

A gestão e a avaliação por valores: um caso de sucesso?

Em que factores basear a avaliação do sucesso de uma empresa? Será que, nos dias que correm, os resultados financeiros a curto prazo são apenas o que importa? Mais uma vez, começo um texto com mais perguntas que respostas, algumas das quais podem, *inclusive*, parecer despropositadas aos gestores com um pensamento mais “tradicional”. No entanto, e correndo o risco de não conseguir apresentar soluções definitivas, julgo que vale a pena fazer uma breve reflexão sobre esta temática, desenvolvendo, como prometido, um dos temas que apresentei brevemente na edição de Setembro de 2007 desta publicação.

Por: **Mauro Frota**, sócio gerente e director técnico

Partir do princípio que a única medida de sucesso se baseia em números, parece-me uma abordagem demasiado simplista e ultrapassada. A reinvenção do trabalho pressupõe que outros factores, igualmente importantes, devam ser também equacionados.

A minha curta experiência enquanto gestor não me permite escrever muito acerca do sucesso nos números. Noutros aspectos, no entanto, já tenho a necessária confiança para

opinar com base em textos produzidos e no meu próprio percurso.

Vamos então, juntos, percorrer a temática da gestão e consequente avaliação de *performance* tendo como base os valores da empresa. Abordaremos a importância das pessoas nas organizações e as três fases da implementação de um processo deste tipo, como definidas por Ken Blanchard. Confesso, à partida, que alguns dos pontos focados se devem exclusivamen-

te à minha pesquisa pessoal, baseada num processo de tentativa e erro e uso de intuição e senso comum. Alguns dos exemplos práticos apresentados são únicos e terão, ainda, que passar o teste do tempo.

1. O que é a Gestão por Valores?

A Filosofia e os Valores de uma empresa são o seu alicerce. Hoje, mais do que nunca, uma empresa deve compreender aquilo que representa e conhecer os valores sob os

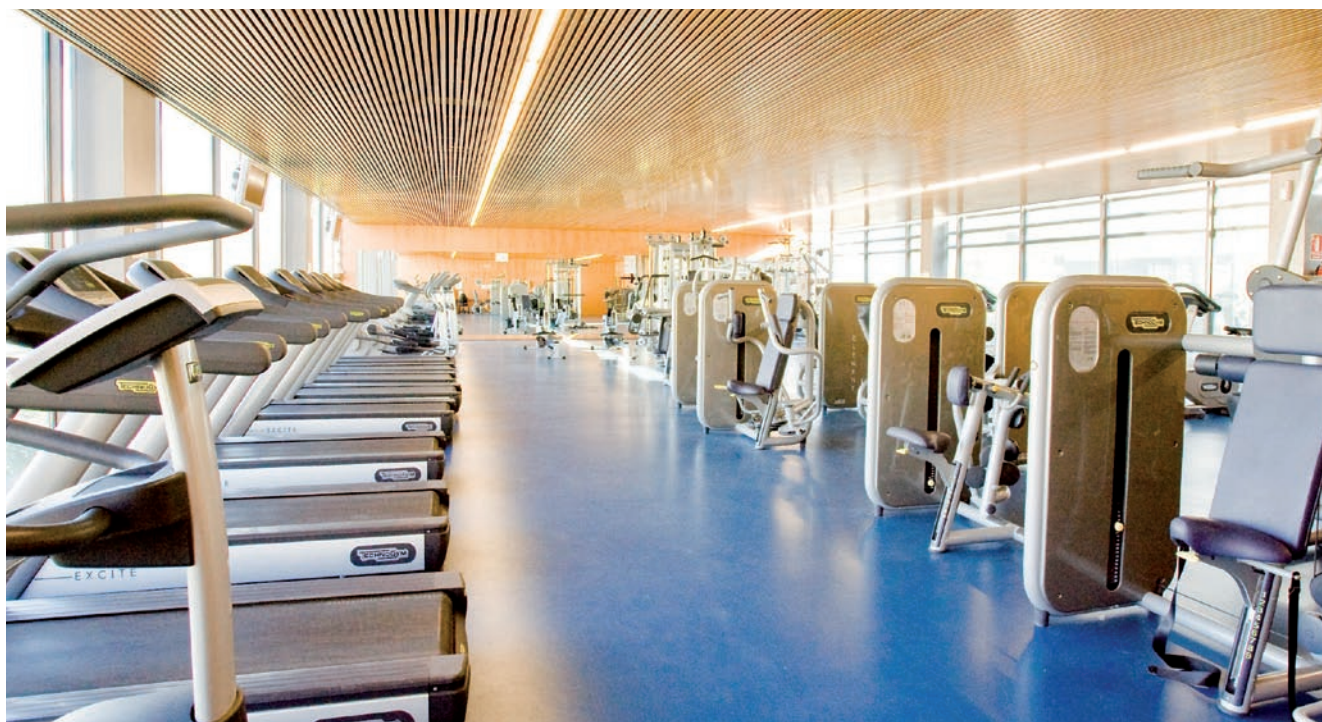
quais opera. A postura empresarial baseada em determinados valores deixou de ser uma mera opção filosófica interessante e passou a ser um requisito para a sobrevivência de qualquer entidade.

A Gestão por Valores é, então, uma prática comercial reconhecida que pretende estimular o regresso dos clientes, motivar os colaboradores a dar o seu melhor diariamente, proporcionar lucro e, ao mesmo tempo, ser um motivo de orgulho para os proprietários.

De uma forma geral, a Gestão por Valores destina-se a identificar falhas entre aquilo que dizemos que acreditamos e aquilo que realmente fazemos. “Provavelmente, poucas pessoas deixariam de concordar que as acções são mais importantes que as palavras, mas a maioria de nós comporta-se exactamente como se não acreditasse nisso”, afirmaram Tom J. Peters e Robert H. Waterman Jr. no famoso livro de gestão “In Search of Excellence”. Sabemos que muitas organizações defendem toda uma brilhante série de estilos empresariais que depois não são postos em prática. Há gestores que dizem que “a sua porta está sempre aberta” para os colaboradores, mas na verdade estão sempre inacessíveis.

No entanto, a implementação do processo não é fácil nem breve – nem poderia ser, uma vez que estamos a falar de mudar comportamentos enraizados em cada uma das pessoas da empresa. De acordo com os especialistas, uma mudança para uma Gestão por Valores leva dois a três anos até começar a dar frutos





e a gerar lucros consistentes e leva outro tanto tempo para que as mudanças permanentes passem a fazer parte integrante do comportamento humano. É importante ter isso em atenção, embora acredite que vale realmente a pena o esforço.

Acredito, em última análise, que com esta prática empresarial, os líderes percebem que a ambição de vencer não tem necessariamente de invalidar o empenho em fazer as coisas da maneira mais correcta – e este é um aspecto essencial numa empresa que pretende marcar o seu lugar no mercado por muitos e longos anos!

1.1. As pessoas – o verdadeiro tesouro das empresas de excelência

“Não são as empresas que fazem com que a gestão por valores resulte. São as pessoas!”
Ken Blanchard

Tenho a convicção pessoal de que as pessoas são o elemento-chave para o sucesso das empresas, especialmente na área dos serviços. Desenvolver as pessoas, a meu ver, passa por dois aspectos

fundamentais: cultivar as relações e criar algo “maior do que nós próprios”. As relações são essenciais para o sucesso – e isso é algo que paredes ou máquinas não nos podem dar. As empresas de prestação de serviços, como as do Health e Fitness, significam pessoas e relacionamentos. Clientes e colaboradores são os dois grupos principais a ter em consideração. Hoje em dia, se não cumprirmos as promessas feitas a clientes e a colaboradores, caminhamos a passos largos para a falência. Por outro lado, temos a necessidade de pertencer a algo maior. John Garder afirmou, certa vez, que “o homem é um obstinado na procura de um significado para si mesmo”. Devemos conseguir criar uma causa que todos defendem (“crie uma causa, não um negócio” é um conceito famoso, atribuído a Tom Peters), de forma a integrar as pessoas num movimento contínuo de conseguir melhorar os processos. Existirá causa melhor do que a participação num negócio que contribui, largamente, para a resolução

da epidemia da obesidade e doenças associadas?

Para construir uma experiência maravilhosa para o cliente, todos os participantes de empresas com Gestão por Valores acham que a melhor experiência da vida deles é trabalhar para construir essa marca.

Em última análise, tratar bem, nutrir a alma e manter viva a paixão da empresa, faz com que todos direcionem os seus corpos e mentes para o sucesso. Afinal, se tratarmos bem da alma, as pessoas vão saber que o sucesso da organização vai ser também o delas.

Uma vez que o processo está em marcha, conseguimos atrair clientes novos enquanto mantemos os antigos. O mesmo se aplica aos colaboradores. À medida que se avança no percurso, a taxa de rotatividade tem tendência a diminuir.

2. As três fases da Gestão por Valores

- Definir a filosofia/objectivos e valores
- Comunicar a filosofia e valores

- Fazer convergir as nossas práticas diárias com a nossa filosofia e valores (avaliar)

2.1. Definir Filosofia e Valores

“Quando estão alinhadas à volta de valores comuns e unidas numa mesma filosofia, as pessoas vulgares conseguem obter resultados extraordinários” Ken Blanchard

Definir a filosofia da empresa (se já tiver uma filosofia empresarial, deve decidir se esta reflecte os valores identificados), decidir quais os valores fundamentais com os quais tenciona coordenar a estratégia e as táticas da sua empresa, assim como a ordem e a prioridade dos mesmos, são os primeiros pontos a ter em conta durante o processo de Gestão por Valores.

É importante perceber que os valores não são aplicados às pessoas, mas em conjunto com elas. É um processo que implica a colaboração de todos. Devem ser simples, directos e fáceis de entender. Como já referimos, quando as pessoas se juntam para servir um objectivo supremo, algo

muito positivo emana dessa união. Os valores podem ser esse objectivo supremo, desde que tenham sido “eleitos” pelas pessoas.

Depois de identificados, é importante responder a algumas perguntas: será que os colaboradores da empresa vêem a filosofia e os valores como directrizes com as quais se identificam, de modo a levar a cabo um trabalho do qual se possam orgulhar?; será que a filosofia e os valores servem como ponto de partida para a comunicação quotidiana e para todo o processo de decisões na empresa?; será que a filosofia e os valores estabelecem um novo conjunto de regras para a distribuição de recursos e para a resolução de problemas laborais e pessoais?

Em relação aos clientes, é importante perguntar: de que maneira é que esta filosofia e valores afectam as nossas transacções comerciais?; será que estes valores são realmente importantes aquando da decisão de se estabelecerem relações comerciais?

2.1.1. Os valores da nossa empresa: um exemplo prático
No início da nossa empresa, juntámos representantes de todos os colaboradores para determinar os nossos valores. Para uma mais rápida identificação e assimilação, foram escolhidos três valores para nos orientarem para o futuro:

- Diversão – constante e emoções saudáveis todos os dias, para que sintam vontade de repetir a experiência;
- Dedicção – exclusiva a cada sócio, para que atinja os resultados a que se propõe e a todos os pormenores, em todos os momentos;
- Integridade – para o servirmos cada vez melhor, todos os dias e para que possamos crescer juntos, lado a lado.

2.2. Comunicar a Filosofia e Valores

“Numa empresa verdadeiramente gerida por valores, há apenas um patrão – os valores da empresa” Ken Blanchard

Colocar os valores expostos em cartazes em todas as zonas de trabalho, bem como nas salas de reunião, onde são tomadas decisões importantes, nas salas de lazer e nas salas de espera. Colocá-los de forma visível na entrada do edifício e na sala de formação. Colocá-los, inclusivamente, na parte de trás dos nossos cartões de visita. Todas estas são formas práticas de estarem sempre presentes para todos os colaboradores e clientes da empresa. Acredito, no entanto, que a filosofia e valores da empresa devam pautar todos os comportamentos e reuniões da empresa. É a única forma de se tornarem parte do “inconsciente colectivo” de toda a empresa, de se tornarem “vivos”. Jack Welch afirmou, no seu célebre livro Vencer: “nós insistimos constantemente no tema da missão em todas as reuniões, desde as mais restritas até às mais alargadas. Qualquer decisão ou iniciativa estava associada à missão. Recompensávamos publicamente aqueles que conduziam a missão e deixávamos para trás os que, por alguma razão, não conseguiam lidar com ela, normalmente devido à nostalgia da forma como os negócios eram feitos nos bons e velhos tempos”. Subscrovo plenamente!

2.2.1. Exemplos práticos: pirâmide invertida e organograma circular

Para que esta mensagem passe de forma consistente, revolucionámos, na nossa empresa, o conceito de pirâmide hierárquica e apresentação de organograma.

A nossa pirâmide organizacional e estrutural encontra-se invertida (**Figura 1**). No seu vértice, dois valores humanos

fundamentais equilibram a estrutura: a tolerância e a confiança. É fundamental sermos tolerantes no nosso ambiente de trabalho pela simples razão de todos termos dias menos bons e actos de que nos arrependemos. Mais cedo ou mais tarde todos cometemos erros. É importante reconhecer este facto e, quando tal acontecer, ter uma atitude de educação e não de punição para com os colaboradores (dependendo, obviamente, do tipo e gravidade do erro). Ter confiança no colega de trabalho, no líder ou no gestor da empresa, é igualmente importante, especialmente se atravessamos tempos difíceis. Como diz várias vezes o meu bom amigo José Luis Costa, presidente em exercício da AGAP, “um negócio não avança sem boa liderança”, e todos nós somos líderes dentro de uma empresa gerida pelos valores, ainda que com responsabilidades diferentes. A seguir, a Missão, Visão e Valores da empresa determinam o caminho empresarial a seguir. A função de cada colaborador de grau hierárquico superior é garantir que os seus coordenandos possuam todas as suas necessidades físicas, materiais e emocionais garantidas, para que possam fornecer um serviço de excelência a quem mais interessa – os clientes. Eles devem ser o centro da atenção de todos (criar, em última análise, o sentimento de obsessão pelos clientes).

Na mesma lógica, adoptámos um formato diferente de organização interna. À semelhança dos “Cavaleiros da Tábua Redonda”, o nosso organograma é circular – contendo a mensagem de que nenhum cargo ou posição é superior ao outro, tornando-o ainda mais simples, horizontal e fácil de penetrar no DNA colectivo da empresa. No centro, encontram-se os valores da empresa. Estes são o fio condutor e verdadeiro patrão ao

qual todos devem obedecer, independentemente da função individual. Os directores e coordenadores estão dispostos em círculo imediatamente a seguir. Na última linha de círculos, encontra-se o restante staff, independentemente da função que executem na empresa. Podemos colocar, lado a lado, um Personal Trainer e um colaborador da área da manutenção. Para a empresa, ambos devem ser igualmente importantes e valorizados. Ambos devem pautar os seus comportamentos com base nos mesmos valores. Ambos devem perceber o seu papel específico e o seu posicionamento estratégico geral para a empresa. Ambos são vitais para que a experiência dos associados seja completa.

2.3. Alinhar (avaliar)

“O verdadeiro sucesso não resulta da proclamação dos nossos valores, mas da sua constante aplicação diária” Ken Blanchard

Depois de definir, com clareza, a filosofia e os valores da empresa, é necessário associar competências aos valores, para os concretizar.

É necessário escolher um número reduzido de competências e dar-lhes prioridade. O passo seguinte é criar um sistema de medida “o mais sensível possível”.

Para finalizar, é preciso avaliar. Se não se avalia, não se pode pensar em desenvolver quaisquer competências. A avaliação deve ter duas componentes: auto-avaliação e avaliação realizada por terceiros. Depois, as duas devem ser comparadas, para que a pessoa perceba a razão pela qual não são iguais.

Os bons resultados de todo o processo dependem dos funcionários e gestores olharem para o sistema como um contributo para o seu crescimento pessoal. É fundamental associar a expansão e a melhoria da empresa ao crescimento



Figura 1. Pirâmide organizacional e estrutural

peçoal de cada um. Por isso, a avaliação tem de dar a cada funcionário informação sobre como é o seu trabalho e o que é que dele espera a empresa. Ao mesmo tempo, deve incidir nas competências definidas como prioritárias. A empresa deve ajudar cada pessoa a melhorar nas competências-chave. A melhor forma de o fazer é desenhar um plano de desenvolvimento pessoal, para os executivos e funcionários, e definir um sistema de *coaching*. Sem ajuda, é muito difícil desenvolver competências.

No nosso clube, criámos um sistema de controlo de qualidade tripartido: avaliação de comportamentos mensal (comportamentos específicos de cada cargo); avaliação de *performance* trimestral (Paixão pelas Pessoas, Paixão pelos Números e Paixão pelo Conhecimento); e “cliente mistério” semestral, além de um questionário semestral de satisfação para os clientes. Estamos, neste momento, a equacionar a hipótese de criar, a cada seis meses, “grupos de foco” com os nossos clientes,

de forma a percebermos a sua opinião geral acerca da nossa empresa e de que forma podemos melhorar e ir ao encontro das suas expectativas.

2.3.1. Exemplo prático: três pilares da avaliação de performance trimestral

Como exemplo, desenvolvo um pouco do que é a nossa avaliação trimestral:

- Paixão pelas Pessoas – Desejar, com sinceridade, mudar a qualidade de vida das pessoas. Ser um exemplo em todos os momentos. Despoletar nos nossos associados o interesse por um estilo de vida activo e saudável, através de uma abordagem técnica, comportamental e motivacional. A avaliar pela comparação dos comportamentos transversais a toda a organização previstos e realizados. É estabelecido um plano de acção trimestral para corrigir os aspectos menos positivos;
- Paixão pelos Números – Desejar, diariamente, colocar números no *balanced scorecard*. Trabalhar para cumprir e ultrapassar as metas pro-

postas pela empresa. Conciliar a paixão pelas pessoas com fortes estratégias de rentabilização dos serviços prestados pela empresa. A avaliar mensalmente através da análise do *balanced scorecard* e cumprimento ou não dos objectivos;

- Paixão pelo Conhecimento – Desejar evoluir diariamente. Gostar de mais conhecimento. Apostar na formação pessoal. Empeñar-se diariamente para a manutenção de um conhecimento actualizado, que vá de encontro às necessidades dos nossos sócios, colegas e empresa. A avaliar através de documento que indica as formações oficiais e oficiosas que o colaborador realizou nos últimos três meses e quais as que pretende realizar nos próximos três.

3. Reflexão final

Escrevo esta reflexão final próximo do início de um novo ano. Ainda há pouco, chegou ao clube um senhor de meia-idade, com uma revista na mão, que continha um artigo nosso sobre o serviço de Per-

sonal Training. Apresentou-se, e disse apressadamente: “sou amigo deste senhor da foto, o Joaquim, que teve o AVC. Não o via há muitos anos. No Natal fez-me uma visita. Nem queria acreditar – chegou de óculos de sol, a conduzir um Smart e cheio de vitalidade. É um novo homem! Perguntei-lhe como conseguiu. Ele não me disse nada. Foi ao carro e trouxe-me a revista. Então aqui estou eu: quero um Personal Trainer e um plano de treino igual a este!”. Foi o melhor presente de fim de ano que poderia desejar. Correndo o risco de parecer demasiadamente emotivo, confesso que fiquei emocionado. Diz a declaração de missão da nossa empresa que devemos “proporcionar aos nossos associados, colaboradores e comunidade, experiências únicas e repletas de emoção e bem-estar, promovendo comportamentos potencializados da Saúde, Felicidade e Sucesso”. Pelo menos neste caso conseguimos. O Sr. Joaquim tem mais saúde, felicidade e, acredito, sucesso, ao ponto de querer partilhar com todos os seus amigos. Deixo-vos, como iniciei, com mais uma questão para reflectirmos: seria isto possível sem uma equipa alinhada pela filosofia e valores da empresa?

Boa reflexão e emoções saudáveis!

4. Bibliografia

- [1] “Gestão Missionária”, Sónia Lourenço, Revista Exame, Março 2007
- [2] “Servir para Liderar”, James C. Hunter, 2006, editora Pergaminho
- [3] Jack Welch, “Vencer”, 2005, Actual Editora
- [4] Ken Blanchard e Michael O’Connor, “Gestão por Valores”, 2007, editora Pergaminho

Evolution Wellness & Fitness Center

Avenida de Olivença 436
2870-108 Montijo
Tel.: 21 2316478
Fax: 21 2312633
E-mail: geral@evolution.pt
Web: www.evolution.pt