

# TIGRE em ação!

Nº 35

para pensar e agir diferente

## Cultivar Valores

Por que isso é tão importante nas empresas?

Quem explica a importância dos valores nas empresas é o consultor Eugênio Mussak, articulista das revistas *Você SA* e *Vida Simples*.  
Págs 6,7 e 12

UMC e DryFix premiadas  
páginas 8 e 11

A UMC faz sucesso em experiência no interior paulista.



Ele chegou!  
página 4

Bob Esponja assina linha infantil da Pincéis Tigre.

# Eu pratico, tu praticas, nós praticamos valores

"A maior parte do conhecimento mora na cabeça das pessoas, e resulta da experiência, da prática, da intuição. Esse tipo de conhecimento só pode ser passado através das relações."

É por meio das relações que passamos adiante conhecimento, aprendizado e valores. No trabalho, a forma de contribuir para a prática dos valores da empresa é incorporá-los em nosso próprio comportamento e também através do fluxo de informações, ensina o consultor Eugênio Mussak, articulista das revistas *Você SA* e *Vida Simples*. Na *Tigre*, os valores estão expressos no Código de Conduta, que ganha reforço com uma série de ações internas (leia mais na página 12). Nesta entrevista, Mussak mostra por que é tão importante cultivar valores dentro da empresa.

**Tigre Em Ação** - De quem é a responsabilidade pela disseminação e prática dos valores em uma empresa?

Eugênio Mussak - Tanto a disseminação quanto a prática dos valores de uma empresa são responsabilidade de todos os que estiverem com ela envolvidos, mas é claro que as lideranças ocupam um importante papel nesse processo. Líderes não são apenas chefes, pois estes se limitam a dar ordens e orientar as ações das pessoas. Já os líderes criam o cenário para que os colaboradores atuem. É nessa missão que está incluída a disseminação dos valores da organização. É muito mais fácil e produtivo trabalhar em um lugar onde as regras são claras, as expectativas são explicitadas e não há nenhum tipo de agenda oculta.

**TEA** - As empresas costumam escolher os valores que querem cultivar. Mas e as pessoas, os funcionários, entendem bem o significado dos valores e praticam corretamente? Qual o caminho para esse entendimento?

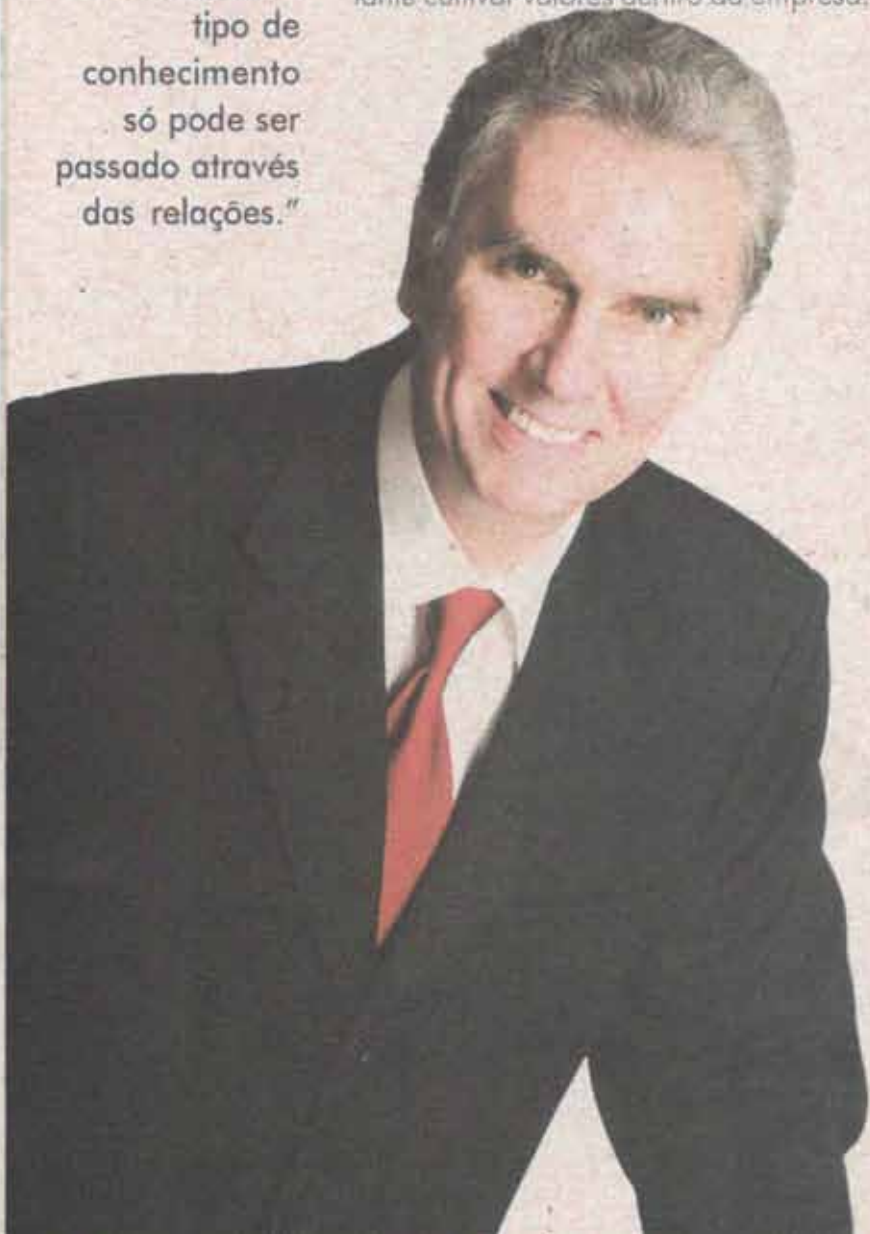
Eugênio Mussak - Nem sempre há um perfeito entendimento dos valores da empresa. A solução está em duas frentes: primeiro criar um bom sistema de comunicação interna, para que os valores não se limitem a um quadrinho emoldurado e pendurado na sala de algum diretor. Segundo e, provavelmente, mais importante, é a criação da legi-

**"A prática do feedback nas organizações é uma manifestação de afetividade, pois permite que as pessoas corrijam seu comportamento, e também se sintam valorizadas e queridas."**

limidade, o que significa que os responsáveis pela empresa devem ser coerentes, mostrando a todos que não há distância entre o discurso e a prática. Por exemplo, se a ética na relação com a sociedade é um valor importante, o presidente, os diretores e todos os que são considerados "fazedores de opinião" devem mostrar a prática da ética, mais do que falar sobre ela. Ações são muito mais eloquentes do que palavras.

**TEA** - Como cada pessoa pode contribuir para disseminar os valores na empresa?

Eugênio Mussak - Como já foi dito, as pessoas contribuem através da incorporação dos valores em seu próprio comportamento. Mas também através do fluxo



de informações. Nesse capítulo, as idéias da gestão do conhecimento extrapolam os conhecimentos específicos, funcionais. Importante lembrar que a maior parte do conhecimento em uma organização é tácito, ou seja, oculto, não registrado em palavras escritas. "A maior parte do conhecimento

## **"A coerência da estratégica com os valores confere à empresa seriedade e respeito."**

mora na cabeça das pessoas, e resulta da experiência, da prática, da intuição. Esse tipo de conhecimento só pode ser passado através das relações. Podemos incluir nesse capítulo a disseminação dos conceitos relativos aos valores da empresa. Eis aqui a importância do bom clima organizacional.

**TEA - Como - e com quem - o funcionário pode saber se está praticando os valores?**

**Eugênio Mussak** - Principalmente consigo mesma. A prática do autoconhecimento é fundamental para a construção da autoconfiança e da auto-estima. Entretanto, para que isso aconteça, as pessoas usam os referenciais externos, especialmente seus chefes e colegas de trabalho, mas também os clientes e fornecedores, ou seja, toda a cadeia de stakeholders (principais públicos de uma empresa). A prática do feedback nas organizações é uma manifestação de afetividade, pois permite que as pessoas corrijam seu comportamento, e também se sintam valorizadas e queridas.

**TEA - O que os valores têm a ver com estratégia?**

**Eugênio Mussak** - A estratégia define os meios utilizados para atingir os objetivos desenhados pela organização. Os valores servem de parâmetro desses meios, para que os resultados sejam atingidos, mas não "a qualquer preço". A coerência da estratégia com os valores confere à empresa seriedade e respeito. Todos os clientes, externos e internos, sabem com quem estão lidando, e não esperam surpresas. Competência não é sinônimo de resultado, é apenas diretamente proporcional a ele, mas inversamente proporcional aos recursos utilizados para atingi-lo. Quando esses recursos são muito grandes, incluindo nessa categoria a imagem da empresa, os resultados não se sustentam. Eles foram atingidos, mas isso não demonstra a competência da organização e de seus colaboradores. Nada justifica abrir-se mão dos valores organizacionais. Se isso acontecer, eles devem ser revistos. Quero dar parabéns à Tigre, que tem demonstrado, ao longo de sua história, coerência com seus valores, que chegam a se confundir com os da sociedade onde ela está instalada, a tal ponto que não se sabe mais quem influenciou quem. Joinville e a Tigre são bons exemplos de uma boa interação da empresa com a sociedade, o que forma um dos alicerces de um mundo melhor.

**Eugênio Mussak** é professor da USP, consultor de empresas e articulista das revistas *Você SA* e *Vida Simples*

## **Valores em ação**

*Na Tigre, as pessoas já praticam o Código de Conduta.*

*"Trabalhar a equipe buscando integração entre os colaboradores é fundamental para que as tarefas sejam desempenhadas com menos esforço e com melhores resultados. Cooperação é um dos pontos fortes de quem trabalha em equipe, vai além de desenvolver só o seu próprio trabalho. É preciso ter confiança na equipe, assim como o cuidado com fornecedores e clientes, buscando bons resultados para a empresa de modo geral."*

**Dair Sullivan da Silva**, assistente operacional Beneficiamento de Cerdas da Pincéis Tigre-Castro



*"Nossos maiores esforços na Claris estão concentrados na prestação de serviços, pois dificilmente dizemos não ao cliente. As tipologias (tipos de esquadrias) mais diversas são confeccionadas. Das executivas e lojistas que fazem o primeiro contato com o cliente, passando pela Engenharia até a equipe de Produção, todos se empenham em atender na medida as expectativas do consumidor. É comum ver mini-reuniões na produção para os ajustes finais."*

**Fabiola Pedro dos Santos**, ajudante de Montagem da Claris

*"Cooperação é fundamental no nosso setor de Ferramentaria para executar um bom trabalho, pois estamos sempre criando parcerias com várias áreas da empresa - processo, manutenção etc. É importante para*

*interagirmos com nosso cliente interno, a produção, e dar o melhor atendimento. Também estamos sempre buscando incentivar o aprendizado contínuo e a valorização da equipe, o que contribui para estimular a cooperação."*

**Roberto Batista**, técnico mecânica do Centro Operacional de Rio Claro (CORC)

