



# Os meios e OS fins

*Os compromissos morais é que garantem a longevidade de uma empresa*

**E**M TEMPOS DE MERCADO DIFÍCIL, POR VEZES CRESCE a tentação de atingir e superar metas de vendas atropelando os valores que as empresas consolidam ao longo de sua história. Por isso, agir de maneira coerente com os valores tornou-se um dos principais desafios corporativos. Algo que exige transparência na definição das diretrizes da organização e dos processos de avaliação dos colaboradores. A busca pelo resultado a qualquer custo deve ser substituída por esforços para seguir objetivos alinhados e complementares. Os resultados humanos ganham status de metas financeiras: a forma como se alcança o objetivo é tão importante quanto realmente cumpri-lo. Não importa apenas "conquistar", mas como se agiu para chegar lá. Como os executivos conduziram suas ações, que obstáculos superaram, que idéias trouxeram, como se relacionam com a equipe. Enfim, a questão é: para alcançar as metas, os valores da organização foram preservados?

Empresas que adotam atitudes drásticas para reduzir custos e ampliar suas margens sem respeitar funcionários, consumidores ou fornecedores colocam em risco a própria credibilidade. Essa postura, no médio e no longo prazo, se refletirá no ambiente de trabalho gerando desmotivação e perda de clientes e negócios. A globalização amplia os padrões de exigência — da produção à logística de distribuição, da excelência de qualidade à responsabilidade social. E, é claro, aumenta a competitividade e as pressões financeiras. Mas a preservação dos valores da companhia e dos compromissos morais com clientes, colaboradores e com a sociedade é vital para a sustentabilidade do próprio negócio. Os valores representam os limites que não devem ser ultrapassados no processo de alcançar as metas dos negócios. Para assegurar que as metas sejam cumpridas e os nossos valores perpetuados, avaliamos permanentemente os colaboradores de nossa empresa, seguindo critérios objeti-

vos e transparentes. Eles incluem notas ponderadas, definidas de acordo com a importância do objetivo alcançado para o negócio da empresa, e também uma análise acurada da adoção efetiva dos valores da companhia no cotidiano do trabalho. Nas avaliações trimestrais, acompanhamos o desempenho de cada um e da empresa como um todo.

São tarefas que requerem tempo, dedicação, responsabilidade e principalmente muita transparência e honestidade de quem está no comando. A definição clara dos valores de uma companhia, sua comunicação constante e o uso de ferramentas objetivas para a mensuração de resultados são pré-requisitos para qualquer companhia que queira consolidar sua posição no mercado e construir uma boa reputação corporativa.

Não existem fórmulas mágicas, apenas princípios que podem ser seguidos: definir valores corporativos claros e relevantes. Comunicar, comunicar, comunicar. Liderar seguindo o exemplo. Recompensar os bons exemplos de aplicação de valores corporativos e remover os que não os respeitam, ainda que alcancem os resultados. Dar feedback ao colaborador sobre seu desempenho em termos de resultados e comprometimento com os princípios corporativos. Note que não

se trata de uma visão idealista, mas de uma questão de sobrevivência. Foi esse estilo de gestão que ajudou a consolidar no Brasil uma operação estabelecida em 1926 com posição de destaque em diversas áreas. Nossos valores são realmente vividos no dia-a-dia: o binômio comprometimento/excelência, uma busca individual de cada colaborador, o trabalho em equipe e o foco no cliente formam a direção correta que garante os bons resultados dos esforços anteriores. Tudo isso com base na integridade, no respeito mútuo e no comportamento ético que fundamentam nosso relacionamento com os colegas, os clientes e a comunidade. ■

*Eduardo Kello é presidente da Gillette do Brasil*