Alavancando os Resultados de sua Empresa Transformando-a em uma Organização Dirigida por VALORES

Humberto Zalewski Dominoni

19/11/2019

Quais dos seguintes VALORES melhor representam quem você é ? Escolha os 10 Prioritários para você

abertura
adaptabilidade
ambição
amizade
aprendizagem contínua
assumir riscos
atingir objetivos
autodisciplina
bem estar (físico, emocional, mental e espiritual)
cautela
clareza
coaching/ mentoring
compaixão
competência
comprometimento
confiabilidade
confiança
conforto com incertezas
consciência ambiental
controle
coragem
crescimento pessoal
crescimento profissional
criatividade
cuidar/importar-se
diálogo
eficiência
empreendedorismo
entusiasmo/ atitude positiva
envolvimento comunitário
equilíbrio (trabalho/lazer)
escutar
estabilidade financeira
ética
excelência
família
fazer a diferença
generosidade
humildade
humor/ alegria
imagem pessoal
Imparcialidade
independência
iniciativa
integridade
Liderança
paciência
perdão
perseverança
poder
preocupação com futuras gerações
realização pessoal
recompensa
reconhecimento
respeito
riqueza
sabedoria
saúde
segurança
segurança do emprego
senso de dono
ser gostado
ser o melhor
solução de conflitos
trabalho em equipe
visão

O que VALORES tem a ver com um Evento de Performance em Supply Chain ?

RETORNO SOBRE O INVESTIMENTO SATISFATÓRIO
NEGÓCIO PROSPERANDO
CLIENTES SATISFEITOS
FUNCIONÁRIOS SATISFEITOS, FELIZES COM O QUE FAZEM E COM A ORGANIZAÇÃO
MÁQUINAS, PRÉDIOS E EQUIPAMENTOS TODOS TÊM. O QUE FAZ A DIFERENÇA É O NOSSO TIME, SÃO AS NOSSAS PESSOAS !
DESDE QUE ESTEJAM ENGAJADAS !

Performance em empresas de Alto Engajamento*

41%
MENOS
absenteísmo

58%
MENOS
afastadoss por
acidentes /
incidentes

24%
MENOS
turnover
(em empresas de
alto turnover)

59%
MENOS
turnover
(em empresas de
baixo turnover)

41%
MENOS
encolhimento

70%
MENOS
acidentes

40%
MENOS
defeitos
(qualidade)

10%
MAIOR
avaliação do
cliente

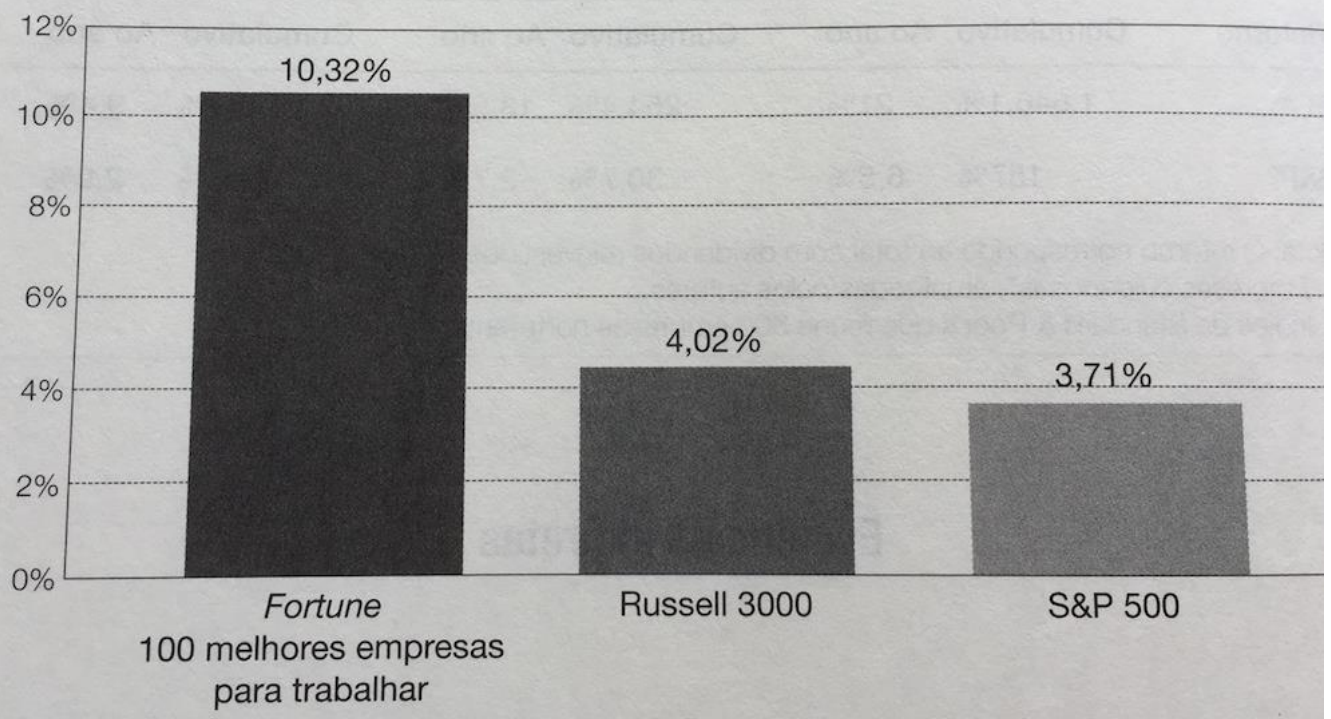
17%
MAIOR
produtividade

20%
MAIOR
vendas

21%
MAIOR
lucratividade

*Instituto GALLUP : o estudo cobre mais de 82.000 times, entre 1,8 milhões de empregados – em 230 organizações de 49 indústrias em 73 países.

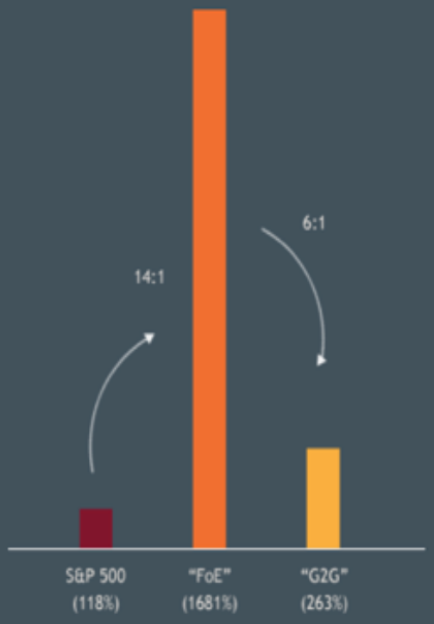
Retorno comparativo por ano do mercado de ações X as cem melhores empresas para trabalhar, segundo a *Fortune* (1997 a 2011)



Fonte: © Great Place to Work Institute; todos os direitos reservados. Russell Investment Group.

PERFORMANCE OF

FIRMS OF ENDEARMENT



Cumulative Returns 1998-2013

The firms of endearment featured in this book have out performed the S&P 500 by 14 times and Good to Great Companies by 6 times over a period of 15 years.

Cumulative Performance	15 Years	10 Years	5 Years	3 Years
US FoEs	1681%	410%	151%	83%
International FoEs	1180%	512%	154%	47%
Good to Great Companies	263%	176%	158%	222%
S&P 500	118%	107%	61%	57%

Source: Firms of Endearment by Raj Sisodia

Empresas Humanizadas Brasil – Edição 2018-2019

Fonte: humanizadas.com

A Performance das Empresas Humanizadas do Brasil (EHBR)

Fonte: humanizadas.com

Grau de Engajamento Percebido nas Empresas Comuns

Globalmente, 85% dos empregados estão: ou não engajados, ou ativamente desengajados no trabalho.

Instituto GALLUP - 2019

Como criar uma cultura que promova o ENGAJAMENTO, seja altamente adaptável, guiada por uma visão, dirigida por valores que foque nas necessidades e na experiência dos funcionários.

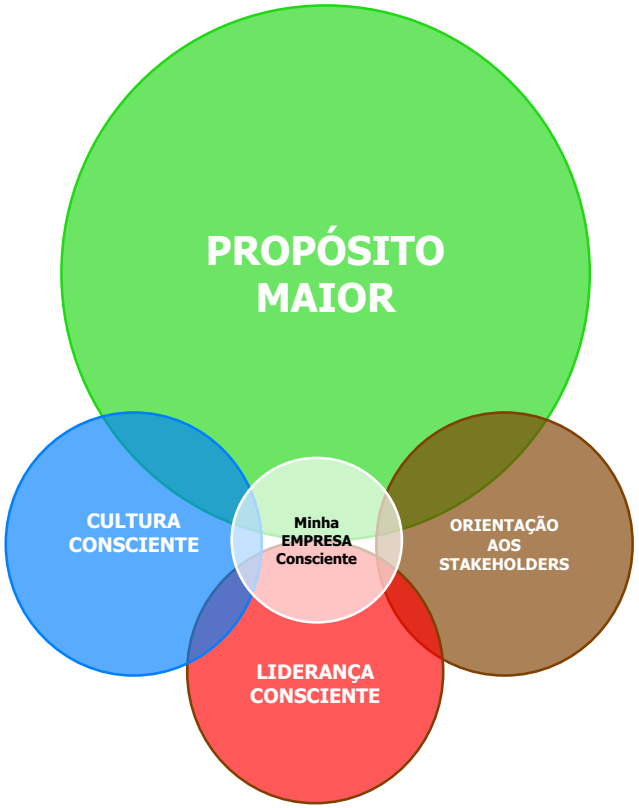
LIDERANÇA CONSCIENTE ATENTA AOS VALORES

Valores – um método eficaz para descrever nossas motivações individuais e coletivas e aquilo que é importante para nós.
Valores podem ser positivos ou potencialmente limitantes.

Valores Positivos: confiança, criatividade, paixão, honestidade, integridade, clareza.

Potencialmente Limitantes: poder, culpar, ganância, status, ser gostado

A evolução do ser humano / liderança e a transformação da cultura organizacional são destacados como pilares essenciais para a sobrevivência das organizações no século XXI, no movimento do Capitalismo Consciente difundido e praticado por John Mackey e Raj Sisodia.



Por que existimos ?

Por que precisamos existir ?

Qual contribuição queremos dar ?

O mundo fica melhor com nossa presença ?

Sentirá nossa falta se deixarmos de existir ?

"As pessoas não compram "O que" você produz, as pessoas compram o "Por que" você produz o que produz"
Simon Sinek – The Golden Circle

EXEMPLOS DE PROPÓSITO MAIOR

ORGANIZAR A INFORMAÇÃO DO MUNDO, E TORNA-LA FACILMENTE ACESSÍVEL E ÚTIL.

Google

OFERECER ÀS PESSOAS A LIBERDADE DE VOAR.

Southwest Airlines

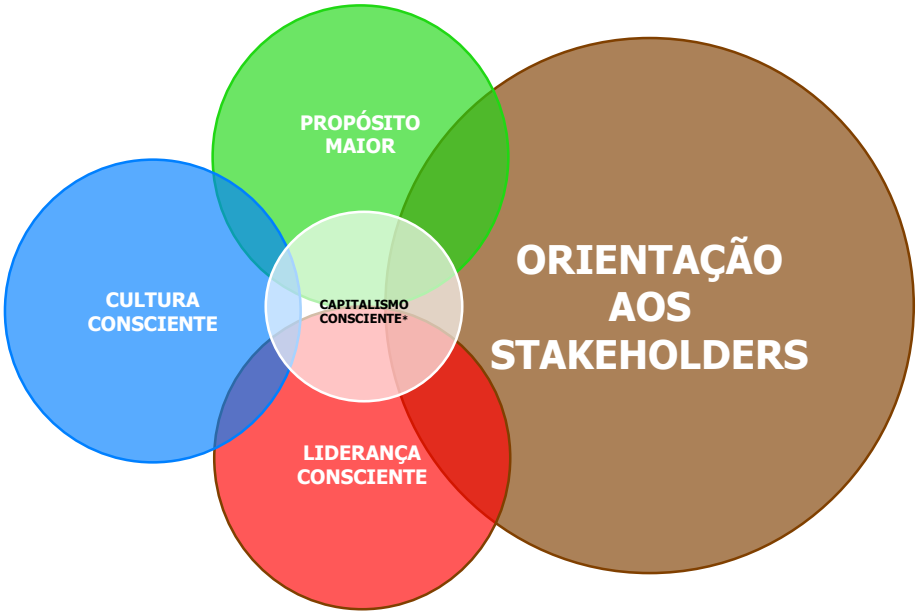
ALÍVIO DA DOR E DO SOFRIMENTO.

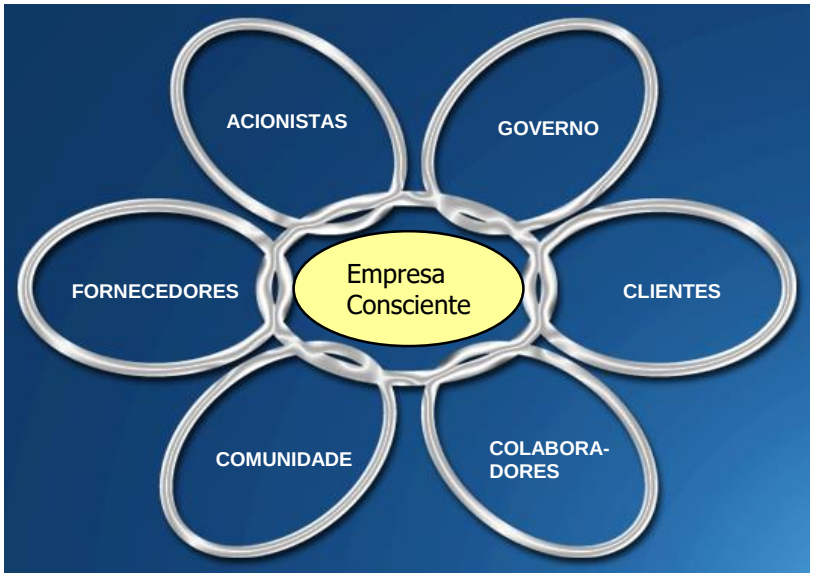
Johnson & Johnson

EMPODERAR PESSOAS QUE CONSTROEM O FUTURO.

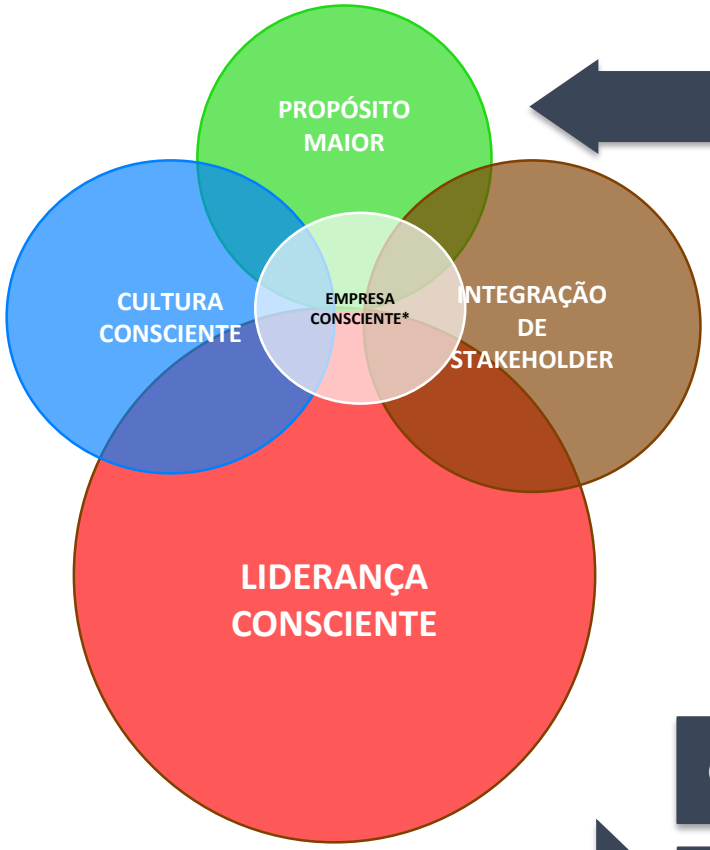
Grupo Gerdau

ORIENTAÇÃO A STAKEHOLDERS*

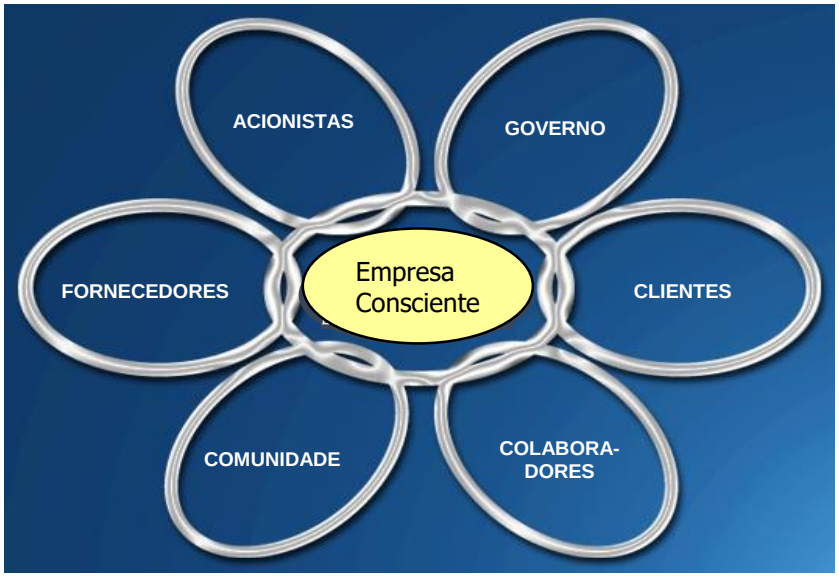




*São todas as entidades que impactam o negócio ou são impactadas por ele



PERSEGUIR



Comportamento

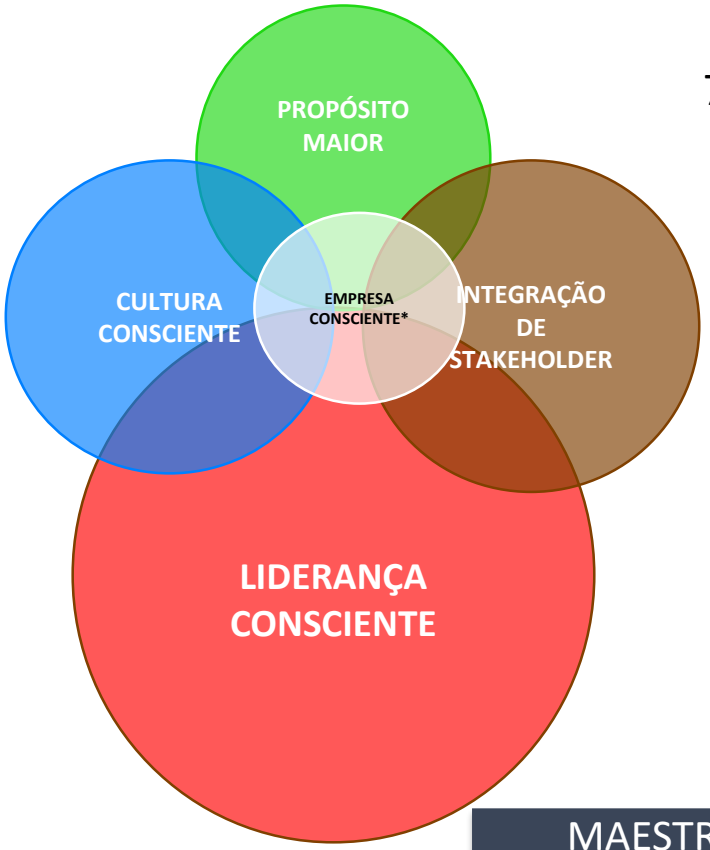
Competência Técnica

Focada em VALORES

ENCANTAR

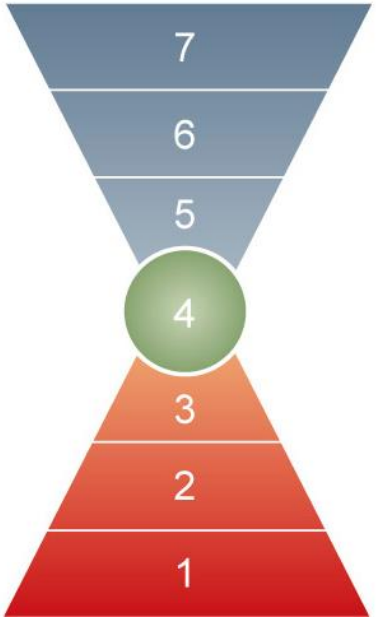
BARRETT VALUES CENTRE

Zoe Desenvolvimento Humano e Organizacional



MAESTRIA

7 Níveis de Desenvolvimento Psicológico



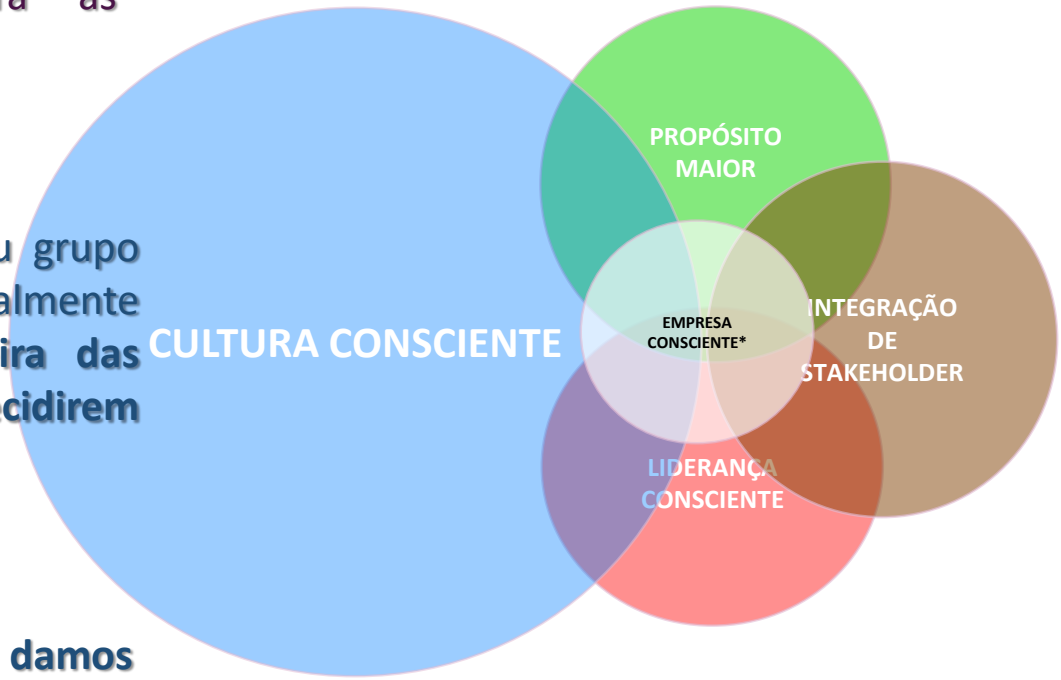
Consciência

Richard Barrett

Por definição cultura é um conjunto de ideias, comportamentos e práticas passadas das pessoas para as pessoas.

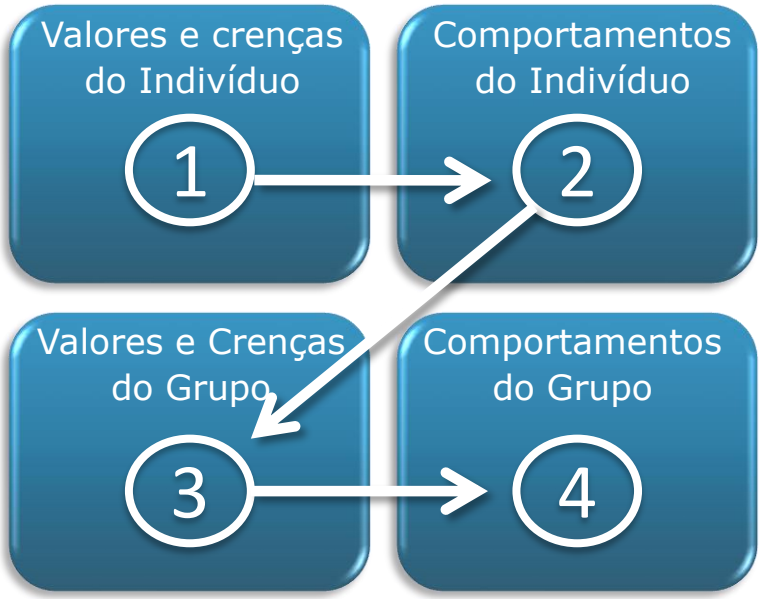
A cultura de uma empresa ou grupo social, é definida primordialmente pelas **atitudes** e pela **maneira das lideranças e colaboradores decidirem e de agirem** .

Somos nós, LÍDERES, que damos exemplo e perpetuamos a cultura !

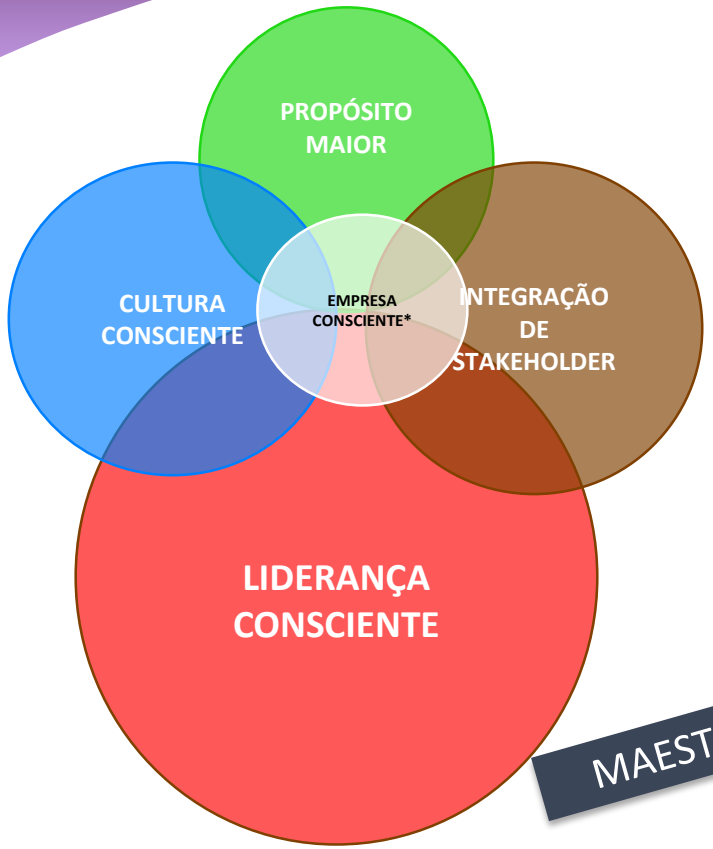


Quando os Líderes se Transformam a Organização Transforma

A transformação organizacional começa com a transformação pessoal dos líderes. As organizações não se transformam. Apenas as pessoas.



Quatro Quadrantes de Wilber



MAESTRIA

7 Níveis de Desenvolvimento Psicológico

Richard Barrett

A maior contribuição que podemos deixar para o planeta, é trabalhar na nossa própria evolução!

BARRETT VALUES CENTRE

Zoe Desenvolvimento Humano e Organizacional

Estágios do Desenvolvimento Psicológico Humano

BEM COMUM

Servindo: Realizar o seu destino compartilhando os seus talentos com o mundo.

Integrando: Alinhando-se com os outros que compartilham o seu propósito ou visão para criar um mundo melhor.

Autorealizando: Alinhando-se com quem você é para expressar todo o seu potencial. Encontrando significado e propósito.

Individuando: Abrindo mão de aspectos do seu condicionamento pessoal e cultural que impedem que você seja quem é.

INTERESSE PRÓPRIO

Diferenciando: Encontrando maneiras de se destacar dos seus iguais expressando o seu melhor.

Conformando: Mantendo-se seguro e nutrido ao ser leal à família, grupo e cultura.

Sobrevivendo: Satisfazendo as suas necessidades fisiológicas ao permanecer vivo e saudável.

Sete Níveis de Consciência da Organização

Foco Positivo/ Foco Excessivo

Servir

Fazer a Diferença

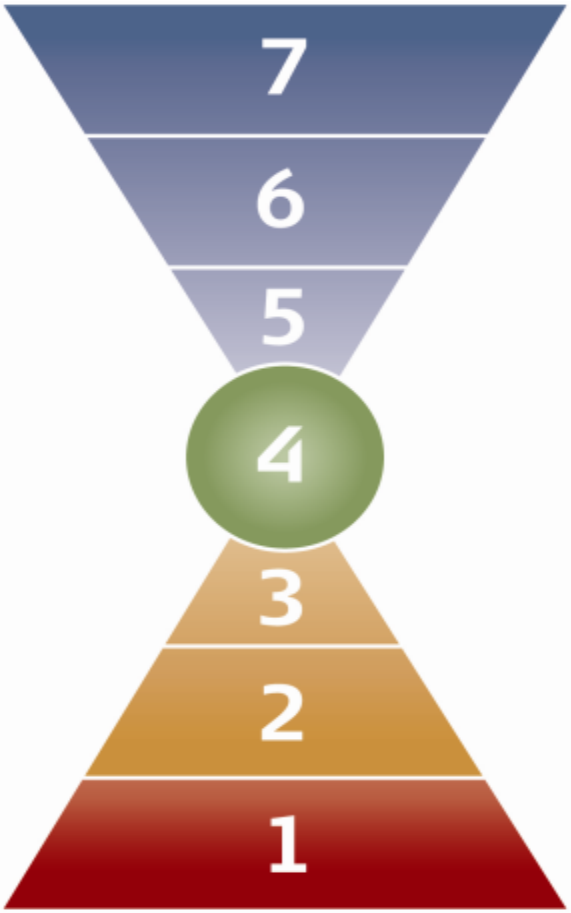
Coesão Interna

Transformação

Autoestima

Relacionamento

Sobrevivência



Servir à Humanidade e ao Planeta
Responsabilidade social, futuras gerações, perspectiva longo-prazo, ética, compaixão, humildade.

Alianças e Parcerias Estratégicas
Consciência ambiental, envolvimento comunidade, realização funcionário, coaching/mentoring

Construção Comunidade Interna
Valores compartilhados, visão, comprometimento, integridade, confiança, paixão, criatividade, abertura, transparência.

Renovação e Aprendizagem Contínua
Responsabilidade, adaptabilidade, delegação, trabalho equipe, crescimento pessoal.

Alto Desempenho
Sistemas, processos, qualidade, melhores práticas, orgulho no desempenho.
Burocracia, complacência.

Reconhecimento Funcionário
Lealdade, comunicação aberta, satisfação cliente, amizade.
Manipulação, culpa.

Estabilidade Financeira
Valor do acionista, crescimento da organização, saúde e segurança do funcionário.
Controle, corrupção, ganância.

Como medir a cultura de uma Organização ?

Três perguntas:

Quais dos seguintes valores e comportamentos melhor representam quem você é?

Quais dos seguintes valores e comportamentos melhor representam como a empresa funciona?

Quais dos seguintes valores e comportamentos melhor representam como você gostaria que sua empresa funcionasse?

Organização Alinhada – Sterling Bank (979)

Level	Personal Values (PV)	Current Culture Values (CC)	Desired Culture Values (DC)
7			
6			
5			
4			
3			
2			
1			
	IRS (P)=5-5-0 IRS (L)=0-0-0	IROS (P)=2-1-6-1 IROS (L)=0-0-0-0	IROS (P)=2-2-5-1 IROS (L)=0-0-0-0

Matches

PV - CC 3
CC - DC 8
PV - DC 2

Cultural Entropy Current Culture 7%

Amizade	532	5(I)	Amizade	504	6(O)	acessibilidade	513	4(R)
assume responsabilidade	498	5(I)	***comprometimento***	487	4(R)	***comprometimento***	491	2(O)
comprometimento	479	2(R)	crescimento da organização	476	2(O)	***envolvimento comunitário***	489	6(O)
confiabilidade	387	3(R)	***envolvimento comunitário***	399	6(S)	***integridade***	477	6(O)
confiança	321	5(I)	***integridade***	373	7(O)	realização do funcionário	430	6(S)
cortesia	294	2(R)	***satisfação do cliente***	296	1(O)	***satisfação do cliente***	337	5(I)
família/ amizade	283	4(I)	***ser o melhor***	285	3(O)	***ser o melhor***	301	5(I)
honestidade	276	5(I)	***servir ao cliente***	275	5(I)	***servir ao cliente***	295	7(O)
humor/ alegria	263	2(R)	***trabalho em equipe***	261	5(I)	***trabalho em equipe***	288	3(O)
integridade	255	5(R)	***visão***	252	5(O)	***visão***	274	2(R)

Black Underline = PV & CC
Orange = PV, CC & DC
Orange = CC & DC
Blue = PV & DC
P = Positive
L = Potentially Limiting (white circle)
I = Individual
R = Relationship
O = Organisational
S = Societal

Entropia cultural é quantidade de energia numa organização que é consumida em trabalhos não produtivos. É uma medida da fricção, da frustração reprimida que existe dentro de uma organização.

Entropia cultural representa o grau de disfunção de uma cultura

Entropia	Impacto
<10%	**Excelência**: Funcionamento Saudável
11-19%	**Questões Menores**: Requerem ajustamento cultural e/ou estrutural
20-29%	**Questões Significativas:** Requerem transformação cultural e estrutural e coaching da liderança
30-39%	**Questões Sérias**: Requerem transformação cultural e estrutural, coaching/mentoring da liderança e desenvolvimento da liderança
40-49%	**Questões Críticas**: Requerem transformação cultural e estrutural, mudanças seletivas da liderança, coaching/mentoring da liderança e desenvolvimento da liderança.

Entropia e Engajamento

Entropia Cultural	A maioria dos funcionários está...
10% ou menos	Altamente Engajados
11% a 20%	Engajados
21% a 30%	Começando a se Desengajar
31% a 40%	Desengajados
41% ou mais	Altamente Desengajados

Organização Desalinhada: Health & Human Services (2990)

Level	Personal Values (PV)	Current Culture Values (CC)	Desired Culture Values (DC)
7			
6			
5			
4			
3			
2			
1			
	IRS (P)=5-4-0 IRS (L)=1-0-0	IROS (P)=0-0-3-1 IROS (L)=0-3-3-0	IROS (P)=2-3-5-0 IROS (L)=0-0-0-0

Matches

PV - CC 0
CC - DC 1
PV - DC 3

Cultural Entropy Current Culture 44%

honesty	1484	5(I)	bureaucracy (L)	1690	3(O)	***client focus***	1686	2(O)
reliability	1160	3(R)	target focus	1617	3(O)	accountability	1584	4(R)
family	1062	2(R)	hierarchy (L)	1063	3(O)	delivery of promises	1261	3(O)
commitment	1029	5(I)	***client focus***	1036	2(O)	continuous improvement	1084	4(O)
humour/ fun	1006	5(I)	blame (L)	1013	2(R)	employee recognition	1023	2(R)
fairness	978	5(R)	control (L)	1003	1(R)	information sharing	971	4(O)
adaptability	919	4(I)	short-term focus (L)	991	1(O)	**honesty**	950	5(I)
caring	914	2(R)	productivity	924	3(O)	professionalism	859	3(O)
job security (L)	817	1(I)	making a difference	798	6(S)	**fairness**	855	5(R)
balance (home/work)	767	4(I)	manipulation (L)	794	2(R)	**commitment**	851	5(I)

Black Underline = PV & CC
Orange = PV, CC & DC
Orange = CC & DC
Blue = PV & DC
P = Positive
L = Potentially Limiting (white circle)
I = Individual
R = Relationship
O = Organisational
S = Societal

Barrett Values Centre

Empresa Serviços/Geral

Preparado pela
Barrett Values Centre
July 18, 2017

Empresa Serviços: Geral (56)

Alinhamento de Cultura Atual & Pessoal

Combinações de Valores: 3

- ☑ 3 ou mais Pessoas conseguem se convencer a trabalhar.
- ☐ 1-2. Pessoas conseguem de alguma forma se convencer a trabalhar.
- ☐ 0. Pessoas não conseguem se convencer a trabalhar. Procure os valores azuis na Cultura Desejada para orientação, se houver.

Alinhamento de Cultura Atual & Desejada

- ☐ 6 ou mais Cultura saudável, forte, excelente.

Combinações de Valores: 0

- ☐ 4-5, bom. Grupo está no caminho certo.
- ☐ 2-3, moderado. Grupo está de alguma forma no caminho certo. Mais trabalho precisa ser feito.
- ☑ 0-1, ruim. Grupo está insatisfeito ou frustrado, quer ver mudanças ou tomar uma nova direção.

Valores Potencialmente limitantes: 6

- ☐ 0. Este grupo não opera com base no medo.
- ☐ 1-2. Talvez algum elemento de medo por trás de como as decisões são tomadas ou como as pessoas são gerenciadas.
- ☑ 3+. Medo é um fator sobre como este grupo opera ou é gerenciado.

redução de custos, competição interna, hierarquia, trabalho excessivo, panelinhas, burocracia

Entropia Cultural: 32%

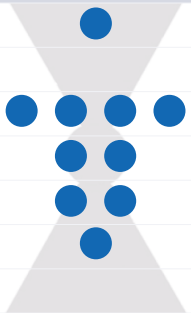
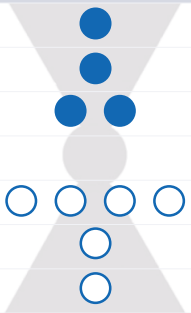
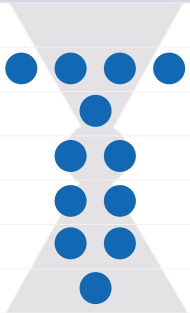
- ☐ 0-10% Funcionamento saudável.
- ☐ 11%-20%. Alguns problemas exigem monitoramento cuidadoso.
- ☐ 21%-30%. Problemas significativos que exigem atenção imediata.
- ☑ 31%-40%. Situação séria que exige intervenção imediata em liderança e mudanças.
- ☐ 41%+. Situação crítica que exige mudanças de liderança para se evitar falha organizacional.

NOVOS VALORES ONDE FOCAR

Todos os valores mostrados em azul são importantes para os indivíduos qie trabalham para a organização e são exigidos na Cultura Desejada, mas não aparecem nos principais valores da Cultura Atual. Como você pode apoiar sua equipe para fazer funcionar estes valores e pontos fortes, de forma que eles e a organização se beneficiassem mais deles?

Todos os valores de Cultura Desejada mostrados em preto são solicitações totalmente novas. Eles não aparecem na Cultura Atual ou Pessoal. Até que ponto estes valores são novas solicitações positivas, ou talvez uma reação a algo que não está acontecendo ou é prejudicial na Cultura Atual? Quais temas você percebe com este novos valores? Abra um diálogo com estas pessoas para ganhar um entendimento mais profundo.

Empresa Serviços: Geral (56)

Nível	Valores Pessoais (VP)	Valores da Cultura Atual (CA)	Valores da Cultura Desejada (CD)
7			
6			
5			
4			
3			
2			
1			
	IRS (P)=8-2-0 IRS (L)=0-0-0	IROS (P)=2-0-2-0 IROS (L)=0-1-5-0	IROS (P)=1-2-9-0 IROS (L)=0-0-0-0

Correspondências

VP - CA 3

CA - CD 0

VP - CD 1
novas solicitações

Entropia Cultural: Cultura Atual 32%

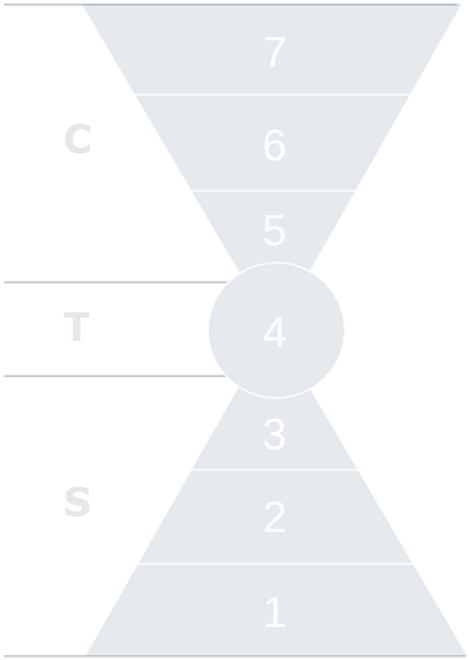
Valores Pessoais (VP)			Valores da Cultura Atual (CA)			Valores da Cultura Desejada (CD)		
comprometimento	34	5(I)	redução de custos (L)	32	1(O)	reconhecimento dos funcionários	25	2(R)
atitude positiva	28	5(I)	honestidade	19	5(I)	crescimento profissional	20	3(O)
honestidade	28	5(I)	colaboração com o cliente	17	6(O)	bem estar (físico, emocional, mental e espiritual)	19	6(I)
atingir objetivos	21	3(I)	competição interna (L)	17	2(R)	compartilhar informações	18	4(O)
ética	20	7(I)	comprometimento	17	5(I)	crescimento da organização	16	1(O)
aprendizagem contínua	19	4(I)	hierarquia (L)	17	3(O)	engajamento dos funcionários	15	5(O)
eficiência	16	3(I)	trabalho excessivo (L)	16	3(O)	**respeito**	15	2(R)
respeito	16	2(R)	panelinhas (L)	15	3(O)	colaboração entre grupos	14	6(O)
confiança	15	5(R)	burocracia (L)	14	3(O)	inovação	14	4(O)
iniciativa	15	4(I)	ética	14	7(O)	alianças estratégicas	12	6(O)
						desenvolvimento da liderança	12	6(O)
						profissionalismo	12	3(O)

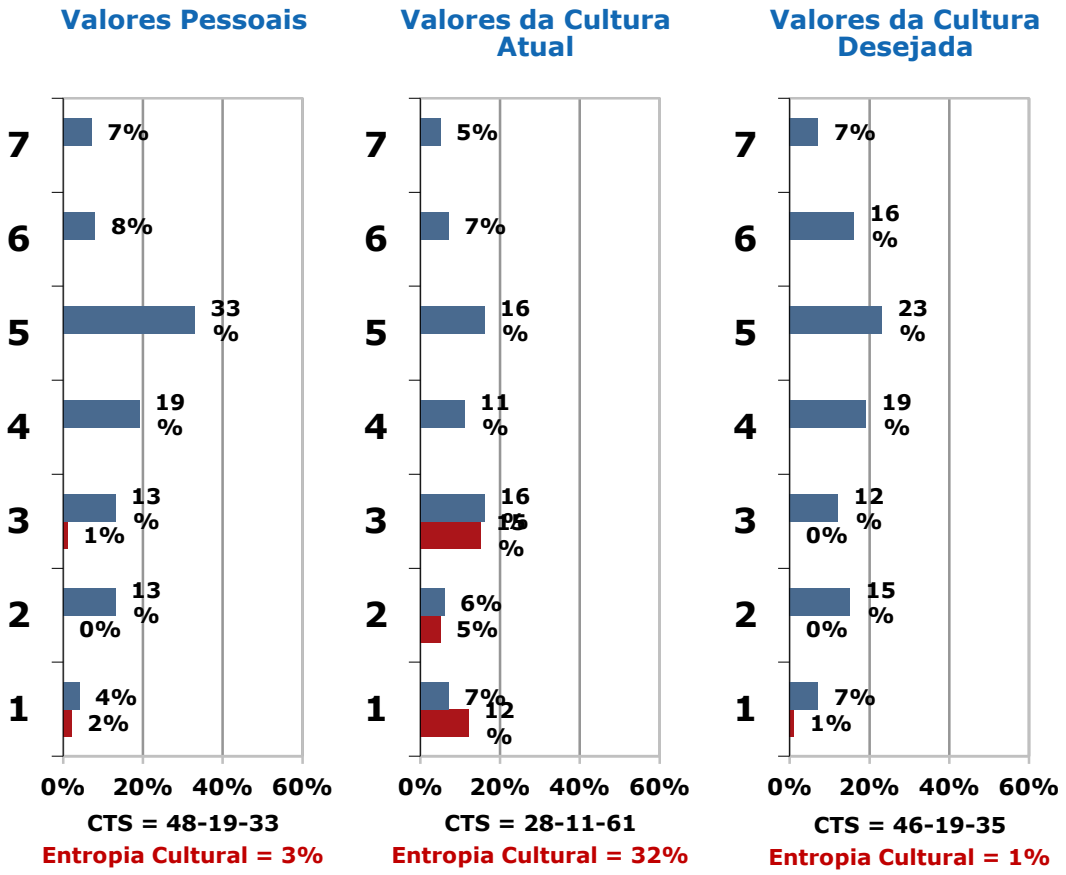
Preto sublinhado = VP & CA
Laranja = VP, CA & CD
Laranja = CA & CD
Azul = VP & CD

P = Positivo
L = Potencialmente Limitador (círculo branco)

I = Indivíduo
R = Relacionamento
O = Organizacional
S = Social

Empresa Serviços: Geral (56)





C = Bem Comum
T = Transformação
S = Interesse Próprio

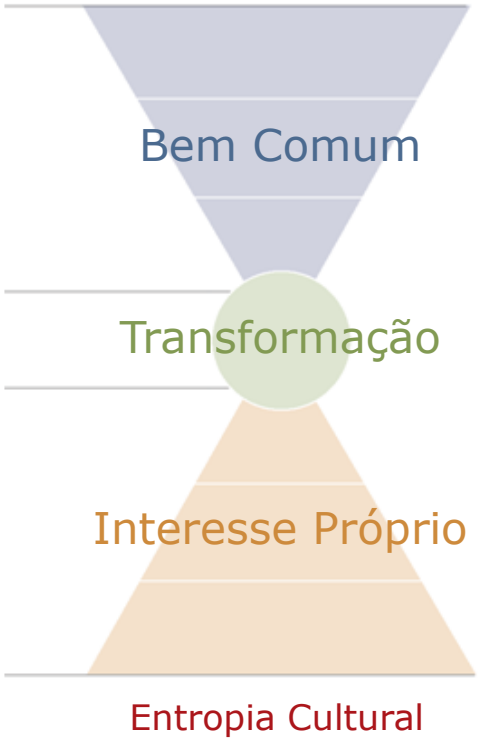
Values Distribution

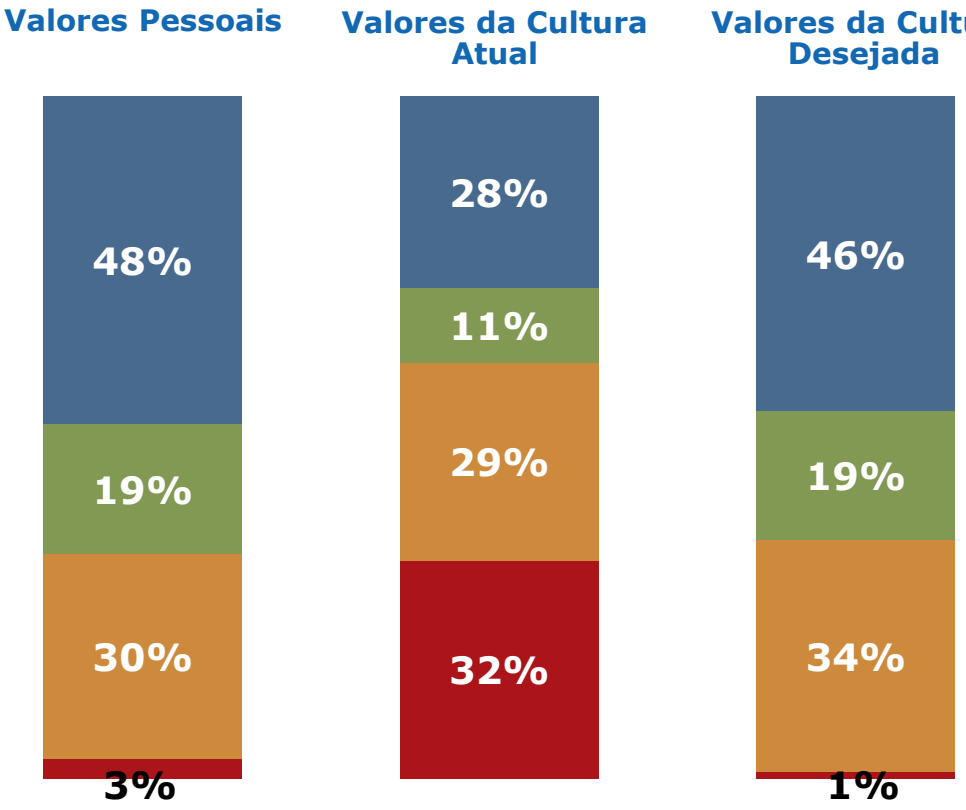
Valores Positivos
Valores Potencialmente limitantes

BARRETT VALUES CENTRE

Zoe Desenvolvimento Humano e Organizacional

Empresa Serviços: Geral (56)





Empresa Serviços: Geral (56)

Relatório de Entropia Cultural

Isto representa o número de valores potencialmente limitadores por nível na Cultura Atual que foram escolhidos pelos participantes da pesquisa. Estes representam todos os valores potencialmente limitadores que foram escolhidos e, portanto podem não estar incluídos entre os dez principais valores da Planilha de Valores. Valores potencialmente limitadores são encontrados apenas nos níveis 1, 2 e 3. Isto é um reflexo do grau de desordem dentro de um sistema. Por favor, note que pequenas variações no total da porcentagem da Entropia Cultural entre os diagramas podem ocorrer como resultado do arredondamento as porcentagens de nível/categoria para o próximo número inteiro.

Nível	Valores Potencialmente limitantes (votos)	Entropia Cultural %
3	hierarquia (17) trabalho excessivo (16) panelinhas (15) burocracia (14) confusão (10) reter informações (9) poder (3)	15% dos votos totais
2	competição interna (17) culpar (8) manipulação (3) expandir poder/dominar (2)	5% dos votos totais
1	redução de custos (32) foco no curto prazo (12) cautela (9) controle (6) insegurança do emprego (5) exploração (1)	12% dos votos totais
Total		32% dos votos totais

Este nível de entropia cultural reflete problemas sérios que exigem transformações transformação cultural e estrutural, desenvolvimento de liderança e treinamento.

É importante reduzir o nível de entropia para melhorar seu desempenho.

Empresa Serviços: Geral (56)

Saltos De Valores

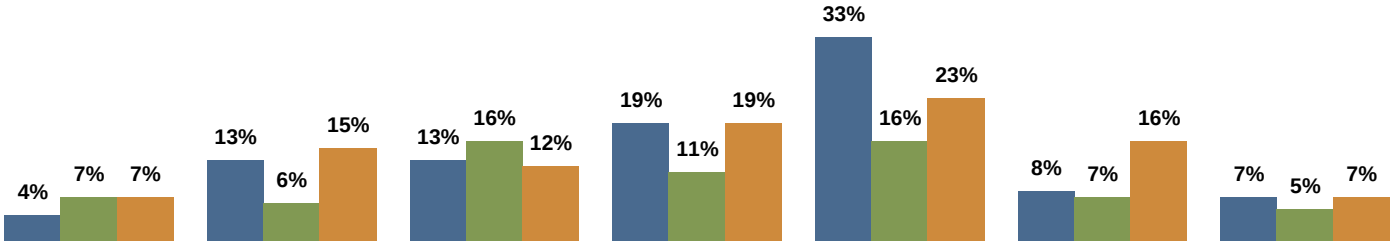
Um salto de valor ocorre quando há mais votos para um valor na Cultura Desejada do que na Cultura Atual. Listados abaixo estão os valores com o maior aumento de votos. Os valores em negrito estão representados na Cultura Desejada.

	Votos da Cultura Atual	Votos da Cultura Desejada	Salto
reconhecimento dos funcionários	**1**	**25**	**24**
bem estar (físico, emocional, mental e espiritual)	**1**	**19**	**18**
crescimento profissional	**7**	**20**	**13**
compartilhar informações	**5**	**18**	**13**
inovação	**3**	**14**	**11**
crescimento da organização	**6**	**16**	**10**
engajamento dos funcionários	**5**	**15**	**10**
abertura	1	11	10
equilíbrio (trabalho/lazer)	1	11	10
preocupação com futuras gerações	1	11	10

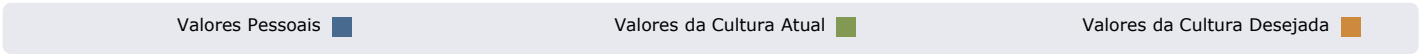
Empresa Serviços: Geral (56)

Distribuição de Valores Positivos

Este diagrama mostra a porcentagem dos valores positivos por nível. A tabela indica os maiores valores de Cultura Desejada e os Saltos de Valores, nos níveis onde mais concentração é necessária.



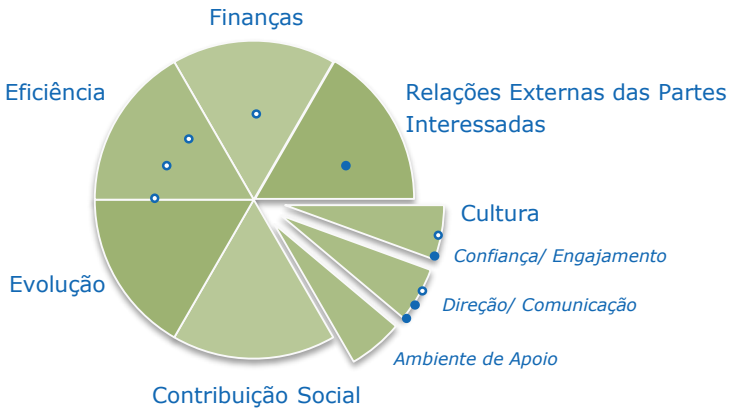
	Nível 1	Nível 2	Nível 3	Nível 4	Nível 5	Nível 6	Nível 7
Valores da Cultura Desejada		reconhecimento dos funcionários respeito		compartilhar informações inovação	engajamento dos funcionários	bem estar (físico, emocional, mental e espiritual) colaboração entre grupos alianças estratégicas desenvolvimento da liderança	
Saltos De Valores				equilíbrio (trabalho/lazer)	abertura		preocupação com futuras gerações



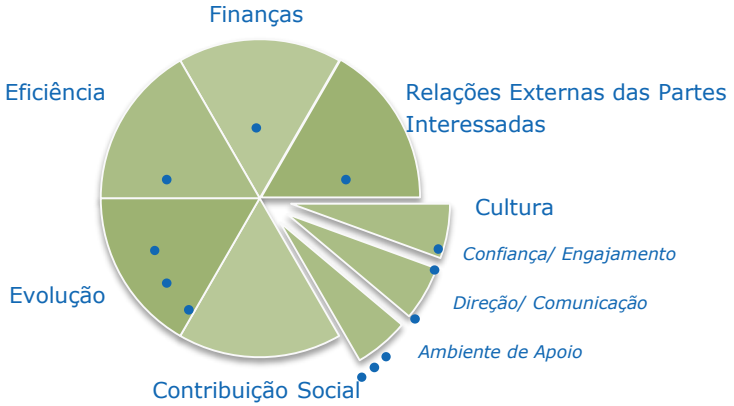
Positive Values Distribution

Empresa Serviços: Geral (56)

Valores da Cultura Atual

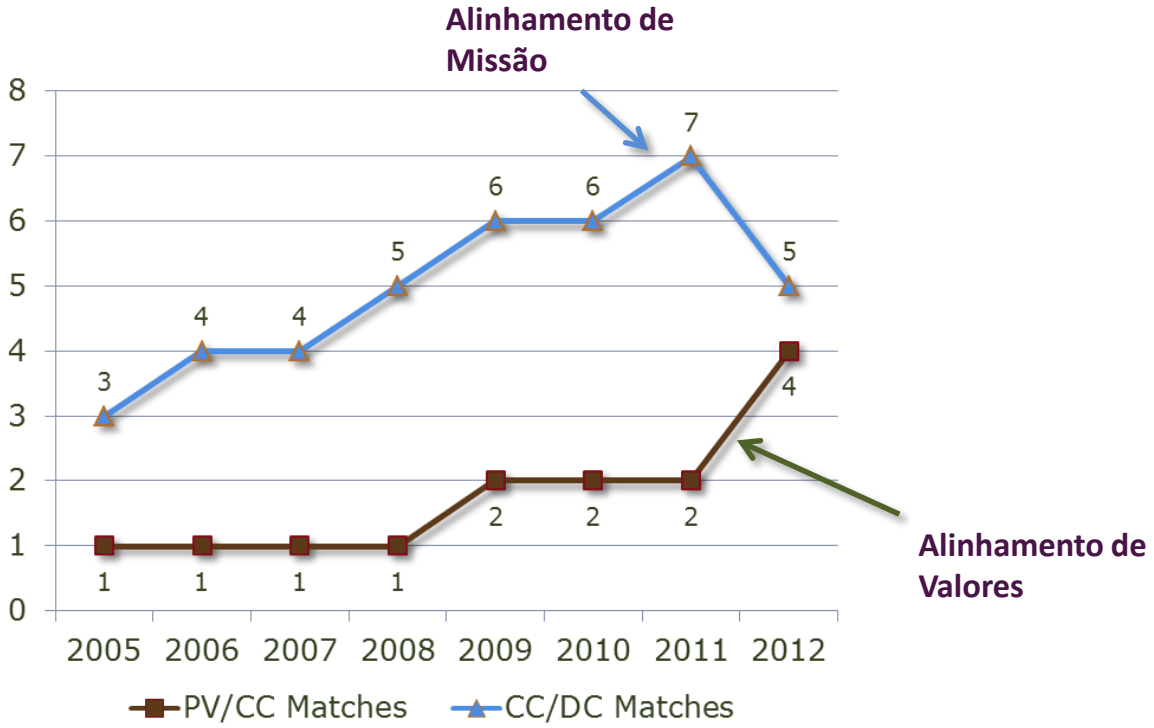


Valores da Cultura Desejada

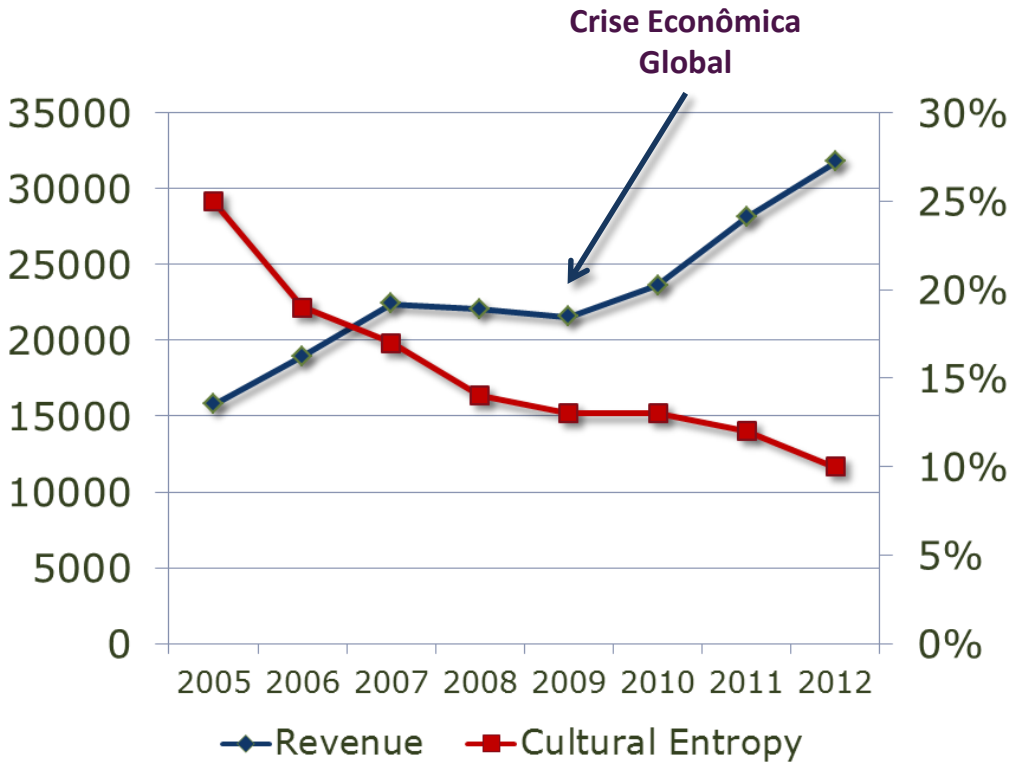


		Cultura Atual	Cultura Desejada
Finanças		redução de custos (L)	crescimento da organização
Eficiência		competição interna (L) trabalho excessivo (L) burocracia (L)	profissionalismo
Relações Externas das Partes Interessadas		colaboração com o cliente	alianças estratégicas
Evolução			crescimento profissional inovação desenvolvimento da liderança
Cultura	**Confiança/ Engajamento**	comprometimento panelinhas (L)	engajamento dos funcionários colaboração entre grupos
	Direção/ Comunicação	honestidade hierarquia (L) ética	compartilhar informações
	Ambiente de Apoio		reconhecimento dos funcionários bem estar (físico, emocional, mental e espiritual) respeito
Contribuição Social			

Alinhamento de Missão e Valores Case Nedbank



Evolução da Receita Case Nedbank



Aumento total do faturamento na medida em que a entropia cultural cai.

O grau de engajamento em nossas equipes, organizações, cidades, nações, vai depender da capacidade da liderança em desenvolver MAESTRIA em todos os Estágios do Desenvolvimento Psicológico Humano !

BARRETT VALUES CENTRE

Zoe Desenvolvimento Humano e Organizacional

Precisamos fazer uma transição definitiva do “Eu” para “Nós”, ou seja, do “o que tem aí para mim” para “o que é o melhor para o senso comum” e também procurar deixar de querer ser “o melhor do mundo” para se tornar “o melhor para o mundo” !

Richard Barrett – Organizações Dirigidas por Valores

PARA SUA AVALIAÇÃO DE VALORES PESSOAIS (free)

https://www.valuescentre.com/tools-assessments/pva/

HUMBERTO ZALEWSKI DOMINONI
(47) 9 9922-5279
humberto_dominoni@yahoo.com
https://www.linkedin.com/in/humberto-dominoni-139ba5/

BARRETT VALUES CENTRE

Zoe Desenvolvimento Humano e Organizacional