação mais aberta especialmente em se tratando de problemas,
- (5) Aceleram o processo de tomada de decisão e melhora a qualidade das decisões,
- (6) Desenvolvem maior consciência acerca das questões éticas.

Todos esses benefícios são listados também por Kuczmarski & Kuczmarski (1999), autores de outra metodologia estudada. A seguir procuraremos desenvolver cada um dos benefícios citados por esses autores. Dividimos a lista em dois grupos: um grupo pequeno composto pelos benefícios mais diretos, que resultam diretamente do aumento da participação dos colaboradores no processo, algo inerente à Gestão Baseada em Valores; e um outro grupo formado por aqueles benefícios menos óbvios, indiretos, pois são consequência e resultam da combinação dos benefícios diretos.

3.3.3 Benefícios Diretos

- **Diminui a anomia³⁷ na organização.** Significa que a Gestão Baseada em Valores preenche a falta de valores e significado que as pessoas sentem nas organizações, trazendo valores positivos e verdadeiros para que as pessoas tenham “uma razão para crer”, percebam significado naquilo que fazem e nas organizações em que trabalham.
- **Diminui o encasulamento.** Fenômeno comum das corporações contemporâneas, o encasulamento é um processo disparado pela anomia em que os funcionários se isolam, diminuem a intensidade dos relacionamentos internos, não se manifestam nas reuniões, pois acreditam que nunca são ouvidos, não dão sugestões ainda que estejam certos de sua utilidade, não levam pra seus superiores as queixas de sua equipe, fornecedores ou clientes, faltam ao trabalho por motivos quaisquer, não se empenham na execução das tarefas e não se comprometem com os prazos, orçamentos e qualidade no atendimento ao cliente. A anomia e o encasulamento criam um círculo vicioso que se propaga pelos colaboradores, atinge os diversos níveis hierárquicos. A Gestão Baseada em Valores em contrapartida, demanda a participação ativa de todos os colaboradores. Ao lidar com as crenças e convicções individuais de cada pessoas, as organizações abrem espaço para discussões, ampliam o debate, aprendem a ouvir seus colaboradores e reconhecem o valor das contribuições trazidas. Com isso os indivíduos são retirados de suas redomas organizacionais e são estimulados a expressar suas opiniões, a ter uma postura pró-ativa e a estreitarem seus relacionamentos.
- **Aumenta a auto-estima e auto-confiança.** As pessoas se sentem valorizadas, percebem que podem utilizar seus conhecimentos e experiências para contribuir ativamente com o desenvolvimento de uma organização que lhes faça sentido. Na Gestão Baseada em Valores as pessoas se sentem ativas durante o processo, entendem melhor o que se espera delas, pois os

³⁷ Anomia: Ausência de leis, de normas ou de regras de organização (*Dicionário Novo Aurélio*).

valores e comportamentos esperados estão claros, se sentem assim, mais dispostas e confiantes em se manifestar.

3.3.4 Benefícios Indiretos

- **Aumenta a satisfação pessoal.** A Gestão Baseada em Valores dá significado às atividades e funções de cada colaborador, os membros da organização estão mais à vontade para opinar e percebem que são ouvidos, a auto-estima e a autoconfiança aumentam e assim, abre-se a oportunidade para que cada indivíduo encontre mais satisfação naquilo que faz.
- **Melhora o trabalho em equipe.** Os funcionários são incentivados a estreitarem seus relacionamentos internos, promovendo a troca de informações e idéias e diminuindo a noção dos feudos departamentais. Por outro lado, a Gestão Baseada em Valores clarifica os valores e comportamentos esperados, proporcionando uma diminuição nos ruídos internos, promovendo maior integração interna e aguçando o espírito do trabalho em equipe.
- **Melhora o relacionamento entre todos os *stakeholders*.** Como veremos na apresentação das metodologias de Gestão Baseada em Valores e nas análises subseqüentes, é altamente desejável que os valores da organização sejam estabelecidos com a maior participação possível de todos os interessados. Ainda que os *stakeholders* tenham interesses divergentes, a Gestão Baseada em Valores proporcionará um rol de valores, comum a todos eles, que irá alinhar os critérios de decisão e as bases de argumentação de cada grupo.
- **Torna mais eficientes todos os relacionamentos.** Seja entre os colaboradores ou entre departamentos e divisões, a Gestão Baseada em Valores impõe uma base única de valores para tomada de decisão e comportamentos esperados que devem ser respeitados. Aspectos como lealdade aos valores, responsabilidade pelas ações e decisões e confiança mútua são incrementados, com isso as transações relacionais se tornam naturalmente menos custosas.

- **Torna mais rápida a tomada de decisões.** A partir de uma base única de valores, mesmo as decisões mais complexas são regidas por parâmetros únicos e de grande alcance, que uniformizam os critérios de decisão. Como veremos mais adiante, tendo uma base única de valores as organizações podem construir modelos de decisão baseados em valores que servirão, não para solucionar todas as decisões, mas, sobretudo para levantar precocemente no processo decisório as questões que envolvem dilemas éticos ou sobre valores.
- **Aumenta o *empowerment*.** Na Gestão Baseada em Valores os colaboradores são estimulados a se desenvolverem profissionalmente, a aprenderem mais sobre suas atividades e sobre o negócio da empresa e a ampliarem suas funções. E da mesma forma os líderes são estimulados a delegarem mais tarefas de maiores responsabilidades a seus subordinados colaborando e apoiando o desenvolvimento deles.
- **Aumenta a produtividade.** No plano individual, tendo uma base de decisão clara, as pessoas estão mais preparadas para rapidamente estabelecer prioridades, urgências e importâncias. No nível organizacional, podemos dizer que em decorrência das decisões mais rápidas, da descentralização do poder, do melhor trabalho em equipe, da melhoria nos relacionamentos e mesmo da maior satisfação de cada indivíduo no trabalho, a Gestão Baseada em Valores vai proporcionar também um aumento na produtividade da organização como um todo.
- **Melhora a qualidade do trabalho.** A Gestão Baseada em Valores procura envolver todos os indivíduos e na medida em que há maior envolvimento aumenta-se também o comprometimento e o sentimento de responsabilidade de cada indivíduo com sua equipe e com a organização. As pessoas se tornam mais zelosas com o trabalho que desempenham.
- **Promove interações de impacto com os clientes.** Como consequência da combinação de praticamente todos os pontos ditos anteriormente podemos esperar que a Gestão Baseada em Valores promova uma melhoria direta na qualidade do relacionamento da organização com os clientes. Os membros da

organização não vendem apenas o produto ou serviço, vendem também a imagem da empresa. Funcionários comprometidos com sua equipe, leais à organização e satisfeitos com o trabalho estarão mais habilitados para superarem as expectativas dos clientes.

- **Aumenta a vantagem competitiva e melhora a performance geral da organização.** Finalmente, também em decorrência dos pontos anteriores podemos esperar que a Gestão Baseada em Valores seja uma verdadeira fonte de vantagem competitiva e proporcione uma alteração positiva nos indicadores gerais de performance da organização. Podemos dizer que a Gestão Baseada em Valores se torna uma fonte de vantagem competitiva pois, ao estar baseada em pessoas e aspectos intangíveis, não pode ser copiada pela concorrência. Mesmo empresas com declarações de valores similares manifestarão esses valores de forma diferente e farão escolhas estratégicas diferentes.

3.4 Um Modelo de decisão baseado em Valores

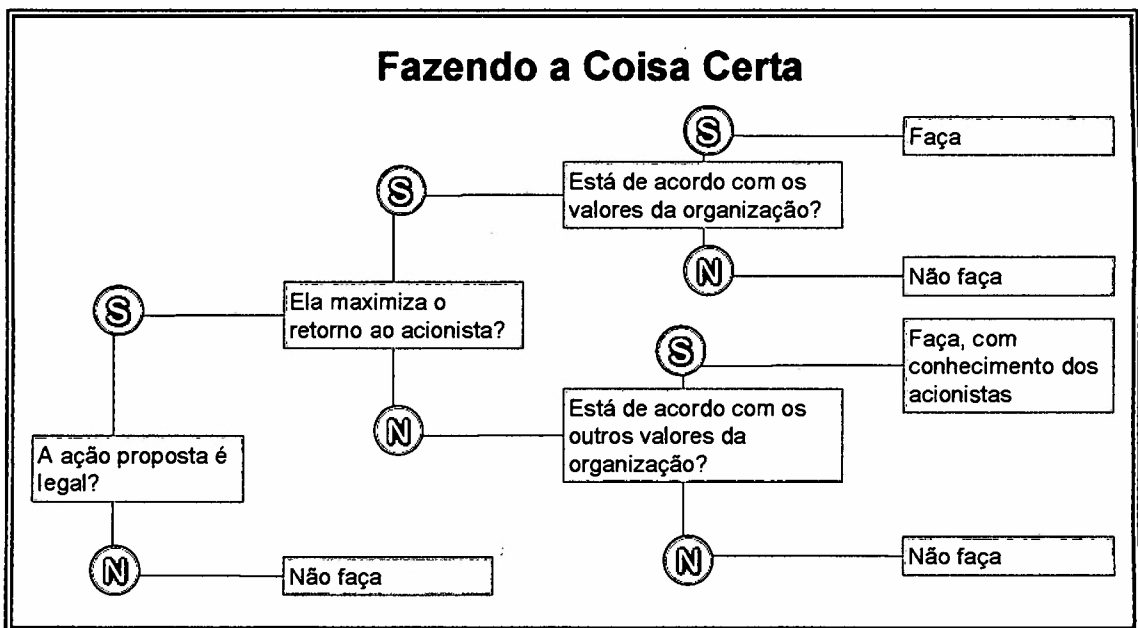
Ao falarmos de Gestão Baseada em Valores e organizações baseadas em valores temos dito reiteradas vezes que os valores organizacionais são a base para a tomada de decisões, mas ainda não oferecemos maiores explicações ou exemplos práticos sobre isso.

Bagley (2003) reconhece que é muito positivo o ganho de atenção que vêm recebendo assuntos como ética e valores corporativos. Entretanto, ela acredita que muito se tem falado, mas pouco se tem feito em termos de desenvolvimento de ferramentas gerenciais que incorporem a ética corporativa nos modelos de decisão.

A fim de suprir essa lacuna ela procurou desenvolver um modelo para a tomada de decisões éticas. Acreditamos que o modelo de árvore de decisão que a autora propõe possibilita que integremos certos valores corporativos e se ajusta bem ao contexto deste trabalho sendo sua adaptação de ética para valores corporativos bastante direta. Então vejamos o Quadro 2.

O modelo está construído sobre a questão central da maximização do retorno ao acionista dentro de parâmetros de comportamentos éticos, ou seja, busca oferecer

um roteiro para avaliação de ações e tomada de decisões admitindo que a principal responsabilidade dos gerentes é maximizar o retorno do investimento do acionista,



Quadro 3 – Fazendo a Coisa Certa

Fonte: Bagley, C. (2003) *The Ethical Leader's Decision Tree*. Harvard Business Review, Fev. 2003.

mas obrigando que isso seja feito dentro de certos *standards* éticos, em conformidade com os valores da organização³⁸.

No fluxograma a primeira pergunta que surge é quanto à legalidade da ação. Esse questionamento pode parecer óbvio, porém os escândalos financeiros recentes (Enron, WorldCom, Parmalat etc.) mostram que muitos líderes se esquecem dele. Essa pergunta mostra que o modelo implica que a empresa deve ter o valor de respeito às leis, uma espécie de “valor mínimo”.

Se a ação é legal então podemos perguntar se ela maximiza o valor para o acionista. Essa pergunta mostra outro valor subjacente: a empresa defende os interesses de seus proprietários legítimos, os gerentes têm o dever de buscar a maximização do retorno para os acionistas. Mas a decisão não pode ser tomada, ou não, imediatamente na sequência desta pergunta.

³⁸ Bagley argumenta que para que o modelo possa ser aplicado a organização deve ter como mínimo uma declaração de valores estruturada e reconhecida por todos como válida. Ou seja, já haja alguns princípios da Gestão Baseada em Valores.

Se a ação maximiza o valor para o acionista, então já temos pelo menos dois valores satisfeitos, esse e o do respeito às leis, mas devemos verificar também o alinhamento com os demais valores da organização. A ação que se propõe respeita os colaboradores, clientes, sociedade, meio ambiente, estimula a criatividade, busca a excelência, enfim está alinhada com os valores da firma? Então façamos. (Não estamos querendo dizer que todas as organizações têm ou deveriam ter esses valores, são apenas exemplos. Cada organização terá sua própria lista de perguntas de verificação.)

Mas e se a ação não maximiza o valor para o acionista, a decisão não seria óbvia e direta: não fazer? Acontece que, apesar disso, se ação for ao encontro dos valores, estimulando-os, servindo de reforço, exemplo concreto a todos os *stakeholders* de como a organização segue seus valores, então a ação pode ser tomada com restrições. A restrição é que os acionistas devem concordar e apoiar a decisão. Como deve ficar claro ao longo deste trabalho, os benefícios auferidos pelas organizações baseadas em valores vão muito além dos benefícios financeiros imediatos e nisso devem estar apoiados os acionistas.

A intenção deste modelo de decisão não é o de resolver todos os dilemas de valores que surgem nas organizações, mas o de prover uma estrutura que os tomadores de decisão podem usar para examinar esse tipo de problema. A vantagem da aplicação da árvore de decisão a todas as iniciativas da empresa está em que esse processo vai expor precocemente possíveis conflitos de interesse entre *stakeholders*. Isso auxiliará as empresas a conduzirem os negócios de forma a reduzir o impacto negativo das decisões corporativas sobre aqueles que menos podem influir nelas.

3.5 Uma nova perspectiva: do Controle para Valores

Já dissemos que a implementação de Gestão Baseada em Valores envolve uma mudança de perspectiva das organizações. Para isso devemos entender qual a perspectiva que costuma dominar as organizações antes de adotarem uma Gestão Baseada em Valores.

Segundo Pruzan (1998) a perspectiva que têm dominado o ensino e a prática de administração é a da “eficiência e controle”. A perspectiva da eficiência e controle

tem promovido a ênfase na responsabilidade fiscal (ao invés de ambiental, social ou ética) e no dinheiro como denominador comum para expressar, sintetizar e monitorar as atividades corporativas. A contabilidade financeira torna-se assim um meio de expressar o sucesso corporativo e a eficiência em termos de rentabilidade, retorno sobre o investimento e outros indicadores do gênero. O foco financeiro dos relatórios de performance permite uma grande redução na complexidade da linguagem e medidas necessárias para expressar e controlar as atividades corporativas, dessa forma fica bastante mais fácil tomar decisões quando todos os fatores relevantes estão transformados, de alguma forma, a uma única unidade de medida onde mais é melhor e menos é pior: o dinheiro.

A tomada de decisão se reduz assim aos cálculos sobre uma série de alternativas que levem à decisão que promova maior rentabilidade, ou melhor, eficiência na utilização dos recursos. É claro que seria muito mais difícil analisar as alternativas possíveis e tomar decisões com a consideração das grandes complexidades e incertezas do ambiente. Entretanto, focando-se em apenas um *stakeholder* (o acionista) e em um único critério de performance (rentabilidade) o processo torna-se muito mais simples do que se fossem ser considerados os demais *stakeholders* e suas particularidades, seus próprios valores e demandas.

A questão é que segundo Pruzan (1998) há evidências crescentes de que a dominância dessas perspectivas simplificadoras em ambientes de negócios cada vez mais complexos pode ser contra-producente. A utilização contínua das simplificações para questões meramente econômicas pode levar a ineficiências e causar diminuição da habilidade de descrever, entender, motivar e coordenar. Quanto mais complexo é o ambiente de negócios mais irreais são as avaliações de performance do negócio quando sob o efeito simplificador dos indicadores financeiros como critério único de avaliação.

Pruzan (1998), defende que as organizações têm percebido que boas respostas a problemas complexos podem ser conseguidas complementando a visão da eficiência econômica e controle com medidas multidimensionais qualitativas que explicitamente reconhecem os valores compartilhados entre a organização e seus *stakeholders*. Essa mudança representa o desenvolvimento de um arcabouço de

informações mais completo e processos de gestão mais apropriados para a avaliação e tomada de decisões dentro das organizações.

3.6 Por que Gestão Baseada em Valores?

Consideramos importante discutir além das vantagens e benefícios que as organizações têm ao implementar uma Gestão Baseada em Valores e a nova perspectiva que essa filosofia de gestão representa, considerar também os motivos que fazem as empresas desejarem a introdução da noção de cultura organizacional baseada em valores compartilhados entre os diversos *stakeholders*. Os argumentos trazidos por Pruzan (1998) mostram alguns dos principais motivos que as organizações têm para a implementação de uma metodologia de Gestão Baseada em Valores. Segundo o autor: (1) o poder tradicional tem perdido força em sociedades democráticas e organizações com poucos níveis hierárquicos; (2) os líderes estão perdendo o contato com a realidade em grandes e complexas organizações; (3) a linguagem do dinheiro é estreita demais; (4) os *stakeholders* têm o direito de serem ouvidos e as corporações têm responsabilidades sociais; (5) Colaboradores criativos, brilhantes, motivados, leais e responsáveis procuram empregos que tenham significado, proporcionem desenvolvimento pessoal e com valores organizacionais em harmonia com os seus próprios valores. Vejamos um resumo de cada um desses pontos.

3.6.1 O Poder está perdendo força

Alguns líderes estão se surpreendendo com a crescente necessidade que tem de legitimar o poder hierárquico que lhes fora conferido, com aquele poder que vem dos valores, visão e objetivos compartilhados e não da coerção, medo e ameaça.

As organizações dependem cada vez mais de empregados motivados e criativos que são tanto mais eficientes quanto menos burocracias e hierarquias tiverem que ultrapassar para colocarem suas habilidades em prática, por isso também as corporações têm adotado estruturas organizacionais cada vez mais achatadas, reduzindo, assim a distância entre os tomadores e os receptores de decisão.

A Gestão Baseada em Valores estabelece novas regras e objetivos em torno de valores comuns compartilhados por todos os membros da organização e também

pelos demais *stakeholders*. As relações se estreitam e o controle dá lugar à confiança.

3.6.2 Os líderes estão perdendo o contato com a realidade

Eficácia gerencial tem se tornado cada vez mais uma questão de inspirar confiança, respeito e motivação o que exige dos líderes desejo, competências e capacidade para comunicar e estar sensível às necessidades dos empregados e demais *stakeholders*.

As últimas duas décadas têm experimentado uma enorme fascinação por crescimento econômico. É plenamente aceitável a máxima de que se uma empresa não crescer ela morre. E isso se nota não somente nas empresas, mas também nos setores públicos, hospitais, e até organizações não governamentais e filantrópicas. Essa fascinação pelo crescimento é apoiada pelos altos executivos das empresas e líderes das instituições e organizações em geral que buscam também suas próprias formas de crescimento – poder, prestígio, riqueza – que estão estreitamente e diretamente associadas com o crescimento econômico das corporações que conduzem.

A questão é que o crescimento das organizações tem provocado o aumento também da distância entre aqueles que planejam e aqueles para quem os planos são feitos. Os gerentes não traçam suas avaliações e tomam decisões com base em suas próprias observações e análises. Diálogo direto e conhecimentos obtidos em primeira mão são substituídos por relatórios de terceiros e indicadores chave. Como resultado há a perda de contato com a realidade que não pode ser capturada e entendida de forma completa somente em termos de unidade de medidas econômicas.

3.6.3 A linguagem do dinheiro é muito estreita

Tem sido uma crença básica dos economistas liberais que dentro de uma economia de mercado com livre formação de preços não há necessidade de informações adicionais a respeito das motivações, atividades e resultados alcançados por uma organização. Esses fatores complicados e pouco claros já estariam embutidos nas curvas microeconômicas. Para reduzir a complexidade que acompanha o

crescimento das empresas é suficiente focar-se cegamente em eficiência e rentabilidade.

Como já discutido anteriormente neste trabalho, essa crença tem se mostrado cada vez menos suficiente, real e útil para o entendimento amplo de organizações complexas como corporações. Quando a distância entre os tomadores e os receptores de decisão aumenta e quando a linguagem do dinheiro se mostra insuficiente para descrever e avaliar os resultados corporativos, o controle econômico tradicional deve ser complementado por uma Gestão Baseada em Valores.

3.6.4 As corporações têm responsabilidades sociais

Pruzan e Zadek (1997, apud PRUZAN 1998)³⁹ defendem que *stakeholders* são grupos (ou mesmo indivíduos em alguns casos) que têm algum papel na organização. Em geral a relação inclui ao mesmo tempo influenciar a organização e ser influenciado por ela. Eles defendem que quando uma parte é afetada por uma organização ela tem o direito de ser ouvida e, portanto, a administração da corporação tem o dever de abrir oportunidades para que os envolvidos se manifestarem.

Segundo os autores, essa não é uma discussão moral simplesmente. A história mostra que os grupos que não são ouvidos tendem a levantar suas vozes. No ambiente das organizações, as instituições de defesa dos consumidores, organizações não governamentais, outros grupos ativistas e a mídia têm tido um papel de importância crescente no monitoramento das organizações cujos líderes não dão o direito de serem ouvidos à todas as partes afetadas por suas decisões. A reputação, a imagem das empresas tem se transformado em um parâmetro de comparação entre as corporações, como demonstra o aparecimento de cargos em

³⁹ ZADEK, S., P. PRUZAN and R. Evans: 1997, *Building Corporate Accountability: Emerging Practices of Social and Ethical Accounting, Auditing and Reporting* (Earthscan, London).

diversas empresas nos EUA e Europa como Gerente de Relações com *Stakeholders*, Gerente de Reputação, Gerente de Ética⁴⁰ etc.

Dessa forma, observando o tema sob uma perspectiva moral e sob uma perspectiva mais pragmática, as opiniões dos *stakeholders* precisam ser consideradas nas tomadas de decisão. A comunicação aberta com os diferentes *stakeholders* promove maior interação entre as partes, aumenta o grau de envolvimento delas nas decisões e também o nível de comprometimento das partes com o sucesso da organização.

Há, obviamente, inúmeras questões acerca dessa noção de *stakeholders*. Por exemplo: quem decide quais grupos são realmente *stakeholders* em cada contexto? Como escolher os representantes que falarão em nome de cada grupo interessado? Como se dá a participação das partes interessadas nas decisões corporativas? Ou como podem as empresas reconhecer a importância dessas entidades e desenvolver estratégias que incluam suas demandas garantindo ao mesmo tempo o foco do negócio? Ou seja, como os *stakeholders* podem ser incluídos no quadro sem distorcê-lo completamente?

Essas e outras questões estão fora do escopo deste trabalho e não serão respondidas, mas apesar dessas preocupações todas essa noção ampliada de *stakeholders* não é certamente mais um modismo gerencial, é uma nova perspectiva que se torna parte permanente do cenário corporativo, pois os indivíduos e grupos interessados têm cada vez mais consciência do poder de influência que têm sobre as vendas, ganhos e fortunas das empresas mesmo sem terem poder gerencial ou deterem parcela significativa de ações.

3.6.5 Responsabilidade da Gerência junto aos *stakeholders*

Quando a alta direção de uma empresa passa a entender a corporação como uma arena de interação entre seus *stakeholders*, surgem pelo menos quatro questões organizacionais-existenciais: quais entidades ou grupos de interesse são afetados pelas decisões da organização? Quais valores esses grupos prezam em sua relação

⁴⁰ A figura do Gerente de Ética é apontada também por Driscoll & Hoffman (2000) como uma nova profissão surgindo dentro das empresas e em decorrência da importância crescente que o tema vem ganhando nos últimos anos.

com a organização? Que processos de comunicação e fóruns de discussão precisam ser estabelecidos a fim de criar percepções e referências compartilhadas na interação entre os grupos de interesse? Como a alta liderança pode agir no sentido de melhor promover os valores dos *stakeholders*?

Essas questões levam a uma perspectiva de liderança bastante diferente daquelas comumente encontradas nas escolas de negócio e salas de reuniões mundo afora, baseadas no curto prazo e nas medidas financeiras como indicadores únicos de sucesso. A perspectiva da Gestão Baseada em Valores demanda reflexão, diálogo e harmonia entre palavras e ações.

A reflexão se faz necessária na medida em que os critérios de avaliação e decisão adquirem novas nuances além daquela perspectiva meramente financeira. Uma análise mais completa, abrangente e realista requer a consideração dos diversos *stakeholders* e seus valores e a linguagem financeira se torna insuficiente para demonstrar com clareza a performance corporativa, fazendo necessária uma abordagem mais baseada nos valores compartilhados pela organização.

A fim de tomar de decisões que relacionem de forma significativa os valores dos *stakeholders*, os gerentes não podem mais se apoiar somente em estatísticas, relatórios contábeis e recomendações de consultores financeiros. Precisam restabelecer o contato com a realidade através do diálogo direto e continuado com as partes interessadas a fim de capturar uma visão mais próxima do verdadeiro e mais abrangente em suas nuances.

Isso por sua vez pressupõe a harmonia entre palavras e ações. Decisões baseadas em valores requerem o envolvimento e o comprometimento do tomador da decisão, sob o risco de perda de confiança caso sejam observadas inconsistências entre palavras e ações.

Mas a necessidade de reflexão, a cultura do diálogo e a consistência entre palavras e ações parecem ir de encontro com os comportamentos tidos como exemplares na tomada de decisão. Frequentemente se observa que são valorizadas decisões tomadas rapidamente e que levam a auferição de lucros no curto prazo, isso porque os mecanismos de controle e incentivo reforçam e impelem os gerentes a esse tipo de comportamento.

A Gestão Baseada em Valores pressupõe que a organização e seus *stakeholders* desenvolvam uma linguagem e ferramentas comuns que auxiliem a avaliação, medidas de performance e tomadas de decisão que promovam os interesses da organização como um todo.

3.6.6 A atração de talentos

O atual ambiente de negócios está fundamentado em uma sociedade pós-industrial, chamada também de sociedade do conhecimento. A produção de conhecimento nas empresas é considerada tão importante para sobrevivência delas quanto a produção de bens e serviços. Com isso, tem se tornado fundamental o desenvolvimento de um ambiente de trabalho tal que seja capaz de atrair e reter pessoas brilhantes, responsáveis, criativas, independentes, motivadas e leais, especialmente aquelas que lidam diretamente com conhecimento e exercem a gerência de processos e pessoas.

Trabalhadores procuram empregos que contribuam com seu desenvolvimento profissional em empresas que tenham valores em harmonia com os seus próprios valores, com atividades que tenham significado, proporcionem orgulho e realização pessoal. Também em função disso, os líderes corporativos têm percebido a importância de se criar uma estrutura organizacional e processos que reflitam os valores corporativos.

Uma Gestão Baseada em Valores cria estruturas organizacionais produtivas, sistemas de comunicação e sistemas de avaliação e compensação que atraem, retêm e desenvolvem funcionários inteligentes, responsáveis, criativos, independentes e leais.

3.7 Dificuldades na implementação de Gestão Baseada em Valores

Antecedendo o relato daquela que deve ser a primeira tentativa de estruturação de uma metodologia de implementação de Gestão Baseada em Valores apresentamos neste sub-tópico uma breve discussão sobre as dificuldades que podem surgir em projetos desse tipo. Assim, poderemos, ao analisar as metodologias que virão na sequência, já ter em mente os obstáculos que podem surgir e que eventualmente não estão sendo consideradas pelos respectivos autores. Os autores das

metodologias que receberão nossa maior atenção mencionam também algumas dificuldades, mas são aspectos diferentes, mais óbvios que as apresentadas neste tópico.

Para isso nos apoiaremos em um artigo de Argandona (2003) que observa que:

- (1) Inevitavelmente, algumas pessoas vão deixar a organização** porque não concordam com o projeto ou com os valores e outras terão que ser dispensadas pelos mesmos motivos, ou seja, falta de ajustamento. Outras ainda terão uma atitude cínica, ou porque têm interesses que divergem da organização, ou porque simplesmente não são capazes de compreender a lógica e a razão do processo.
- (2) Existem problemas complexos e conflitantes.** Com o passar do tempo as pessoas começarão a perceber as nuances, a necessidade de combinar valores diferentes e, às vezes, conflitantes, e vão perceber também que há problemas complexos que podem gerar ambigüidades. Ao mesmo tempo em que esse aspecto aumenta a necessidade de diálogos constantes sobre valores, aumenta também o risco de reações cínicas e insinceras, comuns principalmente em organizações burocráticas onde obedecer ao chefe é visto como pré-requisito de sucesso.
- (3) A velocidade da implementação não pode ser alta.** Se tentar implementar a mudança de forma muito brusca a organização corre o risco de criar um ambiente caótico e fomentar a fragmentação da empresa em grupos isolados de resistência. É importante haver tempo e espaço disponível para o diálogo sobre valores, para o desenho de processos de adaptação, criação de meios de resolução de conflitos e oportunidade para que todos adaptem sua conduta e comportamentos às novas regras. Nesse aspecto, não há como negar que os sistemas de incentivo (e os de punição) têm um papel importante na diminuição de algumas resistências e para imprimir uma velocidade maior quando a organização assim o julgar conveniente.
- (4) Podem aparecer novos conflitos de valores,** principalmente àquelas pessoas que não entenderam corretamente o propósito da mudança ou que consideram que seus interesses não foram adequadamente contemplados, ou que não

conseguem ver as oportunidades de realização profissional e pessoal dentro da nova estratégia.

(5) Circunstâncias especiais podem gerar significativos conflitos entre valores, como fusões, aquisições e mudanças no controle acionário. Os novos proprietários ou a nova matriz podem ter valores divergentes, e há que se tomar isso em conta. Já se nota, inclusive, que algumas firmas de consultorias já desenvolvem trabalhos de *due dilligence* focados nos aspectos culturais, procurando identificar possíveis pontos de atrito entre valores e culturas das duas empresas em processo de fusão, ou possíveis de se unirem.

(6) É importante considerar as dificuldades externas. Em períodos de recessão, por exemplo, os empregos parecem estar em perigo e isso pode gerar comportamentos não alinhados com os valores. Esses comportamentos podem estar sendo encorajados pela liderança da organização que, com a desculpa de que estão enfrentando uma situação emergencial, podem dar a entender que “então assim que voltarmos ao normal, os valores anteriores vão voltar ao que era antes”. O que queremos dizer é que os funcionários não devem se sentir obrigados a se submeter aos valores da organização por receio de ficarem sem emprego, devem ser convencidos a participar ativamente; e também não deve ser criada a idéia de que o projeto de Gestão Baseada em Valores está sendo motivado por fatores exógenos, pois os funcionários vão esperar que quando esses fatores cessarem as coisas voltarão ao normal.

3.8 O início da Gestão Baseada em Valores - Blanchard & O'Connor

Blanchard & O'Connor (1997) foram os autores que começaram a estruturar um processo organizado de implementação de gerenciamento por valores e a dar mais popularidade ao assunto. A idéia de que os valores afetam não somente a empresa e seus colaboradores, mas repercute também nos demais *stakeholders* é clara para eles. Segundo eles a Gestão Baseada em Valores motiva os clientes a voltarem sempre, inspira os funcionários a dar o seu melhor no trabalho e tenham orgulho, possibilita que os acionistas colham resultados e encoraja os outros *stakeholders* (inclusive os clientes) a manterem o compromisso com a organização.

Os autores argumentam que em suas pesquisas pessoais notaram que os indicadores das organizações de sucesso são excessivamente quantitativos e financeiros e que elas têm práticas dissonantes com um futuro marcado pela competição atroz, maior complexidade dos negócios, mudanças constantes, instabilidades político-econômicas etc. por isso começaram a ampliar sua visão sobre a gestão de empresas e a se focar naquilo que eles acreditam que serão os fundamentos das organizações das próximas décadas: a missão e os valores.

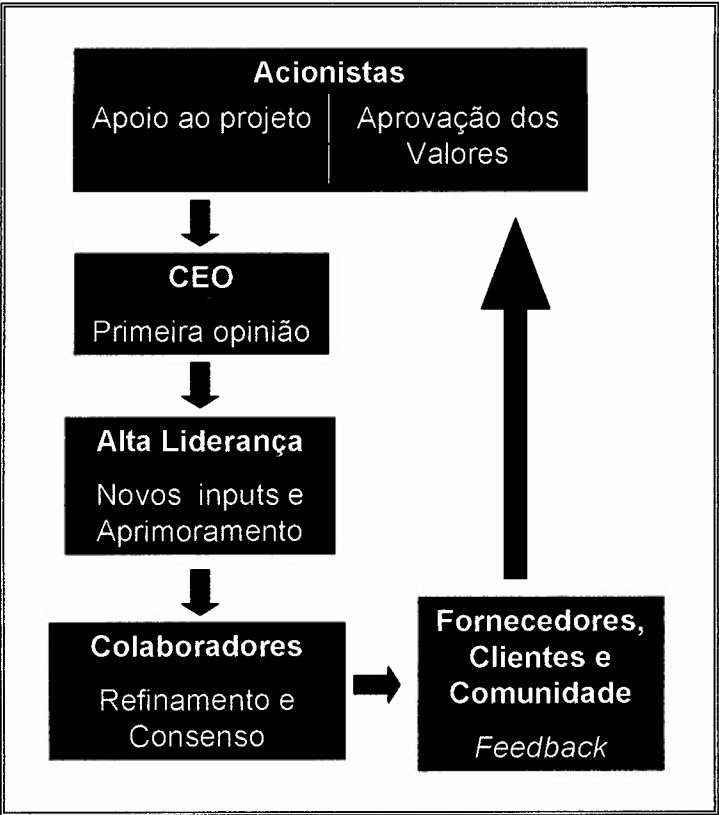
Segundo os autores o processo de gerenciamento por valores é um processo pessoal, executado por pessoas e que se inicia com uma análise profunda de cada indivíduo se avaliando e se redefinindo em termos de seus propósitos e valores centrais e como eles estão sendo manifestos. Somente depois é que o processo pode se expandir para os grupos e finalmente para a organização. As pessoas precisam desejar seguir um conjunto previamente definido de valores e precisam ter diligência para colocar continuamente esses valores em ação.

Um projeto típico e abrangente de Gestão Baseada em Valores é longo e, por isso, exige disciplina, perseverança e consistência dos líderes para que chegue ao final e não se perca ao longo do processo.

A proposta de metodologia de Blanchard & O'Connor (1997) está narrada na forma de um pequeno romance que conta as desventuras e venturas (nessa ordem) de um alto executivo de uma empresa que passa por muitas dificuldades e ele mesmo precisa lidar com diversos conflitos existenciais. Por isso, a metodologia não é detalhada a ponto de propiciar uma análise crítica mais profunda. Entretanto, há que se reconhecer que foram os primeiros a tentarem uma estruturação do processo de implementação de Gestão Baseada em Valores e fatores positivos muito importantes já podem ser observados: o processo pessoal e participativo, contemplação dos diversos *stakeholders*, a importância equilibrada dos acionistas, o papel do líder e a declaração única de valores para toda a organização.

O processo de implementação de Gestão Baseada em Valores proposto por Blanchard & O'Connor (1997) está baseado em três fases principais: clarificação da missão, propósito e valores; comunicação da missão e valores; alinhamento das ações diárias com a missão e valores. Essas etapas constituem a base de todas as

metodologias que veremos nos capítulos seguinte. Vejamos brevemente cada uma delas.



Quadro 4 – Sequência para Definição de Valores proposta por Blanchard e O'Connor

(1) A primeira fase é a da **Identificação dos Valores da Organização**. A organização como um todo e de forma conjunta deve decidir quais são seus valores e a ordem de prioridades deles e são esses valores que vão depois influenciar as estratégias e as táticas do negócio. Antes, os acionistas devem não só estar de acordo, mas expressar total apoio ao projeto. Em seguida o executivo número um da empresa dá sua primeira opinião sobre os valores que deveriam governar a organização, então é a vez do time gerencial (sem a participação do *chief executive officer*) dar seus inputs e aprimorar a relação de valores. Depois são os colaboradores que dão mais subsídios aos valores, refinando o processo que continua com a obtenção de feedback dos fornecedores, clientes e comunidade e termina com a aprovação da proposta de valores por parte dos acionistas.

Vale observar a importância que os autores dão à figura dos proprietários/acionistas da empresa. O processo inicia e termina com sua aprovação, mas em nenhum

momento os acionistas impõem seus valores, eles deixam que os próprios colaboradores percebam a necessidade de incluírem a perspectiva dos acionistas nos valores. Também é contemplada a figura do líder que traça as primeiras linhas da declaração, mas a participação dos colaboradores, conforme recomendam os autores, é tão intensa que o processo perde o caráter *top-down* que pareceu ter em seu início. Também é muito interessante que os autores reconhecem que também os demais *stakeholders* são importantes na filosofia da Gestão Baseada em Valores e por isso devem estar representados no processo.

(2) A segunda fase do projeto é a da **Comunicação dos Valores** a todos os *stakeholders* da organização. O líder máximo da empresa deve estar totalmente comprometido com o projeto e envolvido no processo de comunicação. Os autores sugerem também que sejam desenvolvidos artefatos físicos (cartazes, guias, faixas, brindes etc.) para aumentar o impacto do projeto e também cases internos que sirvam de exemplo de como são as ações baseadas em valores.

(3) A terceira fase de um projeto de implementação de Gestão Baseada em Valores seria a do **Alinhamento** entre as ações diárias de cada indivíduo com a Missão e Valores da organização. O foco é colocado nos comportamentos organizacionais a fim de assegurar que eles sejam consistentes com as intenções, prioridades e as metas de performance dos indivíduos, equipes e da própria organização. Na fase de alinhamento, todos devem estar atentos aos *gaps* de comportamento que podem ser identificados através da simples observação, técnicas de entrevistas, *focus groups*, pesquisas de opinião internas e ferramentas de *feedback*.

Como se pode supor tornar uma organização baseada em valores não é fácil. Na verdade “dá muito trabalho tornar o trabalho prazeroso (...), trabalho demais para a maior parte das organizações” (PFEFFER & O'REILLY, 2001).

Nos próximos quatro capítulos estaremos descrevendo e analisando criticamente três metodologias de implementação de Gestão Baseada em Valores, formalmente desenhadas e estruturadas e já colocadas em prática inúmeras vezes em empresas de vários setores e tamanhos em todo o mundo.

4 “METODOLOGIA KUCZMARSKI”

Este t3pico do trabalho est3 baseado no livro “Lideran3a Baseada em Valores” (KUCZMARSKI & KUCZMARSKI, 1999). Procuramos extrair do livro e apresentaremos primeiramente os conceitos nos quais os autores se apoiaram para desenvolvimento de sua metodologia, ent3o apresentaremos a metodologia proposta por eles e finalmente uma an3lise cr3tica da metodologia com seus pontos positivos e suas debilidades.

4.1 Fatores de satisfa3o no ambiente de trabalho

Os Kuczmariski desenvolveram uma extensa pesquisa entre outubro de 1992 e outubro de 1993 que produziu resultados acerca dos fatores que reduzem a satisfa3o do empregado. De todos os fatores citados, dez apareceram com mais freq3ncia:

<p>1) a exist3ncia de uma lacuna de valores: ou n3o h3 valores perceb3veis para a organiza3o ou os valores praticados pelos colaboradores s3o diferentes do valores praticados pelos l3deres que tamb3m s3o diferentes dos valores praticados pelos propriet3rios da empresa;</p> <p>2) a teoria, os valores pregados pela organiza3o, 3 diferente da pr3tica, aquilo que a organiza3o realmente refor3a;</p> <p>3) os mecanismos de <i>feedback</i>, recompensas e reconhecimento s3o insuficientes para promover a motiva3o, a aprendizagem e o crescimento dos colaboradores;</p> <p>4) falta de confian3a dos l3deres em suas equipes, ordenando-lhes tarefas, em geral mon3tonas e enfadonhas;</p>	<p>5) pouca satisfa3o no trabalho devido a baixa auto-estima e baixa valoriza3o das pessoas;</p> <p>6) os l3deres n3o se esfor3am por ensinar, por transmitir conhecimentos a suas equipes;</p> <p>7) os valores pessoais est3o desalinhados com os valores da organiza3o;</p> <p>8) o impacto, o crescimento profissional ou o aumento do n3vel de responsabilidade 3 marginal;</p> <p>9) as organiza3o3 at3 podem ter declara3o3 de miss3o, vis3o e valores, mas s3o totalmente descompromissadas com eles e;</p> <p>10) a lideran3a n3o assume a fun3o de transmitir e refor3ar os valores que a empresa defende.</p>
---	--

Quadro 5 – Fatores de Redu3o na Satisfa3o no Trabalho.

Fonte: Kuczmariski & Kuczmariski (1999: p.48-53)

Esses fatores mostram o quanto a maioria dos gerentes é míope. Os autores fazem uma analogia e dizem que é como se os líderes fossem bombeiros tentando apagar o fogo sem saber de onde vêm as chamas. É uma situação impensável, pois os bombeiros sabem que o sucesso de sua atividade reside em atuar rápido sobre o foco do incêndio. Com os líderes deveria ocorrer o mesmo, mas não; os gerentes passam tempo demais perseguindo as metas de faturamento e lucro e tempo de menos dando *feedback*, ensinando, estimulando, recompensando, enfim, promovendo o desenvolvimento de seus colaboradores. As novas tecnologias de gestão e informação ganham espaço e importância como se fossem ferramentas de vantagem competitiva em detrimento daquela que pode ser a única fonte de vantagem competitiva das empresas no futuro: as pessoas.

Isso aparece claramente também na pesquisa desenvolvida pelo casal Kuczmarski. Além de pesquisarem os fatores que causam diminuição na satisfação, eles perguntaram também a centenas de indivíduos quais fatores aumentariam a satisfação deles no emprego. Mais uma lista de dez fatores pode ser consolidada:

1) líderes que sejam o exemplo, não é certamente uma condição suficiente para alavancar a adoção dos valores pelos empregados, mas é com certeza necessária;	6) valores pessoais mais relacionados aos valores corporativos, dando mais significado às atividades diárias, ao trabalho em si;
2) normas e valores realmente praticados e homogêneos em toda a organização, sem lacunas;	7) mais motivação advinda da maior confiança, responsabilidades e envolvimento com os valores;
3) maior responsabilidade refletindo uma maior confiança dos líderes nos empregados; 4) menor rotatividade, possibilitando maior desenvolvimento dos relacionamentos e integração da pessoa no grupo;	8) treinamento e discussão dos valores de forma que os valores façam parte das reuniões e mesmo conversas informais;
5) mais <i>feedback</i> , ainda que negativo (qualquer <i>feedback</i> é melhor que nenhum <i>feedback</i>), que promova o crescimento, a auto avaliação de desempenho;	9) reconhecimento e imparcialidade, recompensando com justiça aqueles que durante um processo de avaliação íntegro e transparente fizeram por merecer e;
	10) demonstração de pluralismo e diversidade, onde as diferenças são incentivadas, a participação de todos é possível, desejada e requerida.

Quadro 6 – Fatores de Aumento na Satisfação no Trabalho.
Fonte: Kuczmarski & Kuczmarski (1999: p.62-65)

Essa lista definitivamente não é um receituário de medidas a serem tomadas pelas empresas que querem adotar uma política de Gestão Baseada em Valores, apenas estabelece uma base para a definição das novas políticas e atividades que devem ser implementadas pela organização para que os funcionários saiam de seus casulos e rompam o círculo vicioso da falta de valores (anomia) e isolamento (encasulamento). Cada um dos dez fatores merece ser estudado em profundidade por cada organização e devem ser desenhadas e implementadas as estratégias para se conseguir alcançar cada um deles.

4.2 O alicerce de uma organização baseada em valores

Os autores acreditam que o desenvolvimento dos valores organizacionais, como veremos mais adiante, está muito envolvido com a criação de consenso entre as pessoas, ou seja, a idéia não pode ser imposta de cima para baixo, tudo começa com o indivíduo e, sendo assim, a primeira fase seria a do auto-conhecimento. O papel da organização é o de incentivar e criar as condições para os funcionários refletirem sobre suas próprias crenças e convicções e valores, antes de iniciarem qualquer tipo de debate acerca deles.

Para a criação do alicerce de uma organização baseada em valores é necessário desenvolvermos três elementos essenciais: a autoconfiança, a satisfação e a segurança. Relacionados com a autoconfiança e com a segurança interna do empregado estão o senso de propósito e de pertencer. As pessoas precisam entender o papel que elas exercem na sociedade através do trabalho, que bem promovem à comunidade e também precisam se sentir parte do grupo, terem laços de amizade, poderem compartilhar opiniões, dificuldades, alegrias e sofrimentos com outros que se tornam assim significativos. A partir do momento em que se sentem confiantes e seguros, os funcionários terão espaço para se sentirem também satisfeitos com o trabalho. Em geral as organizações procuram entender os porquês da insatisfação e tentam atacar a insatisfação diretamente sem reconhecer que precisam ser trabalhadas antes a autoconfiança e a segurança dos indivíduos.

Os valores são necessários também para que os objetivos individuais das pessoas no trabalho estejam alinhados com os objetivos das demais pessoas e também com os objetivos da organização.

A fim de estruturar os conceitos e a metodologia apresentados os autores desenharam uma "Pirâmide da Energia nas Organizações Baseadas em Valores", a qual não iremos reproduzir neste trabalho, pois não nos ateremos a todos os blocos dessa estrutura. Resumidamente a pirâmide é composta por oito blocos: na base estão os blocos dos Valores e das Normas Individuais, no segundo nível estão os blocos dos Processos de Adoção de Valores, Plano de Ação para Normas, Compromissos da Organização e dos Empregados, no terceiro nível estão os blocos importantes para aumentar a dignidade e o respeito dos empregados (Integração dos Indivíduos e Osmose Cultural Regenerativa) e no ápice esta o bloco da Liderança Baseada em Valores. Lateralmente a pirâmide abriga os blocos de influência no ambiente externo. São os valores utilizados para a criação e desenvolvimento de produtos e serviços e o marketing de valores (KUCZMARSKI & KUCZMARSKI, 1999: p.96)

Como já comentamos recentemente uma das maiores dificuldades está em assegurar que todos os participantes se sintam participantes e contribuintes ativos do processo de implementação de uma Gestão Baseada em Valores. O consenso é crucial. Se não há consenso a declaração de valores não será seguida ou terá vida curta.

Cada indivíduo tem consigo um conjunto de crenças, valores e normas de conduta próprios que foram desenvolvidos e refinados ao longo de toda a vida e o que se pede a eles é que revejam seus conceitos e reconcilie-os com os valores de muitas outras pessoas. O surgimento de conflitos de valores é impossível de ser evitado e é por isso que a implementação da Gestão Baseada em Valores leva tempo. Os autores, em sua experiência como consultores em diversas empresas nos Estados Unidos, sugerem que cada fase da implementação da Gestão Baseada em Valores deve consumir no mínimo vinte horas de debates e reuniões distribuídas ao longo de três ou quatro meses e o processo todo de três a cinco anos.

Os autores argumentam que a Gestão Baseada em Valores trata de mudanças radicais, pois mexe com os valores das pessoas para construir uma nova cultura e isso não se faz rapidamente. As pessoas precisam ter tempo para conversarem com outras, refletirem solitariamente, acomodarem seus próprios princípios, mudar alguns valores, aceitar outros e esforçar-se para encontrarem juntos um conjunto de

valores comuns, positivos, aceitáveis, desejáveis para a organização e que possam ser adotados pela maior parte da organização.

A formação do consenso é necessária para que cada indivíduo se sinta responsável por cada item da declaração de valores e comportamentos esperados. O conceito de comunidade depende do consenso e os conflitos que surgem devem ser encarados como uma excelente oportunidade para que as discussões sejam aprofundadas, uma oportunidade de extrair ainda mais comprometimento das pessoas.

4.3 Introdução à Metodologia

Os autores desenvolveram uma metodologia estruturada de implementação da Gestão Baseada em Valores fundamentada em dois processos principais:

PAV – Processo de Adoção de Valor: conjunto de fases, exercícios, e discussões que guiam a organização no desenvolvimento de um conjunto de valores compartilhados;

PAN – Plano de Ação para Normas: conjunto de fases cadenciadas com o intuito de criar as diretrizes desejadas de comportamento que reflitam e reforcem os valores corporativos.

Ambos os processos são eminentemente baseados em debates, conversas, realizados com um grupo de gerentes e empregados de diversos níveis. Os autores recomendam a organização de uma força tarefa para dirigir o projeto, e esse grupo deve ser composto tanto de líderes (um ou dois) e colaboradores (de seis a oito). A manutenção da mesma equipe durante todo o projeto é essencial para a consistência e coerência do produto final, pois surgirão ao longo do tempo questões subjetivas e interpretativas que devem ser respondidas de forma coerente.

Uma primeira ação prática que pode ser executada é a organização de um debate entre os membros da força tarefa acerca de questões abertas como: por que queremos implementar um sistema de Gestão Baseada em Valores? Que vantagens obteremos com isso? Qual o nível de eficiência da liderança atualmente? Quais as principais queixas dos empregados? Como tem estado o clima organizacional nos últimos meses e como gostaríamos que ele fosse nos próximos anos? Quais as

últimas mudanças culturais ocorridas e que impacto tiveram na organização? Que expectativas temos para esse projeto? Qual o cronograma mais apropriado? Como seria a melhor maneira de comunicar a todos os funcionários o projeto que estamos iniciando e como conseguir o maior envolvimento e participação ativa de todos? Como mediremos o sucesso do projeto e o impacto do sistema de Gestão Baseada em Valores na empresa?

Este é um conjunto de perguntas complexas para qualquer empresa e qualquer grupo de pessoas mas precisam ser respondidas. Não necessariamente todas antes de iniciar o projeto, mas todas deverão estar respondidas no final dele.

4.4 O Processo de Adoção de Valores – PAV

Os autores defendem a utilização de uma metodologia para a adoção de valores baseada em doze passos, agrupados em quatro estágios. Vejamos brevemente cada um dos quatro estágios:

4.4.1 Identificação dos Valores Individuais

É o ponto de partida de todo o processo de Gestão Baseada em Valores, pois, como já dito anteriormente, é um processo eminentemente de pessoas. O primeiro passo é o de informar a organização e listar os valores e as crenças individuais. A primeira comunicação da alta gerência pode ser uma carta descrevendo o propósito da iniciativa, mas a seguir são conduzidas atividades presenciais, *workshops* com pequenos grupos, contemplando toda a organização, a fim de esclarecer pessoalmente o que é o projeto, o impacto causado, os benefícios gerados e as intenções. Depois de dirimidas as dúvidas o condutor do workshop deve pedir a cada colaborador que reflita e escreva os valores pessoais que desejariam adotar e compartilhar com os demais membros da organização. O segundo passo (realizado na imediata seqüência do primeiro) consiste em solicitar aos participantes do workshop que coloquem os valores desejados no ambiente de trabalho em ordem de prioridade. O final do primeiro estágio acontece com a publicação de uma lista com todos os valores dos empregados, segmentados por categoria. As categorias podem se dar pela semelhança dos valores, ou pelas funções, cargos dos funcionários, ou então, especialmente no caso de grandes corporações, são usadas as diferentes

unidades de negócio ou divisões (pode ser interessante a análise comparativa de valores entre os negócios).

4.4.2 Desenvolvimento de Valores em Pequenos Grupos

O segundo estágio se inicia pela formação de pequenos grupos de oito a doze funcionários dos mais variados escalões para a realização dos três passos seguintes do processo. Primeiramente eles devem revisar a lista de valores publicada e identificar as principais categorias do grupo. Em um segundo encontro o grupo deve esforçar-se por produzir uma lista de valores específicos que o grupo deseja especialmente adotar. O terceiro passo desse estágio consiste em esboçar maneiras específicas de ativar e reforçar os valores. Isso se faz para antecipar parte do processo de adoção de normas de conduta enquanto os valores e seu significado estão ainda bem presentes na memória dos participantes.

4.4.3 Formulação das Declarações de Valores

Nesse estágio serão efetivamente escritas tanto a Declaração de Valores do Pessoal como a Declaração de Valores da Organização. O primeiro passo dentro desse estágio é então o de, a partir dos trabalhos de identificação previamente realizados nos pequenos grupos, elaborar a lista de valores que efetivamente vão ser compartilhados em toda a organização, ou seja a Declaração de Valores do Pessoal. O passo seguinte segue a mesma linha de atuação e formula a Declaração de Valores da Organização, na verdade uma “declaração de valores da gerência sênior aos empregados (...), e inclui valores que codificam a base para promoções, prêmios e estilo de interação da gerência com os outros”.

O terceiro passo deste terceiro estágio é o de desenvolver e produzir “lembretes” dos valores. Os autores recomendam a impressão da declaração de valores em artefatos visíveis como quadros nas entradas, pesos de papel, cartões de visita, relatórios anuais com o objetivo de reforçar os valores. Com esse mesmo objetivo recomendam também a criação de certos rituais corporativos como distribuição de prêmios, recompensas anuais e reconhecimento público dos indivíduos exemplares em termos de conduta baseada nos valores.

O passo seguinte é o de solicitar feedback aos empregados com o objetivo de identificar formas de melhor acentuar ou explicar os valores que fazem parte da declaração. Como benefícios colaterais, esta fase aprofunda o envolvimento dos colaboradores, mostra que o processo de Gestão Baseada em Valores é um processo interativo e aumenta o comprometimento de todos, inclusive alta liderança, em torno do projeto.

4.4.4 Desenvolvimento dos Valores do Cliente

Quando os clientes adquirem produtos e serviços de uma empresa eles levam também os valores dessa empresa que estão intrinsecamente embutidos dentro desses produtos e serviços. Os valores se manifestaram ao cliente na forma como foram atendidos, na qualidade do produto ou serviço comprado, no preço que pagaram, no atendimento pré e pós-venda, na garantia dada etc.

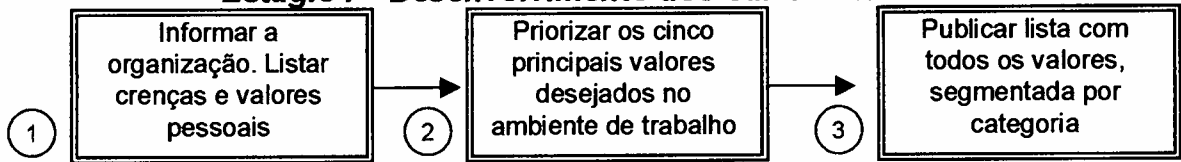
“Esse estágio tem o propósito de converter os valores identificados internamente em valores percebidos externamente, ou seja, que os clientes possam reconhecer”. Dentro da metodologia este é o décimo primeiro passo: Identificar os valores desejados para transmitir aos clientes. Através de métodos variados de pesquisa de mercado a empresa deve identificar os valores que os clientes já percebem na organização e os valores que gostariam que a organização demonstrasse. Sobre essa lista são conduzidos debates e colhidos feedbacks a fim de entrelaçar os valores para os clientes com os valores da organização. A declaração de valores dos Clientes pode então ser distribuída em toda a organização.

O último passo do plano de ação de normas (PAN) é o de determinar valores a serem usados para desenvolver novos produtos e serviços. Ou seja, a partir da pesquisa sobre valores realizada com os clientes, identificar quais valores devem passar a guiar as pessoas que cuidam do desenvolvimento dos novos produtos e serviços da empresa. Inicialmente devem ser definidos os benefícios que os produtos e serviços da empresa devem proporcionar aos clientes, então se procede à comparação desses benefícios com aqueles oferecidos pela concorrência. Dessa análise são identificados os benefícios que se constituirão no diferencial competitivo do produto e formarão a base dos valores dos produtos.

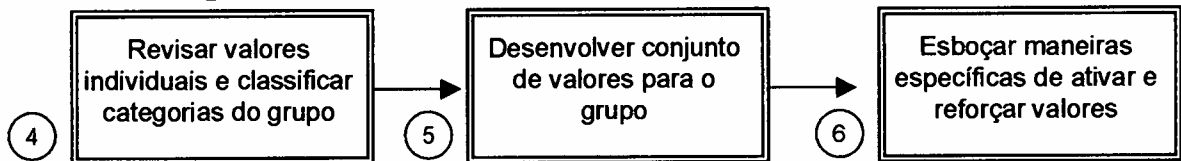
Processo de Adoção de Valores (PAV)

VALORES INTERNOS

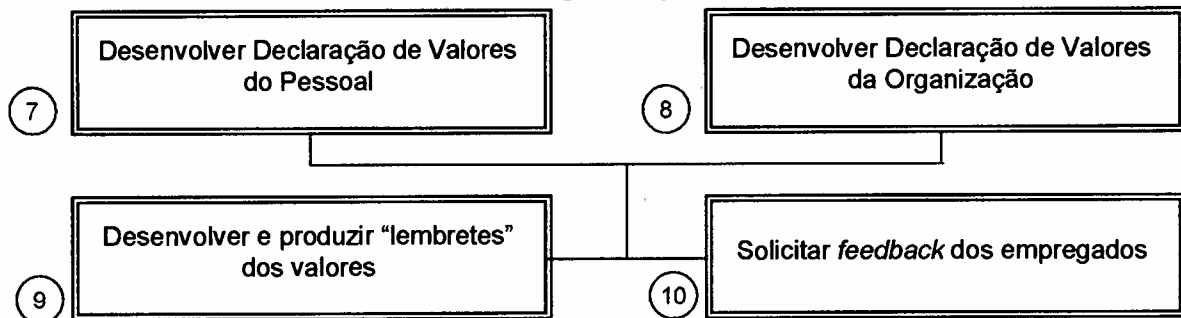
Estágio I – Desenvolvimento dos Valores Individuais



Estágio II – Desenvolvimento dos Valores em Pequenos Grupos



Estágio III – Formulação da Declaração de Valores do Pessoal e da Organização



VALORES EXTERNOS

Estágio IV – Desenvolvimento dos Valores do Cliente



Quadro 7 – PAV: Processo de Adoção de Valores

Fonte: Kuczmasrki&Kuczmarsi (1999: p.115)

4.5 O Plano de Ação para Normas – PAN

As normas são prescrições de comportamento, são os comportamentos esperados do grupo e dos membros individuais. Valores expressam crenças, convicções pessoais que nos levam a adotar diretrizes de interação, ou normas de conduta, que acabam por reforçar os próprios valores.

Uma simples declaração de valores, sozinha não funciona. Normas de conduta ou comportamentos esperados devem ser estabelecidos para prover sinais tangíveis e concretos que facilitem ainda mais o entendimento e estimulem os valores desejados. Uma declaração de normas de conduta mostra aos membros da organização como se espera que cada um dos valores se manifeste no dia-a-dia das pessoas, quais comportamentos são incentivados por estarem de acordo com os valores dela e quais comportamentos são rejeitados porque expressam valores antagônicos àqueles desejados.

O Plano de Ação para Normas é o processo de criação de diretrizes comportamentais idealizado para o desenvolvimento de uma Declaração de Normas de Trabalho. Essas normas devem ir além da simples citação de comportamentos desejados e contemplar também as adequações que devem ser feitas em todas as políticas internas da empresa para que exista uma verdadeira Gestão Baseada em Valores. As políticas de avaliação, remuneração, treinamento, comunicação, sistemas de informação etc. precisarão ser ajustadas aos valores e às atitudes e comportamentos desejados.

O Plano de Ação para Normas proposto pelos Kuczmarski (1999) segue uma metodologia bastante similar ao Plano de Adoção de Valores, fazendo intenso uso de debates, *workshops*, equipe de facilitadores para as reuniões e pequenos grupos com muita interação. Além disso, está dividido em três fases principais: na primeira são identificadas as normas de comportamento desejadas e indesejadas diretamente associadas aos valores, na segunda são estabelecidas regras para as recompensas e na terceira fase são elaboradas, ou reelaboradas, as práticas da empresa de forma que reflitam os valores. Vejamos brevemente cada uma das fases.

4.5.1 Identificação Individual das Normas

Num primeiro passo, os colaboradores devem listar as normas e comportamentos que apóiem os valores do indivíduo e que a organização atualmente endossa e que eles querem que continuem a ser reforçados. O segundo passo sugerido é o de, de forma similar ao primeiro passo, elaborar uma lista de comportamentos que devem ser desencorajados, que os funcionários não gostariam que ocorresse no ambiente de trabalho. No terceiro passo devem ser solicitadas listas de novos comportamentos que os funcionários gostariam que fossem adotados no trabalho. Como um quarto passo deve-se identificar aqueles comportamentos que são completamente inaceitáveis no ambiente de trabalho. Finalmente, no quinto passo são desenvolvidas as normas de pequenos grupos.

4.5.2 Formulação de Recompensas

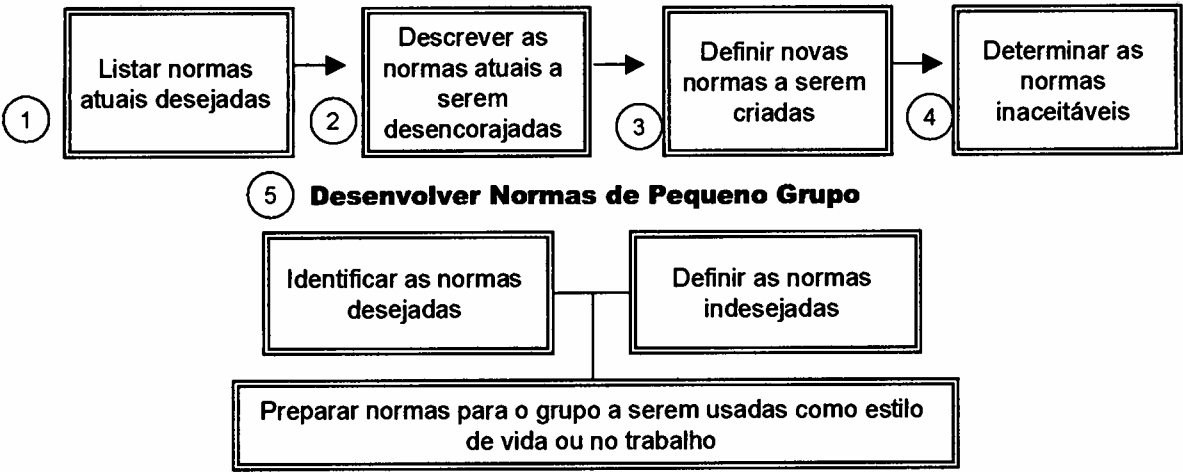
Composto de um único passo, esse estágio recomenda que sejam elaborados mecanismos de recompensa financeiros e não financeiros que reforcem os comportamentos desejados, premiando, dando reconhecimento público àquelas pessoas que melhor expressam e representam os valores da empresa. Os autores não demonstram preferência por recompensas financeiras ou não financeiras, pelo contrário, defendem que as duas formas de reconhecimento devem estar presentes.

4.5.3 Infundindo Normas na Organização

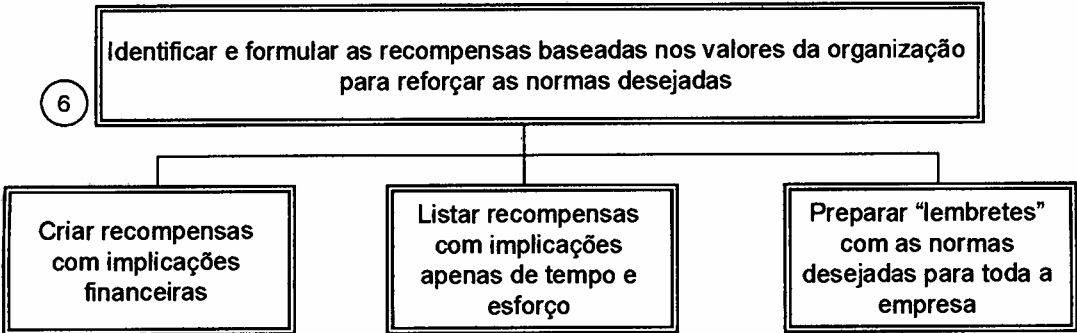
A intenção é transformar a declaração de normas de conduta em procedimentos, sistemas e práticas da companhia. Os valores desejáveis e os comportamentos esperados devem permear toda a organização, devem estar gravados na estrutura da organização, é a passagem da teoria para prática. Somente com essa atividade ficará claro para toda a organização que esse não é um modismo passageiro e que veio para ficar. Devem ser contemplados os sistemas de pessoas (treinamento, avaliação, remuneração, promoção etc.), as políticas e práticas (estilo de gestão, recrutamento etc.) e os sistemas físicos da companhia (sistemas de informação, comunicação, descrição de cargos, estrutura organizacional etc.).

Processo de Ação para Normas (PAN)

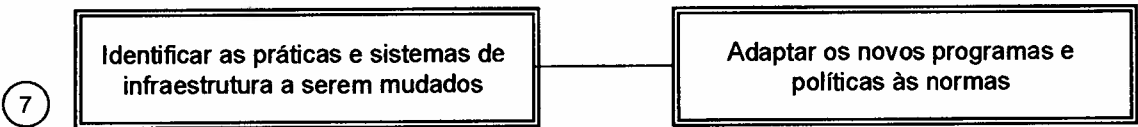
Estágio I – Identificação Individual das Normas



Estágio II – Formulação de Recompensas



Estágio III – Infundindo Normas na Organização



Quadro 8 – PAN: Plano de Ação para Normas
Fonte: Kuczmasrki&Kuczmarsi (1999: p.132)

4.6 Análise Crítica da “Metodologia Kuczmarski”

Pontos positivos

Primeiramente há que se reconhecer e valorizar a iniciativa dos autores em estruturar e revelar (pelo menos parcialmente) uma metodologia mais detalhada de Gestão Baseada em Valores. A literatura sobre valores é extensa e remonta aos idos de 1950 e 60, entretanto está ainda bastante restrita a abordagens acadêmicas e a aplicações mais de cunho sociológicos do que organizacionais das empresas. Grande parte da literatura mais recente trata da importância dos valores organizacionais, da ética nos negócios e como isso está associado aos valores e da necessidade das empresas aproveitarem melhor seus recursos humanos, entretanto o livro “Liderança Baseada Valores” (Kuczmarski & Kuczmarski, 1999) é uma das primeiras, senão a primeira, tentativa de estruturação de um processo formal, organizado, coerente e – mais importante – abrangente de implementação de Gestão Baseada em Valores⁴¹.

Este último também é um fator positivo que deve ser reconhecido, a metodologia é abrangente e procura mostrar que para uma implementação de sucesso é importante contemplar desde cada indivíduo da organização e suas crenças e valores até os sistemas informáticos e práticas administrativas da organização. Todos os elos são importantes e isso os autores conseguiram deixar claro.

A importância dada ao fator humano também é louvável e é bom que os executivos das empresas sejam atentados para isso. Os autores argumentam diversas vezes e de diversas maneiras como o processo é “eminentemente pessoal”, rege a participação de todos os indivíduos e se desenvolve quase que exclusivamente com o apoio de ferramentas baseadas na interação entre as pessoas (debates, *focus groups*, *workshops* etc.)

Mas, a nosso ver, há alguns pontos que podem ser alvo de correções.

⁴¹ Como já dissemos anteriormente, ao que consta na literatura Blanchard & O'Connor (1997) fizeram a primeira tentativa de estruturação de um processo de implementação de Gestão Baseada em Valores entretanto escolheram um estilo narrativo pouco formal que não ofereceu detalhes do processo como fizeram Kuczmarski & Kuczmarski.

Críticas relativas ao processo de adoção de valores

Um primeiro ponto falho é a não contemplação dos diversos *stakeholders* no processo. Interessante que dois anos antes, Blanchard & O'Connor (1997) já haviam chamado a atenção para isso. O processo de Gestão Baseada em Valores vai impactar bastante na forma como a empresa faz negócios, trata seus colaboradores, se relaciona com seus clientes, fornecedores, acionistas e comunidade. O simples envolvimento de pessoas externas torna o processo mais rico, melhora a imagem da empresa, e faz com que idéias diferentes, pontos de vista dissonantes e informações não disponíveis internamente sejam trazidas para o debate.

Outra crítica que fazemos se refere à idéia de se ter uma “declaração para o pessoal” e outra para a “organização”⁴². Dividir entre “pessoal” e “organização” é dar a entender que existem valores diferentes para os colaboradores e para os líderes. Se o propósito da declaração de valores é o de unir as pessoas sobre bases comuns de decisão e ação, então os valores devem ser únicos para todos os membros da organização, sejam eles operários, supervisores, gerentes ou executivos de topo, inclusive os acionistas e demais *stakeholders* devem participar ativamente do processo, como já comentado anteriormente, de criação de um documento único de compromisso em torno de valores iguais a todos. Outro risco que se incorre com essa separação é o surgimento de um clima de “nós e eles”, a empresa pode se ver repentinamente dividida “oficialmente” em duas classes de pessoas, “o pessoal” e “a organização”, podem surgir também um clima de policiamento entre os dois lados (“nós vigiamos eles”), ataques aos comportamentos (“nós contra eles”) etc.

A explicação que os autores dão para a Declaração de valores da Organização é:

declaração de valores da gerência sênior aos empregados (...) inclui valores que codificam a base para promoções, prêmios e estilo de interação da gerência com os outros (Kuczmarski & Kuczmarski, 1999, p.119, grifo nosso)

O que mais nos parece uma “carta de recomendações importantes aos funcionários desta empresa e de como serão recompensados por nós e de como nos

⁴² Veja que Blanchard & O'Connor (1997) não fazem nenhuma menção a mais de uma declaração de valores para a organização.

relacionaremos com vocês”. Qualquer que seja a intenção desta declaração, não nos parece que esse seja o mote ideal para se promover tal idéia.

Além disso, outra lacuna que surge nesse mesmo ponto é o de quem é que desenvolve a declaração de valores da organização. As perguntas que permanecem abertas são muitas: Teremos grupos de pessoas e grupos de líderes? Ou os mesmos grupos elaborarão as duas listas? Os gerentes influenciam na elaboração da declaração do “pessoal” e o pessoal na declaração dos gerentes? Cada um produzirá sua lista de forma independente? Quanto a esta última pergunta os autores dizem que não, que as duas listas devem ser consistentes e devem reforçar-se mutuamente. Mas como propõem que se faça isso? O processo de elaboração das declarações é chave para o processo e a falta de clareza acaba gerando dúvidas sobre a real consistência e factibilidade de implementação do método

Nesse mesmo sentido existe outra lacuna importante na metodologia apresentada pelos Kuczmarski, pois não está claro em absoluto como se dá a passagem da declaração de valores dos pequenos grupos para a Declaração de Valores da Organização. Quem e como se faz isso é o que os autores não explicitam. Pensemos em uma grande corporação: realizar *workshops* com grupos de até doze pessoas e sair deles com declarações de valores consensuadas para cada grupo tem sua complexidade, mas é um nível de complexidade muitíssimo inferior ao de se conseguir uma declaração de valores consensuada entre milhares de pessoas.

Há também uma crítica a ser feita quanto à extensão das frases utilizadas como exemplo pelos autores nas declarações de valores mostradas. Collins e Porras (1996) dizem que:

(...) empresas visionárias utilizam declarações de missão fortes (...), que provocam impacto em quem as lê. (...) Os objetivos grandiosos, desafiadores e audaciosos são como ferramentas poderosas para estimular o progresso. (...) Um objetivo verdadeiramente grandioso, desafiador e audacioso é claro e estimulante, funciona como um ponto focal, unifica esforços e age como catalisador do espírito de equipe. (...) É tangível, energizante e muito focado. (...) As pessoas entendem logo de cara, não precisam de muitas explicações. (COLLINS e PORRAS, 1996)

Acreditamos que os mesmos princípios se aplicam a declarações de valores, e o que vemos nos exemplos dados pelos Kuczmarski são declarações de valores estruturadas em frases longas sem a mínima chance de serem memorizadas,

utilizam muitas explicações (sinal de que não está claro para todo mundo e precisa ser explicado), não são declarações estimulantes, memoráveis e nem provocam impacto em quem as lê. De certa forma, isso pode estar ligado à recomendação dos autores no terceiro passo do terceiro estágio para que sejam produzidos e distribuídos entre os membros da organização “lembretes” dos valores. Isso não seria tão necessário se as declarações estivessem absorvidas por todos, fossem memoráveis e memorizáveis. A utilização de lembretes como os sugeridos pelos autores pode até ser adotada como uma ferramenta de marketing (para promover a organização junto ao público externo através de seus valores) ou endo-marketing (para promover a organização junto a seus próprios membros), ou então como uma sub-estratégia (no sentido de que não faz parte da estratégia principal, é apenas mais um artifício), mas não como ferramenta importante (já que os autores lhe atribuem um item específico dentro da metodologia) para reforçar os valores.

No quarto estágio, o “desenvolvimento da declaração de valores do cliente” é extremamente vago. Não está claro se a recomendação é que a empresa deve trabalhar em cima de seus próprios valores e identificar aqueles que devem ser mais promovidos junto a seus clientes, ou se a empresa terá mesmo uma terceira carta de declaração de valores dada dessa vez pelos clientes. Os autores dizem que os valores desejados pelos clientes são debatidos internamente a fim de criar um entrelaçamento com os valores internos. O que significa isso? A resposta talvez seja, reescrever os valores da organização (ou “do pessoal”?) ressaltando o conjunto de valores desejados pelos clientes ou adicionando aqueles que faltam. Ainda assim permanece a crítica de termos uma terceira carta de valores. Algo que deveria unir, dar consistência às ações do dia-a-dia, facilitar as decisões, servir enfim de pano de fundo para tudo o que se faz na organização, pode fatalmente confundir as pessoas. Que carta um gerente médio deve seguir? A carta da organização ou a carta do pessoal? E aquelas pessoas que trabalham no campo, lidam diretamente com o público mantendo contato apenas esporádico com a empresa, que carta seguem, a dos clientes ou a do pessoal? Ou a da organização, se ele for um gerente sênior de vendas?

O décimo-segundo e último passo da metodologia proposta, acrescenta uma quarta lista de valores e acaba por jogar ainda mais problemas na confusão já instaurada. O processo proposto pelos autores guarda alguma similaridade com técnicas de

engenharia de produto, onde se define que problemas o produto vai resolver e depois as características que deverá ter para atingir esses objetivos, e tem pouco a ver com verdadeiras metodologias de adoção de valores. Os valores precisam sim guiar as pessoas que trabalham na pesquisa e desenvolvimento de novos produtos e serviços, da mesma forma que qualquer outro colaborador da organização, seja o responsável pela limpeza noturna das salas, ou o vendedor do campo ou o *chief executive officer*, todos devem usar os mesmos princípios e valores no que quer que façam.

Críticas relativas ao plano de ação para normas

Um primeiro ponto falho ao nosso ver está na separação dos processos de adoção de valores e de normas. Em uma gestão realmente baseada em valores, valores e comportamentos devem estar ligados intimamente, são indissociáveis, por isso o processo de identificação deles deveria ser único. Ao mesmo tempo em que identificamos um valor como sendo essencial para a empresa, devemos já enumerar os comportamentos, ações do dia-a-dia, exemplos práticos de tipos de decisões que expressam esses valores. Dessa forma não haverá dúvidas acerca do significado de cada valor, todos os colaboradores saberão como expressá-los e saberão como identificar valores que não condizem com os valores desejados.

Logo no primeiro passo quando os autores dizem que deve ser solicitado a “cada empregado que liste os comportamentos que a organização atualmente endossa e que (...) quer que continuem a ser reforçados” não há de maneira explícita uma relação mais direta, “visceral” entre os valores e os comportamentos. Também nos passos seguintes do primeiro estágio desaparece a relação que deveria ser indissociável entre valores e comportamentos. Provavelmente devesse ser solicitado aos colaboradores que, para cada um dos valores da empresa, listassem quais comportamentos eles acreditam ser manifestações diretas de cada um deles: “como age no dia-a-dia com seus companheiros de trabalho, superiores e subordinados uma pessoa que segue esse valor?”

Como atividade final do primeiro estágio os autores sugerem que sejam identificados os comportamentos totalmente inaceitáveis na organização. Acontece que antes já passaram pela identificação de comportamentos indesejáveis, que podem ter

alguma relação com os valores da companhia. Consideramos irrelevante a identificação de comportamentos inaceitáveis, pois esse tipo de comportamento não precisa ser explicitado, todos já sabemos que são errados e incondizentes com os valores de uma ou qualquer empresa que conduza negócios lícitos.

A mesma crítica que se fez anteriormente quanto à extensão das frases na declaração de valores vale também para a declaração de normas de trabalho. É certo que alguns comportamentos esperados não podem ser expressos em uma ou duas palavras como seria desejável no caso dos valores, mas acreditamos que frases com mais de trinta palavras não são adequadas a uma lista que deve ser lida e entendida rapidamente, que servirá de inspiração e para a qual as pessoas se referirão com frequência. As frases são extensas demais, porque os termos precisam ser explicados, pois não estão claros, mas acabam por produzir ainda mais confusão. Vejamos um exemplo de norma desejável dado pelos autores:

“Oferecer feedback positivo e críticas construtivas durante todo o projeto, em vez de apenas avaliar o desempenho depois do término do mesmo. O feedback intermitente reforça o valor de desenvolver pessoas e ajudas (sic) outros a aprender e melhorar.” (KUCZMARSKI & KUCZMARSKI, 1999: p.133).

Outra falha que se repete é a passagem da lista de normas do pequeno grupo para a organização como um todo.

Uma análise mais atenta dos exemplos dados como normas de trabalho, mostra uma certa confusão em diferenciar o que são valores, atitudes e comportamentos. Uma frase retirada da própria declaração de normas de trabalho da Kuczmariski & Associates mostra isso:

“Acreditar na força da equipe, que nenhum indivíduo pode ser mais forte do que a equipe e que a equipe é apenas tão forte quanto seu membro mais fraco.” (KUCZMARSKI & KUCZMARSKI, 1999: p.139).

O verbo acreditar está certamente muito mais próximo de ser uma atitude, e “acreditar na força da equipe” muito mais próximo de ser um valor a ser preservado e incentivado do que um comportamento esperado dos colaboradores. Quando lemos essa frase invariavelmente surge a questão “e como é que se faz isso?”, ou seja, como isso se manifesta no dia-a-dia. Ora, se temos essa necessidade de saber como algo se traduz na prática então não poder ser prático, é algo mais teórico, mais

no campo das idéias da subjetividade, enfim, dos valores. Assim, essa frase talvez se encaixasse melhor na declaração de valores do que nas normas de trabalho.

5 “METODOLOGIA DRISCOLL & HOFFMAN”

A segunda metodologia que apresentaremos foi elaborada por Driscoll & Hoffman e publicada no ano 2000 no livro *Ethics Matters, How to Implement Values-Driven Management*, ou (numa tradução livre) “A Ética Importa: Como Implementar uma Gestão Baseada em Valores”.

Primeiramente apresentaremos os conceitos e idéias que motivaram e nortearam os autores no desenvolvimento da metodologia, depois resumiremos a metodologia propriamente dita e finalmente elaboraremos uma análise crítica da metodologia.

Fica patente já no título que porque a ética é importante as organizações devem buscar implementar uma Gestão Baseada em Valores, ou numa outra interpretação, a Gestão Baseada em Valores deve ser utilizada pelas organizações que queiram desenvolver plenamente um padrão único de comportamentos éticos.

Os autores argumentam que a raiz dos comportamentos antiéticos é muito freqüentemente sistêmica e não simplesmente o resultado de algumas “mações podres”⁴³. Muitas vezes os sistemas, mecanismos de incentivo e políticas corporativas praticamente obrigam, ou tentam, pessoas corretas a agirem de forma incorreta. Pessoas éticas podem ser desvirtuadas por más organizações e outras de integridade questionável podem ser ao menos neutralizadas em organizações com valores positivos claros. O papel do líder é examinar a cultura organizacional de sua empresa e verificar se os procedimentos e estruturas, que sistematicamente dão a direção aos funcionários, encorajam ou inibem comportamentos éticos. A seguir o líder deve agir, a fim de melhorar ou corrigir suas políticas no sentido de conseguir os comportamentos desejados.

Segundo os autores, as mudanças na sociedade moderna se refletem prontamente dentro das organizações e a prova disso são os valores que comumente populam as declarações de valores das empresas. Diversidade, por exemplo, é um valor que aparece em quase todas e é devido ao fato de que a própria sociedade está cada vez mais repleta de diversidade, pessoas que por algum motivo pensam e agem de

⁴³ Vejam que no item “2.4.1 Valores e Ética nos Negócios” apresentamos de forma mais completa essa mesma analogia desenvolvida por Ferrell, Fraedrich e Ferrel (2001).

forma diferente umas das outras. A integridade e honestidade é outro item muito presente nas declarações de valores das empresas e também nos editoriais de revistas e jornais.

Os autores argumentam que muitas empresas estão abraçando as iniciativas em torno dos valores e ética porque – com ou sem evidências empíricas – acreditam que terão uma vantagem competitiva com isso. Muito provavelmente elas estão certas, pois os consumidores estão cada vez mais educados e mais exigentes e formam sempre uma opinião a respeito da imagem de uma determinada empresa a partir de um conjunto enorme de sinais captados nos jornais, embalagens, propagandas, declarações de seus presidentes etc.

Driscoll & Hoffman (2000) argumentam que além dos direcionadores tradicionais de sucesso (preço, qualidade, serviço) também a reputação das empresas está se tornando um fator importante para os consumidores no momento da compra.

Segundo os autores há dois alertas que se deve fazer a respeito de gestão baseada em valores. Primeiro é que o processo de gestão baseada em valores é um processo aberto no sentido de que não tem fim, não permite que se chegue a um resultado e se proclame “pronto, conseguimos, já podemos comemorar o fim do projeto!”, ou seja, nunca ficamos completamente satisfeitos. O segundo alerta é que quando tratamos de valores estamos tratando da cultura das pessoas e da organização. Para isso são necessárias mais do que políticas e procedimentos, sistemas de incentivo corretos, mecanismos de *enforcement* ajustados. Mesmo um programa estruturado para implementação de Gestão Baseada em Valores pode fornecer uma boa descrição metodológica de como alcançar isso, mas não é suficiente. Os próprios valores precisam vir primeiro, ou seja, a própria organização precisa desejar essa mudança, precisa enxergar a necessidade de uma nova filosofia de gestão baseada em valores morais mais altos, que transcendem a frieza dos números e criam significados para a vida das pessoas.

A seguir veremos brevemente o “Programa em 10 pontos para implementação de Gestão Baseada em Valores”, proposto Driscoll&Hoffman (2000).

Programa em 10 Pontos para Implementação de Gestão Baseada em valores

- 1. Auto-avaliação**
- 2. Comprometimento da liderança**
- 3. Código de ética**
- 4. Comunicação**
- 5. Treinamento**
- 6. Recursos**
- 7. Propriedade Organizacional**
- 8. Consistência e Reforço**
- 9. Auditoria e Avaliação**
- 10. Revisão e readequação**

Quadro 9 – Um Programa em 10 pontos para Implementação de Gestão Baseada em Valores.

Fonte: Driscoll & Hoffman (2000: p.7).

5.1 Auto-avaliação

A idéia inicial, a iniciativa que detona todo o processo, pode advir de uma conferência que o *chief executive officer* presenciou sobre o tema, ou de um escândalo de raiz ética na concorrência, uma crise interna, ou então de uma tomada de consciência por parte dos líderes; não importa qual o ímpeto inicial, o primeiro passo é sempre avaliar a situação atual.

Os próprios líderes podem conduzir uma pesquisa interna sobre comportamentos éticos e valores individuais, mas os autores sugerem que sejam utilizadas especialistas externos à empresa, pois além de trazerem mais expertise darão também mais liberdade às pessoas para expressarem seus valores pessoais e apresentarem suas queixas, sugestões etc.

A pesquisa deve ter um foco externo e outro interno. Externamente deve-se considerar assuntos como conhecimento do negócio que cada funcionário tem,

procurar entender os valores praticados pela concorrência, identificar as áreas de risco ético apontadas pelos clientes e fornecedores, conhecer as leis e entes reguladores que regulam o negócio da empresa etc. No lado interno deve-se mapear detalhadamente as políticas, processos e atividades da organização e então verificar que tipo de comportamento estão estimulando e identificar os pontos onde há maiores riscos de ocorrência de comportamentos não éticos.

Entrevistas e *focus groups* são as ferramentas mais indicadas pelos autores para a condução desta fase, mas como demoram muito tempo e demandam pesados investimentos, os autores concordam que uma boa parte dos funcionários pode ser atingida apenas através de questionários de pesquisa de cultura.

5.2 Comprometimento da liderança

“Nenhuma iniciativa de Valores deveria ser iniciada sem que os líderes do mais alto nível tornem explícito seu comprometimento com o seu sucesso no longo prazo” (DRISCOLL & HOFFMAN, 2000: p.59)

São os altos executivos que estabelecem uma lista de prioridades para a organização, estabelecem considerações éticas e sobre valores em seu processo de tomada de decisão. Por isso, os autores colocam que os líderes de uma organização são as pessoas que mais demonstram seus valores através das decisões, pois elas são complexas e freqüentemente envolvem dilemas morais que vão sinalizar a toda a organização quais valores são utilizados nos processos de tomadas de decisão.

Os autores enfatizam a importância não somente do líder máximo da empresa, mas também do restante do *board* que deve autorizar, apoiar, verificar, exigir que o projeto seja levado adiante e ainda mais importante, o *board* deve viver os valores da organização a cada dia, expressá-los em suas decisões.

Ainda a respeito do *board*, os autores observam que também nesse fórum deve haver consenso acerca dos valores e padrões éticos sobre os quais a organização funciona, pois em momentos de “crises de ética”, os membros do grupo somente poderão tomar as decisões corretas se houverem antes discutido em cima de temas éticos hipotéticos e chegado a respostas alinhadas entre si e com os valores da organização.

Uma recomendação prática fornecida pelos autores é a criação de um posto específico de Gerente de Ética na organização. Da mesma forma que todos os funcionários são responsáveis pela saúde financeira da organização, todos são também responsáveis pela saúde moral e ética da empresa. A analogia pode ser então ampliada para o departamento de auditoria. Se há pessoas e processos específicos que visam garantir o cumprimento das regulamentações fiscais e financeiras, contribuindo assim para a saúde financeira, então também deve haver pessoas e processos específicos para a verificação de que as decisões estão sendo tomadas com o mais elevado nível ético, e que os valores da organização estão sendo respeitados e reforçados.

Em empresas que tenham passado por escândalos éticos, a melhor alternativa para trazer objetividade e integridade para a organização deve ser buscar pessoas de fora da organização, esse foi exatamente o expediente utilizado pela gigante das telecomunicações WorldCom (agora operando sob a marca MCI). Após o escândalo de declarações indevidas de receitas extraordinárias nos balanços a empresa criou recentemente (novembro de 2003) o posto de *Chief Ethics Officer* e trouxe uma executiva de fora da organização (ex-Lockheed Martin) para essa posição.

5.3 Código de Ética

Os autores adotam a nomenclatura “código de ética”, mas advertem que estão tratando do mesmo que código de valores, declaração de valores, código de práticas de negócio e assim por diante.

Esclarecido esse ponto, podemos então adotar a nomenclatura usual neste trabalho e acrescentar que, segundo os autores, as declarações de valores são veículos de comunicação que refletem o comprometimento que a organização assumiu para assegurar seus mais altos valores no relacionamento entre os funcionários e com os clientes e comunidade. As pessoas que vão escrever a declaração devem estar conscientes que a audiência desse documento não serão apenas os funcionários, mas também os órgãos reguladores, governo, comunidade, acionistas, fornecedores e clientes estarão atentos àquilo que a empresa assumir como valioso para si.

As declarações de valores variam muito em forma e conteúdo. Algumas são construídas sobre conjuntos específicos de regras e recomendações de comportamento, já outras contêm somente princípios gerais de convicções e filosofias da companhia. Segundo os autores, declarações de valores mais significativas se desenvolvem sobre as duas abordagens. Regras de conduta apenas sem um arcabouço de valores genéricos tendem a perder o senso de propósito e significado. Por outro lado, crenças gerais sem um código de conduta ficam abstratas e subjetivas demais.

As declarações de valores devem deixar sempre muito claro o comprometimento que a alta liderança está assumindo e devem ser redigidos de uma forma que mais inspire os funcionários do que coloque neles sentimentos de ameaças e temor. Outras recomendações dos autores dizem respeito ao tamanho dessa declaração. Apesar de aceitarem que algumas declarações possam mesmo se parecer com um código de ética, longo e abrangente, repleto de exemplos e anedotas que esclarecem o que é certo e o que é errado em cada situação, os autores aconselham que todas tenham também uma versão curta, escrita de tal forma que seja inspiradora, fácil de se ler e de se memorizar.

Quaisquer que sejam, afinal, o conteúdo e a forma do código de ética ou declaração de valores, devemos ter a consciência de que nenhuma declaração pode ser completa, não são leis e não são objetivas a ponto de as pessoas saberem exatamente que escolhas de valor devem fazer. Onde não pode haver dúvida é na responsabilidade de cada indivíduo pelas suas ações. Segundo os autores essa noção é essencial para despertar o senso de ética pessoal em cada pessoa e fazer que entendam que a ética corporativa é somente a somatória das éticas individuais.

5.4 Comunicação

A comunicação é de importância fundamental no processo de implementação da Gestão Baseada em Valores. Não há valores sólidos e bem escritos com total comprometimento da alta liderança que resistam a uma má comunicação.

A alta liderança tem a seu dispor não somente as ferramentas usuais de comunicação, mas cada discurso, cada relatório, cada entrevista a repórteres, cada decisão deve ser aproveitada como veículo de comunicação dos valores da firma.

Os líderes devem estar atentos ao como comunicam, e devem fazê-lo de várias formas de modo que garanta o entendimento homogêneo por todos. A utilização de anedotas, casos do dia-a-dia, analogias e outros artifícios são recomendados a fim de que todos entendam as mensagens da maneira que devem ser entendidas. Uma comunicação de sucesso precisa ser honesta, assertiva, rápida e aberta a questionamentos.

Por fim os autores recomendam que o entendimento de comunicação seja ampliado para diálogo. O processo de comunicação somente pode ser medido quanto a sua eficácia e necessidades de ajustamento se os ouvintes forem ouvidos também. A liderança da organização deve procurar saber o que sua audiência está ouvindo, como ela está captando e interpretando a mensagem.

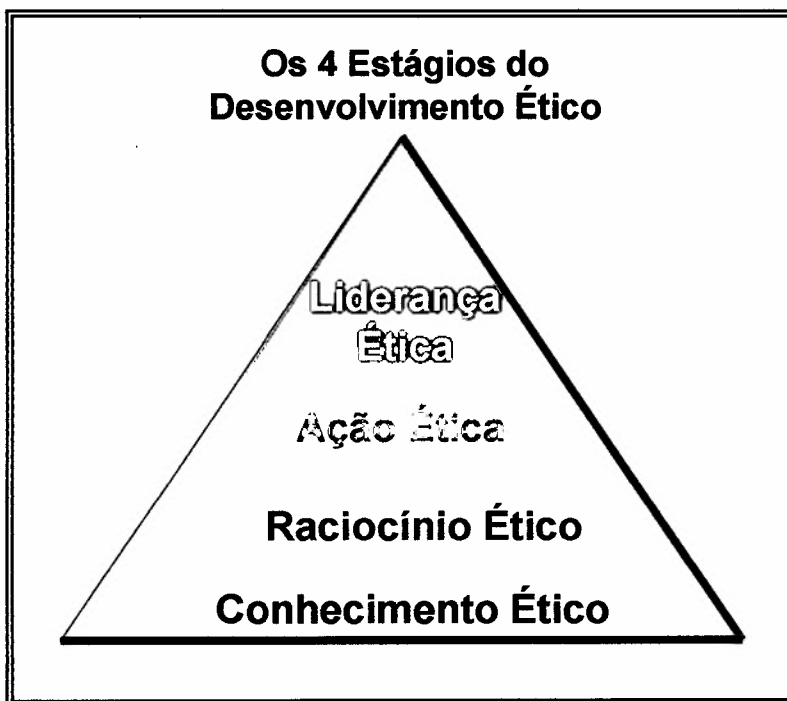
5.5 Treinamento

Mesmo que tudo o que foi dito acima for feito da melhor forma, com todo o empenho e com os muitos recursos, não são suficientes para incentivar que os valores da organização sejam colocados em ação. Poucos funcionários sabem como tomar decisões complexas, ou analisar diferentes alternativas em função das conseqüências. Por isso precisam receber ferramentas, treinamento, para que possam desenvolver essas novas competências necessárias para as pessoas que trabalham em empresas com Gestão Baseada em Valores.

Também a diversidade toda que se encontra nas empresas é motivo para justificar a necessidade de treinamento. Pessoas com níveis educacionais diferentes, orientações religiosas, convicções filosóficas etc. pensam e agem de forma diferente, mas os valores de uma organização devem ser entendidos e colocados em prática por todos da mesma forma. Treinamento é um processo que estimula a aprendizagem, ajuda indivíduos a desenvolverem seu caráter, abre espaço para diálogo e troca de idéias, proporciona uma oportunidade para auto-avaliações e encoraja julgamentos e decisões corretas.

Os autores argumentam que um programa de treinamento eficaz tem ações desenvolvidas em duas frentes. Em uma primeira frente, o treinamento deve estar orientado para o aumento do nível de conhecimento sobre temas éticos e para reforço do ponto de vista da empresa sobre os valores importantes. Em outra frente, deve estar orientado para melhorar as habilidades de tomada de decisão e a ajudar os funcionários a fazerem a escolha certa quando forem confrontados com valores conflitantes.

A fim de auxiliar as empresas no desenvolvimento de treinamentos que apóiem uma Gestão Baseada em Valores os autores desenvolveram a estrutura dos “Quatro Estágios do Desenvolvimento Ético”. Os treinamentos devem ser planejados para as quatro fases e os indivíduos devem progredir de uma para outra conforme vão refinando suas competências. Vejamos brevemente esses quatro passos:



Quadro 10 – Os 4 Estágios de Desenvolvimento Ético

Fonte: Driscoll & Hoffman (2000: p.127)

Conhecimento Ético: o assunto de base deve ser a ética nos negócios, qual sua importância, o que é, para quem é e onde se encontra. Os exemplos práticos, debates e estudos de caso devem ser as principais metodologias de treinamento.

Raciocínio Ético: nesta fase são introduzidos modelos de tomada de decisão e critérios a fim de fazer com os funcionários estejam atentos a diferentes alternativas

de ação e suas consequências. Um dos modelos simples que é introduzido é o de se fazer as seguintes perguntas seqüencialmente: é legal? está de acordo com os valores da empresa? se você fizer se sentirá mal? se saísse nos jornais, pareceria bom ou ruim⁴⁴?

Outro modelo é: se você sabe que é errado, não faça. Se você não tem certeza, pergunte; e continue perguntando até obter uma resposta. Mas muitos outros modelos existem e podem ser usados no desenvolvimento das competências de raciocínio ético.

Ação Ética: nesta fase são colocados em discussão casos complexos de gap de valores que sejam próprios da empresa. Este é o ponto importante: que os problemas ocorridos no passado não voltem a ocorrer, que as pessoas saibam lidar melhor com os problemas hoje do que no passado.

Liderança Ética: esta fase deve ser utilizada para a conscientização de todos os funcionários de que desenvolver, manter e reforçar uma organização baseada em valores é trabalho de todos e não apenas do presidente executivo ou presidente do conselho. Todos devem se identificar como responsáveis pela moral da empresa, por manter seus valores.

Os autores salientam ainda que os programas de treinamento em ética têm de ter um caráter contínuo e não devem se restringir ao projeto de Gestão Baseada em Valores em si. Tanto os novos funcionários devem tomar logo conhecimento dos valores da empresa e receber treinamento quanto os mais experientes devem continuamente debater casos de dilemas éticos a fim de manter os valores da empresa sempre em voga.

5.6 Recursos

Os autores consideram interessante salientar a importância que têm os recursos que podem ser acessados pelos funcionários quando uma questão ética aparece, além

⁴⁴ Pellet (2002) sugere o teste do *The New York Times*. "Se o que você fizer aparecer na primeira página do *The New York Times* de amanhã? Você poderá seguir trabalhando em paz? Os seus clientes continuarão comprando seus produtos? Os fornecedores entregarão a matéria-prima que sua empresa precisa? Os seus funcionários continuarão empregados e motivados? Esse é um bom teste para o 'fazer a coisa certa'".

daqueles citados anteriormente como declaração de missão e valores e códigos de ética detalhados. Os autores recomendam a exploração de recursos como números de telefone próprios para sanar dúvidas ou fazer denúncias anônimas de casos de faltas éticas; websites também como mecanismos de facilitação de denúncias e para publicação de informações sobre os valores, os casos exemplares (positivos e negativos) mais recentes; jornais, revistas e boletins internos;

5.7 Propriedade Organizacional

Nesta fase os autores tentam mostrar a importância que existe em que todos os membros de uma organização se sintam como proprietários delas e responsáveis pela manutenção, disseminação e reforço constantes de seus valores.

O comprometimento da alta liderança é um assunto recursivo quando tratamos de Gestão Baseada em Valores e quando abordamos o tema da propriedade organizacional mais uma vez o comprometimento da liderança é importante para que os funcionários “comprem” a mensagem. As pessoas percebem quando outra pessoa não tem muita convicção naquilo que diz, por isso o comprometimento precisa ser real.

Reforçando o que foi dito anteriormente a respeito do caráter de continuidade que deve ter o treinamento, um maior senso de propriedade organizacional se consegue por discussões constantes, fóruns abertos de discussões éticas e buscando o envolvimento de todos os indivíduos nas questões que envolvem os valores da empresa.

Também os demais *stakeholders* devem ser trazidos para o debate. As organizações precisam reconhecer a grande contribuição que os *outsiders* podem dar e abrir-lhes espaços propícios para esse intento.

5.8 Consistência e Reforço

Os autores levantam a questão da necessidade de haver consistência ao redor dos valores centrais em toda a organização. As inconsistências aceitas são aquelas que exigem de determinados cargos, departamentos ou mesmo empresas, um nível de exigência ainda maior no cumprimento dos valores assumidos como importantes.

Mas a aplicação dos valores pode sim variar em grau dependendo do contexto. Os autores relatam um exemplo onde, uma grande empresa declara ter o valor da integridade na relação com todos os *stakeholders* e pelo código de conduta isso significa entre outras coisas não aceitar presentes acima de 100 dólares. A questão ética surge quando o presidente da empresa é agraciado pelo presidente de outra grande empresa com um presente de 100 dólares. *De facto*, não se espera que o presidente rejeite o presente conquanto que ele esteja certo de que não haja nenhuma implicação de favorecimento naquele gesto. Por outro lado, se ao chefe da equipe de limpeza, uma empresa que deseja ser fornecedora oferece o mesmo presente, *de facto*, o que se espera é que ele rejeite a oferta. Esse é um pequeno exemplo de como, segundo os autores, o grau de exigência sobre um valor pode sim variar dentro da mesma organização em contextos diferentes.

5.9 Auditoria e Avaliação

Da mesma forma que são auditadas as finanças, os processos de atendimento ao cliente, o departamento de compras, os processos produtivos etc., também devem ser inspecionadas as questões relacionadas ao respeito aos valores da empresa. As empresas regularmente utilizam-se de ferramentas específicas de auditoria em seus vários processos e devem desenvolver também ferramentas específicas de auditoria para a Gestão Baseada em Valores.

De início deve haver uma estrutura organizacional responsável por essa atividade. São os conselhos de ética, comitês de valores organizacionais ou qualquer outro grupo de pessoas⁴⁵ que formem uma força-tarefa com o propósito específico de identificar lacunas de aderência aos valores.

Os autores levantam uma questão interessante a respeito da necessidade de auditoria não somente das pessoas, suas decisões e comportamentos, mas também dos processos, políticas internas, sistemas de recompensa e avaliação formais e também os informais, que podem estar incentivando comportamentos indesejados na organização.

⁴⁵ Os autores citam algumas características que devem ter as pessoas que conformar esse grupo. Para maiores informações consulte Driscoll & Hoffman (2000: p.222)

5.10 Revisão e Readequação

As empresas que obtêm mais sucesso na Gestão Baseada em Valores são aquelas que mantêm sistematicamente mecanismos de feedback por parte dos colaboradores, clientes, acionistas, fornecedores e comunidade. São essas informações que vão indicar que pontos precisam ser revisitados, quais devem ser reescritos e quais devem ser reforçados. A necessidade de mudanças no código de ética ou declaração de valores pode vir de várias fontes: grandes escândalos ou falhas éticas importantes são indicadores de que algo não ficou claro, ou de que há mecanismos da própria organização tentando as pessoas a agirem contra os valores; também aspectos legais e regulatórios podem disparar mudanças nem tanto nos valores centrais, mas nos códigos de conduta e comportamento; ou então, a organização pode amadurecer e refinar seus valores considerando desnecessário um ou outro e importante de serem acrescentados outros que ainda não estejam na declaração de valores da organização.

Não há um processo ótimo, pois cada contexto organizacional demandará práticas de revisão e readequação diferentes; a importância está em que o processo seja previsto pela organização, desenvolvido conforme suas necessidades e colocado em prática.

Entretanto, segundo os autores, alguns indicadores podem mostrar se o programa de Gestão Baseada em Valores está ou não funcionando como desejado. Dentre eles, o principal indicador é o nível de motivação dos colaboradores. Organizações baseadas em valores dão aos colaboradores um maior senso de pertencer, estimulam o trabalho em equipe, estabelecem valores alinhados com as pessoas, abrem mais possibilidades de conexão entre as pessoas, e geram uma série de outros benefícios aos colaboradores já discutidos neste trabalho que acabam promovendo quase que necessariamente um aumento na satisfação interna dos funcionários. Por isso a medida de motivação pode ser um indicador poderoso de sucesso da Gestão Baseada em Valores.

Parafraseando as palavras finais dos autores, a realidade atual é que a maioria das grandes corporações tem uma falta séria de valores simplesmente porque seus líderes de topo não acreditam que isso seja importante, e se os líderes não

acreditam a organização não acredita. Não há como um projeto de Gestão Baseada em Valores sair do papel sem o apoio incondicional, o empenho e o entusiasmo da alta liderança.

A tarefa de colocar os valores em prática nunca termina, pois o tempo todo estamos sendo confrontados com novos e mais complexos dilemas, por isso a palavra chave para Gestão Baseada em Valores é determinação.

5.11 Análise Crítica da metodologia de Driscoll & Hoffman

A metodologia de implementação de Gestão Baseada em Valores proposta pelos autores tem vários pontos positivos. Primeiramente há que se reconhecer o esforço colocado na tarefa de estruturar formalmente uma metodologia consistente de implementação que pode ser um excelente *framework* para um projeto real de Gestão Baseada em Valores.

Os autores também foram muito felizes ao ilustrarem com dezenas de exemplos reais cada uma das fases e atividades recomendadas. Não bastasse isso também o conteúdo dos exemplos foi feliz. Ao invés de apresentarem somente situações de como se deve colocar em prática, apresentaram muitos exemplos pelo negativo, ou seja como as coisas não deveriam ser feitas.

Outro fator a destacar é a importância que os autores dão aos *stakeholders* como um todo. Desde as primeiras fases os autores citam os grupos de interesse argumentando que todos eles devem ser alvo dos valores da empresa, os grupos de interesse são audiência dos valores e podem dar feedbacks poderosos para a revisão dos processos. Os *stakeholders* são considerados não somente no início do processo de identificação dos valores, mas também os autores incentivam que eles tenham uma participação ativa no dia-a-dia da empresa, contribuindo constantemente para a Gestão Baseada em Valores.

É positivo o fato que os autores nem mencionam que possa existir mais de uma declaração de valores, nos moldes da metodologia proposta pelos Kuczmarski. Mas isso pode ser, como veremos nos parágrafos seguintes, devido ao fato de que eles tendem a colocar a liderança da organização como os autores da declaração, ainda que a audiência dela seja abrangente.

Devemos reconhecer que os autores valorizam bastante o aspecto do treinamento, sugerindo que os funcionários precisam ser preparados formalmente não somente para uma nova filosofia de trabalho, mas também para usarem as ferramentas gerenciais de acordo com os valores da organização.

Outro aspecto positivo está no discurso eficaz que os autores utilizam para mostrar que todos os passos do programa de implementação são necessários, mas nenhum deles suficiente e, mesmo o conjunto dos 10 passos, o programa completo, não é suficiente, pois, como declaram os autores, os valores vêm primeiro e o processo de aperfeiçoamento não termina. Ou seja, a organização precisa ter alguns valores que possibilitem que o conceito de Gestão Baseada em Valores emerja e, como a única certeza que há é que haverá mudanças, o processo de refinamento e alinhamento dos valores com a prática passa a ser uma atividade cotidiana constante da empresa.

Um aspecto interessante que se nota no discurso dos autores é que vários dos exemplos utilizados para demonstrar casos de comportamentos não éticos se originam muitas vezes em uma busca desenfreada ou pressão desmedida por resultados, lucros cada vez maiores, conquistas de *market-share* etc. Estarão os autores sugerindo que haja mesmo alguma incongruência entre performance excelente e valores positivos/comportamento ético?

Pellet (2002) diz que nos últimos 5 anos a alta gerência das empresas esteve presa à insanidade dos crescimentos dos lucros trimestrais. Isso é insano, pois o papel da alta gerência é cuidar não somente dos lucros no curto prazo, mas também da sobrevivência das empresas no longo prazo. Uma Gestão Baseada em Valores deve necessariamente começar por integridade. A falta de integridade, quando se diz algo sem realmente acreditar, é percebida rapidamente pelos funcionários. Sem integridade, nada mais vai funcionar com base em valores.

Mas há, certamente, alguns aspectos a serem aperfeiçoados. No primeiro passo, ao listar os *insights* que podem disparar a idéia da Gestão Baseada em Valores os líderes máximos da organização aparecem reiteradas vezes como os sujeitos que têm esses "*insights* poderosos". Isso nos mostra já de início a importância que os autores creditam a essas figuras como os formuladores das estratégias corporativas.

Fica praticamente afastada, nessa visão, a possibilidade de que o processo possa se originar em outros níveis hierárquicos, em um processo emergente de formação de estratégia. Segundo Mintzberg (1998), uma das escolas de estratégia é justamente essa, a que defende a aprendizagem organizacional para a formulação de estratégias, de forma que, quando um redirecionamento estratégico acontece raramente é consequência de um esforço formal de planejamento, na verdade freqüentemente acontece fora dos escritórios dos gerentes seniores. Ao contrário, as estratégias são o resultado de uma variedade de pequenas ações e decisões feitas por várias pessoas. Tomadas juntas ao longo do tempo, estas pequenas mudanças freqüentemente produzem grandes mudanças de rumo. Em outras palavras, indivíduos informados em qualquer lugar da organização podem contribuir para o processo estratégico.

O papel do líder nas organizações baseadas em valores é um ponto que não foi abordado em toda a sua complexidade. Os autores foram muito convincentes e conseguiram demonstrar seu ponto de que sem o apoio e comprometimento total da liderança a Gestão Baseada em Valores não terá sucesso. Entretanto, os autores negligenciaram as novas habilidades e competências que os líderes precisarão desenvolver a fim de incorporar os valores em suas atividades cotidianas. A tarefa de *coaching*, por exemplo, deve contemplar os aspectos motivacionais, a avaliação do líder deve verificar o respeito pelos valores da organização e incentivar que os indivíduos tenham atitudes e ajam de acordo com os comportamentos desejados pela organização.

Outro aspecto que precisa ser aperfeiçoado é a questão da necessidade de alinhamento entre as políticas internas e os valores da organização. Como veremos mais adiante neste trabalho, esse é um tópico de extrema importância e foi abordado de forma muito superficial por Driscoll & Hoffman. Para que uma forma de gestão possa ser realmente denominada de Gestão Baseada em Valores, os valores precisam permear todas as práticas corporativas: desde as políticas de publicação de oportunidades de emprego e recrutamento até as políticas de bônus e distribuição de lucros, passando também pelos sistemas de avaliação e ferramentas de treinamento e desenvolvimento. Pellet (2002) diz que se desejamos uma organização baseada em valores, devemos permear toda a empresa com esse ideal. As pessoas precisam ser treinadas para gerenciarem o negócio de acordo com os

valores, ser avaliadas em relação aos valores, cada indivíduo em posição de liderança deve demonstrar que administra seus afazeres com base nos valores, e devemos recrutar pessoas com base nos perfis adequados aos valores. Em sua metodologia os autores dão bastante importância ao treinamento, mas pouco ou nada falam a respeito das demais práticas.

A fase de “Recursos”, por outro lado, pode ser alvo de melhorias. Nos parece que os autores dão ênfase demais à utilização de meios de comunicação sigilosos para a denúncia de práticas contrárias aos valores da empresa. Se tal ênfase for dada também na prática corremos o risco de criar um clima de vigilância na organização dando à Gestão Baseada em Valores um aspecto policialesco indesejável.

Um aspecto importante que merece ser ao menos revisto é a questão da flexibilidade dos valores. No item consistência e reforço os autores admitem uma certa flexibilidade no grau de exigência que se demanda de um determinado cargo ou departamento em relação a certos valores. Parece-nos que o próprio exemplo utilizado poderia ser utilizado para contrapor o argumento. Imaginemos que uma empresa declara em seu código de ética que os funcionários não devem aceitar presentes acima de 100 dólares, e o presidente dela recebe de outro presidente um presente acima desse valor. Não seria essa uma ótima oportunidade para o líder dar o exemplo e mostrar a seus colaboradores que os valores da organização estão acima mesmo daquilo que se poderia chamar de boas maneiras corporativas? Ao aceitarmos que o presidente possa ser menos exigido em um determinado valor, teremos que aceitar que os diretores o sejam em outro valor, os gerentes menos exigidos em outros valores e assim por diante numa sequência de lacunas que serão criadas na política de gestão que terminarão por desfigurá-la.

Finalmente um ponto que permaneceu obscuro durante toda a explanação dos autores foi: quem é afinal que decide quais são os valores da organização? Quando falam da auto-avaliação dizem, não de forma muito explícita, que todos os funcionários devem passar por esta fase. Mas na fase da Declaração do Código de Ética ou Declaração de Valores eles argumentam o seguinte:

A maioria dos gerentes assume que a audiência para o código de conduta da organização é a base de funcionários. Não obstante isso esteja correto, os autores deveriam assumir que os acionistas, entes reguladores, consumidores, fornecedores, mídia e os concorrentes também irão ler o código. (DRISCOLL & HOFFMAN, 2000: p.77, grifo nosso)

Desse parágrafo nos parece claro que, para Driscoll & Hoffman quem decide quais são os valores da organização, ou seja, quem são os autores do código, são os gerentes da organização⁴⁶. Essa é uma posição bastante diferente daquela apresentada pelos Kuczmarski que defendem que os valores emanam da organização como um todo, que não se pode impingir valores às pessoas, e que os valores de uma organização são definidos através da construção do consenso (KUCZMARSKI & KUCZMARSKI, 1999).

⁴⁶ Vale observar que não tivemos acesso ao original em inglês do livro de Hoffman & Driscoll, assim não podemos descartar a hipótese de que tenha havido problemas de tradução.

6 “METODOLOGIA VARGAS”

A terceira metodologia de implementação de Gestão Baseada em Valores sobre a qual estaremos trabalhando foi desenvolvida por Ricardo Vargas e é certamente a metodologia mais recente, já que sua publicação está prevista para o final de 2004⁴⁷.

Como fizemos com as metodologias anteriores, apresentaremos inicialmente os pontos de vista que incentivaram e guiaram o autor na estruturação da metodologia, apresentaremos a metodologia propriamente dita e então faremos a análise crítica da mesma.

Vargas (2003b) diz que a gestão de pessoas vem evoluindo nos últimos 100 anos devido principalmente aos avanços da tecnologia e ao desenvolvimento da psicologia aplicada ao ambiente empresarial. O desenvolvimento das tecnologias digitais, da informatização, da automatização dos processos e das tecnologias de informação desencadeou profundas reformulações sobre o papel das pessoas na organização. Por outro lado, a psicologia aplicada às organizações aprofundou o conhecimento do comportamento humano e das organizações de tal forma que causou um impacto direto na forma pela qual se gerenciam pessoas. Na década de 90 já podíamos verificar que as pessoas deixavam de ser simples extensões das máquinas, a gestão de pessoas abandonava a periferia das organizações e passava a freqüentar os centros mais importantes de decisão; surge o conceito de capital intelectual, gestão por competências e gestão do conhecimento.

O próximo passo, segundo o autor, é o do alinhamento dos comportamentos dos colaboradores com os valores da organização como forma de liberar a energia potencial da empresa, em um modelo de Gestão Baseada em Valores. Os valores não são cem por cento gerenciáveis, controláveis, nem planejáveis. Mas é exatamente por isso que podem ser tornar vantagens competitivas de longo prazo para as empresas; os valores não podem ser copiados. Além disso, os valores das empresas são observados pelos consumidores nos produtos e serviços que a

⁴⁷ As informações utilizadas neste trabalho foram colhidas em documentos internos, apresentações em congressos e em entrevistas concedidas ao autor deste trabalho ao longo do ano de 2003 e 2004.

organização oferece e cada vez mais estão se tornando critérios para a decisão de compra ou não compra.

O autor define valores como “critérios absolutos de preferência que nunca são questionados pelo indivíduo, os valores orientam as nossas decisões e ações na vida, indicando o certo e o errado em uma perspectiva individual” (VARGAS, 2002). Se conhecermos os valores de uma pessoa podemos prever pelo menos os limites em que o comportamento dela vai variar, assim, podemos dizer que nas empresas “os valores são a base da previsibilidade de comportamento” por isso se os valores da organização não são claros as pessoas agem como bem entendem, de acordo com seus próprios valores. Mas isso, sob o ponto de vista da organização, é o mesmo que um comportamento aleatório e vai acarretar tremendos desperdícios de energia, pois os colaboradores terão constantemente que interpretar os sinais das pessoas ao redor, lidar com o estresse gerado pela incerteza. Isso, por sua vez, torna as pessoas mais avessas a riscos, elas não se posicionam e preferem as políticas de boa vizinhança com o maior número de pessoas possível a fim de aumentar sua segurança. A Gestão Baseada em Valores clarifica os valores e proporciona que a energia que está sendo desperdiçada seja usada de forma mais eficaz e eficiente.

Vargas (2003b) prevê que nos próximos anos os valores vão permear os processos internos das empresas: os critérios de recrutamento e seleção serão alterados, o desenvolvimento de líderes e o treinamento humano serão pensados conforme o alinhamento com os valores, os sistemas de avaliação e compensação terão critérios de valores incluídos em suas medições.

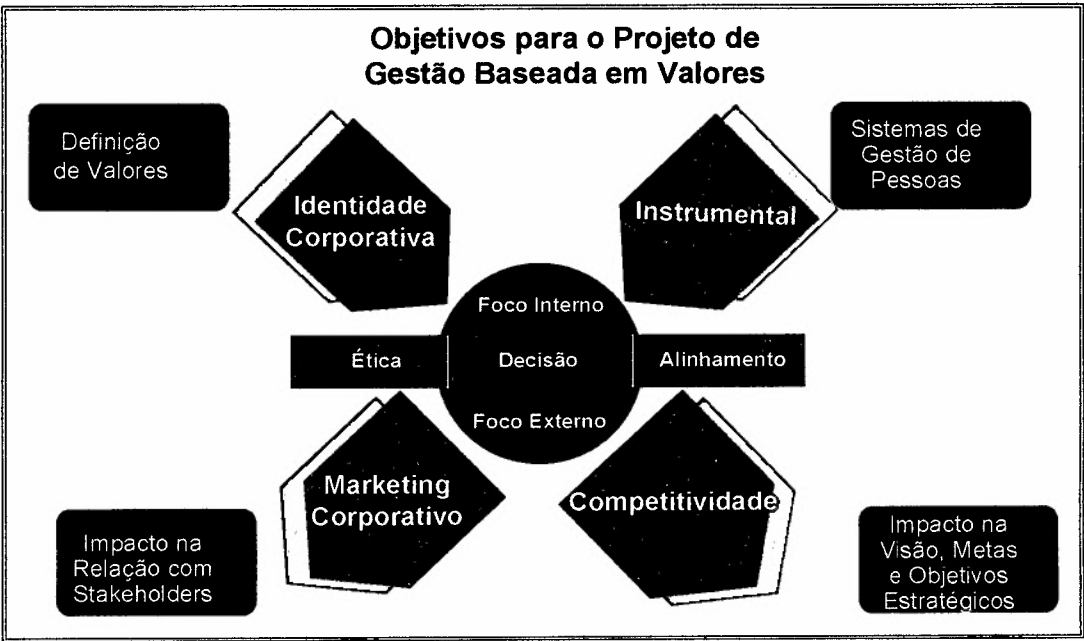
Vargas (2002) alerta que as decisões corporativas, principalmente as mais complexas, são sempre tomadas com base em valores, pois não há modelos de decisão que dêem todas as respostas de forma objetiva, os critérios subjetivos sempre terão um papel importante na análise da decisão, a questão é se os valores são explícitos e se são os valores da organização que são considerados na tomada de decisão. Quando as organizações explicitam os valores elas facilitam a construção de compromissos morais dentro da empresa, criam um sistema de referencia para tomada de decisões, incentivam o alinhamento dos comportamentos

com os valores e assim liberam a energia desperdiçada por causa de valores não claros.

O autor acredita que as empresas que conseguirem êxito na Gestão Baseada em Valores estarão totalmente focadas no atingimento da missão, terão consistência e coerência interna e desfrutarão de elevados níveis de eficiência, produtividade e agilidade, se tornando “temíveis para os concorrentes” (VARGAS, 2003).

6.1 Os Vetores da Gestão Baseada em Valores

Segundo Vargas (2003a) um projeto tipo de Gestão Baseada em Valores tem quatro objetivos principais e podemos estruturar esses objetivos em vetores: os vetores primários são o vetor de identidade corporativa e o vetor instrumental, secundariamente ele lista os vetores marketing corporativo e competitividade, conforme quadro abaixo. Vejamos brevemente o que o autor diz a respeito de cada um dos possíveis objetivos que podem ser alcançados.



Quadro 11 – Objetivos para um projeto de Gestão Baseada em Valores.

Fonte: Vargas (2003a)

1) Vetor Identidade Corporativa: Representa o objetivo maior da Gestão Baseada em Valores que é o de desenvolver um forte comprometimento de todas as áreas da

empresa e em todos os membros da organização, em torno da Missão, Visão e Valores da empresa. É um objetivo com foco eminentemente interno, está voltado para a audiência interna da organização. A definição dos valores criará uma identidade corporativa única para todos os membros da organização que passarão a utilizar esses valores como os fundamentos de seus comportamentos éticos e como critérios para tomada de decisões.

Mas a declaração de valores somente não proporcionará que esse objetivo seja alcançado, pois a construção do comprometimento interno depende da atuação da empresa no desenvolvimento de todos os passos da implementação de Gestão Baseada em Valores. Antes de se atingir plenamente o vetor identidade corporativa o vetor instrumental precisa estar satisfeito.

2) Vetor Instrumental: Este também é um vetor interno e está focado nos temas relacionados à gestão de pessoas: políticas de gestão de pessoas, sistemas de gestão e desenvolvimento de lideranças.

As políticas de gestão de pessoas (critérios de recrutamento e seleção, políticas de avaliação, definição de competências, política de compensação etc.) devem refletir os valores da organização orientando a tomada de decisão, definindo as competências a serem desenvolvidas e indicando os comportamentos desejáveis decorrentes dos valores da organização. Da mesma forma os sistemas de gestão (procedimentos de recrutamento, sistema de avaliação e compensação etc.) devem dar aos membros da organização ferramentas concretas para tomada de decisão com base nos valores e devem facilitar o alinhamento dos comportamentos individuais aos valores da organização. E este vetor está relacionado também ao desenvolvimento de lideranças para que sejam os impulsionadores da cultura desejada, dotando-os de ferramentas e metodologias para:

- **Educar** - responsabilizando, acompanhando e desenvolvendo competências e alinhando atitudes dos seus colaboradores aos valores da organização;
- **Avaliar** – verificando em que medida cada membro de sua equipe está aplicando os valores da empresa nas suas decisões e praticando-os no ambiente de trabalho;

- **Recompensar** - aplicando uma política de conseqüências (financeiras ou não), definida de acordo com a prática ou não prática dos valores da organização.

Alcançados estes dois vetores primários, será possível alcançar os outros dois objetivos.

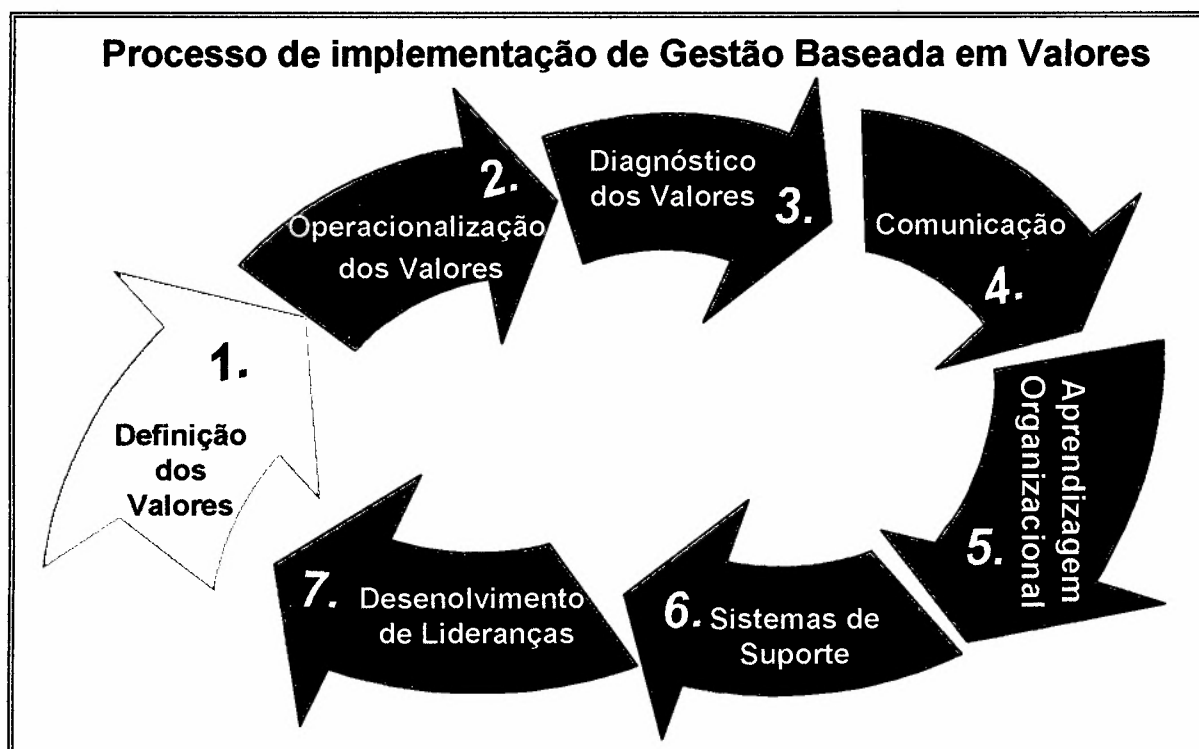
3) Vetor Marketing Corporativo: é o primeiro vetor orientado para fora da empresa. Seu foco externo indica que a empresa pode desenvolver uma imagem positiva de si mesma pelas decisões corporativas baseadas em valores e pelo comportamento organizacional ético e, a partir disso, passar a comunicar uma identidade corporativa verdadeira com impacto positivo na relação com os acionistas, clientes, fornecedores, governos e comunidades, os *stakeholders*.

4) Vetor Competitividade: o quarto vetor tem foco externo e reconhece que a Gestão Baseada em Valores pode se transformar numa ferramenta poderosa de criação de vantagens competitivas, que por estarem baseadas em pessoas e seus valores, não podem ser copiadas pela concorrência. As decisões e os comportamentos consistentemente baseados nos valores da organização provocam impacto direto na performance da empresa, e assim, na consecução das metas e objetivos estratégicos.

Vargas (2002) sugere uma metodologia de implementação de Gestão Baseada em Valores estruturada em sete processos principais:

- | | |
|-----------------------------------|----------------------------------|
| 1) Definição dos Valores; | 5) Aprendizagem organizacional; |
| 2) Operacionalização dos valores; | 6) Sistemas de suporte e; |
| 3) Diagnóstico dos valores; | 7) Desenvolvimento de Lideranças |
| 4) Comunicação; | |

Vejamos brevemente cada uma das sete fases:



Quadro 12 - Processo de Implementação de Gestão Baseada em Valores

Fonte: Vargas (2003)

6.2 Definição dos Valores

Como o próprio nome diz, é o processo que objetiva identificar os valores que a organização passará a adotar em todas as suas decisões e processos internos e externos. Na medida em que os valores expressam aquelas convicções que são importantes para a empresa no seu modo de fazer negócio, nos seus relacionamentos internos e também nos relacionamentos externos o autor recomenda que todos aqueles que serão objeto dos valores sejam também sujeitos do processo de definição. Ou seja, todos os *stakeholders* devem ser envolvidos no processo de definição dos valores, pois são efetivamente as partes interessadas. Entretanto o autor reconhece que os interesses entre os *stakeholders* podem muitas vezes divergir e nesse caso recomenda que os altos executivos assumam a responsabilidade pela decisão final.

A definição dos valores é feita a partir da estratégia maior da organização: sua missão e sua visão. Entretanto Vargas não estabelece categoricamente uma hierarquia rígida entre valores e estratégia afirmando que são duas dimensões

diferentes. Por um lado, os valores e a cultura organizacional são a dimensão *soft* da companhia. Por outro lado, a estratégia, a missão e a visão da empresa, compõem a face *hard* da organização e definem a identidade da empresa. Caso os valores sejam colocados acima da estratégia, isto é, sejam desenvolvidos antes da estratégia, as organizações correrão sério risco de desenvolverem valores abrangentes e genéricos demais, pouco conectados com a realidade das estratégias corporativas (informação verbal)⁴⁸.

Esta fase de identificação dos valores responde às questões: quais os valores mais adequados para realizar a nossa missão e visão? Ou quais valores a organização precisa ter para que a estratégia da empresa seja cumprida? A fim de responder a essas perguntas, ou seja, a fim de identificar os valores mais alinhados com a estratégia, é promovida uma reflexão interna na empresa, através de *focus groups*, *workshops* e palestras. Conhecedora e idealizadora das estratégias corporativas, a alta direção da organização desempenha o papel principal nessa reflexão interna.

Esses devem depois ser “testados” com uma amostra de *stakeholders* que permita a validação da sua utilidade para a realização da estratégia. Essa validação pelos *stakeholders* deve depois ser aprovada pela administração. Obtém-se assim um consenso acerca dos valores que estão alinhados com a estratégia empresarial.

6.3 Operacionalização dos valores

A mera definição dos valores da organização não basta para que os indivíduos entendam da mesma forma cada um deles. É necessário que esteja clara a forma pela qual cada valor se manifesta no dia-a-dia das pessoas, quais comportamentos podem ser observados nas pessoas que têm aqueles valores.

O principal objetivo da fase de operacionalização dos valores é identificar como cada um dos valores se operacionaliza, ou seja, como cada valor pode ser observado nos comportamentos das pessoas no cotidiano de suas funções na organização. Essa fase vai culminar com uma declaração de valores da organização, que conterá além

⁴⁸ Concedida por Ricardo Vargas em 16 de fevereiro de 2004.

da definição dos valores, a operacionalização de cada um e os comportamentos esperados.

Para se fazer isso, o autor recomenda que sejam realizados *workshops* com uma amostra representativa da população organizacional (tanto em nível de área de negócio como em nível hierárquico) de forma a promover um amplo debate sobre os comportamentos que caracterizam os valores, integrando as perspectivas que vêm de diversas áreas numa definição única e compartilhada por todos.

Com base nos valores definidos e nas informações levantadas nos *workshops* a liderança do projeto (seja ela interna, externa através de consultores ou mesclada) pode elaborar uma proposta da Declaração de Valores ou Carta de Valores da Organização que será submetida ao escrutínio do *board* da empresa, que dará a palavra final caso persistam divergências.

6.4 Diagnóstico dos valores

Esta fase procura identificar a situação atual da organização em termos de valores e comportamentos desejados. As metodologias sugeridas pelo autor são instrumentos de diagnóstico qualitativo para medir a percepção dos valores nas práticas cotidianas da empresa como aplicação de testes, questionários qualitativos, reuniões de grupo (*focus groups*) e entrevistas individuais; tudo isso sobre uma amostra representativa da população organizacional, a fim de medir a intensidade pela qual os valores estão sendo vividos pela empresa.

Ao chegar nesta fase a organização já conhece quais valores precisa ter para atingir a sua missão e visão e já sabe como esses valores se manifestam em comportamentos do dia-a-dia. Nesta etapa, ao fazer o diagnóstico dos valores organizacionais e comparar esse resultado com os valores desejados a organização vai poder compreender a magnitude da mudança que precisará enfrentar. Se a maioria dos valores desejada já for de valores existentes no seio da organização a tarefa será menos árdua do que se nenhum dos valores desejados for compartilhado pelas pessoas que compõem a organização.

6.5 Comunicação

Na terceira fase é feita a comunicação a todos os colaboradores e demais *stakeholders* dos valores que passarão a balizar a organização. Os instrumentos de comunicação podem ser muito variados e cada organização vai escolher os que lhe são mais convenientes, entretanto o autor recomenda que deve-se privilegiar o máximo possível a comunicação direta, ou seja as empresas devem preferir “*eye touch*” a “*high tech*”.

Nesta fase entram em cena a Equipe de Navegação e os Agentes de Mudança. A Equipe de Navegação é o grupo gestor do projeto e se faz necessária principalmente quando se tratam de grandes corporações com unidades dispersas geograficamente. Já a equipe de Agente de Mudança é formada pelas pessoas que efetivamente vão conduzir os processos comportamentais de mudança como *focus groups*, *workshops*, dinâmicas, entrevistas, palestras e todos os treinamentos relacionados ao projeto de Gestão Baseada em Valores. Vargas recomenda que a participação nessa equipe seja voluntária e alguns requisitos sejam obedecidos, como, por exemplo, completo alinhamento com a cultura e os valores desejados para a organização, crença total no projeto e seus benefícios, disposição para se comunicar em público. Além disso, essas pessoas devem gozar de uma boa imagem junto aos colegas de trabalho, pois serão exemplos para os demais. A organização deve estar atenta também a algumas competências que provavelmente deverão ser desenvolvidas nos membros da equipe de Agentes de Mudança: como técnicas de comunicação em público, de condução de *focus groups*, *workshops* e reuniões (informação verbal)⁴⁹.

Nesta fase deverão ser conduzidos os chamados Seminários de Valores. Nesses seminários os colaboradores estarão recebendo a mais completa informação sobre o projeto de Gestão Baseada em Valores. Deve ficar claro não somente os prazos e cronogramas, atividades que vão ser executadas, mas também os benefícios da nova filosofia da empresa para a organização e para cada indivíduo, o alcance do projeto, e o grau de comprometimento da alta liderança.

⁴⁹ Concedida por Ricardo Vargas em 16 de fevereiro de 2004.

Os seminários poderão ser conduzidos por grupos formados por consultores especializados externos ou pelo grupo interno de Agentes de Mudança, mas qualquer que seja a opção escolhida pela empresa, deverão ter conhecimento profundo da organização e dos valores recentemente definidos. No caso de se lançar mão de consultores externos deve-se garantir que eles conhecem suficientemente a organização e que possuem as *expertises* necessárias para a condução de seminários e *workshops* para platéias grandes e pequenas, mediação de debates e construção de consenso.

Quanto aos três passos seguintes não há uma ordem pré-definida, nem uma ordem ótima. Cada organização apresentará um contexto diferente, continências diferentes e carências diferentes que determinarão a ênfase e a urgência de implementação que terá cada fase.

6.6 Aprendizagem organizacional

“Processo através do qual a experiência e conhecimento de um membro são integrados ao processo de experiência e conhecimento da equipe. A aprendizagem organizacional da prática dos valores é a consolidação de uma cultura desejada”.

Nesta fase se buscará promover, por um lado a reflexão e o debate internos sobre as práticas cotidianas e sua relação com os valores através de reuniões de aprendizagem; por outro lado a discussão interna sobre o grau de aplicação das práticas dos valores no dia-a-dia das equipes e desenvolvimento de planos de melhoria para o atingimento das metas e objetivos da organização através de reuniões de balanço de valores.

As reuniões de Aprendizagem e de Balanço devem ser práticas cotidianas das organizações baseadas em valores, mas para que isso se torne realidade os líderes provavelmente terão que adquirir novas competências como técnicas de condução de reuniões de reflexão e resolução de problemas, técnicas de escuta e questionamento, técnicas de construção de estudos de caso e de como conduzir reuniões de Aprendizagem e Balanço com base neles.

6.7 Sistemas de suporte

O objetivo é reforçar a prática dos Valores desejados através das políticas e sistemas de gestão de pessoas. O desenvolvimento de novos sistemas de suporte e o alinhamento dos sistemas e políticas atuais são imprescindíveis para o aumento do comprometimento de toda a organização com seus valores e práticas corporativas. Cada sistema, política e prática corporativa deve ser construído ou adequado de forma que reflita e reforce os valores organizacionais. A idéia é construir um arcabouço de práticas e sistemas que “garanta que a empresa seja um local mais agradável para as pessoas que partilham os valores do que para aquelas que não os partilham” (VARGAS, 2002).

O autor sugere uma iniciativa importante que é o desenvolvimento de sistemas de auditoria de comportamento a fim de verificar *gaps* de comportamento nos membros da organização. Outra iniciativa é a instituição de um Comitê de Ética responsável por zelar pela integridade dos valores e práticas corporativas. Também o Planejamento Estratégico da empresa deve ser revisto bem como a metodologia de planejamento a fim de considerar os valores da organização como premissas do planejamento e ao mesmo tempo metas do planejamento. Uma última sugestão é a criação de uma “política de conseqüências” integrada aos sistemas de avaliação de forma a aumentar o comprometimento das pessoas com os valores da organização e que esses valores se manifestem no dia-a-dia conforme os comportamentos esperados.

6.8 Desenvolvimento de Lideranças

“As lideranças intermediárias da empresa têm um papel fundamental na consolidação da cultura desejada. Garantindo o alinhamento dos comportamentos individuais com os valores, contribuem para a criação de um ambiente interno de coerência e confiança, que facilita a realização da missão e o atingimento da visão” (VARGAS, 2002).

Nesta fase a organização buscará preparar os líderes para atuarem conforme o novo papel que passam a ter dentro da Gestão Baseada em Valores: agentes facilitadores do processo de alinhamento cultural, promovendo a transformação, sendo educadores e treinadores comportamentais. Nesse novo cenário os líderes

precisarão de ainda mais ferramentas do que as já citadas condução de reuniões de reflexão, aprendizagem e balanço, mediação de debates etc.

Na caixa de ferramentas de um líder baseado em valores deve haver competências como comunicação pessoal, competência emocional, gestão do tempo e produtividade, condução de reuniões, delegação e responsabilização, acompanhamento de colaboradores (*coaching*), desenvolvimento de colaboradores, alinhamento de atitudes, resolução de problemas, mediação de conflitos.

Vargas observa que essas competências devem estar todas orientadas para uma Gestão Baseada em Valores por isso deve haver um estudo detalhado das competências dos líderes a fim de verificar as reais necessidades de desenvolvimento de cada um.

6.9 Análise Crítica da “Metodologia Vargas”

Um ponto muito positivo que ressaltamos na metodologia Vargas foi a questão que o autor introduziu sobre a aprendizagem organizacional. Enquanto as outras metodologias incentivam a criação de departamentos ou grupos de auditorias de valores, comitês de ética e o estabelecimento de práticas corporativas que reforcem os valores como meios de infundir verdadeiramente os valores na organização, a metodologia Vargas vai além e propõe, além dessas ferramentas, que as reuniões de aprendizagem e avaliação (ou balanço) sobre valores sejam uma constante em cada equipe da organização, não necessitando que mecanismos externos às equipes (como os comitês e auditorias) fiscalizem, promovam e reforcem os valores.

Muito importante também é a atenção que a metodologia Vargas dispensa aos líderes das organizações baseadas em valores, salientando que nesse tipo de organização os líderes precisam ter uma caixa de ferramentas gerenciais pessoais adequadas a uma Gestão Baseada em Valores. Na metodologia Kuczmarski encontramos algo parecido, mas os autores não oferecem muitos detalhes sobre de que modo as competências já tradicionais de liderança, como gestão de equipes por exemplo, precisam ser adaptadas para incorporar os valores em sua abordagem.

É uma metodologia consistente internamente. Os líderes determinam que valores a organização precisa ter para atingir suas estratégias, missão e visão. Os

colaboradores auxiliam na operacionalização dos valores para entenderem exatamente como cada valor se manifesta nos comportamentos cotidianos. É feito um diagnóstico de valores a fim de identificar as discrepâncias entre o ideal (valores desejados) e o real (valores da organização no momento). Comunica-se intensivamente o projeto em todas as suas peculiaridades, benefícios e dificuldades. A organização inicia um processo permanente de aprendizagem identificando e corrigindo *gaps* de valores e comportamentos. São desenvolvidos ou adaptados os sistemas de suporte a uma Gestão Baseada em Valores (recrutamento, avaliação, promoção, compensação etc.) e finalmente são trabalhadas continuamente as novas competências que a liderança da organização precisa ter para dar sustentação a uma Gestão Baseada em Valores. Entretanto, há alguns pontos que a nosso ver merecem um estudo mais aprofundado.

Entretanto, há alguns pontos que a nosso ver merecem um estudo mais aprofundado. Inicialmente, quando o autor fala da necessidade de envolvimento dos *stakeholders* no processo de Gestão Baseada em Valores, tem-se a idéia de que ele vai defender a participação equânime das partes envolvidas com a organização, mas as informações subseqüentes mostram que, na verdade, o papel desempenhado pela administração da empresa, pela alta gerência, é de muito maior importância e atividade do que os papéis dos demais interessados.

Se estamos certos nessa inferência acreditamos que a metodologia Vargas de implementação da Gestão Baseada em Valores está muito menos baseada em consenso do que as demais metodologias vistas neste trabalho. Na verdade, de acordo com a metodologia Vargas, diríamos que os *stakeholders* possuem papéis diferentes no processo. Os acionistas, por exemplo, são chamados para aprovar o projeto; a comunidade, fornecedores e clientes são chamados a conhecer a nova filosofia da empresa; e os colaboradores são chamados a seguir os valores, cabendo a tarefa de desenho dos valores, quase que exclusivamente à alta gerência. Essa visão, além de dissonante é preocupante, pois ter uma Gestão Baseada em Valores significa que todos os colaboradores – e não somente a alta gerência – vão decidir e agir com base nos valores. Se os colaboradores não têm um papel importante e ativo no processo de definição dos valores então é razoável supormos uma dose extra de dificuldade no processo de conscientização do projeto, na implementação das práticas corporativas baseadas em valores, enfim na

imposição dos valores. E dizemos imposição, porque se os colaboradores não participam da criação dos valores temos que admitir, então, que os valores ser-lhes-ão impostos.

A questão da primazia dos valores ou da estratégia é outro ponto de dissonância da metodologia Vargas. O autor, apesar de dizer que valores e estratégia são dimensões diferentes e afirmar que não faz sentido o estabelecimento de uma hierarquia entre eles, defende que os valores devem estar alinhados com a estratégia da empresa, sua missão e sua visão, enquanto outros autores como Argandoña (2003) e Pfeffer e O'Reilly (2001) defendem que a estratégia é que deve estar subordinada aos valores.

Vargas alerta que se os valores são definidos sem estarem alinhados com a estratégia corporativa, há o risco de serem abstratos, abrangentes demais e pouco úteis à organização. Mas se, como vimos anteriormente, valores podem ser definidos como convicções, crenças, padrões de preferências, critérios intangíveis de avaliação que moldam as atitudes e determinam comportamentos, então realmente valores são abstratos e abrangentes por natureza. A subordinação ou não à estratégia não vai alterar a concretude nem a abrangência dos valores, mas vai alterar sim a sua perenidade.

Se entendermos os valores como subordinados à estratégia, nos veremos forçados a rever os valores a cada mudança de estratégia, o que não nos parece exeqüível. Se por outro lado, a estratégia se subordinar aos valores, então a cada mudança ambiental que demande um reposicionamento estratégico, os formuladores de estratégia terão a tarefa de buscar soluções que estejam de acordo com os valores organizacionais (que são perenes, pouco voláteis muito pouco influenciados por fatores externos) e que tirem proveito do potencial humano gerado a partir de valores consistentes e compartilhados por todos.

Em relação à fase de diagnóstico de valores (terceira etapa), está clara a sua importância na medida em que possibilita a comparação entre a situação ideal e a situação real da empresa em termos de valores. Entretanto se mantivermos nossa colocação acima de que os valores vêm antes de tudo o mais, então o momento mais apropriado para a realização da fase de diagnóstico seria logo no início do

projeto, juntamente, ou como atividade constituinte da fase de identificação dos valores, e não após a identificação dos valores. Vale observar, no entanto, que de acordo com a premissa em que se assenta a metodologia Vargas de que os valores seguem a estratégia, então, realmente, a fase de diagnóstico pode ser executada após a identificação dos valores, sem que haja danos à consistência da metodologia.

7 ANÁLISE COMPARATIVA DAS METODOLOGIAS

Acabamos de descrever três metodologias possíveis de implementação de Gestão Baseada em Valores e analisamos individualmente cada uma ressaltando os aspectos positivos e aqueles que mereceriam, a nosso ver, uma reavaliação. No tópico presente procuraremos aprofundar a análise de cada metodologia, mas concentraremos nossa discussão em quatro fatores distintos. Para cada um dos fatores apresentaremos a sua importância para a Gestão Baseada em Valores e na sequência a abordagem que cada metodologia dá ao tema.

Para a escolha desses fatores avaliamos, além da importância intrínseca do fator para o projeto, também a existência ou não de consenso na forma como foram abordados nas diferentes metodologias. Assim se um determinado fator tinha o mesmo entendimento nas diferentes abordagens então consideramos que não era necessário aprofundar o debate em torno deles, pois já havia um razoável consenso. Esse é claramente o caso do fator “comprometimento da alta direção”. Não há dúvida de que esse é um dos principais fatores de sucesso para o projeto de Gestão Baseada em Valores, os três autores estão alinhados nesse tema, e por isso mesmo julgamos desnecessário discuti-lo novamente.

Os fatores escolhidos são:

- os sujeitos do processo de identificação dos valores
- a participação dos *stakeholders* no processo de implementação e na Gestão Baseada em Valores
- as novas competências de liderança em organizações baseadas em valores
- o alinhamento entre os comportamentos (práticas corporativas) e os valores da organização

O quadro a seguir resume a abordagem que cada metodologia dispensa a cada um desses fatores.

		Fatores de Análise			
		Sujeito principal na identificação de valores	Participação dos Stakeholders	Novas competências de liderança	Alinhamento entre comportamentos e valores organizacionais
Metodologias	Kuczmarski	Todos os colaboradores	Apenas os clientes	Considera amplamente	Considera amplamente o aspecto <i>hard</i>
	Driscoll & Hoffman	A Liderança da organização	Participação ampla	Reconhece a importância mas não desenvolve o tema	Reconhece a importância mas não aprofunda o tema
	Vargas	A Estratégia Corporativa	Participação restrita com papéis diferentes	Considera amplamente	Considera de forma equilibrada tanto os aspectos <i>hard</i> quanto os <i>soft</i>

Quadro 13 – Análise Comparativa entre Metodologias a partir de Quatro Fatores Principais

7.1 Sujeitos do processo de identificação dos valores

Como atividade inicial das três metodologias estudadas encontramos o processo de identificação dos valores. Em grande medida todo o enfoque da metodologia pode ser compreendido pela escolha que o autor dela faz quanto a quem exerce o papel principal na identificação dos valores. Em outras palavras, o conceito que vai fundamentar toda a metodologia pode ser conhecido através do personagem principal da fase de identificação dos valores. Por esses motivos acreditamos que o sujeito principal na identificação dos valores seja um dos principais fatores a serem analisados em uma metodologia de Gestão Baseada em Valores.

De forma interessante, cada um dos autores apresenta uma abordagem diferente de quem exerce o papel fundamental nesse processo.

Os Kuczmarski defendem que os valores da organização devem ser aqueles que emergem a partir da construção do consenso entre todos os membros dessa organização. Qualquer que seja a posição hierárquica, cada indivíduo deve se sentir participante ativo no processo de identificação dos valores para que se sinta comprometido em seguir e responsável por manter cada um deles. Em outras palavras, a construção de consenso é essencial para que cada indivíduo se sinta

responsável por cada item da declaração de valores e comportamentos esperados. De certa forma, os Kuczmarski se alinham a Collins (1996) quando este último diz que não se pode ajustar um conjunto de valores, se pode sim descobrir qual o conjunto de valores que dirige uma organização. Louzano e Sauquet (1999), são outros dois autores que concordam nesse ponto com os Kuczmarski ao afirmarem que assim como as organizações têm um papel central nas sociedades modernas, elas têm também um valor funcional. Entretanto seu papel não se restringe a isso. As organizações devem promover um acréscimo de significado ao trabalho, não como resultado de percepções impostas, mas através de reflexão coletiva e construção de consenso.

Driscoll & Hoffman, não defendem na obra utilizada para análise uma posição absolutamente clara a favor de um ou outro sujeito da identificação dos valores. Entretanto, como comentamos no item 5.11 deste trabalho, os autores deixam transparecer uma preferência pela figura dos líderes como os sujeitos idealizadores da declaração de valores da organização. Os líderes, como aqueles sujeitos que definem as estratégias e guiam as empresas em direção à missão dela seriam os indivíduos mais apropriados para desenvolverem um rol de valores que eles acreditam que representam a organização da forma mais correta. Na visão de Driscoll & Hoffman percebe-se aquela idéia em que líder e organização se confundem, o estilo de liderança e os valores dos líderes estão tão enraizados nas empresas que não se percebe claramente quais características são específicas do líder e quais são específicas da organização.

Vargas oferece uma terceira abordagem que é da estratégia como sujeito do processo de identificação de valores. Poderíamos em princípio acreditar que o entendimento de Vargas estaria alinhado com o de Driscoll & Hoffman na medida que os líderes definem os valores. Entretanto, há uma diferença essencial entre as abordagens, pois enquanto Driscoll & Hoffman defendem que os líderes estabeleçam os valores da organização a partir de seus próprios valores, Vargas defende que os líderes estabeleçam os valores da organização a partir da estratégia

da organização, por isso dizemos que para este autor a estratégia é quem dita os valores⁵⁰.

7.2 Participação dos *stakeholders*

Como comentamos anteriormente o processo de Gestão Baseada em Valores vai alterar profundamente a maneira pela qual a companhia se relaciona com quem quer que seja: colaboradores, clientes, fornecedores, acionistas e comunidade. O envolvimento de todas as partes que têm algum papel na organização torna o processo de desenvolvimento de uma Gestão Baseada em Valores mais rico, pois traz para o debate maior diversidade de pontos de vista e melhora a imagem da empresa ao se expor diante de seus públicos conquistando ao mesmo tempo mais simpatia e comprometimento pois esses públicos também se sentem responsáveis pela organização.

De forma mais específica os colaboradores precisam ter papel de destaque, pois são eles afinal quem vão manifestar no dia-a-dia os valores da organização em suas ações e decisões. O processo de Gestão Baseada em Valores vai pedir às pessoas que avaliem seus próprios valores, abandonem alguns deles, desenvolvam outros e pelo menos aceitem como válidos e sigam os demais. Isso significa que estaremos lidando com crenças e convicções básicas das pessoas, e isso somente será possível se os colaboradores realmente se sentirem responsáveis ativos pelo processo.

Os acionistas, por sua vez, precisam estar envolvidos porque afinal são os proprietários da empresa. Por um lado os acionistas precisam apoiar incondicionalmente o projeto e aprová-lo ao seu final para que ele tenha credibilidade, por outro lado os acionistas podem e devem influir na identificação dos valores que permearão a empresa ao longo dos anos, pois será de seu maior interesse, que os valores impulsionem a empresa em direção a melhores performances e maior longevidade. Veja que Blanchard & O'Connor dão bastante importância aos acionistas ao proporem que na fase de elaboração da declaração de valores eles (os acionistas) devem estar no início e no fim do processo.

⁵⁰ Já elaboramos razoável crítica a esse respeito no item 6.9, assim nos absteremos de maiores discussões.

Os fornecedores devem estar contemplados para que estejam cientes dos valores que a empresa utilizará em suas prática diárias. A área de compras e pessoas que têm a função de escolher fornecedores, em qualquer empresa são tradicionalmente nichos críticos em termos éticos, sendo freqüentemente empurrados para situações de dilemas entre valores. O envolvimento dos fornecedores na identificação dos valores deverá inibir comportamentos que vão contra os valores e deverá trazer à tona valores e normas que estão sendo praticados e que precisam ser coibidos pela organização.

Finalmente o envolvimento dos clientes e comunidade em geral será interessante para a empresa na medida em que ela poderá verificar se os seus valores são reconhecidos e valorizados positivamente por eles, além disso, estes *stakeholders* podem também sugerir valores que eles prezam e gostariam que estivessem sendo praticados pela empresa. Adicionalmente, o envolvimento dos clientes e da comunidade colabora para a construção de uma imagem melhor da empresa junto a esses públicos.

A metodologia proposta pelos Kuczmarski pode-se dizer que passa ao largo dos *stakeholders*. Como salientamos em nossa crítica à metodologia esse é um dos pontos falhos que merece ser contemplado. Os acionistas não são citados para aprovação do projeto, os fornecedores não figuram como indivíduos que podem dar ótima contribuição para identificação das práticas a serem inibidas, somente os clientes são citados pelos autores como os indivíduos que vão dar *feedback* sobre os valores e sua adequação ao desejado por eles (clientes).

Já Driscoll & Hoffman consideram importante o envolvimento de todos os *stakeholders* nas diversas fases do processo de implementação da Gestão Baseada em Valores. Para esses autores, todos os stakeholders são ao mesmo tempo alvo e audiência para os valores e desempenham papel importante principalmente no alinhamento das práticas corporativas com os valores da organização. Como são eles que se relacionam com a organização, são eles os mais adequados para dizerem como cada um dos valores deve se manifestar no cotidiano da organização.

Vargas adota uma postura intermediária. Defende a participação dos stakeholders no processo de identificação dos valores e lembra que a fase de comunicação dos

valores deve contemplar todos os envolvidos com a organização, pois todos serão impactados pela nova forma de gestão da empresa. Entretanto, percebemos que Vargas atribui diferentes funções aos *stakeholders* durante o processo. Os acionistas participam no início do projeto aprovando-o e apoiando-o; os colaboradores são incentivados a darem seu feedback sobre a operacionalização dos valores, como os valores serão manifestos por eles no dia-a-dia; aos colaboradores da alta liderança cabe o papel de desenho dos valores; finalmente a comunidade, fornecedores e clientes são lembrados quando da fase de comunicação.

7.3 Novas competências de liderança

Ao longo deste trabalho deve ter ficado clara a importância dos líderes na condução de um projeto de Gestão Baseada em Valores. Os líderes são aqueles que devem dar o exemplo de como respeitar os valores da organização, mostrar aos membros de sua equipe como os valores se manifestam no cotidiano dos negócios e reforçar os valores da companhia através de situações que sejam dilemas de valores. Nesse sentido, todas as três metodologias são unâneas.

Entretanto uma Gestão Baseada em Valores traz para o ambiente organizacional variáveis intangíveis, crenças e convicções pessoais, emoções, atitudes e uma série de características que se distanciam dos números, prazos, resultados e indicadores que os líderes estão acostumados. Esse fato faz com que aumente a demanda por novas competências mais relacionadas ao lado *soft* da organização. A atividade de *coaching*, por exemplo, é uma das atividades principais dos líderes enquanto gestores de equipes e sofre profundas alterações em uma organização baseada em valores. Além de acompanharem a performance, os resultados e competências dos membros de sua equipe, os líderes deverão incorporar ao processo de acompanhamento fatores menos objetivos, como identificação com valores, comportamentos esperados e atitudes positivas face à equipe e face à organização.

As habilidades que precisa ter uma pessoa para verificar resultados, orçamentos, prazos e competências são bastante distintas das habilidades requeridas para se acompanhar as subjetividades e os significados inerentes a uma Gestão Baseada

em Valores. Por isso acreditamos que esse é um ponto importante que deve ser buscado nas metodologias de implementação de Gestão Baseada em Valores.

Os Kuczarski reconhecem essa necessidade de novas competências e chegam inclusive a recomendar algumas diretrizes para os líderes de organizações baseadas em valores:

(1) Pluralizar o local de trabalho. Significa apoiar, endossar, promover, apreciar as diferenças entre as pessoas nos mais variados aspectos: idade, sexo, religião, raça, etnia, nível socioeconômico, personalidade, habilidades técnicas e interpessoais etc. E isso deve ser buscado como ferramenta de aumento da eficiência da organização e como forma de fazer com que os colaboradores reconheçam também a importância de todos os indivíduos (e suas características, personalidade etc. e valores) da organização.

(2) Defender seus colaboradores, abandonando a posição de serem servidos, os líderes devem passar para a posição de servir a seus empregados. Somente através da reciprocidade, da justiça e do esforço mútuo por parte da liderança, e percebido pelos colaboradores, é que as iniciativas-chaves terão o apoio dos colaboradores e os grandes objetivos serão perseguidos pela organização com um todo.

(3) Ser líder socrático que não dá soluções, as solicita, incentiva que os liderados busquem ou desenvolvam as soluções. Os líderes devem se esforçar para criar uma organização que aprende constantemente, onde os membros aplicam suas habilidades, utilizam sua própria inteligência (e não somente a dos líderes) e experiências anteriores para desenvolver soluções, resolver problemas e agir ativamente em prol da organização. O método socrático promove a autodescoberta, e possui poder permanente de utilização em situações e momentos diversos, entretanto é importante que a organização esteja disposta a tolerar os erros inerentes ao processo de aprendizagem.

(4) Evocar a paixão profissional a fim de conseguirem de seus colaboradores, o entusiasmo, o orgulho e comprometimento. A expressão de emoções não deve ser reprimida, mas incentivada pelos líderes.

(5) Criar uma ponte entre as pessoas e a missão da organização, dando às pessoas uma razão para irem ao trabalho todos os dias, darem o melhor de si e sentirem-se felizes com isso⁵¹.

Como já dissemos na crítica à metodologia de Driscoll & Hoffman, esta não considera, em toda a sua importância, as novas competências dos líderes nas organizações baseadas em valores. Os autores são convincentes ao discursar sobre a importância do líder na condução do processo, na construção de simbologias e mitos em torno dos valores que facilitem o entendimento do valor e da importância que a organização dispensa a ele. Entretanto não abordam claramente a questão do desenvolvimento de novas competências de liderança.

Vargas, por sua vez, dá bastante importância ao tema e defende que para que os líderes sejam nas organizações baseadas em valores verdadeiros agentes facilitadores do processo de alinhamento cultural, promovam a transformação, sejam educadores e treinadores comportamentais eles devem adquirir novas ferramentas de gestão relacionadas a habilidades para condução de reuniões de reflexão e aprendizagem, comunicação pessoal, competência emocional, gestão do tempo e produtividade, alinhamento de atitudes, resolução de problemas atitudinais e mediação de conflitos.

7.4 Alinhamento entre comportamentos e valores da organização

O último fator que utilizaremos nesta análise é o da adequação geral da estrutura e políticas corporativas com os valores da empresa. De forma bem direta podemos dizer que o ajustamento das práticas organizacionais com os valores é a única forma de fazer com que os valores saiam dos quadros do hall de entrada das empresas e se manifestem em comportamentos, ações e decisões que permeiam toda a organização.

⁵¹ Nessa mesma linha William Pollard (POLLARD, 2000) escreveu um interessante artigo chamado *Mission as an Organizing Principle* (A Missão como Princípio Organizador) onde argumenta que na ausência de uma missão cheia de significados e propósitos as próprias pessoas se sentirão deslocadas, em um ambiente de descontinuidades e desmoralização. O papel do líder é, portanto articular uma missão que traga significado profundo ao trabalho e assegurar o alinhamento entre a missão da organização e as causas nas quais as pessoas acreditam, e assim liberar um poder criativo que será utilizado diretamente na consecução dos objetivos da empresa.

Kilmann (1991), a respeito da importância dos processos e políticas organizacionais, diz que quando os sistemas de avaliação e recompensas e as políticas corporativas que governam o negócio são documentadas e, principalmente, colocadas em prática, esses sistemas e políticas passam a indicar às pessoas quais comportamentos e atitudes são importantes para se conseguir o êxito naquela organização, moldando dessa forma a cultura organizacional,

Collins (1996) também enfatiza esse aspecto ao colocar que as empresas realmente visionárias se concentram primordialmente no processo de alinhamento dos valores com as práticas e nem tanto no escrever a declaração de valores em si. Elas buscam o alinhamento dos comportamentos como forma de preservar seus valores centrais, reforçar-lhes o propósito e estimular que sejam seguidos continuamente. Na verdade, diz o autor, nas empresas que obtêm sucesso no alinhamento, os valores nem precisam estar escritos nas paredes, são vistos a olhos nu nas ações das pessoas.

O alinhamento entre valores e práticas de negócio para que seja bem sucedido deve usar tanto abordagens *hard* quanto abordagens *soft*. Ou seja, não somente as políticas formais, processos de avaliação e planos de recompensa (o lado *hard*) devem ser utilizados para o alinhamento dos comportamentos aos valores, mas também as atividades e treinamentos comportamentais, palestras ou discursos de persuasão (lado *soft*) podem ser usados para se conseguir a atitude correta dos colaboradores face à mudança e mais favorável em relação aos valores e à nova filosofia de Gestão Baseada em Valores. Ambas as abordagens são úteis e se complementam. Se empregamos apenas as técnicas comportamentais sem fazer o ajustamento dos sistemas e políticas aos valores, o potencial criado não pode ser realizado por falta de ferramentas práticas que possibilitem o espelhamento dos valores. Mas a utilização apenas de sistemas e práticas ajustadas sem que haja o envolvimento emocional e a criação de um clima favorável também pode gerar comportamentos adversos e o projeto se tornar alvo de sabotagens, as pessoas adotam atitudes defensivas e reativas, os sistemas ajustados são contornados e mesmo burlados, pois os indivíduos não perceberam a necessidade de adaptação de seus próprios comportamentos.

Os autores das três metodologias estudadas são unânimes em enfatizar a importância da necessidade de alinhamento, entretanto oferecem perspectivas distintas por isso acreditamos que seja válido analisá-las em relação a esse fator.

Para iniciar, os Kuczmarski têm uma visão intermediária com foco muito concentrado no lado *hard*. Os autores salientam muito bem a importância da adequação das práticas gerenciais e inclusive listam mais de uma dezena de sistemas e políticas organizacionais que devem ser objeto de ajustamento em relação aos valores (KUCZMARSKI, 1999: p.143). Entretanto não tratam de ações mais *soft*, ligadas à motivação das pessoas para o uso dessas ferramentas.

Driscoll & Hoffman também deixam claro a necessidade de alinhamento, mas não se aprofundam em recomendar práticas *hard* ou *soft*. Essa é uma lacuna importante na metodologia apresentada por esses dois autores e já apontamos essa deficiência anteriormente neste trabalho (item 5.11).

Finalmente Vargas apresenta uma visão mais abrangente contemplando tanto ações *hard* quanto *soft*. No quinto passo da metodologia o autor enfatiza a utilização de técnicas *soft* para o desenvolvimento da aprendizagem organizacional como forma de compartilhamento de experiências e conhecimento entre os colaboradores a fim de consolidar a cultura desejada. O sexto passo da metodologia consiste em criar e ajustar as políticas e procedimentos que suportem a Gestão Baseada em Valores. E no sétimo passo o autor trabalha o desenvolvimento de competências de liderança baseadas em valores e propõe que sejam desenvolvidas além das competências *hard* de gestão de equipes, também as habilidades *soft* de alinhamento de atitudes, verificação de adequação aos valores e outras já comentadas anteriormente.

8 CONCLUSÃO

Este trabalho mostrou que, em virtude dos recentes escândalos provocados por uma degeneração dos valores morais nas organizações, tem aumentado o interesse por formas de fazer negócios e conduzir empresas baseadas em elevados padrões de valores e comportamentos. Assim, os valores morais têm exercido uma influência crescente nas organizações e uma Gestão Baseada em Valores está se desenvolvendo a partir de uma mudança substancial nas perspectivas de negócio, na medida em que a orientação para os resultados de curto prazo, maximização do retorno ao acionista, eficiência e controle continuam válidas, mas se sujeitam antes à adequação total aos valores da organização.

A primeira questão que este trabalho se propôs a responder, sobre o papel dos valores nas organizações, foi respondida nos seguintes termos. Nas organizações, os valores constituem uma base estável para a tomada de decisão e definição de comportamentos desejados que guiam os funcionários em um cotidiano complexo, volátil e de constantes mudanças. Por outro lado, os valores estabelecem critérios claros e uniformes de relacionamento entre todos os membros da organização e proporcionam uma maior criação de significado para o trabalho motivando os funcionários e aumentando o comprometimento com os resultados da companhia.

Para responder à segunda questão, sobre o que é Gestão Baseada em Valores, propusemos que essa “filosofia” de gestão, tem a função de fazer com que os valores exerçam total influência na forma que a empresa decide e em tudo o que ela faz, de tal modo que a cultura da organização esteja completamente fundamentada em um rol de valores morais centrais para a organização. Nesse sentido aponta para a conhecida metáfora da cultura organizacional como a “cola” que une as pessoas em torno de objetivos comuns e sob padrões comuns de valores e comportamentos.

A Gestão Baseada em Valores atinge todas as funções e áreas das organizações. As políticas de recursos humanos buscam atrair, desenvolver e reter pessoas em função dos valores da organização, as funções do marketing e vendas têm suas ações e decisões reguladas pelos valores, a gestão das operações estará permeada pelos valores, a administração financeira se submeterá aos valores e finalmente a

estratégia corporativa estará sujeita aos valores e procurará utilizá-los como importante fonte de vantagem competitiva.

Ao responder sobre as vantagens da Gestão Baseada em Valores salientamos que há ainda poucas evidências estatísticas disponíveis na literatura sobre a relação dos valores organizacionais e comportamentos éticos com a performance das organizações. Porém este trabalho trouxe algumas observações que forneceram diversas indicações de que realmente pode existir uma correlação positiva entre essas duas perspectivas.

Além disso, a lógica dos valores mostrou como ocorre a ligação entre valores compartilhados e organizações de alta produtividade. A Gestão Baseada em Valores promove a identificação dos valores mais importantes para a organização e os comportamentos que se esperam dos indivíduos que compartilham esses valores. A seguir, a Gestão Baseada em Valores ajusta e desenvolve processos, procedimentos e políticas de gestão que colocam os valores em primeiro plano e efetivamente guiam as decisões e ações de toda a organização. Com isso, os colaboradores que compartilham esses valores encontram mais significado naquilo que fazem, se sentem mais motivados e mais comprometidos com o sucesso da organização. Em decorrência dos valores compartilhados, processos alinhados, maior motivação e comprometimento dos colaboradores, podemos esperar indivíduos, equipes e em última instância uma organização altamente produtiva, produzindo impacto não somente naqueles indicadores de performance relacionados ao clima interno, mas também nos indicadores tradicionais relacionados aos aspectos operacionais, financeiros e mercadológicos.

Finalmente, respondemos à quarta questão proposta, sobre os passos que precisam ser seguidos a fim de criar uma organização baseada em valores, mostrando que tal processo consiste basicamente de três etapas. Na primeira etapa são identificados os valores que a organização passará a usar em suas decisões e que se refletirão nos comportamentos observados. Uma segunda fase consiste em comunicar eficazmente a nova forma de gerir da empresa e os valores que vão pautar essa gestão a todos os *stakeholders*, pessoas e organizações que detêm algum papel no relacionamento com a empresa. Finalmente, a terceira fase procura continuamente

inserir os valores nas práticas organizacionais, políticas corporativas, procedimentos, enfim, busca ajustar e criar toda uma estrutura organizacional pautada pelos valores.

Esses três passos se repetem consistentemente nas três metodologias analisadas, mas cada uma delas propõe formas diferentes, enfoques e prioridades diferentes. A “Metodologia Kuczmariski” contribui com a idéia de que a identificação dos valores deve se dar a partir da construção de um consenso amplo entre todos os membros da organização e dá grande importância ao alinhamento das políticas internas aos valores organizacionais. A “Metodologia Driscoll & Hoffman”, por outro lado, possui uma ênfase distinta com a liderança da organização detendo grande parcela da responsabilidade pela identificação dos valores da organização e contribui especialmente com a defesa da participação ampla dos *stakeholders* no processo de implementação. A “Metodologia Vargas”, finalmente, oferece uma abordagem diferente sobre a relação entre valores organizacionais e a estratégia corporativa e colabora com uma ênfase especial às novas competências que precisam ter os líderes de organizações baseadas em valores.

Uma importante contribuição deste trabalho reside, portanto no conceito estabelecido de que não há uma metodologia mais correta do que outra em termos absolutos. Cada metodologia apresenta vantagens e desvantagens, são apropriadas a diferentes contextos e devem ser ajustadas às necessidades de cada organização que queira implementar-se uma Gestão Baseada em Valores. Conforme observam Nelson e Trevino,

Os problemas éticos podem ser semelhantes, os resultados a serem atingidos análogos, e mesmo o rol de valores similar, mas a natureza de cada negócio, as estratégias de cada organização, a cultura corporativa prevalente na fase inicial do processo e, enfim, as pessoas que compõem a organização são sempre diferentes e por isso demandam atenção especial e particular daqueles que vão formular o plano de mudança. (Nelson e Trevino (1999 apud BARNES, 1999)⁵².

⁵² NELSON, K. and TREVINO, L. (1999). *Managing business ethics: Straight talk about how to do it right*. New York, NY: John Wiley & Sons, Inc.

Algumas questões, entretanto, permanecem em aberto principalmente no tocante àquelas que procuram esclarecer de modo mais conclusivo a relação entre valores morais e Gestão Baseada em Valores e performance da organização. Ou seja, qual impacto, se há algum, a Gestão Baseada em Valores provoca naqueles indicadores de performance mais tradicionais ligados ao retorno para o acionista, retorno sobre o patrimônio, retorno sobre ativos e assim por diante?

Para responder de forma mais profícua a esse tipo de questão seriam necessárias informações extraídas de casos reais de empresas que implementaram a Gestão Baseada em Valores e têm sido conduzidas sobre a égide de valores morais consistentes que permeiam toda a prática corporativa. No Brasil, poucas são as empresas que poderiam realmente ser chamadas de organizações baseadas em valores (essa tarefa por si só demandaria um grande esforço adicional de pesquisa no sentido de identificar as empresas que se encaixam nessa categoria).

Algumas grandes corporações nacionais estão a dar apenas os primeiros passos em direção à Gestão Baseada em Valores e entre as grandes multinacionais presentes no país, muitas delas estão em estágio avançado de Gestão Baseada em Valores, entretanto a problemática encontrada será outra. Todas elas iniciaram o processo já na segunda etapa, a de comunicação e operacionalização dos valores. A primeira etapa, de identificação dos valores, fundamental para o entendimento das premissas que vão pautar todo o processo, foi realizada nas matrizes. Assim, a parte mais rica do projeto fica mais distante para ser observada e estudada. É um obstáculo a ser vencido.

9 BIBLIOGRAFIA

AKERS, John F. (1989) *Ethics and Competitiveness: Putting First Things First*. Sloan Management Review Forum on Ethics, 1989 Winter, pp.69-71.

ANDERSON, Carl (1997) *Values-based management*, The Academy of Management Executive - Nov 1997.

ANDREWS, Kenneth R.(1989). *Ethics in Practice*, Harvard Business Review. Boston: Sep/Oct 1989. Vol. 67, Iss. 5; pg. 99, 6 pgs

ARGANDONA, Antonio, *Fostering values in organizations*, Journal of Business Ethics, vol 45. p.15-28, Dordrecht, Jun 2003

BAGLEY, CE (2003), *The ethical leader's decision tree*, Harvard Business Review, vol. 81, no. 2, pp. 18-19.

BARNES, D.R. (1999) *Values-Based Leadership*, Paper, Purdue University, Spring, 1999

BARNEY, J.B. (1986), *Organizational Culture Can Be a Source of Sustained Competitive Advantage*. Academy of management Review, Mississippi, 1986

BELASCO, J. , STAYER, R. C. *O vóo do búfalo*. Rio de Janeiro: Campus, 1998

BEM, D.J. *Beliefs, Attitudes, and Human Affairs*. Brooks/Cole: Belmont, California, 1970.

BEM, D.J (2002) Cornell University. *Introduction to Beliefs, Attitudes, and Ideologies*, disponível em: http://comp9.psych.cornell.edu/courses/Psych489/Introduction_to_Beliefs_&_.html, acesso em: 26 jan. 2004

BERGAMINI, C. W. *Desenvolvimento de recursos humanos: uma estratégia de desenvolvimento organizacional*. São Paulo: Atlas, 1996.

BETTINGER, C., (1989) *Use Corporate Culture to Trigger High Performance*, The Journal of Business Strategy, Vol. 10, no. 2, pp. 38-42

BLANCHARD K., O'CONNOR M. *Managing By Values*, Berrett-Koehler, San Francisco, CA, 1997.

COHEN, David, (2003) *Os dilemas da ética*, EXAME, Edição 792, 7 maio 2003.

CONNOR, Patrick E., BECKER, Boris W. (1975), *Values and the Organization: Suggestions for Research*, The Academy of Management Journal, vol 18, nº 3, (Set, 1975), 550-561

COLLINS, James C. e PORRAS, Jerry I. (1996) *Building Your Company's Vision* Harvard Business Review – september-october 1996.

COLLINS, James C. (1996) *Aligning Action and Values*, Leader to Leader, No. 1 Summer 1996, Disponível em: <http://www.pfdf.org/leaderbooks/l2l/summer96/collins.html>, Acesso em: 10 nov. 2003.

COVEY, S. *Liderança baseada em princípios*. Rio de Janeiro: Campus, 1998

DAVIS, S.M. (1984) *Managing Corporate Culture*, New York : Harper & Row, 1984, 123p.

DEVERO Amie J. (2003), *Corporate Values Aren' t Just Wall Posters — They're Strategic Tools*, American Management Association , 2003, Summer edition.

DEVERO Amie J. (2003), *Corporate Values Stimulus for the Bottom Line*, Financial Executive, mai 2003.

DOSE, J.J.,(1997) *Work values: An integrative framework and illustrative application to organizational socialization*, Journal of Occupational and Organizational Psychology. Leicester: Sep 1997. Vol. 70, Iss. 3; pg. 219, 22 pgs

DRISCOLL, D. e HOFFMAN W.M. *Ethics Matters: How to Implement Values Driven Management*, Bentley 2000

DOLAN, S., GARCIA, S. (2002), *Managing by Values: cultural redesign for strategic organizational change ate the dawn of the 21st. century*, Journal of Management Development, vol.21, No. 2, 2002.

DUNCAN, W.J. (1989). Organizational culture: '*Getting a fix' on an elusive concept*. Academy of Management Executive, 3(3), 229-236.

ENRON, *Code of Ethics*, Julho, 2004. Disponível em <http://www.leadershiplifestyle.com/articles/may2003.htm#_edn1>, Acesso em: 27 jan. 2004

FERRELL, O.C., FRAEDRICH, J. e FERREL, L. *Ética Empresarial: dilemas, tomadas de decisão e casos*, Rio de Janeiro: Reichmann & Affonso Ed., 2001

FROST, P et al. *Organizational Culture*, Beverly Hills, Sage Publications, 1985.

GALLAGHER, Robert A. (1997) *Values Centered Organizations*. Disponível em: http://www.orgdct.com/improving_your_capacity_for_values%20based.htm, Acesso em: 10 nov. 2003.

GERENCSEK, M. *Improving Resilience in an increasingly complex world*, Booz Allen Hamilton, 2003, 36 disponível em: <http://info.umuc.edu/de/25anniv/colloquium/fall/documents/gerencser.pdf> Acesso em: 7 fev 2004.

HARRINGTON, D. et al (1996) *Putting people values to work*, The McKinsey Quarterly, 1996 Number 3.

KILMANN, Ralph H., *Gerenciando sem Recorrer a Soluções Paliativas*. Rio de Janeiro, Qualitymark, 1991.

KUCZMARSKI, S. & KUCZMARSKI, T. *Liderança Baseada em Valores*, São Paulo, Educator, 1999. 279p.

LOZANO, Josep M; SAUQUET, Alfons (1999) *Integrating business and ethical values through practitioner dialogue*, Journal of Business Ethics; Nov 1999; 22, 203-217.

MADDEN, R. (2004), *Expectations, Values, and Groups*, Disponível em: http://home.earthlink.net/~rdmadden/webdocs/Expectations_Values_Gr.html Acesso em: 10 jan. 2004

MCDONALD, R. (2000) *Value, Meaning and Leadership in the Firm* Disponível em : <http://www.academy.umd.edu/ila/Resources/Publications/Additional%20Articles/2000/McDonald.htm#r10> acesso em 24 nov. 2003.

MINTZBERG, H., AHLSTRAND B. e LAMPEL, J., *Strategy Safari - A guided tour through the wilds of strategic management*. New York, The Free Press, 1998

MITROFF, I I., and DENTON E. A. (1999). *A study of spirituality in the workplace*. Sloan Management Review, 83-92.

OLIVEIRA, M. *A Cultura Organizacional*, São Paulo, Ed. Nobel, 1988.

OUCHI, W., *Theory Z*. Reading, MA: Addison-Wesley, 1981.

PARMALAT, *Política de Ética*, disponível em <<http://www.parmalat.com.br>>, acesso em 27 jan. 2004.

PARMALAT, *Voluntary Code of Best Practices*, disponível em <<http://www.parmalat.com>> acesso em 27 jan. 2004.

PELLET, Jennifer (2002). *Trust in an age of doubt*. Chief Executive. New York: Jul 2002. Iss.180; p.60, 8p.

POLLARD, C. W. *Mission as an Organizing Principle*. Leader to Leader. 16 (Spring 2000): 17-21. Disponível em: <http://www.pfdf.org/leaderbooks/l2l/spring2000/pollard.html> Acesso em: 21 dez 2003.

PFEFFER, J & O'Reilly C.A *Talentos Ocultos: como as melhores empresas obtêm resultados extraordinários com pessoas comuns*. Rio de Janeiro : Campus, 2001.

PFEFFER, J. *Vantagem competitiva através de pessoas*. São Paulo: Makron, 1994.

PFEFFER, J. (2001) *Business and the Spirit: Management Practices that Sustain Values*, Research Paper No. 1713, Stanford University, October 2001.

PISCINATO, T.M. (1999), *Valores, Atitudes Individuais e Comprometimento: Reflexos e Mudanças no Clima Organizacional*, 1999, 165 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Pontifícia Universidade Católica, São Paulo, 1999.

PRAXIS UK (2003) *Values-Based Leadership*, disponível em: <http://www.praxis-uk.com/values-g.html>, Acesso em: 24 nov. 2003.

PRUZAN, Peter, (1998) *From control to value-based management and accountability*, Journal of Business Ethics. Oct 1998, Vol. 17, Iss. 13; pg. 1379, 16 pgs

RESICK, C.J. et al (2000) *From Values to Performance: Theory, Practice and Implications*, disponível em: <http://www.academy.umd.edu/ila/Resources/Publications/Additional%20Articles/2001/resick.htm> acesso em: 25 nov. 2003.

SATHE, V. (1983), *Implications of Corporate Culture: A manager's guide to action*. Organizational Dynamics, autumn, 1983

SCHEIBE, K. E.. *Beliefs and values*. New York: Holt, Rinehart, & Winston, 1970.

SCHEIN, E.H. *Organizational Culture and Leadership*. San Francisco, Jossey-Bass, 2 ed., 1985.

SHRIVASTAVA, P. (1985) *Integrating Strategy Formulation With Organizational Culture*. The Journal of Business Strategy, 1985, 5, 103-111.

VARGAS, R. (2002) *Values-Based Management*, in Congresso Nacional ABTD, dez. 2002, Santos. Não publicado.

VARGAS, R. (2003a) *Gestão Baseada em Valores*, in Expomanagement 2003, Não publicado.

VARGAS, R. (2003b) *Gestão Baseada em Valores*, Revista T&D, ano XI, ed.121, jan. 2003, p.46-50

WACKER, Watts, TAYLOR, Jim, 1997. *The 500 Year Delta: What happens after what comes next*. HarperCollins Publishers, Inc., 302 p.

ZIMBARDO, P., EBBESEN, E.B., Trad. Dante Moreira Leite (1973), *Influência em atitudes e modificação de comportamento*, São Paulo Edgard Blücher 1973, 163p.