

PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DE SÃO PAULO
PUC-SP

LUIZ SEBASTIÃO DA SILVA FILHO

VALORES PESSOAIS E VALORES ORGANIZACIONAIS:
A BUSCA DO ALINHAMENTO

MESTRADO EM ADMINISTRAÇÃO

SÃO PAULO

2014

LUIZ SEBASTIÃO DA SILVA FILHO

**VALORES PESSOAIS E VALORES ORGANIZACIONAIS:
A BUSCA DO ALINHAMENTO**

MESTRADO EM ADMINISTRAÇÃO

Dissertação apresentada à Banca Examinadora da Pontifícia Universidade Católica, como exigência parcial para obtenção do título de Mestre em Administração pela Pontifícia Universidade Católica de São Paulo sob orientação do Prof. Dr. Arnoldo José de Hoyos Guevara.

SÃO PAULO

2014

FICHA CATALOGRÁFICA

SILVA FILHO, L. S. Valores Pessoais e Organizacionais: a busca do alinhamento, p. 79, 2014.

Dissertação de Mestrado: Pontifícia Universidade Católica de São Paulo.

Área de Concentração: Gestão Integrada das Organizações.

Linha de Pesquisa: Organizações e Sociedade.

Orientador: Arnoldo José de Hoyos Guevara.

Palavras-chave: Gestão de Valores, Engajamento no Trabalho, Cultura Organizacional.

BANCA EXAMINADORA

AGRADECIMENTOS

Ao amigo e orientador, Prof. Dr. **Arnoldo José de Hoyos Guevara**, por seu incansável apoio e confiança na elaboração desta dissertação de mestrado.

Ao amigo, Prof. Dr. **Ladislau Dowbor**, pelo seu apoio e pela transmissão de seus valiosos conhecimentos de forma brilhante e desafiadora.

Ao amigo, Prof. Dr. **Alessandro Rosini**, por toda a sua atenção, dedicação e direcionamentos na elaboração deste trabalho.

À **Rita de Cássia**, secretária do programa de estudos pós-graduados em administração, por toda sua atenção e ajuda nas questões burocráticas do curso.

A **todos os professores e professoras** da Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, pelos conhecimentos transmitidos com excelência e competência, de forma brilhante e inovadora.

A **todos os amigos** que me acompanharam neste novo desafio, por seu companheirismo, paciência e palavras de conforto nos momentos mais difíceis.

Principalmente, a **Deus**, Criador da Vida e do Universo, fonte inesgotável de Providência, Inspiração e Paz.

Muito Obrigado!

“Veio para o que era seu, mas os seus não o receberam. Contudo, aos que o receberam, aos que creram em seu nome, deu-lhes o direito de se tornarem filhos de Deus, os quais não nasceram por descendência natural, nem pela vontade da carne nem pela vontade de algum homem, mas nasceram de Deus”.

João 1:11-13

RESUMO

Este trabalho traz uma discussão a respeito do alinhamento de valores pessoais e organizacionais, como promotor do engajamento no trabalho e do bem estar social, a partir da perspectiva proporcionada pela chamada sociedade do conhecimento. Considera-se como hipótese a ideia que o alinhamento de valores pode promover ganhos sobre a produtividade nas empresas, a realização dos profissionais e o bem comum. Para isso, é realizada uma pesquisa bibliográfica, em busca da melhor compreensão e delineação de conceitos e temas relacionados à motivação, cultura organizacional e engajamento no trabalho. É tratado também o descompasso entre os valores organizacionais enunciados e efetivamente praticados pelas organizações e seu impacto sobre a sociedade e os direitos humanos. Além disso, é também apresentada uma metodologia para mapeamento de valores pessoais e organizacionais executada em diversas organizações. Ao final, verificamos que na sociedade do conhecimento e da informação, há um grande potencial representado por indivíduos e cidadãos dispostos a empreender esforço, talento e engajamento em causas e valores com os quais estejam identificados, seja como empregados em uma organização ou consumidores de bens e serviços em prol de uma sociedade melhor e um futuro sustentável.

Palavras-chaves: Gestão de Valores, Engajamento no Trabalho, Cultura Organizacional.

ABSTRACT

This study presents a discussion about the alignment of personal and organizational values, as a promoter of engagement in work and social welfare, from the perspective afforded by the so-called knowledge society. Be regarded as hypothesis the idea that the alignment of values can promote gains on productivity in the enterprises, achieving the professional and the common good. For this, we performed a literature search, in search of better understanding and delineation of concepts and issues related to motivation, organizational culture and engagement at work. It also dealt with the mismatch between the stated organizational values and effectively practiced by organizations and their impact on society and human rights. Moreover, it also presented a methodology for mapping personal and organizational values performed in various organizations. At the end, we found that the knowledge and information society, there is a great potential represented by individuals and citizens willing to undertake effort, talent and engagement in causes and values that are identified either as employees in an organization or consumers of goods and services towards a better society and a sustainable future.

Keywords: Values Management, Employee Engagement, Organizational Culture.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1. Diagnóstico da Cultura Organizacional	36
Figura 2. Pirâmide da Hierarquia das Necessidades de Maslow.....	38
Figura 3. Comparativo Maslow x Herzberg	39
Figura 4. Seres humanos plenos: com mente, coração e espírito.....	42
Figura 5. Cultura colaborativa	43
Figura 6. Os quatro quadrantes dos Sistemas Humanos	52
Figura 7. Os sete níveis de consciência pessoal e as necessidades humanas....	55
Figura 8. Os níveis de consciência segundo Richard Barrett	61

LISTA DE TABELAS

Tabela 1: Conceitos de Cultura segundo Smircich.....	35
Tabela 2: Direitos humanos que podem ser impactados pela atividade empresarial.....	46
Tabela 3. Os sete níveis de consciência pessoal.....	54
Tabela 4. Os sete níveis de consciência organizacional.....	58
Tabela 5. Valores e Comportamentos.....	60.
Tabela 6. Os sete níveis de consciência da liderança.....	62

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO.....	11
CAPÍTULO 1 - A SOCIEDADE DO CONHECIMENTO.....	18
1.1 Mudança de Paradigma na era Pós Industrial.....	18
1.2 A Inteligência Coletiva e o desenvolvimento de competências.....	23
1.3 A Consciência Coletiva e o alinhamento de valores.....	26
CAPÍTULO 2 - GESTÃO DE VALORES NA PERSPECTIVA ORGANIZACIONAL	
2.1 A dimensão humana nas organizações.....	29
2.2 Trabalho e motivação.....	31
2.3 Cultura e Valor na perspectiva pessoal e organizacional.....	33
2.4 Valores desejados e valores praticados.....	40
2.5 Direitos humanos e responsabilidade empresarial.....	43
CAPÍTULO 3 – MAPEAMENTO E ANÁLISE DE VALORES.....	50
3.1 Cultura e Valor segundo o modelo de Richard Barrett.....	50
3.2 Os níveis de consciência pessoal e organizacional.....	53
3.3 O processo de transformação cultural e o papel da liderança.....	61
CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	70
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	74

INTRODUÇÃO

1. Objetivo

O objetivo deste trabalho é apresentar um ensaio teórico a respeito da questão do alinhamento de valores pessoais e organizacionais com vistas ao engajamento no trabalho. Considera-se como hipótese a ideia que o alinhamento de valores pode promover ganhos sobre a produtividade nas empresas, a realização dos profissionais e o bem estar da sociedade.

Há inúmeras evidências de termos hoje um descompasso na gestão de valores corporativos e valores efetivamente praticados nas organizações. Os valores corporativos são disseminados através de mensagens institucionais e publicitárias, bem como através da comunicação interna nas empresas perante seus funcionários, entretanto, em muitas situações, não são os valores efetivamente praticados. Por outro lado, na chamada sociedade do conhecimento e da informação, há cada vez mais indivíduos e cidadãos dispostos a empreender esforço, talento e engajamento em causas nas quais estejam identificados, seja como empregados em uma organização ou consumidores de bens e serviços em prol de uma sociedade melhor e um futuro sustentável.

2. Justificativa: gestão de valores e engajamento no trabalho

De acordo com William Kahn (1990) em seu artigo publicado pelo Academy of Management Journal, é importante para a compreensão do engajamento no trabalho o pleno entendimento de três questões básicas: a segurança, o significado e a disponibilidade. O significado foi definido como "senso de retorno dos investimentos no desempenho do papel ou atribuição". A segurança foi definida como a capacidade de mostrar a si mesmo "sem medo

ou consequências negativas para a autoimagem, status, ou carreira”. A disponibilidade foi definida como a “sensação de possuir controle físico, emocional e psicológico dos recursos necessários “para a conclusão do trabalho””.

O tema engajamento no trabalho tem recebido uma atenção bastante expressiva nos últimos anos, tanto em termos de interesse acadêmico como empresarial. Wollard e Shuck (2011) realizaram uma pesquisa bibliométrica de todas as citações relacionadas ao tema *Employee Engagement* em diversas bases representativas:

First, data sources were identified and searched for their representation of the human resource development, human resource management, management, and psychology fields. PsycInfo, ABI/Inform, ASTD's Training & Development research database, the Society for Human Resource Management database, the Academy of Management database, all four Academy of Human Resource Development (AHRD) journals, and all AHRD conference proceedings were searched. Data sources were abstract queried using the single keyword “employee engagement,” limited to articles with employee engagement appearing in the abstract or title, and published in peer reviewed, English language sources. The first mention of employee engagement in the scholarly literature comes from Kahn's (1990) conceptualization (Shuck & Wollard, 2010). Consequently, the search does not contain articles published prior to 1990.

A pesquisa apontou 265 artigos no período de 1990 a 2010, a partir do artigo publicado por William Kahn (1990), que foi o primeiro a citar o tema. Pesquisas recentes tem demonstrado a importância do engajamento como vantagem competitiva na obtenção de resultados nas organizações. Estudos como os citados por Macey e Schneider (2008) demonstram esse fato:

Casual observation suggests that much of the appeal to organizational management is driven by claims that employee engagement drives bottom-line results. Indeed, at least one HR consulting firm (Hewitt Associates LLC, 2005, p. 1) indicates that they “have established a conclusive, compelling relationship between engagement and profitability through higher productivity, sales, customer satisfaction, and employee retention.”

Shuck, Rocco, Alborno (2011) conseguiram estabelecer uma “ponte teórica” entre a Teoria da Hierarquia das Necessidades de Abraham Maslow (1954) e os estudos iniciais de William Kahn (1990) sobre engajamento no trabalho:

As a theoretical bridge linking Kahn's (1990) early work on engagement and to motivational theories, Maslow's (1970) hierarchy of needs provides a straightforward conceptual framework for understanding the importance of fulfilling basic human needs and gives context to the conceptualization of employee engagement (Kahn, 1990). The importance of Maslow's motivation theory in relation to employee engagement can be found in the structure of the theory as well as the definition of each basic need.

Por outro lado, a falta de engajamento no trabalho é um fator crítico para as organizações tal como exposto pela reportagem do Jornal Valor Econômico de 12/07/2012¹:

O nível de engajamento dos brasileiros chegou a patamares críticos. As longas jornadas, a pressão excessiva por resultados, a falta de suporte organizacional e a desconfiança sobre a efetividade dos programas de desenvolvimento de pessoas estão fazendo com que os índices de motivação e bem-estar dos profissionais no país comprometam os resultados das companhias. A conclusão é de um estudo realizado pela consultoria Towers Watson com 32 mil profissionais de empresas de grande e médio porte em 28 países.

Outro importante aspecto sobre a questão do engajamento é seu impacto sobre a produtividade do trabalho. A questão crucial nos contratos de trabalho está centrada no fato de que a produtividade do trabalho que é adquirida pelos empregadores e ofertada pelos trabalhadores via mercado de trabalho, quase sempre não é claramente conhecida. Sob o ponto de vista da oferta, a expectativa dos trabalhadores é receber altos salários despendendo o mínimo de esforço. As empresas, pelo contrário, orientadas pela maximização de lucros, buscarão meios para controlar e incentivar a produtividade do trabalho que estão comprando no mercado, podendo optar por políticas de remuneração diferenciadas que sinalizem para os trabalhadores a possibilidade de ganhos adicionais por meio do aumento da produtividade. A problemática

¹ Jornal Valor Econômico, edição 12/07/2012 – reportagem de Vivian Soares

deste tipo de reconhecimento é seu aspecto iminentemente extrínseco, ou seja, baseado em recompensas financeiras, cujo impacto motivacional tem sido questionado (Tânia Casado 2002).

Por estes e outros motivos, a questão do engajamento da força de trabalho, ainda que pouco estudado devido a sua grande complexidade, é um tema relevante de pesquisa acadêmica.

3. Metodologia: as organizações como um fenômeno complexo

Dominique Genelot (2001) traz uma contribuição importante para o debate científico, ao expor que a ciência atual foi condicionada pelo pensamento cartesiano e a ciência newtoniana, de modo a representar a realidade de forma estática e previsível, tal como um vasto mecanismo de relógio, gerando modelos explicativos globais e totalitários, avessos as outras visões de mundo. Questões como a incerteza, o impreciso, a auto-organização foram rejeitadas, como não sendo parte do campo científico, e, portanto, relegadas a um plano inferior.

Ilya Prigogine (1996) defende a ideia de que vivemos um novo momento na história da Ciência no século XXI:

Assistimos ao surgimento de uma ciência que não mais se limita a situações simplificadas, idealizadas, mas nos põe diante da complexidade do mundo real, uma ciência que permite que se viva a criatividade humana como expressão singular de um traço fundamental comum a todos os níveis da natureza (Ilya Prigogine, 1996, p. 14-15).

Nesse sentido, ao abandonar o enfoque quantitativo e determinista, as Ciências Sociais possibilitam novos caminhos de análise no encontro de

uma realidade mais complexa e, em constante mutação e com características não lineares (Arnoldo de Hoyos, Victoria Dib, 2007).

No campo da pesquisa em Administração, a abordagem metodológica dominante tem sido representada pelo enfoque determinista e funcionalista, lastreada na mensuração, quantificação, demonstração de nexos de causalidade linear e unívoca, na busca do que se chamou de “verdade científica” (Onésimo Cardoso e Francisco Serralvo, 2009).

A complexidade dos fenômenos organizacionais não pode ser explicada apenas por abordagens quantitativas e mensuráveis, sob pena de não conseguir abarcar toda a amplitude representada pelo comportamento humano nas empresas, suas expectativas, frustrações e, também, capacidade e potencial criativo e de realização. Outro aspecto metodológico importante a considerar é a abordagem transdisciplinar nas Ciências Sociais, que adota metodologias múltiplas e plurais na explicação dos fenômenos estudados (Onésimo Cardoso e Francisco Serralvo, 2009).

Para os autores, a legitimidade da complexidade, que valoriza o pluralismo, a transdisciplinariedade e a superação do reducionismo, procura não apenas trazer uma nova forma de se olhar o mundo em constante transformação, mas também impõe um sacrifício no sentido de ir além de comportamentos consagrados de estudo e pesquisa no campo da Administração.

Diante deste escopo, é inevitável adaptar modelos de gerenciamento que integram valorização do ser humano com uso de tecnologia como forma de alcançar um diferencial competitivo. Nessa perspectiva os gestores passam a valorizar o fator humano sobre o desempenho das organizações, incluindo variáveis em suas análises contemplando o empreendedorismo, perfis gerenciais, empoderamento e a participação nos resultados. (Onésimo Cardoso e Francisco Serralvo, 2008).

Gareth Morgan e Gibson Burrell (1979) definiram quatro paradigmas sociológicos com base no subjetivismo e no objetivismo, acrescentando dois

outros: a ordem e a mudança. A partir dessa divisão, temos a abordagem objetivista da análise dos fenômenos sociais em dois paradigmas: o funcionalista, associado à ordem, e o estruturalista radical, associado à mudança. Na abordagem subjetivista temos dois outros paradigmas: o interpretacionismo, associado à ordem e o humanista radical, relativo à mudança.

O referencial teórico do conteúdo está fundamentado na análise interpretacionista, que apresenta uma alternativa à funcionalista, que considera as organizações como objetos tangíveis, concretos e objetivos. O ponto forte da crítica interpretacionista tem como alvo o objetivismo exacerbado, e até certo ponto limitante, do funcionalismo. No paradigma interpretacionista, as organizações são processos que surgem das ações intencionais das pessoas, individualmente ou em grupo. A compreensão do mundo social se dá a partir do ponto de vista das pessoas envolvidas nos processos sociais, ou seja, as pessoas interagem entre si, na tentativa de interpretar e dar um sentido ao mundo, considerando representações complexas e subjetivas (Sylvia Vergara, Miguel Caldas, 2005).

4. Resumo dos capítulos

No Capítulo 1, é feita um estudo da chamada Sociedade do Conhecimento, contextualizando o perfil dos novos atores do conhecimento a partir do impacto das novas tecnologias e sua contribuição para o desenvolvimento de novas competências. Também é abordado, a partir da reflexão proposta por Pierre Levy (2010), o conceito de Inteligência Coletiva, intimamente relacionada ao processo social, onde os indivíduos são os atores principais, e a tecnologia, uma ferramenta para a construção, disseminação e expansão do conhecimento.

O Capítulo 2, Gestão de Valores na Perspectiva Organizacional, traz uma análise do impacto das transformações socioeconômicas recente sobre o mundo do trabalho e seu impacto sobre as pessoas. A análise é conduzida

através de uma revisão teórica do conceito de cultura organizacional e gestão de valores, e suas implicações para o engajamento no trabalho. Outro aspecto analisado é o descompasso entre valores divulgados e valores praticados pelas organizações. A globalização econômica recente e o crescimento das chamadas empresas transnacionais, expuseram diversas violações de direitos humanos nos países em que essas corporações passaram a operar, produzindo um resultado contraditório em relação aos valores e à imagem divulgada por estas organizações em seus países de origem. Por fim, desenvolve-se uma discussão sobre a crise das motivações vivenciada atualmente.

O Capítulo 3, por sua vez, propõe um ferramental para o mapeamento e análise de valores pessoais e organizacionais proposto por Richard Barrett (2008). Para o autor, as pessoas buscam cada vez mais trabalhar para organizações que as encoraje a encontrar a realização pessoal, respeitando os seus valores mais nobres e profundos. O alinhamento entre os valores pessoais dos empregados e os valores organizacionais é essencial para analisar seus impactos nas estratégias das empresas, bem como para entendermos como se dá a atração, retenção e a identificação dos empregados com os objetivos da organização. O papel da liderança emerge como variável preponderante no processo de transformação cultural, pois como afirma Richard Barrett (2008): *“organizações não se transformam, pessoas sim”*.

Nas considerações finais, são realizadas as recomendações e análises finais a respeito dos temas abordados.

CAPÍTULO 1 - A SOCIEDADE DO CONHECIMENTO

1.1 Mudança de Paradigma na era Pós Industrial

Desde a antiguidade até os tempos atuais, o conhecimento sempre esteve associado à ideia da abertura ao sagrado, tal como uma Luz ou Fogo que nos ilumina e abre caminhos por instâncias até então desconhecidas (Arnoldo Hoyos, Victoria Dib, 2007). A História mostra, que, no entanto, o acesso ao conhecimento existente até então nas suas diversas ramificações, sempre foi restrito aos círculos fechados dos sábios ou seus discípulos. Por outro lado, a evolução do conhecimento científico permitiu à Humanidade prover sua sobrevivência e crescimento demográfico ao longo das gerações e, ao mesmo tempo, prever e prevenir as consequências dos fenômenos naturais, acumular riqueza e explorar o meio ambiente.

Percebemos que as transições proporcionadas pelo progresso técnico através da evolução do conhecimento também geraram impactos diretos sobre os valores da sociedade: assim como o trabalho manual era a base na Era da Agricultura e o capital e a energia foram os fundamentos da Era Industrial, as redes de computadores e os seres humanos são essenciais na chamada Era do Conhecimento (Arnoldo Hoyos, Victoria Dib, 2007). Isto se torna claro quando percebemos que toda a revolução tecnológica representada pela Tecnologia da Informação e Comunicação, que, ao mesmo tempo, conectam pessoas através das redes sociais e permitem plataformas colaborativas, também sofisticam os mecanismos de controle e monitoramento. Em ambas as esferas, a participação do elemento humano é fundamental, seja como desenvolvedor, seja como consumidor ou crítico de conteúdo.

Essas transformações, advindas da mudança da sociedade industrial para uma sociedade de informação e conhecimento, também alteram conceitos e formas de gestão nas empresas, como, por exemplo, o

comportamento e o processo de aprendizagem das pessoas, inseridos num contexto onde o capital e o trabalho padronizado eram os pontos-chaves para o sucesso de uma organização, atualmente destacam-se por serem imprescindíveis quando a informação e as pessoas passam a ser os principais elementos para a produção e inserção competitiva no mercado (Fábio Carvalho, 2000).

Estes fatos tornaram a gestão do conhecimento um tema cada vez mais atual, dadas às transformações, advindas da mudança da sociedade industrial para uma sociedade de informação e conhecimento, que estão mudando conceitos e as formas de gestão das empresas. Nunca a sociedade mundial esteve tão dependente da informação como a partir da década de 1990. Anteriormente, o capital e o trabalho eram os fatores de produção mais importantes para qualquer organização e para o desenvolvimento de qualquer nação. Na Sociedade do Conhecimento, os cérebros – representados pelo capital intelectual, as pessoas – e a informação são os novos fatores chaves para o cenário atual (Fábio Carvalho, 2000).

Passa-se então a questão relacionada à mensuração dos chamados ativos intangíveis, questão na qual o modelo para valorização contábil tradicional não tem conseguido acompanhar a revolução que está ocorrendo no mundo empresarial, cuja lógica de atribuição de valor não abrange a inteligência humana e os recursos intelectuais constituem presentemente os ativos mais valiosos de qualquer organização. Segundo Fábio Carvalho (2000), a Gestão do Conhecimento passou a se caracterizar como um novo campo de estudos:

A Gestão do Conhecimento passa a se diferenciar de outras formas gerenciais no momento em que as informações, as pessoas, a forma como os indivíduos gerenciam a informação, organizam-se, produzem, armazenam e compartilham conhecimento e como se comportam dentro de um novo contexto, passam a ser diferenciais competitivos (Fábio Carvalho, 2000, p.13).

A informação passa a ser um recurso estratégico para as organizações, uma fonte potencial de vantagem competitiva ou uma arma estratégica de defesa contra a concorrência, com o objetivo de garantir a sobrevivência e prosperidade da organização num futuro próximo. Nonaka e Takeuchi apud Fábio Carvalho (2000) relacionam a criação do conhecimento nas organizações com a inovação contínua e a vantagem competitiva, no qual o processo de aprendizagem organizacional é realizado no decorrer do processo de geração do conhecimento.

Mas qual seria a razão de falarmos em uma Sociedade do Conhecimento, se ao longo dos séculos, a História e a Antropologia têm demonstrado que todas as sociedades foram de alguma forma, Sociedades do Conhecimento? Segundo Arnoldo de Hoyos e Victoria Did (2007), a resposta está no fato, de que, ao contrário das sociedades antigas, nas quais o acesso ao conhecimento era restrito, na sociedade atual, o tema Sociedade do Conhecimento ganhou espaço considerável, não apenas nos meios científico e acadêmico, mas na mídia em geral a partir dos conteúdos disponibilizados na web e nos meios de comunicação.

O conhecimento é um bem intangível, que ao ser compartilhado, cresce e se expande. Exemplo disto são iniciativas como o site Coursera² realiza parcerias com as melhores universidades e instituições de ensino em todo o mundo, para oferecer cursos online e gratuitos a todos. Além de um bem intangível, o conhecimento também pode representar um fator de produção, na medida em que temos um deslocamento do esquema de formação de valor das mercadorias do capital fixo para o conhecimento:

O deslocamento teórico é significativo. O proprietário de meios de produção tinha a chave da fábrica, bem físico que constituía uma propriedade concreta: hoje é dono de um processo, e cobra pela sua utilização. E como os processos tornam-se cada vez mais densos em

²Site: www.coursera.org

informação e conhecimento, assume maior importância a propriedade intelectual, sob forma de patentes e copyrights (Ladislau Dowbor, 2008 p. 128).

Porém, como afirma Ladislau Dowbor (2010), há também aqueles que querem “mercantilizar” e, assim restringir o acesso ao conhecimento num momento em que as tecnologias da informação potencializam exatamente o contrário:

As novas tecnologias permitem que o conhecimento adquirido pela humanidade, sob forma de ciência, obras de arte, música, filmes e outras manifestações da economia criativa seja universalmente acessível, a custos virtualmente nulos. Trata-se evidentemente de um imenso bem para a humanidade, para o progresso educacional, científico e cultural de todos. Mas para os intermediários do acesso aos bens criativos, que controlavam a base material da sua disponibilização, houve uma mudança profunda. Em vez de se adequarem às novas tecnologias, sentem-se ameaçados, e buscam travar o uso das tecnologias de acesso, acusando quem as usa de pirataria, e até de falta de ética. Geram-se assim duas dinâmicas, uma que busca aproveitar as tecnologias para generalizar o enriquecimento cultural, e outra que busca através de leis, da criminalização e do recurso ao poder do Estado, travar a sua expansão. A tecnologia torna os bens culturais cada vez mais acessíveis, enquanto as leis, por pressão organizada dos intermediários, evoluem simetricamente para cada vez mais dificultar o acesso (Ladislau Dowbor, 2010, p.).

Entretanto, não estaríamos nos referindo à Sociedade da Informação e não Sociedade do Conhecimento, uma vez que é o acesso à informação se tornou mais democrático e disponível, e, não necessariamente o Conhecimento? Uma resposta possível seria de que a Sociedade da Informação e da Comunicação é uma fase preparatória para a Sociedade do Conhecimento, na qual, da mesma forma que o alimento representa energia para o corpo físico, a informação é o alimento do cérebro, e, por isso, sua

disponibilização passa a ser um processo natural (Arnoldo de Hoyos e Victoria Dib, 2007).

De mesma forma que o alimento consumido em excesso ou em falta, a informação massificada, sem critérios, em grande volume e em tempo real, disponibilizada para uma elite, reforça a exclusão ao invés de promover a inclusão (Arnoldo de Hoyos e Victoria Dib, 2007). Isto nos faz refletir sobre os versos do poeta modernista, dramaturgo e crítico inglês T.S. Elliot (1888-1965):

Where is the Life we have lost in living?
Where is the wisdom we have lost in knowledge?
Where is the knowledge we have lost in information?

Edgar Morin (2003) ao analisar estes mesmos versos, também expôs as contradições intrínsecas entre informação e conhecimento:

Agora, duas palavras sobre o problema do conhecimento. O poeta Eliot dizia "que conhecimento perdemos na Informação e que sabedoria perdemos no Conhecimento?", querendo dizer com isso que o Conhecimento não é harmonia e comporta diferentes níveis que se podem combater e contradizer. Conhecer comporta "informação", ou seja, possibilidade de responder a incertezas, mas o conhecimento não se reduz a informações; ele precisa de estruturas teóricas para dar sentido às informações; percebemos, então, que, se tivermos muitas informações e estruturas mentais insuficientes, o excesso de informação mergulha-nos numa "nuvem de desconhecimento", o que acontece frequentemente, por exemplo, quando escutamos rádio ou lemos jornais (Edgar Morin, 2003, p. 98).

Desse modo, a avalanche atual de informações através de todas as mídias disponíveis, meios de comunicação, redes sociais, ao contrário do que se pensa, pode se traduzir em alienação e desconhecimento, na medida em que não se use o crivo da análise crítica para distinguir os conteúdos que possuem qualidade e valor informativo.

Por outro lado, vários mitos da Antiguidade nos trazem uma reflexão a respeito da Sociedade do Conhecimento, tais como o Mito de Prometeu, que rouba o fogo dos deuses, mas como o fogo representa o conhecimento, Prometeu sofre as consequências desastrosas de seus atos ao abrir a Caixa de Pandora (Arnoldo de Hoyos, Victoria Dib, 2007). Desde a Antiguidade, o conhecimento se apresenta como uma moeda de duas faces: por um lado é libertador e representa a Luz que ilumina o caminho, por outro lado, traz mais desafios e responsabilidades.

A busca do conhecimento é uma das mais nobres e significativas atividades humanas, principalmente por propiciar a interação das pessoas na busca de um bem comum para a sociedade e o planeta (Arnoldo de Hoyos, Victoria Dib, 2007).

1.2 A Inteligência Coletiva e o desenvolvimento de competências

Pierre Levy (2010) em sua obra *Cybercultura*, faz uma análise crítica sobre o papel da tecnologia sobre a sociedade e a cultura e seus entrelaçamentos, afirmando que *uma técnica é produzida dentro de uma cultura e uma sociedade encontra-se condicionada por suas técnicas*. Ou seja, quando falamos sobre o impacto da tecnologia sobre a cultura e a sociedade atual, não estamos nos referindo a um elemento autônomo e estranho que atua como um ator externo. Pelo contrário, a tecnologia é produto de uma sociedade e sua cultura, tal como a prensa de Gutemberg não determinou a crise da Reforma e nem o desenvolvimento da ciência e a divulgação dos ideais iluministas, ela apenas condicionou-as.

Usando este mesmo escopo de análise, o autor afirma que a revolução tecnológica que vivenciamos é um fenômeno social e cultural complexo demais para ser reduzido a uma relação determinística de causa e efeito. Em outras palavras, a evolução da informática e a interface digital, que conectam milhões de pessoas através realidade virtual, representa um

processo complexo que não foi gerido por organismos governamentais, mas foi concebido por seus criadores de forma autônoma e visionária e transmitido pela efervescência de movimentos sociais e práticas de base, num movimento absolutamente desprovido de qualquer controle e planejamento central, seja por governos, seja pelo mercado (Pierre Levy, 2010).

Como pano de fundo para a revolução tecnológica, emerge para Pierre Levy (2007) o conceito de inteligência coletiva que compreende a valorização técnica, econômica, jurídica e humana de uma inteligência distribuída por toda a parte, a fim de promover uma dinâmica positiva de reconhecimento e valorização das competências. Na visão do autor, esse processo convoca um novo humanismo que inclui e amplia o *“conhece a ti mesmo”* para um *“aprendamos a nos conhecer para pensar juntos”*, e que generaliza o *“penso, logo existo”* em um *“formamos uma inteligência coletiva, logo existimos eminentemente como comunidade”*.

A inteligência coletiva está intimamente relacionada ao processo social, onde os indivíduos são os atores principais, e a tecnologia, uma ferramenta para a construção, disseminação e expansão do conhecimento.

Na sociedade do conhecimento, outra questão emergente é o compartilhar do conhecimento e seu impacto no processo educativo, pois as novas gerações de crianças e jovens possuem elevada capacidade comunicacional e compreendem o mundo por meio da mediação midiática e dominam naturalmente essa linguagem. Com isto, sua relação com o conhecimento humano acumulado amplia-se e banaliza-se (Alessandro Marco Rosini et al, 2010).

Neste processo, a educação tende a mudar seu foco baseado na repetição e memorização, e passa a incentivar o aluno aprender a aprender. Com a informação cada vez mais disponível e acessível, o diferencial na formação do educando é a forma como ele se apropria da informação, gera

conhecimento e transforma sua ação no mundo (Alessandro Marco Rosini et Al, 2010).

A ideia de conhecimento também está associada ao conceito de competência, ao lado de habilidades e atitudes. Para Joel Dutra (apud Maria Teresa Fleury, 2002), as pessoas possuem um determinado conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes, mas que não garante que as organizações se beneficiem diretamente deles. É somente através da “entrega” deste conteúdo pelas pessoas à organização, que se efetiva a noção de competência, pois as pessoas desejam ser reconhecidas de forma adequada por este empenho.

São as pessoas e organizações mobilizam suas competências em prol de um ideal ou uma causa. Poderíamos também falar de talento ou empenho, mas também o engajamento em uma causa a partir da tomada de uma consciência. Por isso, tantas vezes, assistimos a exemplos de pessoas ou organizações na sociedade civil, que estão mobilizadas pelo bem comum, ainda que, sem apoio do Estado ou patrocínios empresariais. Podemos citar organizações sem fins lucrativos, instituições filantrópicas, associações voluntárias, ONGs, fundações e outras formas de associação que agem de forma local e representam essencialmente uma resposta espontânea do corpo social que busca na auto-organização soluções não encontradas nos dois subsistemas principais, da empresa privada e do Estado (Ladislau Dowbor, 2008).

Por outro lado, nunca a sociedade esteve tão ávida por participar dos processos decisórios que envolvem assuntos de seu próprio interesse, tais como melhoria da mobilidade urbana e dos serviços públicos, principalmente saúde, educação e segurança.

Juan Bordenave (1983) já citava esse fato quanto afirmava que a participação está na ordem do dia devido ao descontentamento geral devido à marginalização da população nos assuntos que lhe interessam diretamente e

que são decididos por poucos. É interessante notar também que esse desejo vem tanto dos setores chamados progressistas, que anseiam por uma democracia mais autêntica, como também dos setores mais conservadores, normalmente avesso a esse processo. A justificativa para estes comportamentos está justamente nas vantagens advindas do processo participativo, que beneficia a todos, tanto no sentido de promover renovações e avanços, como também como instrumento para a manutenção de algumas situações que podem beneficiar uma minoria.

O conhecimento e valores estão imbricados, pois, enquanto um é matéria prima para a ação e o engajamento e participação, o outro representa o direcionador das práticas. De forma análoga, tal como na física vetorial, na qual a definição de força resultante está associada à intensidade, direção e sentido, o conhecimento aplicado à ação em prol de uma causa, pode produzir transformações importantes e resultados satisfatórios tanto em termos individuais, bem como para a sociedade e o bem ambiente em geral.

1.3 A Consciência Coletiva e o alinhamento de valores

O tema da consciência sempre despertou interesse em várias civilizações desde os tempos mais remotos. Recentemente, os avanços científicos na área da neurociência tem trazido o temor de que haja uma desmistificação da consciência humana, expressa deste modo como um fenômeno físico e biológico, isento de conotações morais e éticas (Arnoldo de Hoyos, Victoria Dib, 2007).

Embora todos os fenômenos ligados à consciência, do ponto de vista da biologia sejam decorrentes diretamente do funcionamento cerebral, podemos estabelecer outras possibilidades de análise. Edgar Morin apud Arnoldo de Hoyos e Victoria Dib (2007), nos mostra que a consciência pode ser dividida em dois ramos distintos, a consciência cognitiva e a consciência de si,

como no pensamento chinês de unidualidade de dois princípios primeiros: yin e yang (luz/sombra, movimento/repouso, céu/terra, masculino/feminino).

A consciência se reveste de um caráter complexo na medida em adota em perspectiva subjetiva o próprio conhecimento. O processo de aquisição e formatação do conhecimento ocorre em um processo inconsciente. A consciência é, simultaneamente, subjetiva e objetiva, distante e próxima, estranha e íntima, periférica e central, denotando um paradoxo (Arnoldo de Hoyos e Victoria Dib, 2007).

Apesar de sua complexidade, o tema da consciência exerce um papel fundamental nas questões inerentes ao engajamento, pois a reflexão consciente sobre valores motiva e engaja pessoas em prol de uma causa, não apenas em uma organização, mas, principalmente, na sociedade.

Tal como níveis de consciência, indivíduos, organizações e grupos possuem personalidades e culturas, respectivamente, que são identificadas por seus valores, crenças e comportamentos. Há uma tendência de valorização do fator humano nas organizações, que, no entanto, pressupõe a compatibilização de objetivos individuais e organizacionais como premissa para a sobrevivência das organizações (Beatriz Hallak, 2008).

Richard Barrett (2008) desenvolveu uma metodologia específica para mapeamento de valores e diagnóstico da cultura organizacional baseando no seu Modelo de Sete Níveis de Consciência, derivado a partir da Hierarquia das Necessidades proposta por Abraham Maslow (1954).

Considerando esse contexto, Richard Barrett (Apud Beatriz Hallak, 2008), afirma que:

[...] Assim como indivíduos tem personalidades identificadas através dos seus valores, crenças e comportamentos, os grupos ou organizações têm culturas que também são identificadas através de seus valores, crenças e comportamentos. Quando as pessoas entram para uma organização encontram valores que podem similares ou não aos seus, ocorrendo o que autor denomina de “grau de

alinhamento de valores”, variável que, segundo ele, impacta diretamente nos resultados da empresa.

Richard Barrett (2008), também estabelece uma correlação positiva entre o alinhamento de valores e desempenho financeiro e engajamento da força de trabalho:

Quando há uma falta de alinhamento entre os valores da cultura da organização e os valores pessoais de funcionários, o resultado é de baixo desempenho, que pode ainda resultar em baixos níveis de envolvimento pessoal e má qualidade dos produtos e serviços. Todos esses fatores podem ter um impacto significativo sobre o desempenho financeiro da organização ou sua capacidade de oferecer serviços de alta qualidade sustentável. Por outro lado, quando os valores da organização estão em alinhamento com os valores desejados pelos empregados, o resultado é alto desempenho. Há um alto nível de envolvimento pessoal e uma busca da excelência em relação à qualidade de produtos e serviços.

Como valores orientam comportamentos individuais, o alinhamento entre valores pessoais e organizacionais pode promover a eficácia organizacional quando leva os seus funcionários ao engajamento no desempenho de suas atribuições, propiciando assim melhoria na produtividade e alcance de melhores resultados.

No entanto, vale agora resgatar a evolução da dimensão humana nas organizações, visto que pessoas e seus talentos e inspirações são a matéria prima para a construção de organizações mais saudáveis, produtivas e sustentáveis. No próximo capítulo, discutiremos a Gestão de Valores na perspectiva organizacional e seu reflexo sobre a cultura organizacional.

CAPÍTULO 2 - GESTÃO DE VALORES NA PERSPECTIVA ORGANIZACIONAL

2.1 A dimensão humana nas organizações

Os impactos da globalização econômica e a crescente competitividade entre as empresas por mercados, lucratividade e perenidade têm intensificado a busca de formas alternativas de gestão, que propiciem melhor retorno aos acionistas, e ao mesmo tempo, permitam adequação às convenções legais e socioambientais.

Os desafios impostos pela revolução tecnológica representada pelo extraordinário avanço dos sistemas e tecnologias de informação e comunicação aliadas à crise ambiental e social vivenciadas atualmente impõe às organizações uma nova agenda e um novo discurso pautado pela sustentabilidade e responsabilidade socioambiental, não apenas como uma pré-condição para o êxito nos negócios, mas para manutenção da própria sobrevivência da sociedade tal como a conhecemos num planeta, cujos recursos naturais e ecossistemas passam por uma crise profunda e sem precedentes, resultado direto da exaustão dos recursos naturais e degradação dos ecossistemas (Ladislau Dowbor, 2008).

A história das práticas de gestão nos mostra, que ao longo do século XX, vários paradigmas da administração se sucederam na busca de eficiência e melhores resultados. Desde Taylor, Ford e Fayol, que através da Administração científica, foram os pioneiros do paradigma técnico-administrativo, passando pelos estudos de Mary Parker Follet e Elton Mayo, representantes do paradigma humanista até a reengenharia da década de 1990 e o paradigma da organização flexível nos anos 2000, as organizações modernas têm investido e experimentado novas ferramentas e métodos de gestão, sempre na busca incessante de inovação, eficiência e redução de custos como fatores de manutenção da competitividade e lucro (Arnaldo Nogueira, 2007).

A sucessão desses modelos de gestão tem impacto direto sobre as pessoas que trabalham nas organizações. Os processos de reestruturações organizacionais, tais como *downsizing*, fusões e aquisições, além do impacto da revolução tecnológica sobre determinados setores, tem resultado em muitas vezes em redução de postos de trabalho, trabalho precário, terceirizações e desemprego.

Foi reforçada a ideia de que o trabalhador agora deve ser flexível e capaz de adaptar-se ao novo cenário, tal como exposto por Richard Sennett (1999):

A expressão “capitalismo flexível” descreve hoje um sistema que é mais que uma variação sobre um velho tema. Enfatiza-se a flexibilidade. Atacam-se as formas rígidas de burocracia, e também os males da rotina cega. Pede-se aos trabalhadores que sejam ágeis, estejam abertos a mudanças a curto prazo, assumam riscos continuamente, dependam cada vez menos de leis e procedimentos formais (Richard Sennett, 1999, pg. 9).

No entanto, diversas iniciativas da sociedade tem demonstrado uma preocupação com o tema sustentabilidade, principalmente, no que se refere às responsabilidades de governos e empresas quanto às consequências negativas de suas atividades para meio ambiente e para a sociedade, comprometendo o bem estar de gerações futuras. Essa pressão exercida pela sociedade tem impulsionando as organizações a prestar contas destes impactos junto aos seus *stakeholders*. Para tanto é cada vez maior a quantidade de empresas que publicam relatórios de sustentabilidade, sendo parte deles já no padrão GRI (Global Reporting Initiative), que representa uma entidade não governamental que desenvolve diretrizes globais para a elaboração desse tipo de informação, permitindo a comparação entre empresas ao redor do mundo, e, assim, avaliando desempenho e estimulando a melhoria contínua (Geraldo Leite Filho et al, 2010).

Outras iniciativas importantes também parecem dar um novo rumo, ainda incipiente, porém promissor às questões relacionadas a uma nova forma de conduzir os negócios, tal como exposto por Hazel Henderson em seu livro Mercado Ético (2006):

Um dos aspectos mais surpreendentes do novo capitalismo do século XXI é o surgimento de investidores engajados e atuantes. Eles investem não só para obter retornos econômicos, mas também para ajudar a criar um mundo melhor. Você vai conhecer alguns que participam de reuniões anuais das empresas e questionam as políticas administrativas sobre uma miríade de assuntos que mais os preocupam, tais como: tratamento justo dado aos funcionários, poluição, produção terceirizada por países com salários mais baixos, direitos de minorias, diversidade nas diretorias e na administração, mudanças climáticas e governança corporativa (Hazel Henderson, 2006, pg. 32).

Por outro lado, possui cada vez mais relevância a dimensão humana nas organizações, como fator de incremento da produtividade e sucesso nos negócios. Vários estudos tem levantado o caráter estratégico de uma gestão eficiente dos recursos humanos, no qual qualidade de vida e satisfação dos empregados geram melhores resultados para as organizações. No entanto, muitas vezes esse discurso é contraditório, na medida em que, por lado reforça o conceito de que as pessoas são o ativo mais importante da organização e, que, portanto, devem ser valorizadas, mas, outro lado, a busca por redução de custos e aumento de margens, faz com que muitas práticas de recursos humanos, tais como downsizing, terceirizações, trabalho precário, etc., ainda sejam adotadas no mercado, levando a um paradoxo na forma como se conduz a Gestão de Pessoas (Arnaldo Nogueira, 2007).

2.2 Trabalho e Motivação

Também o papel e a importância do trabalho enquanto categoria da vida social passa por um processo de reavaliação. Segundo Claude Lévy-Leboyer (1994) está ocorrendo atualmente, ao mesmo tempo, um processo de desconsagração e um desligamento em relação ao trabalho. Desconsagração, que se traduz no enfraquecimento do significado do trabalho, na medida em que seu valor estaria relacionado apenas às vantagens materiais que ele

proporciona, ou seja, o trabalho perde sua instância mais nobre no sentido de prover um sentido de identidade, e passa a figurar meramente como forma de sobrevivência. Já o desligamento reflete diretamente a perda de relevância da vida profissional na escala de valores dos indivíduos.

De acordo com a autora:

É o trabalho que de fato situa o indivíduo na sociedade, sendo através das experiências da vida ativa que são construídas a identidade e a personalidade de cada um (Claude Lévy-Leboyer 1994, p. 21-22).

Nesse sentido, se vivenciamos uma crise das motivações, há também estabelecida uma crise no mundo do trabalho, na medida em que as dificuldades e crises econômicas trazem consequências negativas sobre a motivação dos indivíduos que perdem seus empregos (Claude Lévy-Leboyer, 1994). De alguma forma, as pessoas precisam do trabalho, uma vez que seu resultado atende as necessidades econômicas no sentido da conquista da sobrevivência; as necessidades sociais de se pertencer a um grupo e àquelas necessidades que levam à autorrealização. Desse modo, as pessoas buscam empregos que tenham algum significado e permitam a sua própria autorrealização. Enquanto trabalhadores, as pessoas desejam ser respeitadas enquanto indivíduos e cidadãos, bem como esperam ser valorizadas por suas realizações, lealdade e dedicação.

A autora também fundamenta sua análise na chamada Teoria da Expectância que aborda os mecanismos motivacionais apoiando-se em três conceitos: a expectância, a instrumentalidade e a valência assim descritas: a expectância é aquilo que um indivíduo acredita ser capaz de fazer, após empreender um esforço. A instrumentalidade é se o trabalho executado representa claramente a possibilidade de se atingir um objetivo esperado e a Valência representa a ligação entre objetivo a ser atingido e o valor que este objetivo tem para o indivíduo, ou seja, se ele é relevante/ importante ou não. Como as pessoas são diferentes, estas variáveis introduzem um aspecto subjetivo na dinâmica motivacional, uma vez que cada indivíduo percebe a sua

maneira as situações relacionadas ao trabalho, possui um registro pessoal de valores, e, portanto, reage de forma distinta as questões que envolvem a motivação para o trabalho (Claude Lévy-Leboyer, 1994). Segundo a autora, a motivação possui características ligadas à percepção individual:

A motivação não é nem uma qualidade individual, nem uma característica do trabalho: não existem indivíduos que estejam sempre motivados nem tarefas igualmente motivadoras para todos. Na realidade, a motivação é bem mais que um processo estático. Trata-se de um processo que é ao mesmo tempo função dos indivíduos e das atividades específicas que eles desenvolvem. É por isso que a força, a direção e a própria existência da motivação estarão estreitamente ligadas à maneira pessoal pela qual cada um percebe, compreende e avalia sua própria situação no trabalho e, certamente, não à percepção daqueles que estão fora dela como os tecnocratas, os administradores e os psicólogos (Claude Lévy-Leboyer, 1994, p. 138).

A crise das motivações possui causas complexas, que não poderão ser simplesmente erradicadas, pois são reflexo de um fenômeno irreversível ou são uma consequência negativa do próprio processo histórico de reorganização do trabalho e que foi acelerado pela evolução tecnológica e pelas crises econômicas.

2.3 Cultura e Valor na perspectiva pessoal e organizacional

Diversas foram as abordagens do conceito de cultura ao longo da história, desde a Antiguidade, a partir da ideia da cultura de um povo ou cultura nacional, argumento a favor de um poder político centralizado, ou, ainda, na perspectiva do mercantilismo, como sendo o entendimento de costumes, línguas, crenças e mitos de povos diferentes para estabelecimento de relações comerciais. No entanto, é consenso que o termo cultura não surgiu originalmente na teoria administrativa (Maria Teresa Fleury e Jader Sampaio, 2002). A origem do conceito de cultura está associada à Sociologia e Antropologia.

O interesse pelo estudo da cultura organizacional foi ampliado a partir da expansão das empresas multinacionais, que visavam atuar em outras

regiões geográficas para obter vantagens comparativas em relação aos países de origem. Esse desafio expôs aos administradores a necessidade de analisar e entender as outras culturas, pois, em diversos aspectos, as diferenças entre os padrões de atuação em relação ao trabalho significavam novas situações para as quais não havia precedentes anteriores (Maria Teresa Fleury e Jader Sampaio, 2002).

Entretanto, poucos conceitos na teoria das organizações são tão controversos e complexos como a cultura organizacional. É consenso entre vários autores que uma cultura organizacional forte, congruente e que sustenta a estrutura e as estratégias organizacionais é mais eficaz que uma cultura fraca e incongruente (Neusa Bastos dos Santos, 2000).

Assim podemos entender que há uma relação entre desempenho e cultura organizacional, ou seja, aspectos da cultura de uma organização podem influir sobre o desempenho da empresa, determinando a forma como a organização espera que os resultados sejam alcançados e o papel que os empregados exercem bem como a forma como são recompensados.

A pesquisa em torno do conceito de cultura organizacional enquanto um fenômeno sociocultural passa então para o interior das organizações (Maria Teresa Fleury e Jader Sampaio, 2002).

É importante ressaltar o trabalho desenvolvido por Smircich (apud Maria Teresa Fleury e Jader Sampaio, 2002), que identificou diferentes focos e visões de organização nos diferentes estudos de cultura. A partir desses estudos, a autora propôs algumas definições tal como vemos no quadro abaixo:

Tabela 1: Conceitos de Cultura segundo Smircich

Conceito de Cultura	Linha de Trabalho	Visão de Organização
A cultura funciona como um mecanismo regulatório –adaptativo. Permite a articulação dos indivíduos na organização	Cultura Corporativa	Organizações são organismos adaptativos que existem por meio de processos de trocas com o ambiente
A cultura é um sistema de cognições partilhadas. A mente humana gera a cultura através de um número limitado de regras	Cognição organizacional	Organizações são sistemas de conhecimento. A noção de organização repousa sobre a rede de significados subjetivos que os membros partilham em vários graus e parecem funcionar de uma maneira regular
A cultura é um sistema de símbolos e significados partilhados. A ação simbólica necessita ser interpretada, lida ou decifrada a fim de ser entendida.	Simbolismo Organizacional	Organizações são padrões de discurso simbólico. A organização é mantida através de modos simbólicos como a linguagem, que facilita os significados partilhados e as realizações partilhadas.
Cultura é uma projeção de infraestrutura universal e inconsciente da mente.	Processos inconscientes e organização	Formas e práticas organizações são manifestações de processos inconscientes.

Fonte: Elaboração própria

A partir dos estudos de Smircich, vemos que não há uma única e definitiva abordagem para o conceito de cultura organizacional, mas que várias interpretações e linhas de análise são admitidas a partir da perspectiva de qual característica da cultura se deseja investigar.

Para Edgard Schein (2001), a cultura de uma organização é um modelo dinâmico, que pode ser aprendido, transmitido e mudado. Além disso, trata-se de um conceito complexo o suficiente para ser aplicado na compreensão de fenômenos relacionados a grupos pequenos, tais como uma equipe de trabalho ou grandes como uma nação ou sociedade.

O modelo proposto por Edgard Schein (2001) considera três níveis através dos quais a cultura de uma empresa pode ser entendida:

- Artefatos visíveis: layout, comportamento e vestuário das pessoas, rituais, mitos organizacionais, crenças e outros processos e estruturas organizacionais visíveis, mas de interpretação complexa;

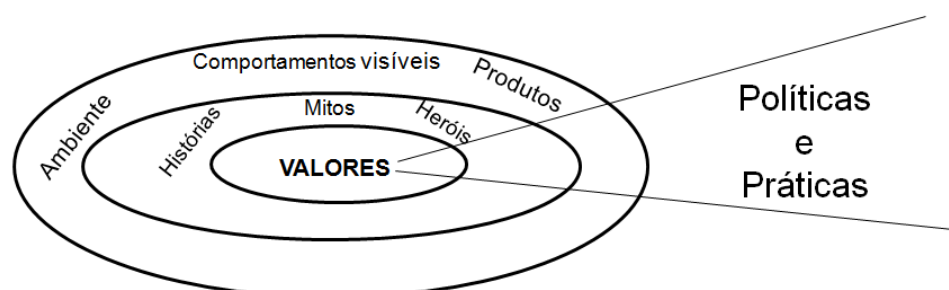
- Valores compartilhados: valores aparentes e valores em uso, que expressam normalmente o que as pessoas entendem como a razão de seu comportamento, muitas vezes idealizações ou racionalizações;

- Pressupostos básicos: dimensões inconscientes que determinam como os indivíduos percebem, pensam e sentem, representando uma forma adequada para solucionar problemas que acaba por se tornar uma crença ou pressuposto inconsciente para a ação. Esses valores ou crenças são construídos ao longo da história da organização e representam a ideia de que são os responsáveis pelo seu sucesso e crescimento.

Para o autor, a essência da cultura organizacional são os valores, crenças e certezas que são fruto de uma aprendizagem em conjunto, e que são considerados corretos na medida em que a organização é bem sucedida em sua missão. Assim, conceito e valores que, a princípio, eram defendidos apenas pelos fundadores e líderes mais antigos, são compartilhados com os novos colaboradores, que percebem que esse conteúdo contribuiu para o sucesso da organização, e, que, por isso, mesmo devem estar “corretos” (Edgar Schein, 2001).

Maria Teresa Fleury e Jader Sampaio (2002) propõe uma metáfora que ilustra o processo de diagnóstico de cultura organizacional, exemplificando com a forma de uma “cebola”:

Figura 1: Diagnóstico da Cultura Organizacional



Fonte: Fleury e Sampaio (2002)

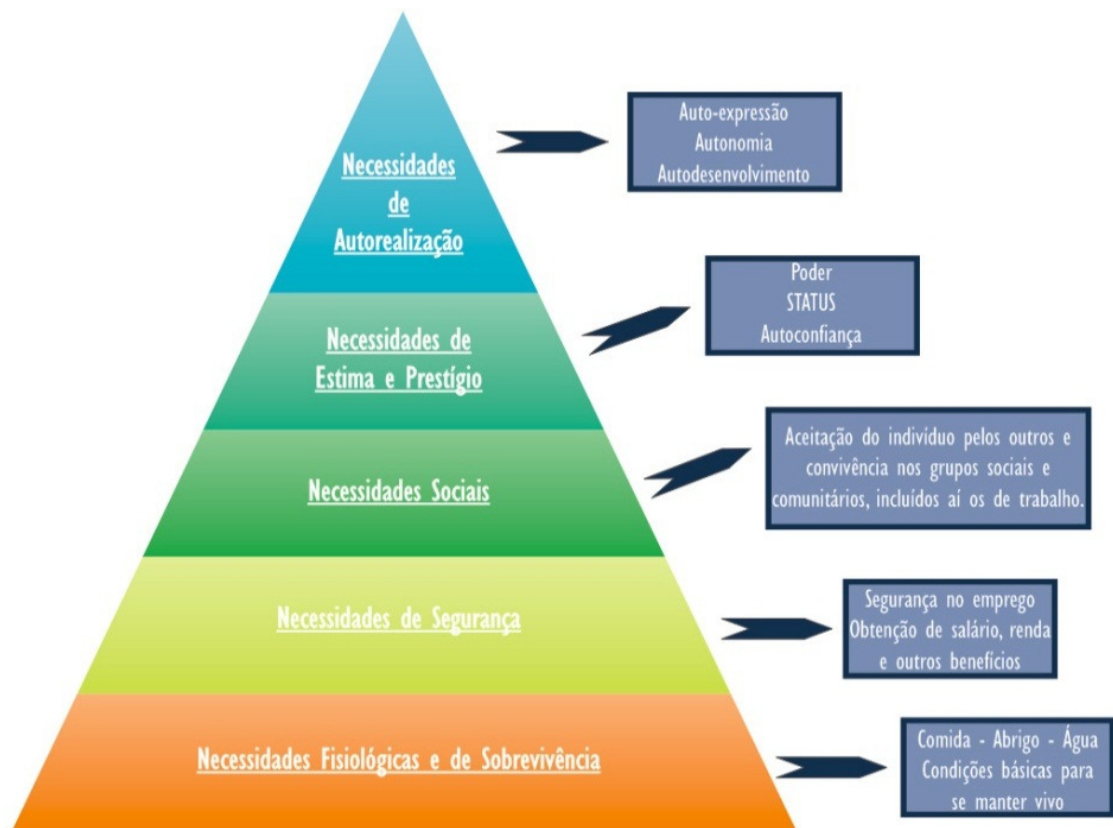
Essa figura identifica claramente que, ao conhecer uma organização, os primeiros elementos simbólicos visíveis constituem a camada mais superficial, no qual podemos verificar questões tais como o comportamento das pessoas ou a estrutura organizacional, na camada mais profunda está a história da organização, seus mitos e heróis (por exemplo: a saga de seus fundadores), finalmente no centro estão os valores da organização, de onde derivam suas políticas e práticas de gestão de pessoas, sua visão da dimensão humana e processos de mudança.

Essa metáfora ilustra a complexidade do diagnóstico da cultura de uma organização, pois, apenas suas características explícitas ou artefatos visíveis são perceptíveis. O restante não é disponível a uma análise imediata e possui conteúdos subjetivos ligados à história de seus fundadores, por exemplo, ou ainda, crenças e ideais que constituem seus valores.

Os valores na esfera pessoal promovem e motivam atitudes, ao mesmo tempo, em que fazem parte do repertório do conteúdo de experiências de cada indivíduo (Beatriz Hallak, 2008). Valores também refletem crenças e visões que específicas para cada indivíduo e podem determinar o seu engajamento em determinadas causas. O desafio atual para o mundo do trabalho é conseguir compatibilizar interesses e objetivos individuais e organizacionais, que permitam a realização dos indivíduos na esfera profissional, e, conseqüentemente, contribuir para os resultados e sobrevivência das organizações. As empresas tem entendido que as políticas tradicionais de remuneração e benefícios alinhadas com o mercado já não bastam como fator de atração e retenção de talentos, o que traz à discussão a relevância das recompensas intrínsecas do trabalho, como fatores de incentivo à produtividade no trabalho e satisfação individual.

Para Abraham Maslow (1954), os valores estão relacionados às necessidades básicas ou metas que movem o indivíduo a satisfazer suas necessidades de acordo com uma hierarquia definida previamente, na qual, a satisfação de uma necessidade, motiva o indivíduo a buscar a satisfação da necessidade imediatamente superior, tal como exposto na figura:

Figura 2: Pirâmide da Hierarquia das Necessidades de Maslow



Fonte: Adaptado de Arnaldo Nogueira (2007)

A análise da Hierarquia das Necessidades de Abraham Maslow (1954) nos permite verificar que a satisfação das necessidades básicas (fisiológicas e segurança), leva a um novo patamar de necessidades mais relacionadas com aspectos subjetivos e individuais, sendo que o nível mais alto corresponde à realização pessoal.

Frederick Herzberg (apud Tania Casado, 2002) dividiu a análise dos fatores motivacionais em extrínsecos e intrínsecos, sendo que os fatores extrínsecos estão relacionados às necessidades inferiores da Hierarquia das Necessidades proposta por Abraham Maslow, ou seja, salários, benefícios, premiações, segurança financeira, etc. Os fatores intrínsecos estão relacionados ao nível superior da Hierarquia de Maslow e aos fatores

motivacionais relacionados com autorrealização. O autor formulou uma teoria motivacional baseada na existência de dois blocos de fatores: motivadores e higiênicos. Os fatores motivadores são aqueles trazem satisfação, tais como crescimento, progresso, responsabilidade, o próprio trabalho, o reconhecimento e a realização. Já os fatores higiênicos permitem que os indivíduos não se sintam insatisfeitos, mas não necessariamente satisfeitos, são eles: segurança, status, relacionamento com os subordinados ou colegas ou supervisor, vida pessoal, salário, condições de trabalho, supervisão, política e administração da empresa. Dentro dessa perspectiva, as recompensas financeiras, na visão de Frederick Herzberg, não são fatores motivacionais.

Tânia Casado (2002) também propõe uma comparação entre os fatores da Teoria Motivacional de Herzberg e a hierarquia das necessidades de Maslow:

Figura 3: Comparativo Maslow x Herzberg

Maslow	Herzberg
Autorrealização	Fatores motivacionais
Autoestima	Fatores higiênicos
Sociais	
Segurança	
Necessidades fisiológicas	

Fonte: Elaboração Própria

Desde os estudos de Abraham Maslow (1954), Herzberg (1987) até Richard Barrett (2008), a motivação para o trabalho tem exercido um papel central na questão do engajamento.

Para Richard Barrett (2008), as pessoas buscam cada vez mais trabalhar para organizações que as encoraje a encontrar a realização pessoal, respeitando os seus valores mais nobres e profundos. Na visão do autor, o alinhamento entre os valores pessoais dos empregados e os valores organizacionais é essencial para analisar seus impactos nas estratégias das empresas, bem como para entendermos como se dá a atração, retenção e a identificação dos empregados com os objetivos da organização.

2.4 Valores desejados e valores praticados

Outro aspecto crítico nas questões dos valores organizacionais está representado pela contradição entre os valores que a organização divulga e dissemina como sendo orientadores de sua atuação perante consumidores, empregados e a sociedade em geral e os valores, que, de fato são praticados através dos seus gestores e representantes no dia a dia. Não raro vemos na mídia uma sucessão de escândalos envolvendo grandes organizações em práticas incorretas de gestão, tais como, fraudes e corrupção, ao mesmo tempo, em que divulgam uma identidade positiva e responsável à sociedade.

Jean Chanlat (2000) já demonstrava que os escândalos financeiros, corrupção, publicidade enganosa, poluição ambiental forçaram as organizações a se interessar por questões relacionadas ao justo e do injusto, do bem e do mal, da equidade e da responsabilidade ou ainda da legitimidade das ações dos gestores. A ganância e a pressão por resultados de curto prazo lastreados pela lógica de *“os fins justificam os meios”*, mancharam a reputação e a credibilidade de gestores e organizações. Já não era mais possível desconsiderar o impacto de questões éticas e ambientais na condução dos negócios.

Também Philip Kotler (2010) analisou de forma clara o quanto a deterioração dos valores corporativos, ilustrada através de uma série de escândalos empresariais nos anos 2000, envolvendo grandes organizações tais como WorldCom, Tyco e Enron, contribuiu decisivamente para que consumidores e empregados perdessem a confiança nos chamados valores corporativos.

A ausência de padrões éticos, a má conduta contábil e o uso indiscriminado de estratégias obscuras por altos executivos destas corporações no sentido de auferir ganhos e vantagens pessoais, em detrimento do cumprimento de aspectos legais e de respeito aos direitos de acionistas e

empregados, trouxe à tona a absoluta contradição entre estes comportamentos e os valores corporativos divulgados ao mercado e aos empregados.

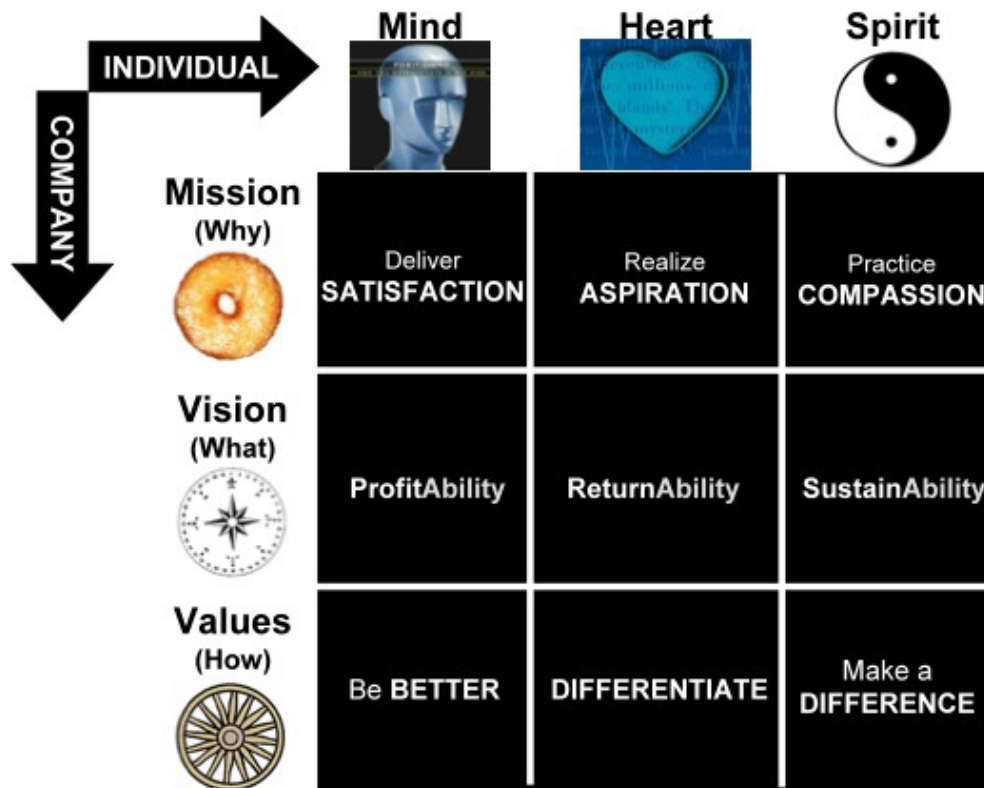
Philip Kotler (2010) cita que no caso específico da Enron, dois de seus quatro valores corporativos eram *respeito e integridade*, que foram violados de forma radical, fazendo com que, empregados e consumidores passassem a considerar tais valores meramente para relações públicas e, portanto, sem credibilidade e consistência.

Em contrapartida a esse cenário, Kotler (2010) defende a ideia de que as empresas que praticam valores sólidos e essenciais são mais bem sucedidas na busca e retenção de talentos, citando uma pesquisa da consultoria McKinsey & Company que revelou que 58% dos executivos classificavam os valores e a cultura da marca como a principal motivação para os empregados.

Na visão do autor, a prática dos valores corporativos através do Marketing de Valores, leva as empresas a não apenas vender seus produtos para satisfazer e reter o cliente, mas também a colaborar para uma sociedade sustentável e melhor. O foco passa a ser não considerar o consumidor apenas como comprador com necessidades que seu produto ou serviço pode satisfazer, mas também, como um ser humano pleno, com coração, mente e espírito, com aspirações e sonhos.

Desta forma, mente, coração e espírito articulados com os valores organizacionais que representam um conjunto de prioridades corporativas e tentativas de gestão para incluí-las em sua prática, fortalecerá comportamentos que beneficiem a empresa e a comunidade dentro e fora dela, que por sua vez, fortalecerá os valores da instituição, tal como visto abaixo na figura 4:

Figura 4. Seres humanos plenos: com mente, coração e espírito.



Fonte: Philip Kotler (2010).

O foco passa então para os consumidores em busca de soluções para satisfazer seu anseio de transformar o mundo globalizado em um mundo melhor, mais justo e mais comprometido com práticas sustentáveis. O seu consumo se direciona as empresas que se preocupem com suas mais profundas necessidades de justiça social, econômica e ambiental em sua missão, visão e valores. Buscam não apenas satisfação funcional e emocional, mas também satisfação espiritual, nos produtos e serviços que escolhem. Passam a entender que o consumo também pode influir de forma positiva para premiar organizações que apresentem uma conduta socialmente justa e comprometida com a sustentabilidade

Philip Kotler (2010) expõe estes princípios através das conexões entre essas três esferas: colaboração, cultura e espiritualidade, tal como na figura 5:

Figura 5 - Cultura colaborativa



Fonte: Philip Kotler (2010).

Podemos aplicar a mesma interpretação para os empregados em uma organização, pois, além de empregados, também são consumidores de bens e serviços, ou seja, há uma busca interna por realização pessoal através de engajamento em atividades que contribuam para uma sociedade sustentável, que respeite o meio ambiente e a sociedade em toda a sua gama de diversidade.

2.5 Direitos Humanos e responsabilidade empresarial

A sucessão de escândalos e desvios de conduta empresarial promove uma reflexão de que há um hiato pronunciado entre os valores que são enunciados e difundidos pelas organizações e aqueles que, de fato, são praticados em suas atividades. Executivos de grandes corporações são

responsáveis por decisões que diversas vezes extrapolam os limites dos países de origem, impactando diretamente outras comunidades ao redor do mundo. O recente crescimento das chamadas empresas transnacionais, expõe o fato de que estas organizações, com sua expansão para além das fronteiras nacionais, estão fora do alcance de sistemas eficientes de governança pública que permitam que a sociedades possam administrar suas consequências negativas (John Ruggie, 2013).

O contexto desta análise nos remete ao fato de que, muitas vezes em prol da obtenção de resultados de curto prazo, dirigentes de diversas organizações públicas e privadas, tomam decisões baseadas em sua conveniência pessoal, em detrimento do que seriam os valores, a visão e missão de suas organizações. Há aqui uma clara dissonância entre discurso e realidade, na medida, em que, sob a lógica de “lucro a qualquer custo”, são cometidas as maiores atrocidades por organizações que atuam globalmente. Neste sentido, temos dados ao meio ambiente e o desrespeito aos direitos humanos (John Ruggie, 2013).

Não há dúvidas que o crescimento econômico pode promover benefícios a uma parcela cada vez maior da sociedade. No entanto, a aplicação da racionalidade econômica e do princípio do livre mercado não tem sido capaz de atender uma série cada vez maior de demandas urgentes da sociedade e do meio ambiente. Desafios se impõem tais como as desigualdades sociais e exaustão dos recursos naturais, a deterioração das condições de trabalho e o fomento desenfreado do consumo.

Tradicionalmente, os direitos humanos têm sido considerados como um conjunto de normas e práticas que servem para proteger os indivíduos através da atuação do Estado como defensor dos cidadãos. Em razão disto, o conceito de que as empresas possuem responsabilidade em relação aos direitos humanos independentemente das normas legais estabelecidas nos países em que atuam, é uma ideia relativamente recente. De forma geral, o entendimento

comum é aquele que justifica a observância das normas e legislações locais, como conduta normal das empresas.

John Ruggie (2013), representante especial sobre as Empresas e Direitos Humanos das Nações Unidas, foi o responsável pela elaboração de um marco normativo, chamado de Princípios Orientadores sobre Empresas e Direitos Humanos, que tratam da responsabilidade das empresas em relação aos direitos humanos. A globalização econômica recente e o crescimento das chamadas empresas transnacionais, expuseram diversas violações de direitos humanos nos países em que essas corporações se instalaram. A questão principal está no fato que não há uma regulamentação geral sobre o tema, e, cada corporação está sujeita à legislação nacional do país em que está operando. Desta forma, essas organizações operam globalmente, mas não regulamentadas como tal (John Ruggie, 2013).

Os Princípios Orientadores informam de forma detalhada quais são as etapas para que empresas e governos adotem e pratiquem o Quadro Referencial “Proteger, Respeitar e Remediar” proposto por John Ruggie (2013):

- Proteger – o dever do Estado de proteger contra abusos cometidos contra os direitos humanos por parte de terceiros, incluindo empresas, por meio de políticas e regulamentos.
- Respeitar – a responsabilidade independente das empresas de respeitar os direitos humanos, o que significa agir com a devida diligência para evitar a violação dos direitos dos outros e para enfrentar os impactos negativos com os quais as empresas estão envolvidas.
- Remediar – o Estado deve proporcionar maior acesso das vítimas a um recurso de reparação efetiva, tanto judicial e como não judicial.

O Quadro Referencial representa uma nova etapa na relação entre organizações e direitos humanos, pois coloca em pauta limites importantes à gestão dos negócios, indicando uma direção para assegurar práticas

empresariais responsáveis em todo o mundo, tendo sido endossados de forma unânime pela Organização das Nações Unidas – ONU (John Ruggie, 2013).

As empresas são responsáveis por respeitar os direitos humanos. Na Tabela 2, são expostos os direitos humanos relacionados ou não ao trabalho e que podem ser impactados pela atividade empresarial:

Tabela 2: Direitos humanos que podem ser impactados pela atividade empresarial

Direitos relacionados ao direito do trabalho
Liberdade de associação
Direito à organização e participação na negociação coletiva
Direito a não discriminação
Abolição da escravidão e do trabalho forçado
Abolição do trabalho infantil
Direito ao trabalho
Direito à igualdade de remuneração por trabalho de igual valor
Direito à igualdade no trabalho
Direito a uma remuneração equitativa e satisfatória
Direito a um ambiente de trabalho seguro
Direito ao descanso e ao lazer
Direito à vida familiar
Demais direitos humanos
Direito à vida, à liberdade e a segurança pessoal.
Proteção contra a tortura ou tratamentos cruéis, inumanos ou degradantes.
Igual reconhecimento e proteção perante a lei
Direito a um julgamento justo
Direito à livre determinação
Liberdade de movimento
Direito à reunião pacífica
Direito a contrair matrimônio e formar uma família
Liberdade de pensamento, de consciência e de religião.
Direito à liberdade de opinião, de informação e de expressão.
Direitos das minorias à cultura, às práticas religiosas e à linguagem.
Direito à privacidade
Direito à segurança social
Direito a um nível de vida adequado (incluindo alimentação, roupas e moradia).
Direito à saúde física e mental, acesso aos serviços médicos.
Direito à educação
Direito a participar na vida cultural, aos benefícios do progresso científico e à

proteção dos interesses autorais.
Direito à vida política

Fonte: John Ruggie (2013).

Outra iniciativa importante foi o Pacto Global desenvolvido pelo ex-secretário-geral da ONU, Kofi Annan, com o objetivo de mobilizar a comunidade empresarial internacional para a adoção, em suas práticas de negócios, de valores fundamentais e internacionalmente aceitos nas áreas de direitos humanos, relações de trabalho, meio ambiente e combate à corrupção refletidos em 10 princípios. Essa iniciativa conta com a participação de agências das Nações Unidas, empresas, sindicatos, organizações não governamentais e demais parceiros necessários para a construção de um mercado global mais inclusivo e igualitário. Hoje já são mais de 5.200 organizações signatárias articuladas por 150 redes ao redor do mundo (PACTO GLOBAL, 2014).

As empresas participantes do Pacto Global são diversificadas e reúnem diferentes setores da economia, regiões geográficas e buscam gerenciar seu crescimento de uma maneira responsável, que contemple os interesses e preocupações de suas partes interessadas - incluindo funcionários, investidores, consumidores, organizações militantes, associações empresariais e comunidade.

O Pacto Global não é um instrumento regulatório, um código de conduta obrigatório ou um fórum para policiar as políticas e práticas gerenciais. É uma iniciativa voluntária que procura fornecer diretrizes para a promoção do crescimento sustentável e da cidadania, através de lideranças corporativas comprometidas e inovadoras (PACTO GLOBAL, 2014).

O Pacto Global pede às empresas para aceitar, apoiar e aplicar, dentro da sua esfera de influência, um conjunto de valores fundamentais nas áreas de direitos humanos, padrões trabalhistas, meio ambiente e combate à corrupção:

Direitos Humanos:

Princípio 1- As empresas devem apoiar e respeitar a proteção dos direitos humanos reconhecidos internacionalmente;

Princípio 2 - Certificar-se de que não são cúmplices em abusos dos direitos humanos.

Trabalho:

Princípio 3 - As empresas devem defender a liberdade de associação e o reconhecimento efetivo do direito à negociação coletiva;

Princípio 4 - a eliminação de todas as formas de trabalho forçado ou compulsório;

Princípio 5 - a erradicação efetiva do trabalho infantil; e

Princípio 6 - a eliminação da discriminação no emprego e ocupação.

Meio Ambiente

Princípio 7 - As empresas devem apoiar uma abordagem preventiva sobre os desafios ambientais;

Princípio 8 - desenvolver iniciativas a fim de promover maior responsabilidade ambiental; e

Princípio 9 - incentivar o desenvolvimento e a difusão de tecnologias ambientalmente sustentáveis.

Combate à Corrupção

Princípio 10 - As empresas devem combater a corrupção em todas as suas formas, inclusive extorsão e propina.

Iniciativas como o Pacto Global e os Princípios Orientadores de John Ruggie indicam novos caminhos no sentido de orientar e promover a prática de valores sustentáveis na gestão das organizações, propiciando assim benefícios para a sociedade e o meio ambiente e minimizando as consequências negativas das atividades empresariais.

O processo de alinhamento de valores pessoais e organizacionais pressupõe o mapeamento e análise dos valores praticados e desejados por indivíduos e organizações. No próximo capítulo, explanaremos sobre a metodologia de mapeamento de valores pessoais e organizacionais proposto pelo pesquisador Richard Barrett (2008).

CAPÍTULO 3 - MAPEAMENTO E ANÁLISE DE VALORES

Uma etapa fundamental para o processo de alinhamento de valores pessoais e organizacionais é o mapeamento destes valores, segundo uma metodologia específica. Richard Barrett (2008) vem utilizando o seu modelo de mapeamento de valores pessoais e organizacionais desde 1997 em mais de quinhentas organizações em 35 países. O objetivo deste capítulo é apresentar o seu modelo em linhas gerais como ferramenta para o diagnóstico e transformação organizacional.

3.1 Cultura e Valor segundo o modelo de Richard Barrett

Em sua obra *Criando uma Organização dirigida por Valores*, Richard Barrett (2008) defende a ideia de que a criação de uma cultura de alto desempenho é a resposta para os desafios atuais enfrentados pelas organizações. Questões como o retorno para os acionistas, atração e retenção de talentos, resiliência, lucratividade e sustentabilidade nos negócios passam a requerer uma nova abordagem sistêmica.

Segundo Richard Barrett (2008), a cultura de uma organização é a principal fonte de sua vantagem competitiva, na medida em que promove valores e comportamentos que incentivam o comprometimento dos empregados e satisfação dos clientes, que, por sua vez, se traduz em retorno aos acionistas e para a sociedade.

O conceito de "valor" está relacionado aos princípios que são profundamente arraigados, ideais, ou crenças que as pessoas têm ou aderem ao tomar decisões. Os indivíduos expressam seus valores através de seus comportamentos pessoais enquanto as organizações expressam seus valores por meio de seus comportamentos culturais. Os valores podem ser positivos ou ser potencialmente limitantes. Por exemplo, o positivo valor de "confiança" é fundamental para a criação de uma cultura de grupo coeso. Por outro lado, o

valor potencialmente limitante "ser amado" pode comprometer a integridade das pessoas, a fim de satisfazer sua necessidade de conexão com outras pessoas. Da mesma forma, o potencial valor limite da "burocracia" pode trazer rigidez e limitar a agilidade e a tomada de decisões em uma organização.

Em Cultura Corporativa e Desempenho, John P. Kotter e James L. Heskett mostram que empresas com fortes culturas adaptáveis com base em valores compartilhados superaram outras empresas por uma margem significativa. Eles descobriram que, durante um período de onze anos, empresas que cuidaram de todas as partes interessadas cresceram quatro vezes mais rápido do que as empresas que não o fizeram. Eles também descobriram que essas empresas tiveram taxas de criação de emprego sete vezes mais elevadas, os preços das ações que cresceram doze vezes mais rápido, e uma relação de desempenho de lucro que era 750 vezes maior do que as empresas que não têm valores e são adaptáveis com culturas compartilhadas.

Para Richard Barrett (2008), os valores que constituem a cultura de uma organização são um reflexo de crenças subjacentes dos atuais líderes - particularmente o executivo-chefe ou eles são o reflexo da herança de líderes do passado. A maioria das organizações adota culturas "default", pois ninguém está medindo ou prestando atenção à cultura ou os valores subjacentes e crenças dos líderes atuais tornar-se "a forma como as coisas são feitas por aqui."

Quando há uma falta de alinhamento entre os valores da cultura da organização e os valores pessoais de funcionários, o resultado é baixo desempenho que pode ainda resultar em baixos níveis de engajamento pessoal e má qualidade dos produtos e serviços. Todos esses fatores podem ter um impacto significativo sobre o desempenho financeiro da organização ou sua capacidade de oferecer serviços de qualidade sustentável.

Por outro lado , quando os valores da organização estão alinhados com os valores dos funcionários, o resultado é de alto desempenho. Há um

nível elevado de envolvimento pessoal e uma busca da excelência em relação à qualidade dos produtos e serviços oferecidos aos clientes.

Richard Barrett (2008) apresenta quatro quadrantes que representam as perspectivas sobre os sistemas humanos:

Figura 6: Os quatro quadrantes dos Sistemas Humanos

	Interno	Externo
Individual	Personalidade	Caráter
	Valores e Crenças Pessoais	Ações e comportamentos pessoais
Coletivo	Cultura	Estruturas Sociais
	Valores e crenças do grupo	Ações e comportamentos do grupo

Fonte: Elaboração Própria

Quando analisamos a Figura 6, verificamos que aspectos internos relacionados aos valores e crenças dos indivíduos e do grupo estão relacionados à personalidade e cultura, respectivamente. As ações e comportamentos coletivos e individuais, por outro lado, representam o caráter e as estruturas sociais. O processo de transformação cultural se baseia no pressuposto de que quando os indivíduos mudam seus valores e crenças, suas ações e comportamentos coletivos também mudam. Esse processo, segundo Richard Barrett, envolve uma mudança simultânea em todos os quadrantes, o que é chamado de Mudança Integral no Sistema. As mudanças começam na consciência individual e terminam em mudanças nos comportamentos e ações do grupo. O pressuposto, segundo Richard Barrett (2008) é de *“organizações não se transformam, pessoas sim”*. Sendo assim, o gerenciamento de valores passa a ser uma ferramenta de monitoramento e ajuste com o propósito de sustentar uma cultura de alto desempenho.

Para que o processo de Mudança Integral do Sistema seja bem sucedido em uma organização, Richard Barrett apresenta três requisitos básicos:

- Os líderes da organização devem ser condutores do processo de mudança e ao mesmo tempo, se tornar exemplos da missão, visão e valores da empresa, “fazendo o que falam”;
- A missão, visão e valores, assim como os comportamentos que os apoiam, devem influenciar todas as tomadas de decisão;
- A cultura organizacional precisa ser constantemente monitorada, através da mensuração de indicadores de desempenho.

3.2 Os níveis de consciência pessoal e organizacional

Richard Barrett (2008) propôs o modelo dos Sete Níveis de Consciência, baseado na Hierarquia das Necessidades de Abraham Maslow (1954). Sua nova abordagem sistêmica estabelece uma relação entre necessidades e consciência, ampliando a Hierarquia das Necessidades, de forma que a consciência dos indivíduos se expande na medida em que eles são capazes de satisfazer suas necessidades.

Essas considerações levaram a reconhecer que nossas necessidades percebidas são, na realidade, um reflexo da nossa consciência, e que aquilo que nós valorizamos, consciente ou inconscientemente, é refletido nos níveis de consciência em que atuamos em cada esfera da vida.

Richard Barrett (2008) amplia a hierarquia das necessidades, a partir de sete estágios definidos no desenvolvimento da consciência pessoal, que estão focados em aspectos existenciais da condição humana, que através da satisfação de necessidades específicas, expandem o nível de consciência dos indivíduos, a partir de aspectos ligados à sobrevivência e relacionamento,

passando um processo de transformação até alcançar o estágio de serviço a uma causa ou ideal:

Tabela 3: Os sete níveis de consciência pessoal

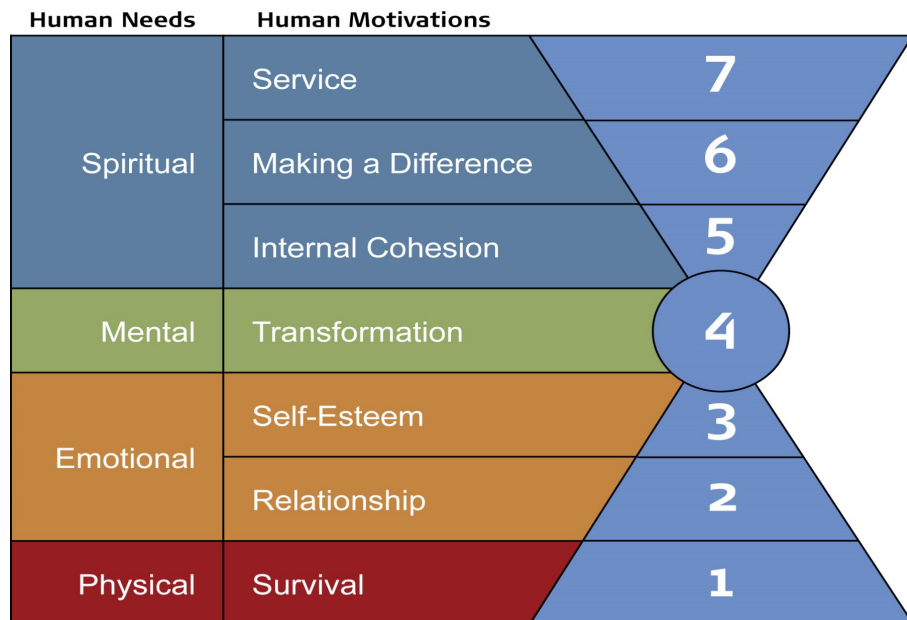
Nível	Motivação	Foco
7	Serviço	Construir uma vida baseada no serviço desapegado
6	Fazer a diferença	Fazer uma diferença positiva no mundo
5	Coesão Interna	Encontrar significado pessoal na existência
4	Transformação	Encontrar a liberdade ao deixar de lado os medos de sobrevivência, de ser amado, e de ser respeitado pelos outros
3	Autoestima	Ter um senso de valor pessoal
2	Relacionamento	Sentir-se seguro, respeitado e amado
1	Sobrevivência	Satisfazer as necessidades físicas

Fonte: Elaboração Própria

Nesse sentido, as necessidades básicas ou inferiores nos níveis de 1 a 3 estão relacionadas à sobrevivência, segurança física e emocional e autoestima. Richard Barrett enumera as necessidades dos níveis de 5 a 7 como sendo “espirituais”, que representam a ideia de atribuir significado à vida, a necessidade de fazer a diferença e a necessidade de estar a serviço de uma causa. Enquanto os três primeiros níveis estão direcionados ao interesse pessoal (satisfação da necessidade do ego), os três últimos níveis são focados no bem comum (satisfação das necessidades da alma).

Richard Barrett (2008) descreve o quarto nível como sendo o ponto de transição entre o interesse próprio e o bem comum, no qual o ego aprende a se desapegar dos seus medos para daí então, buscar o alinhamento com a “alma”. A figura 7 expõe abaixo os sete níveis de consciência pessoal:

Figura 7: Os sete níveis de consciência pessoal e a necessidades humanas



Fonte: [http://www.valuescentre.com/culture/?sec=Richard Barrett_model](http://www.valuescentre.com/culture/?sec=Richard%20Barrett_model)

Faremos agora uma breve descrição de cada um dos sete níveis de consciência pessoal:

Nível 1 – Consciência de Sobrevivência: estágio de consciência relacionado à satisfação das necessidades básicas: abrigo, segurança e saciedade. A principal motivação nesse nível é a autopreservação. A percepção da luta pela sobrevivência pode instigar um medo e insegurança excessivos nesse nível, levando os indivíduos a um patamar de desconfiança generalizada.

Nível 2 – Consciência de Relacionamento: nesse nível a motivação é direcionada para o desenvolvimento das habilidades de relacionamento interpessoal que nos levam a nos sentir seguros e amados. O foco passa a ser a ideia de pertencimento a um grupo social que concede uma identidade aos seus integrantes.

Nível 3 – Consciência de Autoestima: reflete o desenvolvimento das habilidades emocionais que propiciam uma autoestima saudável, que, por sua vez, se traduz pelo reconhecimento obtido dentro do grupo social.

Nível 4 – Consciência de Transformação: nesse nível o indivíduo aprende a se libertar dos medos conscientes e subconscientes relacionados à satisfação das necessidades básicas representadas nos níveis um, dois e três. Trata-se de um nível de transição, no qual as necessidades do ego passam a se alinhar com as necessidades da “alma” e, portanto, libertam os indivíduos da busca da satisfação das necessidades inferiores para a satisfação das necessidades dos outros.

Nível 5 – Consciência de Coesão Interna: o significado pessoal transcende para a existência. É o primeiro dos três níveis mais elevados de consciência e representa um senso maior de conexão do indivíduo com o mundo.

Nível 6 – Consciência de Fazer a diferença: representa a ideia que se tornar um agente atuante de transformação através de contribuições e parcerias positivas para a sociedade e o meio ambiente.

Nível 7 – Consciência de Serviço: estar a serviço da Humanidade e do planeta. Trata-se do nível de consciência mais elevado, no qual o serviço desinteressado passa a se sobrepor aos interesses individuais.

Os níveis inferiores (um ao três) representam as necessidades básicas de segurança física e emocional, sobrevivência e autoestima. Os níveis superiores (cinco ao sete) representam as necessidades “espirituais”, a busca de significado na existência, fazer a diferença no mundo e estar a serviço de uma causa. O nível quatro é estágio de transição dos interesses pessoais para os interesses comuns e o bem estar do planeta.

Para Richard Barrett (2008), a cada nível o primeiro passo é a tomada de consciência das necessidades emergentes, e, na sequência, o desenvolvimento das habilidades requeridas para a satisfação dessas necessidades. Uma vez satisfeitas, o foco passa a ser a tomada de consciência do próximo nível de consciência e depois o desenvolvimento de novas habilidades e, assim, sucessivamente até os níveis mais elevados. Aqueles que conseguem desenvolver a consciência de espectro total, que representa o domínio das necessidades associadas a cada nível de consciência, atingem um patamar mais elevado de realização e satisfação pessoal.

Segundo Richard Barrett (2008), assim como os indivíduos, as organizações também podem ser classificadas em níveis de consciência de grupo, onde a noção de grupo está ligada à ideia de um conjunto de indivíduos com compartilham uma herança física comum (cultura de sangue) ou um propósito comum (cultura de significado). Nesse conceito, as organizações são grupos identificados com um propósito comum. Para o autor, as organizações mais bem sucedidas são aquelas que desenvolvem todos os níveis de consciência.

Abaixo verificamos uma descrição de cada um dos sete níveis de consciência organizacional:

Tabela 4: Os sete níveis de consciência organizacional

Nível	Motivação	Foco
7	Serviço	Cuidado com a humanidade, com futuras gerações e com o planeta
6	Fazer a diferença	Cooperar e fazer aliança com outros grupos
5	Coesão Interna	Alinhar os membros do grupo em torno da visão, missão e valores compartilhados
4	Transformação	Envolver os membros do grupo e dar a eles voz ativa na tomada de decisões
3	Autoestima	Fomentar a ordem, desempenho e eficácia que propiciem respeito e orgulho de pertencer ao grupo
2	Relacionamento	Construir relações internas em equilíbrio que criem um senso de pertencimento
1	Sobrevivência	Estabelecer condições de estabilidade e segurança financeira para os membros do grupo

Fonte: Elaboração Própria

Faremos agora uma breve descrição de cada um dos sete níveis de consciência organizacional:

Nível 1 – Consciência de Sobrevivência: o foco é a sobrevivência da organização, a busca de resultados financeiros que garantam a estabilidade e segurança financeira dos empregados e o retorno dos acionistas. A preocupação excessiva com resultados de curto prazo pode levar a uma lógica imediatista, que considere as pessoas meramente como um recurso a ser explorado.

Nível 2 – Consciência de Relacionamento: nesse nível, o ponto principal é a construção de relacionamentos harmoniosos entre os elementos do grupo, promovendo um senso de pertencimento que promova o reconhecimento e a valorização dos empregados.

Nível 3 – Consciência de Autoestima: promove a ordem, a eficiência e a eficácia, através do desenvolvimento de leis, controles, regras, procedimentos que permitam ao grupo desempenhar as atividades com excelência e gerar um

orgulho de realização. É o conceito de melhoria contínua, que, porém, pode resultar em excesso de controles burocráticos e promover competição interna.

Nível 4 – Consciência de Transformação: nesta etapa de consciência, a participação dos empregados é estimulada e sua voz pode ser ouvida pelas esferas de poder na organização. A tomada de decisão passa a ser compartilhada entre empregados e gestores, representando o momento de transição entre o interesse próprio e o bem comum aplicado às organizações.

Nível 5 – Consciência de Coesão Interna: neste nível ocorre o alinhamento da missão, visão e valores da organização entre os elementos do grupo, permitindo a construção de uma cultura coesa e uma visão de futuro compartilhada.

Nível 6 – Consciência de Fazer a diferença: neste estágio de consciência, as organizações buscam parcerias com outras empresas que compartilham os mesmos valores e filosofia. O engajamento dos empregados em causas voluntárias é incentivado, contribuindo para o bem estar da comunidade ao seu redor. Existe uma consciência que estimula a ideia de fazer a diferença no mundo através da postura responsável da organização e o seu envolvimento em causas relevantes para o bem estar da sociedade e do planeta.

Nível 7 – Consciência de Serviço: patamar mais elevado dos níveis de consciência organizacional, no qual a organização aprofunda o amadurecimento obtido no estágio anterior. Nesse nível, é profundo o comprometimento com o bem comum e o bem estar das futuras gerações, levando a organização a buscar padrões éticos no seu relacionamento com empregados, fornecedores, acionistas e a comunidade ao seu redor.

Para o autor, alguns valores ou comportamentos relacionados aos níveis inferiores, quando em excesso, podem se tornar potencialmente limitadores (L), como por exemplo, no nível três que se refere à Autoestima, algumas organizações podem adotar controles excessivos que reforcem a

burocracia e incentivem a retenção da informação e não o compartilhamento e parceria. Esse comportamento pode comprometer o clima organizacional e a motivação dos empregados. Considerando esta análise, vemos que os valores referentes aos níveis inferiores, tanto na esfera organizacional quanto na esfera pessoal, em excesso, podem ser limitantes, e, portanto, limitar a evolução dos níveis de consciência, tal como vemos na tabela abaixo:

Tabela 5: Valores e Comportamentos

Nível de Consciência	Motivação	Valores/Comportamentos Positivos (P)	Valores/Comportamentos Potencialmente Limitadores (L)
7	Serviço	Responsabilidade social, futuras gerações, compaixão	-
6	Fazer diferença	<i>Mentoring</i> , trabalho voluntário, consciência ambiental	-
5	Coesão interna	Confiança, compromisso, honestidade, integridade, entusiasmo	-
4	Transformação	Adaptabilidade, aprendizado contínuo, responsabilidade	-
3	Auto-estima	Produtividade, eficiência, crescimento profissional	Burocracia, arrogância, imagem, retenção de informação
2	Relacionamento	Comunicação aberta, satisfação do cliente, resolução de conflitos	Culpa, competição interna, rivalidade, manipulação
1	Sobrevivência	Estabilidade financeira, lucro, saúde dos empregados	Controle, caos, cautela, segurança no trabalho

Fonte: Richard Barrett (2006) apud Beatriz Hallak 2008.

Richard Barrett (2008) chamou de nível de entropia a proporção dos valores e comportamentos potencialmente limitantes em relação aos valores totais, de forma que, quanto maior for essa proporção, maior será o nível de entropia e, conseqüentemente, maior será a energia gasta nesses processos, trazendo ineficiência e perda de produtividade.

Na figura 8 abaixo, vemos a relação entre os níveis de consciência pessoal e os níveis de consciência organizacional e sua distribuição entre: Bem Comum, Transformação e Interesse Próprio:

Figura 8: Os níveis de consciência segundo Richard Barrett



Fonte: Richard Barrett (2006) apud Beatriz Hallak (2008).

3.3 O processo de transformação cultural e o papel da liderança

Para Richard Barrett (2008), no processo de transformação cultural e alinhamento de valores entre empregados e a organização, a liderança exerce um papel fundamental, pois são os condutores do processo de mudança cultural. Para o autor:

- o desenvolvimento da liderança impulsiona a realização do empregado;
- a realização do empregado impulsiona a satisfação do cliente;
- a satisfação do cliente impulsiona o valor ao acionista.

Sendo assim, o processo de transformação cultural começa com a transformação pessoal dos líderes, pois, segundo o autor: *as organizações não se transformam, apenas as pessoas!* Assim como pessoas e organizações, o alinhamento cultural pode ocorrer em qualquer nível de consciência, mas apenas a consciência de espectro total promove o alto desempenho sustentável de longo prazo, portanto, também a liderança deve alcançar um nível de consciência de espectro total.

Para tanto, o autor apresenta, a partir da abordagem dos níveis de consciência anteriormente aplicados às pessoas e organizações, sete níveis de consciência da liderança:

Tabela 6: Os sete níveis de consciência da liderança

Nível	Motivação	Foco
7	Servir	Sábio/visionário: servir à humanidade e ao planeta
6	Fazer a diferença	Mentor/parceiro: alianças estratégicas e parceiras, mentoring e coaching
5	Coesão Interna	Integrador/inspirador: desenvolver uma forte cultura coesiva
4	Transformação	Facilitador/ Influenciador: adaptabilidade, renovação e aprendizagem contínua
3	Autoestima	Gerente/Organizador: sistemas e processos de alto desempenho
2	Relacionamento	Gerente de relacionamento/comunicador: relacionamentos que apoiam a organização
1	Sobrevivência	Diretor de Crises: foco no lucro e valor ao acionista

Fonte: Elaboração Própria

Desta forma, a liderança também passa por um processo de evolução dos níveis de consciência para alcançar a consciência de espectro total.

Cada um dos níveis de liderança se relaciona com a satisfação das necessidades da organização no respectivo nível de consciência. Os líderes que aprendem como satisfazer todas as sete necessidades da organização funcionam a partir de uma consciência de espectro total. Richard Barrett (2008) mostra que esses são os líderes mais resilientes e de maior sucesso, pois eles

têm a habilidade para responder de forma apropriada aos desafios internos e às ameaças externas, ao mesmo tempo em que tiram vantagem das oportunidades de crescimento e desenvolvimento da organização.

Os níveis inferiores de consciência da liderança objetivam a criação de uma organização financeiramente estável, com uma forte base de clientes e que tenha sistemas e processos eficientes. O foco principal do nível de transformação da consciência da liderança é promover um clima de aprendizagem contínua e de fortalecer o poder pessoal do funcionário de maneira que a organização consiga responder e se adaptar às mudanças no ambiente interno e externo. O foco principal nos níveis superiores de consciência da liderança é criar uma visão, missão e conjunto de valores para a organização que estabeleça uma conexão interna e externa através de alianças estratégicas e faça uma contribuição para a sociedade. Os Sete Níveis de Consciência da Liderança segundo Richard Barrett (2008) estão descritos abaixo.

Nível 1: O Diretor de Crises

Líderes do nível 1 compreendem a importância do lucro e do retorno do acionista e também se preocupam com a saúde e segurança dos funcionários. Eles mantêm uma perspectiva de longo-prazo, ao mesmo tempo em que lidam com questões e objetivos de curto-prazo. Um dos mais importantes atributos dos líderes do nível 1 é a capacidade de lidar com crises. Quando a sobrevivência da organização está ameaçada, eles sabem como assumir o controle. Eles são calmos no meio do caos e tem capacidade de decisão no meio do perigo. Lidar com situações urgentes e difíceis força estes líderes a se comportarem como autoritários. Entretanto, quando os líderes funcionam de forma autoritária de maneira constante, eles rapidamente perdem a confiança e o comprometimento dos funcionários. Frequentemente, a razão por trás do estilo ditatorial para obter o que desejam, é que eles têm dificuldades para se relacionar com as pessoas de uma maneira aberta e

eficaz. Autoritários não estão acostumados a pedir – eles se sentem mais confortáveis dando ordens. Quanto maiores os seus medos existenciais, maior a aversão a riscos. Eles ficam rapidamente com raiva e são incapazes de discutir emoções. No caso de se sentirem inseguros em relação à dinheiro, eles irão explorar os outros para seu próprio benefício. Eles são gananciosos mesmo na abundância, e nenhum resultado financeiro os satisfaz. Eles promovem uma cultura da conformidade, mas não vão além daquilo que é necessário para satisfazer os regulamentos legais. Autoritários dirigidos pelo medo criam um clima de trabalho emocionalmente insalubre.

Nível 2: O Gerente de Relacionamento/Comunicador

Gerentes de relacionamento sabem lidar bem com conflitos e investem muito tempo construindo relações de trabalho harmoniosas. Eles não fogem ou escondem as suas emoções. Eles utilizam suas habilidades de relacionamento para lidar com questões interpessoais difíceis e suas habilidades de comunicação para estabelecer lealdade com seus funcionários. Eles conseguem comunicar tanto notícias boas quanto ruins à sua equipe. Eles acreditam na comunicação aberta. Eles reconhecem e elogiam a equipe por um trabalho bem feito. Eles são acessíveis às pessoas e generosos com o seu tempo. Eles estão envolvidos ativamente com seus clientes e dão prioridade à satisfação do cliente. Eles se protegem culpando os outros quando as coisas não dão certo. Gerentes de relacionamento geralmente protegem a sua equipe, mas exigem lealdade, disciplina e obediência em troca. Eles facilmente apoiam a tradição e funcionam muitas vezes como paternalistas. Paternalistas tem dificuldades para confiar naqueles que não são parte da família. Eles guardam segredos e se envolvem em “política de baixo nível”. Essa falta de confiança em pessoas de fora pode limitar profundamente o contingente de pessoas talentosas que a organização pode contratar. Pelo fato dos paternalistas exigirem obediência, eles tendem a limitar o espírito empreendedor dos funcionários. Paternalistas, geralmente estão presentes em empresas familiares.

Nível 3: O Gerente Organizador

Gerentes trazem lógica e ciência para o seu trabalho. Eles usam métricas para gerenciar o desempenho. Eles constroem sistemas e processos que criam ordem e eficiência e aumentam a produtividade. Eles são lógicos e racionais na tomada de decisões. Eles têm fortes habilidades analíticas. Eles pensam de forma estratégica e são ágeis para capitalizar as oportunidades. Gerentes focados internamente são competentes em organizar informações e monitorar resultados. Gerentes focados externamente antecipam problemas de fluxo de trabalho e fazem as coisas acontecer. Eles planejam e priorizam o seu trabalho e fornecem estabilidade e continuidade. Eles criam cronogramas e se sentem bem estando no controle. Eles estão focados em suas carreiras e desejam aprender novas habilidades, se estas os ajudarem a crescer profissionalmente. Eles querem aprender as últimas técnicas gerenciais para trabalhar com cada vez mais qualidade e excelência. Eles querem ter sucesso e ser os melhores. Quando as necessidades de autoestima dos gerentes são dirigidas por medos subconscientes, eles buscam obsessivamente o poder, a autoridade e o reconhecimento. Eles criam silos para demonstrar o seu poder. Eles constroem burocracias e hierarquias para demonstrar a sua autoridade. Eles competem com seus colegas para ganhar reconhecimento. As suas necessidades de autoestima podem levá-los a trabalhar excessivamente e negligenciar suas famílias. Para eles a imagem é importante, e eles participarão dos jogos políticos para obterem o que desejam.

Nível 4: O Líder Facilitador/Influenciador

Facilitadores procuram sugestões e recomendações, estabelecem consenso e compartilham o poder com seus funcionários. Eles reconhecem que não precisam ter todas as respostas. Eles dão as pessoas uma liberdade responsável, exigindo a prestação de contas por resultados e aquilo que foi

produzido. Eles pesquisam e desenvolvem novas ideias. Eles avaliam riscos de forma consistente antes de se envolver em novos projetos. Eles resistem à tentação de microgerenciar o trabalho de seus subordinados diretos. Eles promovem a participação, a igualdade e a diversidade. Eles ignoram ou removem a hierarquia. Eles são adaptáveis e flexíveis. Eles apoiam a aprendizagem contínua. Eles se envolvem ativamente em seu próprio desenvolvimento pessoal e encorajam seus subordinados a participar de programas que promovem o crescimento pessoal. Eles estão procurando encontrar equilíbrio em suas vidas através do alinhamento pessoal. O equilíbrio gera o desapego e leva à independência, e permite que eles se tenham objetividade sobre suas forças e fraquezas. Eles estão aprendendo a se libertar de seus medos de maneira que possam deixar de ser conduzidos pelo mundo externo e aprenderem a se direcionar pelo mundo interno. Eles estão no processo de autorrealização. Na medida em que eles se libertam da necessidade de aprovação externa, eles começam a descobrir quem eles realmente são. Eles se tornam apoiadores, encorajando as pessoas e se expressarem e compartilharem suas ideias. Eles encorajam a inovação. Eles focalizam o fortalecimento de equipes. Eles apreciam desafios e são corajosos na sua relação com a vida. Facilitadores estão no processo de transformação – deixando de ser gerentes para se tornarem líderes.

Nível 5: O Integrador/Inspirador

O integrador/inspirador cria uma visão e missão para a organização que inspira tanto os funcionários quanto os clientes. Eles promovem um conjunto compartilhado de valores e demonstram comportamentos congruentes que direcionam a tomada de decisões por toda a empresa. Eles são exemplos vivos de liderança baseada em valores. Eles estabelecem coesão e foco ao gerar alinhamento de valores e de missão para toda a empresa. Ao fazê-lo, eles aumentam a capacidade da organização para a ação coletiva. Eles procuram oportunidades para a colaboração. Ao criar um ambiente de abertura, igualdade e transparência, eles estabelecem confiança e comprometimento

entre as pessoas. A cultura que eles criam desperta entusiasmo, paixão e criatividade em todos os níveis da organização. Eles estão mais preocupados em obter o melhor resultado para todos, ao invés de focar o interesse próprio. Eles estão preocupados com o bem comum. Eles fazem o que falam. Eles resolvem problemas de forma criativa. Eles percebem os problemas sob uma perspectiva sistêmica, indo além das fronteiras estreitas de causa e efeito. Eles são honestos e verdadeiros e demonstram integridade em tudo o que fazem. Eles se sentem confiantes em lidar com qualquer situação. Essa confiança e abertura lhes permitem reclassificar problemas como oportunidades. Eles definem prioridades tomando como referência a visão e a missão. Eles exibem tanto inteligência emocional quanto intelectual. Integradores/inspiradores são especialistas em fazer as pessoas expressarem o seu melhor.

Nível 6: Mentor/Parceiro

Mentores/parceiros são motivados pela necessidade de fazer a diferença no mundo. Eles são verdadeiros líderes servidores. Eles criam parcerias mutuamente benéficas e alianças estratégicas com outras pessoas ou grupos que compartilham o mesmo ideal. Eles colaboram com clientes e fornecedores para criar situações ganha-ganha. Eles são ativos na comunidade local, criando relacionamentos que geram boa vontade. Eles reconhecem a importância de proteger o ambiente, e são capazes de ir além das necessidades de conformidade para tornar as suas operações seguras no nível ambiental. Eles demonstram empatia. Eles se preocupam com seus subordinados, procurando maneiras de ajudá-los a encontrar realização pessoal no trabalho. Eles criam um ambiente em que as pessoas podem mostrar o seu melhor. Eles se preocupam em apoiar a formação de talentos para a organização, agindo como mentor de seus subordinados. Eles tomam decisões com base na intuição. Eles são inclusivos. Eles têm total domínio de seu papel e responsabilidade.

Nível 7: Sábio/Visionário

Líderes sábios/visionários são motivados pela necessidade e servir ao mundo. Eles têm uma visão global. Eles estão focados nas questões, “Como eu posso ajudar?”, e “O que eu posso fazer?”. Eles se preocupam com a situação do mundo. Eles também se preocupam com o legado que estão deixando para as futuras gerações. Eles não abrem mão de resultados de longo-prazo por ganhos de curto-prazo. Eles usam a sua influência para criar um mundo melhor. Eles percebem sua própria missão e a de sua organização a partir de uma perspectiva mais ampla, social. Eles estão comprometidos com a responsabilidade social. Para eles, o mundo é uma rede complexa de interconexão, e eles sabem e compreendem o seu papel. Eles agem com humildade e compaixão. Eles são generosos em espírito, pacientes e capazes de perdoar por natureza. Eles se sentem confortáveis com a incerteza e conseguem tolerar a ambiguidade. Eles necessitam estar a sós e podem ser reclusos e reflexivos. Líderes deste nível são admirados por sua sabedoria e visão.

Segundo Richard Barrett (2008), líderes de maior sucesso são aqueles que aprenderam a dominar cada um dos níveis de consciência: cuidando da estabilidade financeira e da segurança dos funcionários; buscando a comunicação aberta, respeito e satisfação dos clientes; otimizando o desempenho, os resultados, as melhores práticas e a eficiência; buscam a adaptabilidade, a inovação, o poder e a participação dos funcionários e a aprendizagem contínua; desenvolvendo uma cultura coesa baseada numa visão e valores compartilhados que criam resiliência e uma forte capacidade para a ação coletiva; construindo alianças estratégicas com parceiros com ideias e valores similares; promovendo o mentoring e o coaching para seus gerentes e líderes; e assumindo um papel de protetor ambiental. Finalmente, líderes que assumem a responsabilidade social, a ética, o pensamento global e

mantendo uma perspectiva de longo prazo para o seu negócio e o seu impacto sobre futuras gerações.

Em qualquer processo de transformação cultural, o sucesso ou o fracasso estão intimamente relacionados à forma com a qual as lideranças das organizações reagem a este novo cenário. São eles, os gestores e líderes, que, uma vez convencidos da necessidade de mudança, irão atuar como propagadores da nova cultura ou da cultura desejada. Por outro, se os líderes não forem mobilizados para esse processo, haverá uma grande probabilidade de que as iniciativas de mudança não ocorram, no ritmo e sentido desejados, gerando ainda maior desgaste e frustração para os demais colaboradores da organização. O risco mais importante para os líderes é ficar a margem de sua própria cultura organizacional, pois terão que abrir mãos de crenças que até então eram o eixo de sucesso da empresa (Edgar Schein, 2001).

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Através da análise das informações e do contexto apresentados nesta dissertação, verificamos que há uma mudança em curso em relação às chamadas recompensas esperadas pelo trabalho na sociedade atual. Estratégias e modelos bem sucedidos no passado para organizações e instituições não estão sendo eficazes no sentido de engajar a força de trabalho e promover o bem estar dos trabalhadores e o desenvolvimento sustentável da sociedade. Claramente, recompensas baseadas apenas no retorno financeiro e material com visão de curto prazo se mostram insuficientes e provisórias, promovendo falta de engajamento, perda de eficiência e improdutividade.

Historicamente, as revoluções tecnológicas geraram impactos diretos sobre os valores da sociedade: assim como o trabalho manual era a base na Era da Agricultura e o capital e a energia foram os fundamentos da Era Industrial, as redes de computadores e os seres humanos são essenciais na chamada Era do Conhecimento (Arnoldo Hoyos, Victoria Dib, 2007). Isto se torna claro quando percebemos que toda a revolução tecnológica representada pela Tecnologia da Informação e Comunicação, que, ao mesmo tempo, conectam pessoas através das redes sociais e permitem plataformas colaborativas, também sofisticam os mecanismos de controle e monitoramento. Em ambas as esferas, a participação do elemento humano é fundamental, seja como desenvolvedor, seja como consumidor ou crítico de conteúdo.

Em parte este raciocínio auxilia no entendimento do desafio imposto pela crise das motivações, na medida em que, verificamos um processo de desconsagração e um desligamento em relação ao trabalho. Desconsagração, que se traduz no enfraquecimento do significado do trabalho, na medida em que seu valor estaria relacionado apenas às vantagens materiais que ele proporciona, ou seja, o trabalho perde sua instância mais nobre no sentido de prover um sentido de identidade, e passa a figurar meramente como forma de sobrevivência. Já o desligamento reflete diretamente a perda de relevância da

vida profissional na escala de valores dos indivíduos (Claude Lévy-Leboyer, 1994).

Neste contexto, vale ressaltar a relevância do alinhamento entre os valores pessoais dos empregados e os valores organizacionais como promotor do engajamento e seu impactos nas estratégias das empresas, bem como o entendimento de como se dá a atração, retenção e a identificação dos empregados com os objetivos da organização (Richard Barrett; 2008)

Há inúmeras evidências de temos hoje um descompasso na gestão de valores corporativos e valores efetivamente praticados nas organizações (Philip Kotler, 2010; Jean Chanlat, 2000). Os valores corporativos são disseminados através de mensagens institucionais e publicitárias, bem como através da comunicação interna nas empresas perante seus funcionários, entretanto, em muitas situações, não são os valores efetivamente praticados. Por outro lado, na sociedade do conhecimento e da informação, há cada vez mais indivíduos e cidadãos dispostos a empreender esforço, talento e engajamento em causas nas quais estejam identificados. Neste sentido, iniciativas como os Princípios Orientadores sobre Empresas e Direitos Humanos proposto por John Ruggie (2013) e aprovado pela Organização das Nações Unidas são novos e alentadores caminhos para a regulamentação da atuação das organizações e, principalmente, a gestão das suas consequências negativas para a sociedade e o meio ambiente.

Apresentamos no trabalho a metodologia proposta por Richard Barrett (2008) para o mapeamento e diagnóstico de valores pessoais e organizacionais. Em sua obra *Criando uma Organização dirigida por Valores*, Richard Barrett (2008) defende a ideia de que a criação de uma cultura de alto desempenho é a resposta para os desafios atuais enfrentados pelas organizações. Segundo o autor, assim como os indivíduos, as organizações também podem ser classificadas em níveis de consciência de grupo, onde a noção de grupo está ligada à ideia de um conjunto de indivíduos com compartilham uma herança física comum (cultura de sangue) ou um propósito comum (cultura de significado). Nesse conceito, as organizações são grupos

identificados com um propósito comum. Para o autor, as organizações mais bem sucedidas são aquelas que desenvolvem todos os níveis de consciência. Questões como o retorno para os acionistas, atração e retenção de talentos, resiliência, lucratividade e sustentabilidade nos negócios passam a requerer uma nova abordagem sistêmica.

Em qualquer processo de transformação cultural, o sucesso ou o fracasso estão intimamente relacionados à forma com a qual as lideranças das organizações reagem a este novo cenário. São eles, os gestores e líderes, que, uma vez convencidos da necessidade de mudança, irão atuar como propagadores da nova cultura ou da cultura desejada. Por outro, se os líderes não forem mobilizados para esse processo, haverá uma grande probabilidade de que as iniciativas de mudança não ocorram, no ritmo e sentido desejados, gerando ainda maior desgaste e frustração para os demais colaboradores da organização. O risco mais importante para os líderes é ficar a margem de sua própria cultura organizacional, pois terão que abrir mãos de crenças que até então eram o eixo de sucesso da empresa (Edgar Schein, 2001).

Recentemente são divulgados relatórios com as melhores empresas para se trabalhar, compostos por organizações avaliadas em relação ao conjunto das políticas de recursos humanos adotadas, que configurem o melhor desempenho no que se refere a salários, benefícios, clima de trabalho estimulante, perspectivas de desenvolvimento na carreira, possibilidade de desenvolvimento e realização profissional.

Estas pesquisas são conduzidas através da aplicação de questionários que são respondidos pelos empregados das organizações participantes, analisando políticas formais de recursos humanos quanto à: salários e benefícios, oportunidades de carreira, clareza e abertura na comunicação entre funcionários e chefias, segurança e confiança na gestão, orgulho do trabalho e da empresa, camaradagem no ambiente de trabalho, treinamento e desenvolvimento e inovação no sistema de trabalho. No entanto,

percebemos que há um grande espaço para o diagnóstico do nível de alinhamento de valores entre empregados e organizações, visto que esta dimensão ainda não é explorada em pesquisas dessa natureza. É perceptível que o tema Gestão de Valores não está em pauta dentro dos critérios que podem permitir avaliar a atratividade de uma empresa como primeira opção para desenvolvimento de carreira, permitindo nos concluir que há uma grande oportunidade de melhoria nesse sentido.

Concluindo, essa dissertação objetivou lançar uma luz sobre a questão do alinhamento de valores pessoais e organizacionais, ensejando a realização de novos estudos exploratórios sobre o tema. Tal como numa construção que se inicia, acreditamos poder contribuir para novas discussões e estudos. Adicionalmente, consideramos bem vindo qualquer esforço para melhorar nossa compreensão a respeito do tema. Esperamos que este trabalho consista num modesto, embora válido, esforço nessa direção.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BARRETT, Richard. Criando uma organização dirigida por Valores: uma abordagem sistêmica para a Transformação Cultural. Antakarana 2008.

_____. *The Importance of Values in Building a High Performance Culture*. Value Centre: 2010.

BORDENAVE, Juan E. Diaz. O que é participação. São Paulo: Brasiliense, 1983.

BURRELL, Gibson. Morgan. G.(1979) Sociological Paradigms and Organizational Analysis. Beverley Hills: Sage, 81.

CARVALHO, Fábio Câmara Araújo. Gestão do conhecimento: o caso de uma empresa de alta tecnologia. 2000, 130 f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2000.

CASADO, T. A motivação e o trabalho. In: FLEURY, M.T. et al. As pessoas na organização. São Paulo: Gente, 2002. p. 306.

CHANLAT, Jean-François. Ciências sociais e management: reconciliando o Econômico e o Social. Atlas, 2000.

DE HOYOS, Guevara Arnoldo José et al. Educação para a Era da Sustentabilidade. Saint Paul, 2011.

DE HOYOS GUEVARA, Arnoldo José; DIB, Vitória Catarina. Da Sociedade do Conhecimento à Sociedade da Consciência: princípios, práticas e paradoxos. Saraiva, 2007.

DE OLIVEIRA CARDOSO, Onésimo; SERRALVO, Francisco Antonio. Pluralismo metodológico e transdisciplinaridade na complexidade: uma reflexão para a administração. Revista de Administração Pública-RAP, v. 43, n. 1, p. 49-66, 2009.

DOS SANTOS, Neusa Maria Bastos Fernandes. Cultura organizacional e desempenho: pesquisa, teoria e aplicação. Stiliano, 2000.

DOWBOR, Ladislau. Democracia econômica. Petrópolis: Vozes, 2008.

_____. Da propriedade intelectual à economia do conhecimento. Journal on Innovation and Sustainability. RISUS ISSN 2179-3565, v. 1, n. 1, 2010.

FLEURY, Maria Tereza Leme; SAMPAIO, Jáder dos Reis. Uma discussão sobre cultura organizacional. As pessoas na organização, 2002.

FLEURY, Maria Tereza Leme. A gestão de competência e a estratégia organizacional. As pessoas na organização, 2002.

GENELOT, Dominique. Manager dans la complexité: réflexions à l'usage des dirigeants. INSEP éditions, 2001.

HALLAK, Beatriz. Alinhamento de Valores Pessoais e Organizacionais: um estudo de caso em uma empresa de energia, 2008 95 p., Dissertação (Mestrado em Sistemas de Gestão), Universidade Federal Fluminense, 2008.

HENDERSON, Hazel. Mercado ético: a força do novo paradigma empresarial. Editora Cultrix, 2006.

HERZBERG, Frederick. One More Time: How do You Motivate Employees? Boston: Harvard Business Review, September-October 1987

KAHN, William. Psychological Conditions of Personal Engagement and Disengagement at Work. Academy of Management Journal , December 1990

KOTLER, Philip; KARTAJAYA, Hermawan; SETIAWAN, Iwan. Marketing 3.0: as forças que estão definindo o novo marketing centrado no ser humano. Elsevier, 2010.

LEITE FILHO, Geraldo Alemandro; PRATES, Lorene Alexandre; GUIMARÃES, Thiago Neiva. Análise dos níveis de evidenciação dos relatórios de sustentabilidade das empresas brasileiras A+ do Global Reporting Initiative (GRI) no ano de 2007. Revista de Contabilidade e Organizações, v. 3, n. 7, p. 43-59, 2010.

LÉVY-LEBOYER, Claude. A crise das motivações. Ed. Atlas, 1994.

LEVY, Pierre. Cibercultura. Editora 34, 2010.

_____. A Inteligência coletiva: por uma Antropologia do ciberespaço. Edições Loyola, 2007.

MASLOW, A.H. Motivation and personality. New York: Harper & Brothers, 1954

MACEY, SCHNEIDER. The Meaning of Employee Engagement. Industrial and Organizational Psychology, 2008.

MORIN, Edgar. Ciência com consciência. revista e modificada pelo autor. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 2003.

NOGUEIRA, Arnaldo José França Mazzei. Teoria geral da administração para o século XXI. Ática, 2007.

PACTO GLOBAL, disponível em <<http://www.pactoglobal.com.br>>, consultado em 02 de Julho de 2014..

PRIGOGINE, Ilya; O fim das certezas: tempo, caos e a leis da natureza. Unesp, 1996.

ROSINI, Alessandro Marco et al. Gestão do Conhecimento e Inovação. Reflexões sobre o Conhecimento na Educação. Journal on Innovation and Sustainability. RISUS ISSN 2179-3565, v. 1, n. 2, 2010.

RUGGIE, John Gerard. Quando negócios não são apenas negócios: as corporações multinacionais e os direitos humanos. Planeta Sustentável, 2013.

SCHEIN, Edgar H. Guia de sobrevivência da cultura corporativa. José Olympio, 2001.

SENNETT, Richard. A corrosão do caráter. Rio de Janeiro: Record, 1999.

SOARES, V. Falta de engajamento atinge nível crítico nas companhias. Valor Econômico, 12/07/2012.

SHUCK, ROCCO, ALBORNOZ. Exploring employee engagement from the employee perspective: implications for HRD, Journal of European Industrial Training, Vol. 35 Iss: 4 pp. 300 – 325 (2011).

VERGARA, Sylvia Constant; CALDAS, Miguel P. Paradigma interpretacionista: a busca da superação do objetivismo funcionalista nos anos 1980 e 1990. Revista de Administração de Empresas, v. 45, n. 4, p. 66-72, 2005.

WOLLARD, SHUCK. Antecedents to Employee Engagement : A Structured Review of the Literature. Advances in Developing Human Resources, SAGE 2011.

