

**Gestão baseada em valores: o grande desafio para o gestor brasileiro.
Carmen Migueles é professora da Fundação Dom Cabral**

O maior objetivo de um congresso é nos auxiliar a aprimorar nosso entendimento de um tema para além daquilo que conseguimos aprender sozinhos. É o fórum onde especialistas, acadêmicos e gestores podem ampliar seu entendimento de temas de interesse comum por meio da troca de idéias e experiências. É o local da pluralidade de pontos de vista e de perspectivas. Vemos desde novas ferramentas de uso prático até palestras reflexivas cujo objetivo é nos fazer refletir sobre a efetividade das nossas práticas cotidianas e sobre as escolhas que muitas vezes fazemos sem nem mesmo perceber. A palestra sobre cultura insere-se nesse segundo grupo de atividades. Muitas são as discussões hoje no mundo sobre o papel da cultura na geração de valor econômico, no sucesso de alianças, fusões, aquisições, alianças e parcerias, bem como nos projetos de mudança organizacional e na implantação de culturas de inovação.

Uma das características do tema cultura é que quando falamos desse tema, falamos daquilo que fazemos muitas vezes sem consciência das alternativas e conseqüentemente controle dos resultados. Compreender esse fenômeno é fundamental para ampliarmos a nossa capacidade de ação gerencial sobre diversas áreas.

A cultura nos permite criar mecanismos de coordenação flexível e informal que auxilia a todos, ao longo da hierarquia organizacional, a estruturar seu processo decisório alinhado com os valores do topo da organização. Os valores auxiliam a elaboração de respostas coordenadas para problemas comuns das organizações como as seguintes:

Quanto nós vemos um funcionário visivelmente perturbado por decisões complicadas o que fazemos?; Quanto um cliente precisa de alternativas que não está normalmente prevista em nosso repertório, o que fazemos?; Quando a comunidade no entorno da nossa empresa faz demandas para as quais não temos história de ação, o que fazemos?; Quando precisamos selecionar novos fornecedores e os preços são relativamente similares, que critérios usamos?

Quando nossos jovens empregados e nossos estagiários precisam compreender melhor a razão da nossa existência para além do ganho financeiro imediato, o que dizemos?; Quando temos um conflito ou um potencial conflito, como agimos?; Quando há oportunidades com programas governamentais de apoio a cultura ou a jovens e crianças carentes, como olhamos para eles?; Quando precisamos admitir, promover ou demitir funcionários, quais são os nossos critérios?

A qualidade e uniformidade das respostas auxiliam na criação de inúmeros ativos intangíveis que melhoram a performance organizacional. São essas respostas que irá definir qual será a reputação da empresa para clientes internos e externos, qual é o nível de confiança que seus stakeholders depositam nela e qual é a sua capacidade de conseguir cooperação com seus propósitos. Dependendo da forma como esses valores são implementados e de como as lideranças os reforçam, podemos ter empregados mais ou menos motivados, clientes mais ou menos leais, acionistas mais ou menos confiantes na qualidade da gestão, clientes e fornecedores mais dispostos a colaborar, melhores ou piores relações com o governo e seus representantes, e maior ou menor valor. É nesse sentido que podemos pensar a questão da cultura. E é essa reflexão que conduziremos no congresso.