

# A IMPORTÂNCIA DOS VALORES NA CONSTRUÇÃO DE UMA CULTURA DE ALTO DESEMPENHO

Fonte: Barret Values Centre - Richard Barrett

- **Resumo**

Valores estão no cerne da tomada de decisões. Quando trabalhamos em uma organização cuja cultura está alinhada com nossos valores pessoais, nos sentimos libertados. Somos capazes de nos dedicarmos integralmente ao trabalho. Trazemos não apenas nossa criatividade e entusiasmo, como também nosso compromisso com o bem-estar de nosso grupo e com o sucesso da organização. A liberação dessa energia é equivalente à libertação da alma corporativa.

- **O papel central dos valores**

Há quatro questões críticas que preocupam as diretorias de pequenas e grandes empresas em todo o mundo:

- Como aumentamos o lucro e o valor para os acionistas?
- Como atraímos e retemos pessoas talentosas?
- Como construímos fidelidade à marca?
- Como garantimos que a ética permeie a cultura corporativa? Como construímos uma empresa resiliente e sustentável?

As questões críticas enfrentadas por líderes de nossos serviços públicos são:

- Como fornecemos serviços de alta qualidade e custo competitivo?
- Como atraímos e retemos pessoas talentosas?
- Como garantimos que a ética permeie a cultura institucional?
- Como construímos uma sociedade resiliente e sustentável?

A chave para essas questões essenciais, em organizações públicas e privadas, está na construção de uma cultura de alto desempenho.

No setor privado, a cultura de uma organização é a principal fonte de sua vantagem competitiva e diferenciação de marca. No setor público, a cultura de uma agência é a principal fonte de competitividade de seu custo e da qualidade dos serviços.

Nossa experiência no mapeamento de valores de mais de 2 mil instituições do setor público e privado nos últimos dez anos em mais de 60 países nos permite afirmar categoricamente que organizações orientadas por valores são as mais bem-sucedidas do planeta. Os motivos para isso são simples de entender:

No setor privado:

- Valores e comportamentos orientam a figura
- A cultura orienta a satisfação dos funcionários
- A satisfação dos funcionários orienta a satisfação dos clientes
- A satisfação dos clientes orienta o valor aos acionistas

No setor público:

- Valores e comportamentos orientam a cultura
- A cultura orienta a satisfação dos funcionários

- A satisfação dos funcionários orienta a garantia da missão
- A garantia da missão orienta a satisfação dos clientes

Nos setores público e privado, a chave para o sucesso – seja em termos de satisfação dos funcionários ou dos clientes – começa com os valores da organização. Quando falamos sobre “valores”, falamos de princípios, ideais ou crenças profundamente arraigados que as pessoas têm ou adotam quando tomam decisões. Indivíduos expressam seus valores através de seus comportamentos pessoais; organizações expressam seus valores por meio de seus comportamentos culturais.

Valores podem ser positivos ou potencialmente limitadores. Por exemplo, o valor positivo “confiança” é fundamental para criar uma cultura coesa de grupo. Por outro lado, o valor potencialmente limitante de “ser querido” pode fazer as pessoas comprometerem sua integridade para satisfazer sua necessidade de conexão. Da mesma forma, o valor potencialmente limitante de “burocracia” pode causar rigidez e limitar a agilidade de uma organização.

Nossas pesquisas<sup>1</sup>, e outras, mostram que há um forte elo entre desempenho financeiro e o alinhamento dos valores culturais de uma organização com os valores pessoais dos funcionários. Em outras palavras, quem você é e o que defende se tornam tão importantes quanto a qualidade dos produtos e serviços que você fornece.

Em *A Cultura Corporativa e o Desempenho Empresarial*, John P. Kotter e James L. Heskett mostram que empresas com culturas fortes e adaptativas baseadas em valores compartilhados têm desempenho melhor do que outras com uma margem significativa<sup>2</sup>. Eles descobriram que, ao longo de um período de 11 anos, as empresas que se importavam com todos os *stakeholders* cresceram quatro vezes mais rápido do que aquelas que não se importavam. Descobriram também que tais companhias tinham taxas de criação de empregos sete vezes mais altas, preços de ações que aumentavam 12 vezes mais rapidamente e uma proporção entre desempenho e lucro 750 vezes maior do que empresas que não tinham valores compartilhados e culturas adaptativas.

Em *Feitas para Durar: Práticas Bem-Sucedidas de Empresas Visionárias*, Jim Collins e Jerry Porras mostram que empresas com foco consistente na construção de culturas fortes orientadas por valores ao longo de um período de várias décadas tinham desempenhos melhores do que os de companhias que não faziam isso por um período de 15 anos<sup>3</sup>. Em *Os Segredos das Empresas mais Queridas*, Sisodia, Wolfe e Seth demonstram que empresas que se importam igualmente com todos os *stakeholders* – funcionários, clientes, investidores, parceiros e sociedade – estão comprometidos com a cidadania exemplar e adotam a liderança servidora superaram as empresas do S&P 500 e as “ótimas” empresas identificadas por Jim Collins em *Empresas Feitas para Vencer* por margens significativas no longo prazo (veja a Figura 1).<sup>4</sup> De acordo com os autores, tais companhias tinham uma alma humanista.

<sup>1</sup> Richard Barrett, *Building a Values-Driven Organization: A Whole-System Approach to Cultural Transformation* (Construção de uma Organização Orientada por Valores: Abordagem Total Sistema para a Transformação Cultural), Boston: Butterworth-Heinemann, 2006.

<sup>2</sup> John P. Kotter e James L. Heskett, *A Cultura Corporativa e o Desempenho Empresarial*, Nova York: The Free Press, 1992.

<sup>3</sup> James C. Collins e Jerry I. Porras, *Feitas para Durar: Práticas Bem-Sucedidas de Empresas Visionárias*, Nova York: Harper Collins, 1994.

<sup>4</sup> Rajendra S. Sisodia, David B. Wolfe, Jagdish N. Seth. *Os Segredos das Empresas mais Queridas: Como Empresas de Classe Mundial Lucram com a Paixão e os Bons Propósitos*. Upper Saddle River, Nova Jersey: Wharton School of Publishing, 2007.

Retornos ao Investidor	S&P 500	Empresas Feitas para Vencer	Empresas mais Queridas
3 anos	38%	75%	73%
5 anos	13%	77%	128%
10 anos	122%	331%	1.026%

**Figura 1** Retornos aos investidores em três, cinco e dez anos.

- **Cultura e Liderança**

Os valores que compõem a cultura de uma organização são um reflexo das crenças subjacentes dos líderes atuais – especialmente o CEO – ou o reflexo de uma herança de líderes do passado.

A maioria das organizações opera com culturas “padrão”. Como ninguém mede ou presta atenção na cultura, os valores e crenças subjacentes dos líderes se tornam “o jeito como as coisas são feitas aqui”.

Quando há falta de alinhamento entre os valores da cultura da organização e os valores pessoais dos funcionários, o resultado é um baixo desempenho, que também pode resultar em baixos níveis de comprometimento da equipe e má qualidade de produtos e serviços. Todos esses fatores podem ter um impacto considerável sobre o desempenho financeiro da organização ou sua capacidade de prestar serviços com alta qualidade sustentável.

Por outro lado, quando os valores da organização estão alinhados com os valores aos quais os funcionários aspiram, o resultado é o alto desempenho. Há um alto nível de envolvimento da equipe e uma busca pela excelência com relação à qualidade de produtos e serviços.

Ha dois outros grandes benefícios do alinhamento de valores. Primeiro, quando valores estão em linha, a cultura de uma organização consegue atrair e reter pessoas talentosas. Isso dá às organizações uma vantagem comercial significativa, especialmente quando o talento está em falta. Segundo, o alinhamento de valores constrói uma marca forte. Valores de marca e valores corporativos são dois lados da mesma moeda. As marcas externas mais fortes são sempre aquelas com culturas internas mais fortes.

Essencialmente, portanto, se falamos de alto desempenho, diferenciação de marca ou retenção de indivíduos talentosos, o sucesso de uma organização está relacionado diretamente ao grau de alinhamento que existe entre os valores subjacentes dos líderes e os valores aspirados pelos funcionários. O sucesso sustentável de longo prazo depende muito da cultura que os líderes criam.

Significativamente, a cultura que os líderes criam é altamente dependente dos comportamentos dos líderes e de suas relações com os funcionários. Líderes cujas energias estão voltadas para a busca de status, a construção de impérios e a competição interna criam ambientes tóxicos com pouca ou nenhuma coesão organizacional. Líderes que compartilham a mesma visão e os mesmos valores, que trabalham para o bem comum e se concentram na comunidade interna criam coesão interna e alinhamento de valores.

Dito de outra forma, a transformação começa com a transformação pessoal dos líderes. Organizações não se transformam, mas as pessoas sim! O principal fator para a transformação de uma cultura de baixo desempenho em uma de alto desempenho é a liderança. É por isso que organizações com culturas fortes e com alto desempenho tendem a substituir seus líderes

promovendo quem está dentro, enquanto as com baixo desempenho tendem a substituí-los por candidatos externos. Ao promover de dentro, culturas prósperas são capazes de reter seus estilos bem-sucedidos de liderança com menos perturbação. Culturas em luta, por outro lado, precisam absolutamente mudar seus estilos de liderança. É por isso que tipicamente contratam de fora, com a esperança de que o novo líder trará uma nova maneira de ser que se traduza em uma cultura mais dinâmica.

Trazer um líder externo não é a única maneira de transformar uma cultura organizacional. Cada vez mais empresas se envolvem em programas de transformação cultural que envolvem uma abordagem de sistema completo, que descrevo em *Construção de uma Organização Orientada por Valores: Abordagem Total Sistema para a Transformação Cultural*.<sup>5</sup> Para compreender o processo e os benefícios de uma abordagem total de sistema à transformação cultural, é importante entender as diferenças entre mudança, transformação e evolução,<sup>6</sup> e como medir as culturas atual e desejada de uma organização, identificando, assim, os estilos de liderança atual e desejado. De uma perspectiva de alinhamento cultural, é necessário ter um entendimento claro de onde uma organização está e aonde quer ir antes de embarcar em um programa de transformação.

- **Mudança, Transformação e Evolução**

No final do século passado, muitas organizações adotaram um conceito de “mudança” conhecido como “reengenharia”. Em uma pesquisa de quase 100 projetos de reengenharia, dois terços foram considerados como tendo produção medíocre ou resultados marginais. O principal motivo de fracasso era a falta de atenção dada à dimensão humana – especialmente, o medo e a ansiedade das pessoas com o *downsizing*. A moral despencou em 72% das companhias que sofreram *downsizing*. Posteriormente, reconheceu-se que o que faltava na abordagem da reengenharia era as pessoas ou a dimensão cultural da mudança. Thomas H. Davenport, em um artigo para a revista *Fast Company* com o título “Why Engineering Failed” [*Por Que a Engenharia Falhou*], observa que “Empresas que adotaram a reengenharia como uma bala de prata agora buscam maneiras de reconstruir o tecido social rasgado da organização”<sup>7</sup>. Esta é uma pista para a distinção importante entre mudança e transformação. Mudança é uma nova maneira de *fazer*. A transformação é uma nova maneira de *ser*. A evolução ocorre apenas quando indivíduos ou organizações adotam um estado contínuo de transformação e mudança.

**Mudança:** Uma forma diferente de fazer. Fazer o que fazemos agora, mas de uma maneira mais eficiente, produtiva ou com aumento de qualidade.

**Transformação:** Uma forma diferente de ser. A transformação resulta em mudanças pessoais no comportamento pessoal e corporativo e sistemas e estruturas organizacionais. A transformação ocorre quando somos capazes de aprender com nossos erros, estamos abertos a um novo futuro e podemos abrir mão do passado.

**Evolução:** Um estado de transformação e mudança contínuas. A evolução envolve ajustes constantes em valores, comportamentos e crenças com base no aprendizado obtido de retorno interno e externo. A evolução ocorre mais facilmente em indivíduos e organizações adaptáveis, confiáveis, abertos e transparentes e têm um grande compromisso com o aprendizado e o autodesenvolvimento.

5 Richard Barrett, *Construção de uma Organização Orientada por Valores: Abordagem Total Sistema para a Transformação Cultural*, Boston: Butterworth-Heinemann, 2006.

6 Richard Barrett, *Liberating the Corporate Soul: Building a Visionary Organization (Libertando a Alma da Empresa: Construindo uma Organização Visionária)*, Boston: Butterworth-Heinemann, 1998; pp. 12-13.

7 T. H. Davenport, *The Fad That People Forgot (A Moda que as Pessoas Esqueceram)*, *Fast Company* (Outubro de 1995); pp. 69–74.

A mudança fundamental que ocorre durante a transformação cultural é uma passagem da atitude de “O que isso oferece para nós (mim)?” para “O que é melhor para o bem comum?” Há uma mudança de foco do “eu” para “nós”. Isso envolve a ida de um foco exclusivo na busca do lucro para a busca mais ampla de um grupo de objetivos instrumentais para atender às necessidades de acionistas, funcionários, clientes, fornecedores, comunidade e sociedade.

- **Um Modelo Evolucionário para Medição de Mudança e Transformação**

O modelo que utilizamos para medir os valores de organizações é conhecido como o *Modelo dos Sete Níveis de Consciência*, também conhecido como '*Modelo de Barrett*'. Diferentemente da maioria dos outros modelos de negócio, o modelo de *Barrett* é evolucionário por natureza. Cada nível no modelo corresponde a um estágio evolucionário no crescimento e desenvolvimento e na consciência da organização.

Os sete estágios no desenvolvimento da consciência organizacional estão resumidos no diagrama e descritos em detalhe nos parágrafos seguintes. O modelo se aplica a todos os tipos de organização – corporações, departamentos governamentais, agências municipais, instituições, organizações não governamentais (ONGs) e estabelecimentos de ensino. O foco desta tabela está em uma organização com fins lucrativos. As diferenças entre este e outros tipos de organização estão principalmente na forma como são financiadas ou custeadas e na maneira como distribuem seus produtos e/ou serviços. A tabela que descreve os *Sete Níveis de Consciência* da Organização deve ser lida de baixo para cima.

7	Serviço
6	Fazer a diferença
5	Coesão interna
4	Transformação
3	Autoestima
2	Relações
1	Sobrevivência

Enquanto o modelo como um todo se concentra nas necessidades da Organização, diferentes níveis de consciência se concentram nas necessidades de *stakeholders* específicos. No primeiro nível de consciência, há um foco específico nas necessidades de investidores e funcionários; no segundo nível, nas necessidades de funcionários e clientes; nos terceiro, quarto e quinto níveis, nas necessidades dos funcionários; no sexto nível, nas necessidades de funcionários, parceiros e comunidade local, e no sétimo nível, nos funcionários, parceiros e na sociedade.

Essencialmente, não importa o tipo de organização em consideração, a experiência dos funcionários com relação à organização e às capacidades dos líderes de os inspirarem a liberar sua energia de critério são o fator essencial na determinação do nível de sucesso da organização.

Os níveis “inferiores”, de 1 a 3, têm como foco as necessidades básicas do negócio – a busca do lucro ou estabilidade financeira, a construção de fidelidade dos funcionários e dos clientes e sistemas e processos de alto desempenho. A ênfase nesses níveis inferiores é de interesse próprio da organização e seus acionistas. *Abraham Maslow* se referiu às necessidades desses três níveis de consciência como necessidades de “deficiência”. Uma organização não obtém uma sensação de satisfação duradoura com a capacidade de atender a essas necessidades, mas os líderes sentem ansiedade se tais necessidades básicas não são atendidas.

O foco do quarto nível é a transformação – uma mudança das hierarquias rígidas e autoritárias, baseadas em medo, para sistemas mais abertos, inclusivos e adaptativos de governança que capacitam os funcionários a operar com liberdade responsável (responsabilidade).

As necessidades “superiores”, nos níveis 5 a 7, concentram-se na coesão cultural e alinhamento, construção de alianças mutuamente benéficas, sustentabilidade de longo prazo e responsabilidade social. *Abraham Maslow* se referiu a elas como “necessidades de crescimento”. Quando tais necessidades são atendidas, não desaparecem – produzem níveis mais profundos de compromisso e motivação.

	<b>Níveis de Consciência</b>	<b>Motivação</b>
7	Serviço	<b>Responsabilidade social:</b> Trabalhar com outras organizações e os <i>stakeholders</i> da organização na busca de objetivos em conjunto que aumentem a sustentabilidade da humanidade e do planeta e aprofundando o nível de conectividade interna dentro da organização ao estimular compaixão, humildade e perdão.
6	Fazer a diferença	<b>Alianças e parcerias estratégicas:</b> Construção de alianças mutuamente benéficas com outras organizações e a comunidade local para proteger o meio ambiente, ao mesmo tempo aprofundando o nível de conectividade interna dentro da organização ao estimular a cooperação interna entre unidades de negócio e departamentos.
5	Coesão interna	<b>Cultura coesa forte:</b> Aumento da capacidade de ação coletiva da organização ao alinhar as motivações dos funcionários em torno de uma única missão, uma visão inspiradora e um conjunto compartilhado de valores que criam compromisso e integridade e liberam entusiasmo, criatividade e paixão.
4	Transformação	<b>Adaptabilidade e aprendizado contínuo:</b> Dar aos funcionários uma voz na tomada de decisões e torná-los responsáveis pelo próprio futuro em um ambiente que apóia inovação, melhoria contínua, divisão de conhecimento e o crescimento e desenvolvimento pessoal de todos os funcionários.
3	Autoestima	<b>Sistemas e processos de alto desempenho:</b> Criação de uma sensação de orgulho dos funcionários ao estabelecer políticas, procedimentos, sistemas, processos e estruturas que criem ordem e aumentem o desempenho da organização com o uso das melhores práticas. Foco na redução de burocracia, hierarquia, mentalidade restrita, busca de poder e status, confusão, complacência e arrogância.
2	Relacionamento	<b>Relações que apoiam a organização:</b> Construção de relações harmoniosas que criam uma sensação de pertencer e fidelidade entre funcionários e de importância e conexão entre a organização e seus clientes. Foco na redução de competição interna, manipulação, culpa, política interna, discriminação por sexo e raça.
1	Sobrevivência	<b>Busca de lucro e valor ao acionista:</b> Criação de um ambiente de estabilidade financeira e foco na saúde, segurança e bem estar de todos os funcionários. Foco na redução de controle e cuidados excessivos, foco de curto prazo, corrupção, ganância e exploração.

Organizações que se concentram *exclusivamente* na satisfação das necessidades dos níveis inferiores normalmente não são líderes de mercado. Podem atingir algum sucesso financeiro, mas, em geral, têm foco excessivamente interno e são autocentradas, ou rígidas e burocráticas demais para serem as melhores. São incapazes de se adaptar às mudanças de condições no mercado: não são adaptáveis nem capacitam funcionários. Consequentemente, há pouco entusiasmo na força de trabalho e pouca inovação e criatividade. Tais organizações muitas vezes são regidas por medo e não são lugares saudáveis para trabalhar. Os funcionários frequentemente se sentem frustrados e reclamam de stress.

Organizações que se concentram *exclusivamente* na satisfação das necessidades superiores não têm habilidades e capacidades básicas de negócio para operar efetivamente. São ineficazes e nada práticas quando se trata de questões financeiras. Não são voltadas ao cliente e não têm os sistemas e processos necessários para o alto desempenho. Simplesmente não são baseadas na realidade do negócio. Tais características freqüentemente são encontradas em organizações não governamentais e sem fins lucrativos.

As organizações mais bem-sucedidas são aquelas que dominaram suas necessidades de “deficiência” e “crescimento”. Elas operam a partir da consciência de espectro total, criam um clima de confiança, têm capacidade de gerenciar a complexidade e podem reagir ou se adaptar rapidamente a todas as situações.

### **Consciência de Espectro Total**

Organizações de espectro total exibem todos os atributos positivos dos Sete Níveis de Consciência Organizacional.

- Dominam a consciência da sobrevivência ao se concentrarem no lucro, na estabilidade financeira e na saúde e na segurança dos funcionários.
- Dominam a consciência da relação ao se concentrarem na comunicação aberta, no reconhecimento de funcionários e na satisfação dos clientes.
- Dominam a consciência da autoestima ao se concentrarem em desempenho, resultados, qualidade, excelência e melhores práticas.
- Dominam a consciência da transformação ao se concentrarem em adaptabilidade, inovação, capacitação de funcionários, participação de funcionários e aprendizado contínuo. Dominam a coesão interna ao desenvolverem uma cultura baseada em valores compartilhados e uma visão compartilhada que promove um clima organizacional de confiança.
- Dominam a consciência de fazer a diferença ao criarem alianças e parcerias estratégicas com outras organizações e a comunidade local, além de elaborarem programas de mentorado, treinamento e desenvolvimento de lideranças para os funcionários.
- Dominam a consciência de serviço ao se concentrarem em responsabilidade social, ética e sustentabilidade e ao manterem uma perspectiva de longo prazo de seu negócio e impacto sobre futuras gerações, além de adotarem compaixão, humildade e perdão.

Cada um dos sete níveis de consciência organizacional é descrito mais detalhadamente abaixo.

### **Nível 1: Consciência de sobrevivência**

A primeira necessidade para uma organização é a sobrevivência financeira. Sem lucros ou acesso a um fluxo contínuo de fundos, organizações perecem rapidamente. Cada organização precisa fazer da estabilidade financeira uma preocupação principal. Uma condição prévia para o sucesso neste nível é um foco saudável no *bottom-line*.

Quando companhias ficam absortas demais na consciência da sobrevivência e têm seguranças enraizadas sobre o futuro, desenvolvem um foco danoso de curto prazo no valor para os acionistas. Em tais situações, atingir os números trimestrais – satisfazendo as necessidades do mercado de ações – pode preocupar os líderes a ponto de excluir todos os outros fatores. Isso leva ao controle excessivo, micro-gerenciamento, cautela e uma tendência a aversão a riscos. Empresas que operam dessa forma não estão interessadas em alianças estratégicas – comprar é seu negócio. Elas adquirem uma companhia e saqueiam seus ativos e vêem as pessoas e a Terra como recursos a serem explorados para ganho. Quando solicitadas a obedecerem a regulamentos, fazem o mínimo. Têm uma atitude de conformidade com má vontade. Organizações vivem seus medos mais profundos neste nível de consciência.

### **Nível 2: Consciência de relacionamento**

A segunda necessidade para uma organização é ter relações interpessoais harmoniosas e boa comunicação interna. Sem bons relacionamentos com funcionários, clientes e fornecedores, a sobrevivência da empresa é comprometida.

A questão crítica neste nível de consciência é criar entre os funcionários uma noção de lealdade e de pertencer, e uma sensação de cuidado e conexão entre a organização e seus clientes. As condições prévias para a criação de uma sensação de pertencer são a comunicação aberta, respeito mútuo e reconhecimento dos funcionários. As pré-condições para o cuidado são simpatia, reatividade e capacidade de ouvir. Quando elas estão em vigor, a fidelidade e a satisfação entre funcionários e clientes serão altas. Tradição e rituais ajudam a solidificar essas ligações.

Medos de pertencer e falta de respeito levam a fragmentação, divergência e deslealdade. Quando líderes fazem reuniões fechadas ou não se comunicam abertamente, os funcionários suspeitam do pior. Panelinhas se formam e fofocas predominam. Quando os líderes são mais concentrados no próprio sucesso do que no sucesso da organização, começam a competir entre si. Quando líderes demonstram comportamento territorial, culpa, competição interna e acúmulo de informações começam a dominar, aumentando o nível de entropia cultural. Empresas familiares freqüentemente operam no nível 2 de consciência porque não conseguem confiar em pessoas de fora em cargos de gerência.

### **Nível 3: Consciência de autoestima**

O foco do terceiro nível de consciência organizacional está no desempenho e na medição. Trata-se de manter um olhar equilibrado e atento em todos os principais indicadores operacionais.

Neste nível de consciência, a organização está concentrada em se tornar o melhor que pode ser através da adoção de melhores práticas e do foco em qualidade, produtividade e eficiência. Sistemas e processos são fortemente enfatizados e estratégias são desenvolvidas para atingir os resultados desejados. Reengenharia, Six Sigma, ISO, e Gerenciamento de Qualidade Total são reações típicas a problemas de desempenho neste nível de consciência. A questão crucial neste nível de consciência é desenvolver uma cultura de aprimoramento contínuo. Uma condição prévia para o aprimoramento contínuo é o encorajamento e a recompensa da excelência.

Organizações em nível 3 tendem a se estruturar hierarquicamente para as finalidades de controle central. O modo principal de tomada de decisões é de cima para baixo. A estrutura hierárquica também fornece oportunidades para recompensar indivíduos focados em seu próprio sucesso pessoal. Hierarquias íngremes freqüentemente não têm outra finalidade além

de atender às necessidades de reconhecimento, status e autoestima dos gerentes. Para manter o controle central, organizações de nível 3 desenvolvem regras para regular e levar ordem a todos os aspectos do negócio.

Companhias predominantemente focadas neste nível de consciência podem facilmente se degenerar em silos baseados em poder, burocracias autoritárias rígidas e/ou um grupo de pessoas altamente determinadas e internamente competitivas. Quando isso acontece, uma hora haverá falha ou colapso, a não ser que a organização consiga mudar de interna para externamente focada e se tornar mais adaptativa.

#### **Nível 4: Consciência de transformação**

O foco do quarto nível de consciência organizacional está na adaptabilidade, capacitação de funcionários e aprendizado contínuo. A questão crítica neste nível de consciência é como estimular a inovação para que novos produtos e serviços possam ser desenvolvidos para reagir a oportunidades de mercado. Isso exige que a organização seja ágil e flexível e enfrente riscos. Para reagir totalmente aos desafios deste nível de consciência, a organização deve coletar ativamente ideias e opiniões dos funcionários. Todos devem sentir que estão sendo ouvidos. Isso exige que gerentes e líderes admitam que não tem todas as respostas e aceitem a participação dos funcionários. Para muitos líderes e gerentes, este é um novo papel que exige novas habilidades e capacidades. Por isso, é importante desenvolver a inteligência emocional de gerentes. Eles devem ser capazes de facilitar o alto desempenho em grupos grandes de pessoas que buscam igualdade e liberdade responsável. Elas querem ser responsabilizadas – não microgerenciadas e supervisionadas o tempo todo.

Um dos perigos neste nível de consciência é pender excessivamente para o consenso. Embora algum nível de consenso seja importante, no final das contas, decisões devem ser tomadas.

Uma condição prévia para o sucesso neste nível de consciência é encorajar todos os funcionários a pensar e agir como empreendedores. Mais responsabilidade é dada a todos e estruturas ficam menos hierárquicas. O trabalho em equipe é estimulado e mais atenção é dada ao desenvolvimento pessoal e a habilidades de relacionamento. A diversidade é vista como um ativo positivo na exploração de novas ideias. Esta mudança, que traz liberdade responsável e isonomia aos funcionários, não pode atingir totalmente os resultados esperados se todos os funcionários e equipes não compartilharem a mesma noção de direção ou finalidade. Isso exige uma passagem para o quinto nível de consciência.

#### **Nível 5: Consciência de coesão interna**

O foco no quinto nível de consciência organizacional está na construção da coesão cultural e no desenvolvimento de uma capacidade de ação coletiva. Para que isso aconteça, líderes e gerentes devem deixar de lado suas pautas pessoais e trabalhar para o bem comum.

A questão crucial neste nível de consciência é desenvolver uma visão compartilhada do futuro e um conjunto compartilhado de valores. A visão compartilhada esclarece as intenções da organização e dá aos funcionários uma finalidade unificadora e uma direção. Os valores compartilhados oferecem orientação sobre a tomada de decisões. Quando valores são traduzidos em comportamentos, fornecem um grupo de parâmetros que definem as fronteiras da liberdade responsável. Os valores e comportamentos devem se refletir em todos os processos e sistemas da organização com as consequências adequadas para quem não estiver disposto a seguir as regras.

Uma condição prévia para o sucesso neste nível é construir um clima de confiança. Alinhar a noção pessoal de missão dos funcionários com o senso de visão da organização criará um clima de compromisso e entusiasmo em todos os níveis da organização. A produtividade pessoal e a criatividade aumentam à medida que indivíduos se alinham com sua paixão.

Em organizações de nível 5, as falhas se tornam lições e o trabalho fica divertido. A chave para o sucesso neste nível de consciência é o estabelecimento de uma identidade cultural forte,

positiva e exclusiva que diferencia a organização de seus concorrentes. A cultura da organização se torna parte da marca. Isso é especialmente importante em organizações de serviço nas quais os funcionários têm contato próximo com os clientes e o público em geral. Neste e nos níveis subsequentes de consciência, as organizações preservam sua cultura em particular ao promoverem quem está dentro.

#### **Nível 6: Consciência de fazer a diferença**

O foco no sexto nível de consciência organizacional está no aprofundamento do nível de conexão interna na organização e na expansão da sensação de conexão externa.

Internamente, o foco está em ajudar os funcionários a encontrar realização pessoal através de seu trabalho. Externamente, o foco está na construção de parcerias e alianças mutuamente benéficas com parceiros de negócios, a comunidade local e, em algumas circunstâncias, com organizações não governamentais – em outras palavras, com todos os *stakeholders*.

A questão crucial neste nível de consciência é que funcionários e clientes vêem que a organização está fazendo a diferença no mundo, através de seus produtos e serviços, de seu envolvimento na comunidade local ou da disposição de lutar por causas que melhoram o bem-estar da humanidade. Funcionários e clientes devem sentir que a empresa se importa com eles e seu futuro.

Companhias que operam neste nível de consciência vão além para garantir que eles sejam cidadãos responsáveis. Elas apóiam e encorajam as atividades dos funcionários na comunidade local ao fornecerem um tempo de folga para que os funcionários façam trabalho voluntário e/ou uma contribuição financeira para as organizações beneficentes nas quais estão envolvidos.

Neste nível de consciência, organizações criam um ambiente em que funcionários possam ser excelentes. A organização apóia os funcionários a se tornarem o melhor que podem ser em termos de crescimento profissional e pessoal. Um apóia ao outro.

Uma condição prévia para o sucesso neste nível é o desenvolvimento de líderes com uma forte noção de empatia. Os líderes devem reconhecer que não apenas têm de fornecer direção para organização, mas também servir àqueles que trabalham para eles. Devem criar um ambiente que apóie cada funcionário no alinhamento de sua noção de missão pessoal com a visão e a missão da empresa. Neste nível de consciência, os líderes devem se tornar mentores, criando, assim, pólos de talento para o planejamento bem-sucedido. O desenvolvimento da liderança recebe ênfase significativa neste nível de consciência.

#### **Nível 7: Consciência de serviço**

O foco no sétimo nível de consciência organizacional é uma continuação do nível anterior – um aprofundamento maior da conexão interna e uma expansão maior da conexão externa.

Internamente, o foco da organização está na construção de um clima de ética, humildade e compaixão. Externamente, o foco está no ativismo local, nacional ou global na construção de um futuro sustentável para a humanidade e o planeta.

A questão crítica neste nível de consciência é o desenvolvimento de uma noção profunda de responsabilidade social em toda a organização. Neste nível de consciência, as organizações se importam com justiça social e direitos humanos. Elas se importam com ecologia e o meio ambiente global.

Uma condição prévia para o sucesso neste nível de consciência é o serviço altruísta, demonstrado através de um profundo compromisso com o bem comum e o bem estar de gerações futuras. Para ter sucesso no nível 7, as organizações devem adotar os mais altos padrões éticos em todas as suas interações com funcionários, fornecedores, clientes, acionistas e comunidade local. Elas sempre devem dar consideração aos impactos de longo prazo de suas decisões e ações.

**Conclusões**

A consciência de espectro total e o alinhamento de valores estão se tornando os fatores mais significativos na previsão do sucesso organizacional. Empresas que se concentram conscientemente em seus valores são mais resilientes, sustentáveis e bem-sucedidas do que todas as outras. Os líderes dessas companhias reconhecem a importância de criar uma cultura organizacional que evolui e cresce continuamente e serve às necessidades de todos os grupos de *stakeholders*.

*Richard Barrett - [www.valuescentre.com](http://www.valuescentre.com)*

*Fevereiro de 2010*