

# Manifesto: Cultura, Valores e Pessoas

## Sumário

Procuramos criar uma cultura:

- (i) de igualdade, meritocracia e não-discriminação;
- (ii) em que às pessoas e equipas é conferido um elevado grau de autonomia no desempenho das suas funções, melhoria contínua, resposta a desafios e procura de novas oportunidades de criação de valor; e
- (iii) em que as pessoas são responsabilizadas pelo uso do seu arbítrio no desempenho das suas funções e na forma em como interagem.

Promovemos e recompensamos:

- (i) a criatividade,
- (ii) a liderança baseada na integridade e na confiança,
- (iii) o apoio à liderança e
- (iv) a união intra-equipa e inter-equipas.

Nas nossas pessoas valorizamos e tentamos desenvolver:

- (i) a honestidade,
- (ii) a empatia,
- (iii) a indústria e
- (iv) a inteligência,

nesta ordem. Procuramos indivíduos com estas características.

## No que Acreditamos

**Igualdade.** Todas pessoas são criadas iguais e com os mesmos direitos naturais de vida, liberdade e busca da felicidade. Todos têm o mesmo valor intrínseco e potencial eterno de criar e contribuir para o seu progresso individual e familiar e da família humana. O respeito humano advém desta crença.

**Meritocracia.** O valor da contribuição do indivíduo deve ser avaliado com base no seu mérito individual e enquanto membro da sua equipa e nos resultados do trabalho dos mesmos. Salienta-se que os fins não justificam os meios e que os resultados são avaliados no contexto global dos nossos valores.

**Não Discriminação.** O acesso à oportunidade é baseado no mérito pessoal sem discriminação pelo sexo, etnia, religião, visão política, estatuto social, relacionamento

familiar ou de amizade ou qualquer outro fator sociocultural. Rejeitamos o nepotismo e o compadrio.

**Arbítrio e Responsabilidade.** Fomos dotados com o arbítrio—a capacidade de escolher e de agir por nós próprios. A seguir à vida, a capacidade de a dirigir é a nossa mais preciosa posse.

Somos responsáveis pelas nossas escolhas.

Temos liberdade de escolha, mas não temos liberdade de escolher as consequências. As consequências são o resultado natural das escolhas.

A consciência, influenciada pela formação moral e humana, serve de compasso no exercício do arbítrio.

O uso correto do arbítrio acarreta dois tipos de consequências: As de curto e as de longo prazo. A integridade é comprovada ao escolhermos fazer o que a longo prazo é correto apesar das adversidades que, a curto prazo, possam surgir. O uso correto do arbítrio traz sempre paz interior e liberdade, valores que transcendem quaisquer prejuízos a curto-prazo.

**Criatividade.** As pessoas, enquanto indivíduos e membros de equipas, têm a capacidade de inovar, criar e encontrar soluções para os desafios que lhes são apresentados. Quanto mais próximas estão dos mesmos, mais capazes são de (i) encontrar soluções e (ii) as executar eficazmente.

Damos às pessoas um alto nível de autonomia e encoraja-mo-las a encontrar soluções de melhoria contínua para os desafios do dia-a-dia, quer sejam estes de natureza tática ou estratégica. Encorajamos as pessoas a correr riscos ponderados e guiados pelo bom senso e não as penalizamos quando os resultados não são positivos. Neste sentido, não avaliamos apenas pela análise dos resultados, mas também pela diligência usada no processo criativo, informação disponível e o raciocínio no momento de decisão.

**Liderança.** A capacidade de influenciar outros no uso correto do arbítrio de forma produtiva. A liderança é exercida na organização sem limites verticais ou horizontais, independente de posição ou estatuto. A produtividade da equipa depende da capacidade de liderança dos membros que a integram.

Como a capacidade de influenciar aumenta com a ligação humana, o líder primeiro procura estabelecer um relacionamento de confiança e respeito para depois poder efetivamente liderar. Normalmente julgamos de duas formas—posso confiar nesta pessoa? E posso respeitar esta pessoa? Portanto, ao assumir um novo cargo, o líder deve considerar que antes das pessoas acreditarem na mensagem elas vão primeiro decidir o que pensam *dele*. Líderes que projetam força antes do calor humano correm o risco de suscitar o medo.

A reação natural ao medo é a criação de barreiras protetoras que dificultam a comunicação e limitam a influência. A bondade e a consideração, genuinamente demonstradas pelo líder, contribuem para a confiança e o respeito mútuos, condições prévias ao *poder de liderança*.

A *autoridade* conferida pelo *cargo* não gera, por si só, o *poder de liderança*. Enquanto que a autoridade é atribuída com o cargo, o *poder de liderança*, não podendo ser forçado ou conferido por decreto, advém da confiança e do respeito que são merecidamente obtidos pelo líder.

O chefe serve os que lidera e não é servido por eles. Os membros da equipa apoiam o chefe.

***Apoio à Chefia.*** O que significa apoiar a chefia? Não é suposto nem desejável que todos pensemos da mesma forma. Pontos de vista diferentes, devidamente considerados, normalmente levam a melhores soluções. O chefe deve, sempre que possível, buscar o consenso promovendo a participação dos membros da equipa na organização do trabalho, na busca de soluções, na melhoria contínua, e no desenvolvimento de novas oportunidades.

Em certas situações—em emergências, por exemplo—não há oportunidade de considerar opiniões, ou não é desejável fazê-lo, e é imperativo que instruções claras e diretas sejam transmitidas rápida e eficientemente. Quando por vezes é necessário tomar decisões em tempo útil sem ser possível chegar a um consenso, o chefe toma a decisão, dá instruções e os membros da equipa executam em uníssono e com o mesmo zelo como se a decisão tivesse sido tomada em consenso.

O apoio à chefia é uma escolha, não de concordar com a decisão, mas de executar de acordo com as instruções recebidas, com dedicação e uma atitude positiva. Caso apoiar uma decisão vá contra a consciência da pessoa ou a pessoa creia que a decisão tomada venha a ser prejudicial à Empresa, e na ausência de resposta adequada, a resposta deve ser procurada com o auxílio do nível de chefia acima.

A qualidade da decisão é determinada não apenas pelos resultados obtidos mas também pela qualidade do estudo prévio e pelo raciocínio lógico na tomada da mesma. Quando um erro é cometido, ou os resultados não são os desejados, há que avaliar o processo decisivo para serem retiradas lições que poderão evitar erros futuros. Atitudes do tipo, “eu avisei mas ninguém me ouviu”, ou, “se tivéssemos seguido o caminho por mim recomendado não estaríamos nesta situação”, são prejudiciais e incompatíveis com os princípios do apoio à chefia e, por esse motivo, intoleráveis.

A pessoa a quem é atribuído o cargo de chefia tem a responsabilidade suprema pelo desempenho, produtividade e bom funcionamento da equipa.

O chefe que não merece o apoio da equipa não está capacitado para a liderar.

O membro da equipa que não apoia o chefe não pode integrar a mesma.

**União.** Tal como o apoio à chefia, a união é essencial para a produtividade e o bom funcionamento da equipa.

Na tomada de decisões, o chefe procura sempre que possível:

- (i) Explicar o contexto das decisões a tomar ou do problema a resolver;
- (ii) Envolver os membros da equipa na organização do trabalho e na tomada de uma decisão consensual;
- (iii) Que decisões sejam tomadas de forma inteligente—com o uso perito da razão e a capacidade de aplicar conhecimento na manipulação dos meios disponíveis na criação de valor;
- (iv) Que as decisões sejam coerentes com a missão da Empresa.

Para haver união não é necessário, nem desejável, que todos concordem sempre. Contudo, com base na empatia, na confiança e no respeito, e apesar de existirem pontos de vista diferentes, as pessoas devem trabalhar juntas para um fim comum que transcende as diferenças que possam existir entre elas.

**Confiança.** A confiança tem como fundamento a integridade e é baseada na demonstração de resultados consistentes. Enquanto a confiança se constrói ao longo do tempo, o uso incorreto do arbítrio erode e eventualmente destrói a confiança. A confiança na pessoa aumenta com o conhecimento e experiência relevante desta e com a perceção de que as ações dela são motivadas pelo espírito de equipa e o sentido de missão e não pelos seus interesses pessoais.

## O Que Valorizamos

Valorizamos as nossas pessoas, os nossos parceiros comerciais, as comunidades em que operamos e o meio ambiente, nesta ordem. Procuramos refletir esta valorização em tudo o que fazemos.

## As Nossas Pessoas

Procuramos atrair e desenvolver pessoas com as seguintes características:

**Honestidade.** O conceito de honestidade é abrangente e inclui a integridade, a moralidade, a formação humana, a transparência e a ausência de dolo.

A integridade é a aderência firme a um código de valores e é essencial ao uso correto do arbítrio. A integridade manifesta-se ao fazermos as escolhas certas quando estas exigem sacrifícios pessoais, quando estamos sob pressão, quando é oportuno agir de forma incorreta, ou quando pensamos que ninguém está a ver.

A moralidade e a formação humana estão relacionadas aos bons costumes e valores adotados da educação familiar, religiosa, moral ou filosófica.

A transparência e a ausência de dolo, são o oposto da sagacidade, manha ou desígnio de induzir em erro, inclusive parecermos ser o que não somos, sob a intenção de protagonismo ou ganho pessoal.

**Empatia.** A capacidade de entender, estar consciente, ser sensível, ou ser vicariamente capaz de compreender e dar valor à experiência de outro sem ter passado pela mesma. O respeito pelo ser humano, a tolerância, a humildade, a abertura a pontos de vista diferentes e o reconhecimento da igualdade e do valor intrínseco das pessoas, só são plenamente possíveis com a empatia.

A empatia permite o entendimento entre pessoas com pontos de vista diferentes, sem exigir o compromisso dos valores morais de cada um. A comunicação sem empatia fica limitada à transmissão de informação. O verdadeiro entendimento só é possível com base na empatia.

O orgulho, definido como sentido de superioridade ou inimizade, é a antítese da empatia. Enquanto que a empatia é altruísta o orgulho é competitivo e egoísta.

Infelizmente, o orgulho é um defeito universal, que facilmente reconhecemos nos outros mas temos dificuldade em reconhecer em nós próprios. Normalmente consideramos o orgulho como um defeito dos que estão no topo, tal como os ricos e os instruídos, a olhar de forma condescendente para o resto. Contudo há um defeito muito mais comum entre nós— o orgulho dos que estão em baixo a olhar para cima. Este manifesta-se de várias formas, incluindo críticas destrutivas, bisbilhotices, conversas maliciosas, lamúrias, viver acima das nossas possibilidades, invejas, cobiças, reter gratidão e elogios que possam elevar o próximo, não perdoar e sermos ciumentos.<sup>1</sup>

O orgulhoso preocupa-se mais se o vizinho ganha mais do que ele do que em ganhar o suficiente para as suas necessidades.

O orgulhoso não obtém prazer em ter algo, apenas em ter mais do que o vizinho. É a comparação que nos faz orgulhosos: o prazer de sermos superiores aos outros. Logo que o elemento de competitividade desapareça, o orgulho desaparece.<sup>2</sup>

O egoísmo, o elitismo, o racismo, o machismo, o feminismo e outros “ismos” similares são manifestações comuns do orgulho e incompatíveis com a empatia.

Para a equipa conseguir funcionar constantemente a um alto nível de produtividade são necessárias a empatia e a ausência do orgulho.

---

<sup>1</sup> Ezra Taft Benson

<sup>2</sup> C.S. Lewis

**Indústria.** A diligência no trabalho produtivo, especialmente no esforço constante ou habitual. A proatividade, a resiliência, a iniciativa e a criatividade são características inerentes à indústria.

**Inteligência.** A capacidade de aprender, entender e encarar situações novas ou desafiantes. A melhoria contínua faz parte desta capacidade. A inteligência inclui também o uso perito da razão e a capacidade de aplicar conhecimento na manipulação dos meios disponíveis na criação de valor.

A curiosidade e a capacidade de fazer as perguntas certas fazem parte integral da inteligência.

A busca contínua de conhecimento, tanto do universal como do técnico e prático, é desejável, encorajada e, na medida do razoável, apoiada. O apoio de terceiros não-obstante, a responsabilidade desta busca e do desenvolvimento vitalício é do próprio indivíduo.