



humanizadas

CBA[®] Comparativo
Análise de Unidades

Nome da Organização

ago/21

Conscious Business Assessment (CBA[®])
Relatório comparativo elaborado pela Humanizadas.

**Este instrumento foi desenvolvido
para as organizações que buscam
liderar em uma Nova Economia
orientada aos Stakeholders.**



Carta ao leitor

Um instrumento para liderar em uma Nova Economia

Sob uma perspectiva histórica, notamos um crescente aumento de complexidade nos negócios, e boa parte dos instrumentos desenvolvidos no século passado não estão preparados para responder aos desafios do Século XXI. Como consequência, as organizações deixam de considerar informações relevantes para atender com agilidade aos desafios de **adaptação externa** (como responder às mudanças de hábito dos clientes e da sociedade?) e **integração interna** (como manter as lideranças e as equipes coesas e engajadas?).

Para liderar em uma Nova Economia, orientada aos stakeholders, necessitamos de instrumentos que consigam capturar a perspectiva e a mudança de hábitos de múltiplos stakeholders - lideranças, colaboradores, clientes, parceiros e sociedade em geral. O **Conscious Business Assessment (CBA®)** foi desenvolvido para apoiar lideranças e organizações diante desse desafio, trazendo sólido embasamento científico e inteligência de dados de mercado. Com ele, é possível identificar forças, fraquezas, riscos e oportunidades estratégicas de negócio. Possuímos uma série de relatórios com diferentes níveis de informação, este é um deles, e espero que lhe traga boas reflexões e insights valiosos.

Um abraço,

Pedro Ernesto Paro

CEO e fundador

Humanizadas

Carta ao leitor

Introdução

Comentários gerais

Dados demográficos

Reputação

Reputação geral

Dados respondentes

Visão geral dos princípios

Propósito maior

Estratégia de valor

Princípios

Cultura consciente

Aprendizado e mudança

Liderança consciente

Resultado percebido

Cultura

Cultura organizacional

Qualidade das relações

Desenvolvimento horizontal

Desenvolvimento vertical



Framework do CBA®

A arquitetura de composição do *Conscious Business Assessment*

Introdução

Carta ao leitor

Comentários gerais

Dados demográficos

Reputação

Reputação geral

Dados respondentes

Visão geral dos princípios

Propósito maior

Estratégia de valor

Princípios

Cultura consciente

Aprendizado e mudança

Liderança consciente

Resultado percebido

Cultura

Cultura organizacional

Qualidade das relações

Desenvolvimento horizontal

Desenvolvimento vertical



Metodologia científica

O CBA® foi desenvolvido em um trabalho de doutorado do Grupo de Gestão de Mudanças da Universidade de São Paulo, tendo validação estatística e embasamento em diferentes autores: Raj Sisodia, Otto Scharmer, Frederic Laloux, Susanne Cook-Greuter, Brené Brown, Don Beck, Ken Wilber e Richard Barrett.

A aplicação do CBA®, sob uma perspectiva multi-stakeholders, permite mensurar e monitorar a evolução do Rating de Consciência de uma organização, a partir de algoritmos que geram um Score de Rating a partir de quatro dimensões principais: reputação da marca, princípios de gestão, cultura organizacional e narrativas.



Como interpretar as tabelas?

Explicação das tabelas padrão presentes no relatório

Introdução

Carta ao leitor

Comentários gerais

Dados demográficos

Reputação

Reputação geral

Dados respondentes

Visão geral dos princípios

Propósito maior

Estratégia de valor

Princípios

Cultura consciente

Aprendizado e mudança

Liderança consciente

Resultado percebido

Cultura

Cultura organizacional

Qualidade das relações

Desenvolvimento horizontal

Desenvolvimento vertical

Áreas	Reputação (Resultado geral)	Experiência de passado
Geral (-100 a 100)	67	57
Assistência	70	57
Administração	63	57
Produção	70	69
Atendimento	62	42
Engenharia	57	63
Compras	66	62
Manutenção	71	85
RH/DHO	47	28
Contabilidade	77	66
Operações	72	66
Qualidade	80	60
Financeiro	50	25
Outros	66	61

Indicadores consolidados (cinza)

As tabelas apresentam análise comparativa de diferentes áreas ou unidades de negócio de uma determinada organização. Os resultados apresentados em cinza referem-se a dados consolidados (ex.: em reputação geral ocorre a consolidação das avaliações de passado, presente e futuro). As barras ilustram a diferença de avaliações com notas maiores e menores.

Indicadores brutos (violeta e branco)

Os indicadores com dados específicos são apresentados com as cores violeta e branco (ex.: experiência de passado). Tons próximos do branco evidenciam as menores notas em determinado indicado e tons em violeta mais escuro evidenciam as maiores notas.



Dados demográficos

Análise do perfil dos respondentes

Introdução

Carta ao leitor

Comentários gerais

Dados demográficos

Reputação

Reputação geral

Dados respondentes

Princípios

Visão geral dos princípios

Propósito maior

Estratégia de valor

Cultura consciente

Aprendizado e mudança

Liderança consciente

Resultado percebido

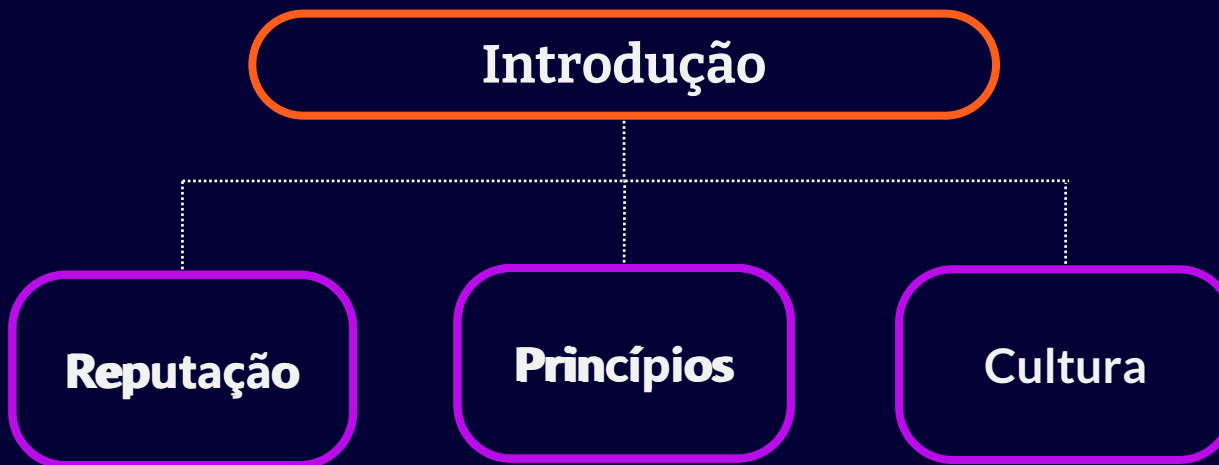
Cultura

Cultura organizacional

Qualidade das relações

Desenvolvimento horizontal

Desenvolvimento vertical



Perspectiva dos stakeholders

Toda a avaliação do CBA® é baseada na percepção dos stakeholders sobre a organização.

Esta seção apresenta o perfil destes respondentes a partir dos dados demográficos mapeados.

Caso necessite, a organização pode solicitar maior detalhamento de informações a partir de diferentes demografias.



Perspectiva analisada

Tabela #01: Quantidade de respondentes e grupos analisados

Introdução

Carta ao leitor

Comentários gerais

Dados demográficos

Reputação

Reputação geral

Dados respondentes

Visão geral dos princípios

Propósito maior

Estratégia de valor

Princípios

Cultura consciente

Aprendizado e mudança

Liderança consciente

Resultado percebido

Cultura

Cultura organizacional

Qualidade das relações

Desenvolvimento horizontal

Desenvolvimento vertical

Este relatório apresenta uma análise comparativa dos seguintes grupos, apresentados em ordem decrescente. Com a intenção de zelar pelo sigilo de informações e não expor grupos de análise diretamente, cada um destes grupos recebe um código aleatorizado, o qual é compartilhado apenas com os responsáveis da empresa pela solicitação deste relatório de análise.

Grupo de análise	Respondentes
Total	1214
Unidade A	318
Unidade B	270
Unidade C	251
Unidade D	153
Unidade E	138
Unidade F	84

Respondentes: é o número de respostas completas recebidas na pesquisa.



Perfil dos respondentes

Análise dos dados demográficos

Sexo dos respondentes (%)

Unidades	Feminino	Masculino	Não binário	Fluido	Outro	Prefiro não declarar
Unidade A	68,2%	26,4%	0,0%	0,0%	0,6%	0,3%
Unidade B	56,3%	28,9%	0,0%	0,0%	0,7%	0,0%
Unidade C	13,9%	17,1%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
Unidade D	64,7%	32,0%	0,0%	0,0%	1,3%	0,7%
Unidade E	56,5%	27,5%	0,0%	0,0%	0,7%	0,0%
Unidade F	72,6%	26,2%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%

Introdução

Carta ao leitor

Comentários gerais

Dados demográficos

Reputação

Reputação geral

Dados respondentes

Visão geral dos princípios

Propósito maior

Estratégia de valor

Princípios

Cultura consciente

Aprendizado e mudança

Liderança consciente

Resultado percebido

Cultura

Cultura organizacional

Qualidade das relações

Desenvolvimento horizontal

Desenvolvimento vertical



Perfil dos respondentes

Análise dos dados demográficos

Orientação sexual dos respondentes (%)

Unidades	Assexual	Bissexual	Heterossexual	Homossexual	Outro	Prefiro não declarar
Unidade A	0.9%	13.5%	71.4%	8.5%	0.3%	0.9%
Unidade B	0.4%	7.8%	68.5%	6.3%	0.7%	2.2%
Unidade C	0.0%	2.0%	27.9%	0.8%	0.0%	0.4%
Unidade D	1.3%	6.5%	82.4%	7.2%	0.7%	0.7%
Unidade E	0.0%	10.1%	59.4%	12.3%	0.7%	2.2%
Unidade F	0.0%	11.9%	78.6%	7.1%	1.2%	0.0%

Introdução

Carta ao leitor

Comentários gerais

Dados demográficos

Reputação geral

Dados respondentes

Reputação

Visão geral dos princípios

Propósito maior

Estratégia de valor

Princípios

Cultura consciente

Aprendizado e mudança

Liderança consciente

Resultado percebido

Cultura

Cultura organizacional

Qualidade das relações

Desenvolvimento horizontal

Desenvolvimento vertical



Perfil dos respondentes

Análise dos dados demográficos

Raça / cor dos respondentes (%)

Unidades	Amarela	Branca	Indígena	Parda	Preto	Outro(a)	Prefiro não declarar
Unidade A	3,5%	48,4%	0,0%	29,6%	13,2%	0,3%	0,6%
Unidade B	2,2%	45,9%	0,0%	24,8%	12,6%	0,0%	0,4%
Unidade C	0,4%	20,3%	0,0%	9,2%	0,8%	0,4%	0,0%
Unidade D	2,6%	48,4%	0,7%	28,8%	18,3%	0,0%	0,0%
Unidade E	0,0%	46,4%	0,0%	21,0%	16,7%	0,0%	0,7%
Unidade F	2,4%	69,0%	0,0%	20,2%	7,1%	0,0%	0,0%

Introdução

Carta ao leitor

Comentários gerais

Dados demográficos

Reputação

Reputação geral

Dados respondentes

Visão geral dos princípios

Propósito maior

Estratégia de valor

Princípios

Cultura consciente

Aprendizado e mudança

Liderança consciente

Resultado percebido

Cultura

Cultura organizacional

Qualidade das relações

Desenvolvimento horizontal

Desenvolvimento vertical



Perfil dos respondentes

Análise dos dados demográficos

Grau de escolaridade dos respondentes (%)

Unidades	Não alfabetizado	Fundamental incompleto	Fundamental completo	Médio incompleto	Médio completo	Superior incompleto	Superior completo	MBA ou mestrado incompleto	MBA ou mestrado completo
Unidade A	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	95,6%	0,0%	0,0%
Unidade B	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	85,9%	0,0%	0,0%
Unidade C	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	31,1%	0,0%	0,0%
Unidade D	5,9%	3,3%	24,8%	12,4%	12,4%	0,7%	37,9%	0,7%	0,7%
Unidade E	3,6%	3,6%	3,6%	3,6%	3,6%	3,6%	55,8%	3,6%	3,6%
Unidade F	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	98,8%	0,0%	0,0%

Introdução

Carta ao leitor

Comentários gerais

Dados demográficos

Reputação

Reputação geral

Dados respondentes

Visão geral dos princípios

Propósito maior

Estratégia de valor

Princípios

Cultura consciente

Aprendizado e mudança

Liderança consciente

Resultado percebido

Cultura

Cultura organizacional

Qualidade das relações

Desenvolvimento horizontal

Desenvolvimento vertical



Perfil dos respondentes

Análise dos dados demográficos

Pessoas com Deficiência (PcD)(%)

Unidades	Não sou PcD	Deficiência auditiva	Deficiência física	Deficiência mental	Deficiência múltipla	Deficiência visual	Prefiro não declarar
Unidade A	95,6%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
Unidade B	85,9%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
Unidade C	31,1%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
Unidade D	49,7%	9,2%	3,9%	2,0%	2,0%	32,0%	0,0%
Unidade E	42,8%	2,2%	2,2%	2,2%	2,2%	2,2%	31,2%
Unidade F	98,8%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%

Introdução

Carta ao leitor

Comentários gerais

Dados demográficos

Reputação

Reputação geral

Dados respondentes

Visão geral dos princípios

Propósito maior

Estratégia de valor

Princípios

Cultura consciente

Aprendizado e mudança

Liderança consciente

Resultado percebido

Cultura

Cultura organizacional

Qualidade das relações

Desenvolvimento horizontal

Desenvolvimento vertical



Perfil dos respondentes

Análise dos dados demográficos

Faixa etária dos respondentes (%)

Unidades	Menos de 20 anos	Entre 20 e 29 anos	Entre 30 e 39 anos	Entre 40 e 49 anos	Entre 50 e 59 anos	Mais de 60 anos
Unidade A	1.9%	54.1%	29.9%	9.4%	3.8%	0.9%
Unidade B	4.4%	49.6%	28.9%	11.9%	4.4%	0.7%
Unidade C	9.2%	25.9%	19.9%	20.7%	17.1%	7.2%
Unidade D	2.6%	39.2%	40.5%	15.7%	2.0%	0.0%
Unidade E	0.7%	44.9%	34.1%	15.2%	4.3%	0.7%
Unidade F	3.6%	44.0%	41.7%	10.7%	0.0%	0.0%

Introdução

Carta ao leitor

Comentários gerais

Dados demográficos

Reputação

Reputação geral

Dados respondentes

Visão geral dos princípios

Propósito maior

Estratégia de valor

Princípios

Cultura consciente

Aprendizado e mudança

Liderança consciente

Resultado percebido

Cultura

Cultura organizacional

Qualidade das relações

Desenvolvimento horizontal

Desenvolvimento vertical



Perfil dos respondentes

Análise dos dados demográficos

Tempo de trabalho dos respondentes (%)

Unidades	Menos de 1 ano	1 a 5 anos	6 a 10 anos	11 a 15 anos	16 a 20 anos	Mais de 20 anos
Unidade A	95,6%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
Unidade B	85,9%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
Unidade C	31,1%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
Unidade D	49,7%	9,2%	3,9%	2,0%	2,0%	32,0%
Unidade E	42,8%	2,2%	2,2%	2,2%	2,2%	2,2%
Unidade F	98,8%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%

Introdução

Carta ao leitor

Comentários gerais

Dados demográficos

Reputação

Reputação geral

Dados respondentes

Visão geral dos princípios

Propósito maior

Estratégia de valor

Princípios

Cultura consciente

Aprendizado e mudança

Liderança consciente

Resultado percebido

Cultura

Cultura organizacional

Qualidade das relações

Desenvolvimento horizontal

Desenvolvimento vertical



Reputação da marca

A arquitetura de composição do *Conscious Business Assessment*

Introdução

- Carta ao leitor
- Comentários gerais
- Dados demográficos

Reputação

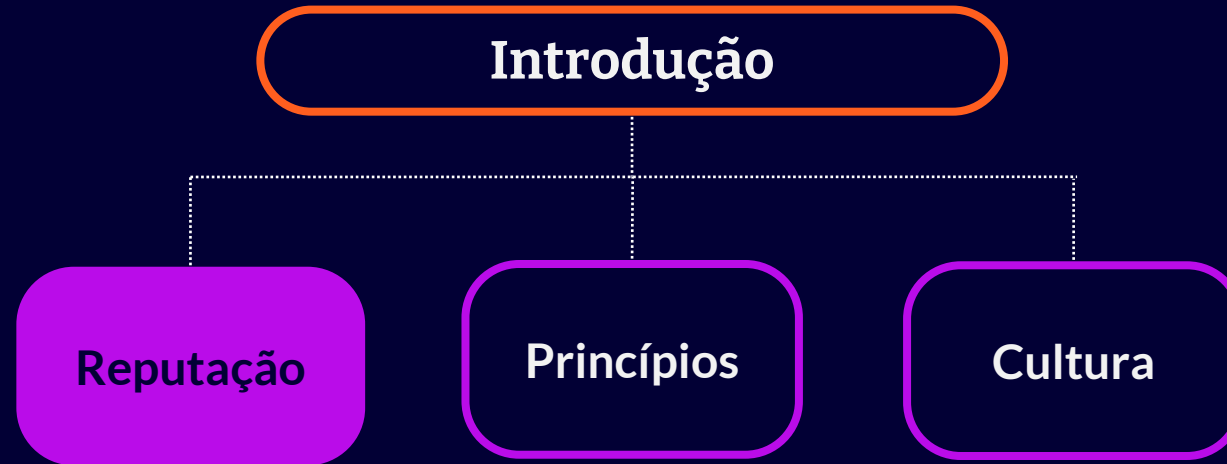
- Reputação geral**
- Dados respondentes

Princípios

- Visão geral dos princípios
- Propósito maior
- Estratégia de valor
- Cultura consciente
- Aprendizado e mudança
- Liderança consciente
- Resultado percebido

Cultura

- Cultura organizacional
- Qualidade das relações
- Desenvolvimento horizontal
- Desenvolvimento vertical



Reputação da marca

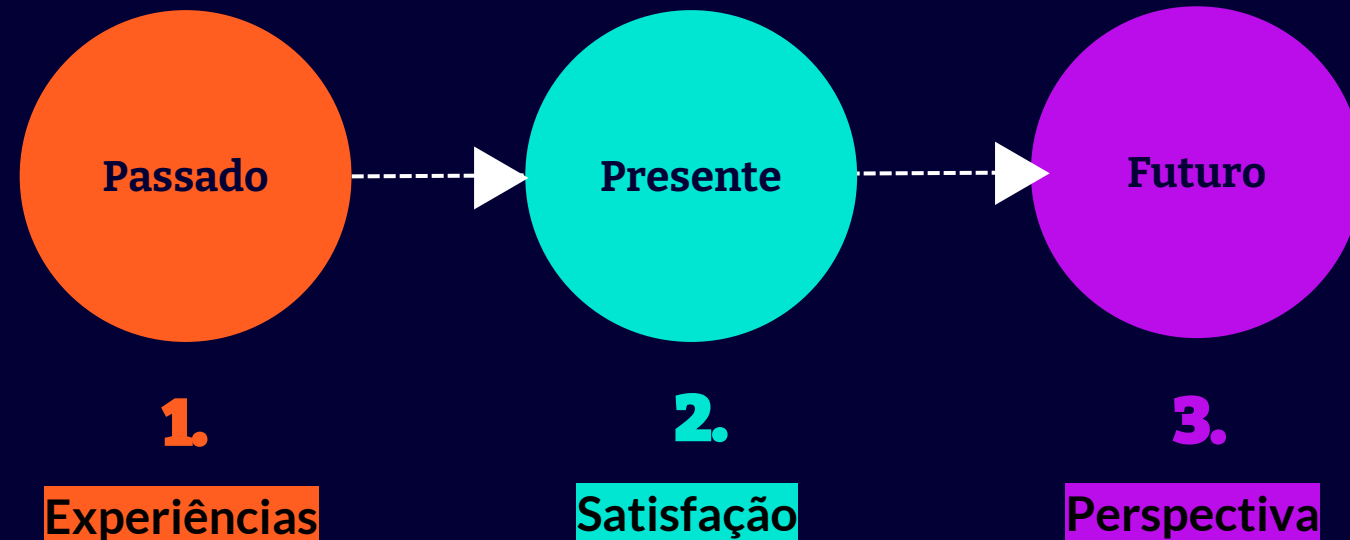
Mensuramos o grau de reputação da marca a partir da perspectiva dos stakeholders. O cálculo da reputação segue a métrica do *Net Promoter Score* (NPS), porém, contemplando três estágios de um engajamento contínuo com a experiência construída entre a organização e seus diferentes atores: as experiências de passado, a satisfação presente e a perspectiva de futuro. Esta seção tem embasamento teórico na teoria de Frederick Reichheld.



Reputação da marca

Critérios de mensuração

A reputação de uma marca não é um fator estatístico, ela está em constante mudança a partir das experiências que são construídas com múltiplos atores. Medimos a reputação de uma marca a partir de três fatores: a qualidade das experiências obtidas no passado, a satisfação presente e a perspectiva de futuro. Assim, podemos observar se as pessoas estão se engajando ou desengajando com relação ao futuro da organização.



Como as pessoas avaliam as experiências que tiveram com a organização?

As pessoas confiam na organização a tal ponto de indicá-la para outras pessoas?

As pessoas se sentem otimistas quanto às perspectivas de futuro da organização?

Introdução

- Carta ao leitor
- Comentários gerais
- Dados demográficos

Reputação

- Reputação geral**
- Dados respondentes

- Visão geral dos princípios
- Propósito maior
- Estratégia de valor

Princípios

- Cultura consciente
- Aprendizado e mudança
- Liderança consciente
- Resultado percebido

Cultura

- Cultura organizacional
- Qualidade das relações
- Desenvolvimento horizontal
- Desenvolvimento vertical



Reputação da marca

Introdução

- Carta ao leitor
- Comentários gerais
- Dados demográficos

Reputação

- Reputação geral**
- Dados respondentes

Princípios

- Visão geral dos princípios
- Propósito maior
- Estratégia de valor
- Cultura consciente
- Aprendizado e mudança
- Liderança consciente
- Resultado percebido

Cultura

- Cultura organizacional
- Qualidade das relações
- Desenvolvimento horizontal
- Desenvolvimento vertical

Qual é o grau de reputação da marca perante às pessoas?

Unidades	Reputação (Resultado geral)	Experiência de passado	Satisfação de presente	Perspectiva de futuro
Geral (-100 a 100)	80	74	85	80
Unidade A	79	70	87	81
Unidade B	81	81	86	82
Unidade C	77	77	80	74
Unidade D	78	78	82	82
Unidade E	81	81	86	82
Unidade F	82	82	90	79

Significado: representa o grau de engajamento dos stakeholders a partir da Experiência, NPS e Perspectiva de Futuro.

Métrica: Engajamento = Respostas Positivas (%) - Respostas Negativas (%).
Classificação: Respostas entre 0 e 6 são consideradas como negativas; entre 7 e 8 como neutras; entre 9 e 10 como positivas

Reputação da marca



Introdução

- Carta ao leitor
- Comentários gerais
- Dados demográficos

Reputação

- Reputação geral
- Dados respondentes**

Princípios

- Visão geral dos princípios
- Propósito maior
- Estratégia de valor
- Cultura consciente
- Aprendizado e mudança
- Liderança consciente
- Resultado percebido

Cultura

- Cultura organizacional
- Qualidade das relações
- Desenvolvimento horizontal
- Desenvolvimento vertical

Qual é o grau de reputação da marca perante às pessoas?

Total de respostas obtidas, considerando a somatória do resultado geral.

Resultado Geral

Alternativas	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Geral	7	3	7	5	13	36	47	131	360	659	2374
Unidade A	1	1	1	1	6	13	9	44	84	178	616
Unidade B	1	0	1	1	3	8	8	27	76	142	543
Unidade C	5	2	4	3	2	8	5	21	92	161	450
Unidade D	0	0	1	0	0	0	15	24	41	77	301
Unidade E	0	0	0	0	2	4	9	11	35	60	293
Unidade F	0	0	0	0	0	3	1	4	32	41	171

Significado: representa o grau de engajamento dos stakeholders a partir da **Experiência, NPS e Perspectiva de Futuro**.

Métrica: Engajamento = Respostas Positivas (%) - Respostas Negativas (%).

Classificação: Respostas entre 0 e 6 são consideradas como negativas; entre 7 e 8 como neutras; entre 9 e 10 como positivas



<< Reputação da marca

Introdução

- Carta ao leitor
- Comentários gerais
- Dados demográficos

Reputação

- Reputação geral
- Dados respondentes**

Princípios

- Visão geral dos princípios
- Propósito maior
- Estratégia de valor
- Cultura consciente
- Aprendizado e mudança
- Liderança consciente
- Resultado percebido

Cultura

- Cultura organizacional
- Qualidade das relações
- Desenvolvimento horizontal
- Desenvolvimento vertical

Qual é o grau de reputação da marca perante às pessoas?

Total de respostas obtidas, considerando a somatória da experiência de passado.

Experiência de Passado

Alternativas	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Geral	1	0	3	1	5	15	15	58	176	271	669
Unidade A	0	0	0	0	4	6	2	24	46	72	164
Unidade B	0	0	0	1	0	4	4	10	37	66	148
Unidade C	1	0	2	0	0	3	2	10	33	56	144
Unidade D	0	0	1	0	0	0	4	9	24	31	84
Unidade E	0	0	0	0	1	1	3	5	19	25	84
Unidade F	0	0	0	0	0	1	0	0	17	21	45

Significado: representa o grau de engajamento dos stakeholders a partir da **Experiência, NPS e Perspectiva de Futuro.**

Métrica: Engajamento = Respostas Positivas (%) - Respostas Negativas (%).

Classificação: Respostas entre 0 e 6 são consideradas como negativas; entre 7 e 8 como neutras; entre 9 e 10 como positivas



Qual é o grau de reputação da marca perante às pessoas?

Total de respostas obtidas, considerando a somatória da satisfação de presente.

Satisfação de Presente

Alternativas	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Geral	2	1	2	2	5	9	13	35	75	181	889
Unidade A	0	0	1	0	1	4	1	9	17	47	238
Unidade B	0	0	0	0	1	2	3	11	13	36	204
Unidade C	2	1	1	2	2	1	1	4	25	49	163
Unidade D	0	0	0	0	0	0	5	8	9	20	111
Unidade E	0	0	0	0	1	1	3	3	5	18	107
Unidade F	0	0	0	0	0	1	0	0	6	11	66

Significado: representa o grau de engajamento dos stakeholders a partir da **Experiência, NPS e Perspectiva de Futuro**.

Métrica: Engajamento = Respostas Positivas (%) - Respostas Negativas (%).

Classificação: Respostas entre 0 e 6 são consideradas como negativas; entre 7 e 8 como neutras; entre 9 e 10 como positivas



>> Reputação da marca

Introdução

- Carta ao leitor
- Comentários gerais
- Dados demográficos

Reputação

- Reputação geral
- Dados respondentes**

Princípios

- Visão geral dos princípios
- Propósito maior
- Estratégia de valor
- Cultura consciente
- Aprendizado e mudança
- Liderança consciente
- Resultado percebido

Cultura

- Cultura organizacional
- Qualidade das relações
- Desenvolvimento horizontal
- Desenvolvimento vertical

Qual é o grau de reputação da marca perante às pessoas?

Total de respostas obtidas, considerando a somatória da perspectiva de futuro.

Perspectiva de Futuro

Alternativas	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Geral	4	2	2	2	3	12	19	38	109	207	816
Unidade A	1	1	0	1	1	3	6	11	21	59	214
Unidade B	1	0	1	0	2	2	1	6	26	40	191
Unidade C	2	1	1	1	0	4	2	7	34	56	143
Unidade D	0	0	0	0	0	0	6	7	8	26	106
Unidade E	0	0	0	0	0	2	3	3	11	17	102
Unidade F	0	0	0	0	0	1	1	4	9	9	60

Significado: representa o grau de engajamento dos stakeholders a partir da **Experiência**, **NPS** e **Perspectiva de Futuro**.

Métrica: Engajamento = Respostas Positivas (%) - Respostas Negativas (%).

Classificação: Respostas entre 0 e 6 são consideradas como negativas; entre 7 e 8 como neutras; entre 9 e 10 como positivas



Princípios de Gestão

A arquitetura de composição do *Conscious Business Assessment*

Introdução

- Carta ao leitor
- Comentários gerais
- Dados demográficos

Reputação

- Reputação geral
- Dados respondentes

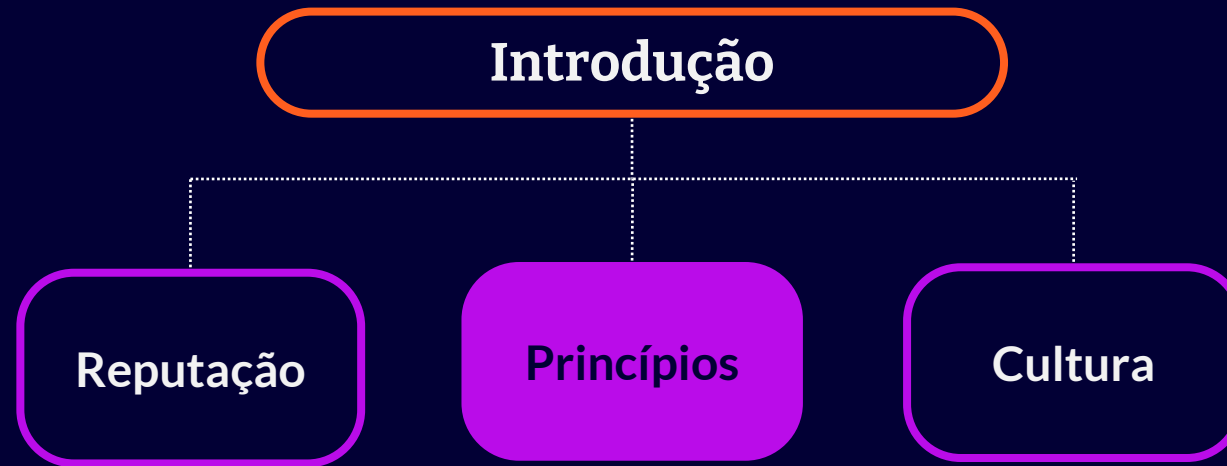
Visão geral dos princípios

- Propósito maior
- Estratégia de valor
- Cultura consciente
- Aprendizado e mudança
- Liderança consciente
- Resultado percebido

Princípios

- Cultura organizacional
- Qualidade das relações
- Desenvolvimento horizontal
- Desenvolvimento vertical

Cultura



Princípios de Gestão

Mensuramos a qualidade de gestão a partir de cinco princípios de gestão, considerando a perspectiva dos stakeholders internos da organização. Os constructos de análise dos princípios seguem uma abordagem integral de gestão, considerando a materialização de cada princípio na perspectiva individual, relacional e organizacional. Esta seção tem embasamento nas abordagens de Raj Sisodia, Frederic Laloux, Ken Wilber, Otto Scharmer, Don Beck e Marcelo Cardoso, existindo correlação estatística com a reputação da marca.



Princípios de gestão

Critérios de mensuração

Introdução

Carta ao leitor
Comentários gerais
Dados demográficos

Reputação

Reputação geral
Dados respondentes

Visão geral dos princípios

Propósito maior
Estratégia de valor
Cultura consciente
Aprendizado e mudança
Liderança consciente
Resultado percebido

Princípios

Cultura

Cultura organizacional
Qualidade das relações
Desenvolvimento horizontal
Desenvolvimento vertical

Existe forte correlação entre esses **princípios** e a **percepção de valor** dos stakeholders. Eles podem ajudar a identificar **oportunidades estratégicas** para **ampliar o valor** gerado pelo negócio.

Propósito Maior

Expressa o significado e a intenção genuína que as pessoas atribuem ao seu papel, às relações e à visão de futuro do negócio.

Liderança Consciente

expressa a atitude diária das lideranças para formar a cultura desejada que irá gerar valor compartilhado para os stakeholders.

Aprendizado e Mudança

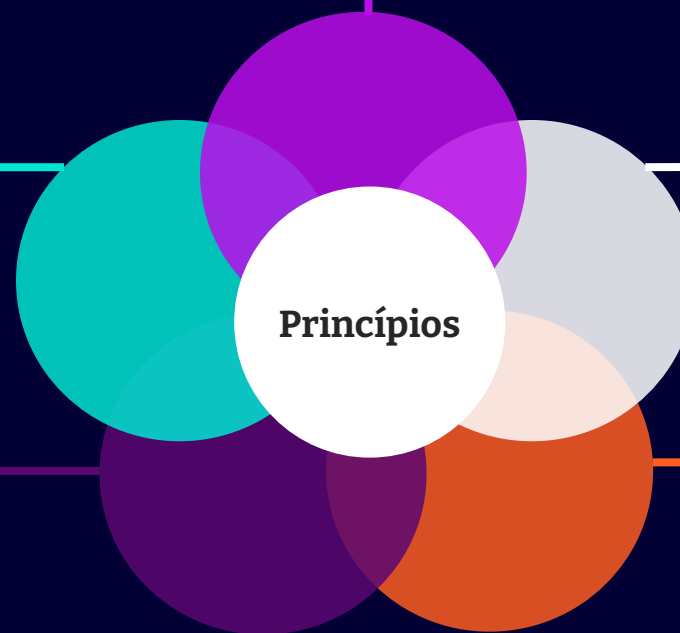
Representa a capacidade da organização de aprender, inovar e desenvolver novas iniciativas de mudança.

Estratégia de Valor

Representa como a organização busca colocar seu propósito em prática, gerando valor para seus múltiplos stakeholders.

Cultura Consciente

Reflete o modelo mental, os comportamentos e o design organizacional utilizado para transformar a estratégia em resultados.



Princípios



Princípios de gestão

Constructos de análise

Introdução

- Carta ao leitor
- Comentários gerais
- Dados demográficos

Reputação

- Reputação geral
- Dados respondentes

Visão geral dos princípios

- Propósito maior
- Estratégia de valor
- Cultura consciente
- Aprendizado e mudança
- Liderança consciente
- Resultado percebido

Princípios

Cultura

- Cultura organizacional
- Qualidade das relações
- Desenvolvimento horizontal
- Desenvolvimento vertical



Princípios de gestão

Constructos de análise



Introdução

Carta ao leitor
Comentários gerais
Dados demográficos

Reputação

Reputação geral
Dados respondentes

Visão geral dos princípios

Propósito maior
Estratégia de valor
Cultura consciente
Aprendizado e mudança
Liderança consciente
Resultado percebido

Princípios

Cultura

Cultura organizacional
Qualidade das relações
Desenvolvimento horizontal
Desenvolvimento vertical

Resultado da Avaliação Geral dos princípios

Unidades	Avaliação Geral	Propósito Maior	Estratégia de Valor	Cultura Consciente	Aprendizado e Mudança	Liderança Consciente
Geral (%)	68,6%	70,4%	67,1%	71,1%	68,6%	65,7%
Unidade A	67,7%	69,3%	65,8%	70,7%	68,0%	64,7%
Unidade B	68,8%	70,8%	67,7%	70,7%	69,3%	65,5%
Unidade C	70,2%	69,1%	73,4%	72,3%	69,1%	67,0%
Unidade D	68,0%	71,4%	65,0%	70,3%	67,3%	66,1%
Unidade E	69,5%	71,5%	68,0%	72,1%	69,8%	65,8%
Unidade F	69,8%	71,1%	67,5%	73,1%	69,7%	67,7%



Princípios de gestão

Constructos de análise

Resultado das perspectivas dos princípios

Unidades	Individual (1P)	Relacional (2P)	Organizacional (3P)
Geral (%)	57,8%	63,2%	62,2%
Unidade A	57,3%	62,8%	62,5%
Unidade B	57,4%	63,9%	62,2%
Unidade C	57,0%	61,1%	61,5%
Unidade D	58,6%	63,1%	61,4%
Unidade E	59,1%	63,8%	62,2%
Unidade F	58,0%	63,5%	63,7%

Introdução

Carta ao leitor
Comentários gerais
Dados demográficos

Reputação

Reputação geral
Dados respondentes

Visão geral dos princípios

Propósito maior
Estratégia de valor
Cultura consciente
Aprendizado e mudança
Liderança consciente
Resultado percebido

Princípios

Cultura

Cultura organizacional
Qualidade das relações
Desenvolvimento horizontal
Desenvolvimento vertical



Princípios de gestão

Introdução

Carta ao leitor
Comentários gerais
Dados demográficos

Reputação

Reputação geral
Dados respondentes

Visão geral dos princípios

Propósito maior
Estratégia de valor
Cultura consciente
Aprendizado e mudança
Liderança consciente
Resultado percebido

Princípios

Cultura

Cultura organizacional
Qualidade das relações
Desenvolvimento horizontal
Desenvolvimento vertical

Avaliação Geral dos Princípios

Unidades	Avaliação	Média Geral	GAP
Geral (%)	68,6%	68,6%	0,0%
Unidade A	67,7%	68,6%	-0,9%
Unidade B	68,8%	68,6%	0,2%
Unidade C	70,2%	68,6%	1,6%
Unidade D	68,0%	68,6%	-0,6%
Unidade E	69,5%	68,6%	0,9%
Unidade F	69,8%	68,6%	1,2%

Significado: maturidade organizacional com base nos cinco princípios.

Métrica: média da somatória de questões (prática e eficácia) em cada princípio.

Classificação: questões de prática e eficácia em cada princípio são analisadas de 0% a 100% da pontuação.

GAP: Avaliação Geral - Média Geral



Princípios de gestão

Introdução

Carta ao leitor
Comentários gerais
Dados demográficos

Reputação

Reputação geral
Dados respondentes

Visão geral dos princípios

Propósito maior

Estratégia de valor
Cultura consciente
Aprendizado e mudança
Liderança consciente
Resultado percebido

Princípios

Cultura

Cultura organizacional
Qualidade das relações
Desenvolvimento horizontal
Desenvolvimento vertical

Propósito Maior

Unidades	Avaliação	Média Geral	GAP
Geral (%)	70,4%	70,4%	0,0%
Unidade A	69,3%	70,4%	-1,2%
Unidade B	70,8%	70,4%	0,4%
Unidade C	69,1%	70,4%	-1,3%
Unidade D	71,4%	70,4%	1,0%
Unidade E	71,5%	70,4%	1,1%
Unidade F	71,1%	70,4%	0,7%

Significado: maturidade organizacional com base nos cinco princípios.

Métrica: média da somatória de questões (prática e eficácia) em cada princípio.

Classificação: questões de prática e eficácia em cada princípio são analisadas de 0% a 100% da pontuação.

GAP: Avaliação Geral - Média Geral



Propósito maior

Introdução

Carta ao leitor
Comentários gerais
Dados demográficos

Reputação

Reputação geral
Dados respondentes

Visão geral dos princípios

Propósito maior

Estratégia de valor

Princípios

Cultura consciente
Aprendizado e mudança
Liderança consciente
Resultado percebido

Cultura

Cultura organizacional
Qualidade das relações
Desenvolvimento horizontal
Desenvolvimento vertical

Como as pessoas percebem o propósito da organização?

Unidades	Significado individual	Propósito compartilhado	Visão de futuro
Geral (%)	63,5%	63,1%	60,6%
Unidade A	62,9%	63,6%	60,7%
Unidade B	64,5%	63,8%	60,7%
Unidade C	53,8%	62,3%	56,2%
Unidade D	66,9%	63,0%	61,1%
Unidade E	64,0%	63,0%	62,9%
Unidade F	64,7%	60,2%	60,3%

Significado: maturidade organizacional no princípio de gestão a partir da percepção dos stakeholders de como ele é colocado em prática.

Métrica: : % média do resultado obtido em cada questão de acordo com a respectiva escala de avaliação ("0 a 100" ou "-100 a +100").

Classificação: questões de prática são relacionadas a alternativas aleatórias de "1 a 5" (sendo 20, 40, 60, 80 e 100 pontos, respectivamente).



Significado Individual

Introdução

- Carta ao leitor
- Comentários gerais
- Dados demográficos

Reputação

- Reputação geral
- Dados respondentes

Visão geral dos princípios

Propósito maior

Estratégia de valor

Princípios

- Cultura consciente
- Aprendizado e mudança
- Liderança consciente
- Resultado percebido

Cultura

- Cultura organizacional
- Qualidade das relações
- Desenvolvimento horizontal
- Desenvolvimento vertical

Qual a sua motivação em trabalhar na organização?

Unidades	Garantir minha estabilidade financeira	Me sentir seguro (a) e parte de uma estrutura	Atingir objetivos, melhorar e ser recompensado (a)	Alinhamento de valores, busca por equilíbrio pessoal e profissional	Busca contínua pelo meu desenvolvimento e de outras pessoas
Geral (%)	18,1%	24,9%	4,4%	26,7%	26,0%
Unidade A	17,8%	24,6%	4,5%	31,4%	21,7%
Unidade B	16,2%	25,2%	4,7%	27,9%	26,0%
Unidade C	30,8%	25,8%	4,2%	21,7%	17,5%
Unidade D	13,9%	28,3%	1,6%	21,7%	34,4%
Unidade E	19,8%	22,5%	5,3%	23,0%	29,4%
Unidade F	18,8%	21,1%	6,8%	24,8%	28,6%

Grau de maturidade organizacional

Significado: percepção das pessoas sobre o significado do trabalho.
Escala: 1 (baixo nível de maturidade) a 5 (alto nível de maturidade).

Métrica: % de respondentes em cada alternativa.
Classificação: alternativas de 1 a 5 correspondem a 20, 40, 60, 80 e 100 pontos, respectivamente.



Propósito Compartilhado

Introdução

Carta ao leitor
Comentários gerais
Dados demográficos

Reputação

Reputação geral
Dados respondentes

Visão geral dos princípios

Propósito maior

Estratégia de valor

Princípios

Cultura consciente
Aprendizado e mudança
Liderança consciente
Resultado percebido

Cultura

Cultura organizacional
Qualidade das relações
Desenvolvimento horizontal
Desenvolvimento vertical

Na sua opinião, qual o objetivo das pessoas em se relacionarem umas com as outras?

Unidades	Obter mais poder para controlar a organização	Manter os padrões e respeitar a hierarquia	Atingir os objetivos e as metas definidas	Trazer harmonia e empoderamento do outro	Desenvolver a si mesmas e às outras pessoas
Geral (%)	4,2%	16,4%	42,2%	34,0%	3,1%
Unidade A	4,9%	15,1%	40,7%	35,4%	3,8%
Unidade B	2,9%	17,0%	41,6%	34,9%	3,5%
Unidade C	9,9%	8,3%	43,8%	36,4%	1,7%
Unidade D	2,6%	18,3%	44,1%	31,4%	3,5%
Unidade E	2,2%	19,0%	42,9%	33,2%	2,7%
Unidade F	5,5%	20,3%	43,0%	30,5%	0,8%

Grau de maturidade organizacional

Significado: percepção das pessoas sobre o propósito compartilhado nas relações.
Escala: 1 (baixo nível de maturidade) a 5 (alto nível de maturidade).

Métrica: % de respondentes em cada alternativa.
Classificação: alternativas de 1 a 5 correspondem a 20, 40, 60, 80 e 100 pontos, respectivamente.



Visão de futuro

Introdução

Carta ao leitor
Comentários gerais
Dados demográficos

Reputação

Reputação geral
Dados respondentes

Visão geral dos princípios

Propósito maior

Estratégia de valor

Princípios

Cultura consciente
Aprendizado e mudança
Liderança consciente
Resultado percebido

Cultura

Cultura organizacional
Qualidade das relações
Desenvolvimento horizontal
Desenvolvimento vertical

O que representa melhor o verdadeiro propósito da organização?

Unidades	Conseguir garantir estabilidade financeira	Prosperar sua tradição e entregar produtos e serviços de excelência	Crescer, inovar e se consolidar como referência no mercado	Ajudar e satisfazer todos as pessoas envolvidas no negócio	Atender de maneira consciente as necessidades da sociedade e do planeta
Geral (%)	10,5%	31,1%	29,9%	1,4%	27,0%
Unidade A	10,2%	31,1%	30,1%	2,1%	26,5%
Unidade B	12,4%	28,2%	30,6%	0,8%	28,0%
Unidade C	15,3%	35,9%	25,2%	0,0%	23,7%
Unidade D	7,5%	33,1%	32,3%	0,8%	26,4%
Unidade E	8,1%	31,3%	28,8%	1,5%	30,3%
Unidade F	11,3%	31,2%	28,4%	2,8%	26,2%

Grau de maturidade organizacional

Significado: percepção das pessoas sobre a visão de futuro da organização.
Escala: 1 (baixo nível de maturidade) a 5 (alto nível de maturidade).

Métrica: % de respondentes em cada alternativa.
Classificação: alternativas de 1 a 5 correspondem a 20, 40, 60, 80 e 100 pontos, respectivamente.



Princípios de gestão

Introdução

Carta ao leitor
Comentários gerais
Dados demográficos

Reputação

Reputação geral
Dados respondentes

Visão geral dos princípios

Propósito maior

Estratégia de valor

Princípios

Cultura consciente
Aprendizado e mudança
Liderança consciente
Resultado percebido

Cultura

Cultura organizacional
Qualidade das relações
Desenvolvimento horizontal
Desenvolvimento vertical

Estratégia de Valor

Unidades	Avaliação	Média Geral	GAP
Geral (%)	67,1%	67,1%	0,0%
Unidade A	65,8%	67,1%	-1,3%
Unidade B	67,7%	67,1%	0,6%
Unidade C	73,4%	67,1%	6,4%
Unidade D	65,0%	67,1%	-2,1%
Unidade E	68,0%	67,1%	0,9%
Unidade F	67,5%	67,1%	0,4%

Significado: maturidade organizacional com base nos cinco princípios.

Métrica: média da somatória de questões (prática e eficácia) em cada princípio.

Classificação: questões de prática e eficácia em cada princípio são analisadas de 0% a 100% da pontuação.

GAP: Avaliação Geral - Média Geral



Estratégia de Valor

Introdução

Carta ao leitor
Comentários gerais
Dados demográficos

Reputação

Reputação geral
Dados respondentes

Visão geral dos princípios

Propósito maior

Estratégia de valor

Princípios

Cultura consciente
Aprendizado e mudança
Liderança consciente
Resultado percebido

Cultura

Cultura organizacional
Qualidade das relações
Desenvolvimento horizontal
Desenvolvimento vertical

Como as pessoas percebem a estratégia de valor da organização?

Unidades	Performance individual	Valor compartilhado	Direcionador estratégico
Geral (%)	45,9%	63,0%	75,2%
Unidade A	46,0%	62,5%	74,3%
Unidade B	44,5%	64,8%	76,1%
Unidade C	52,8%	60,7%	80,5%
Unidade D	44,4%	61,9%	72,8%
Unidade E	47,1%	64,2%	75,3%
Unidade F	44,0%	62,6%	75,6%

Significado: maturidade organizacional no princípio de gestão a partir da percepção dos stakeholders de como ele é colocado em prática.

Métrica: : % média do resultado obtido em cada questão de acordo com a respectiva escala de avaliação ("0 a 100" ou "-100 a +100").

Classificação: questões de prática são relacionadas a alternativas aleatórias de "1 a 5" (sendo 20, 40, 60, 80 e 100 pontos, respectivamente).

Performance Individual



Introdução

- Carta ao leitor
- Comentários gerais
- Dados demográficos

Reputação

- Reputação geral
- Dados respondentes

Visão geral dos princípios

Propósito maior

Estratégia de valor

Princípios

- Cultura consciente
- Aprendizado e mudança
- Liderança consciente
- Resultado percebido

Cultura

- Cultura organizacional
- Qualidade das relações
- Desenvolvimento horizontal
- Desenvolvimento vertical

O que é mais esperado que as pessoas façam na organização?

Unidades	Obedecer as ordens	Cumprir com as regras	Atingir as metas	Agir em consenso	Expressar quem elas são
Geral (%)	32,6%	38,2%	1,7%	22,2%	5,3%
Unidade A	30,8%	40,6%	2,2%	20,7%	5,7%
Unidade B	35,6%	36,5%	1,1%	23,5%	3,3%
Unidade C	18,7%	43,1%	1,6%	28,5%	8,1%
Unidade D	36,3%	36,3%	1,2%	21,2%	4,9%
Unidade E	31,2%	37,6%	2,7%	21,5%	7,0%
Unidade F	38,6%	34,3%	0,7%	21,4%	5,0%

Grau de maturidade organizacional

Significado: percepção das pessoas sobre os direcionadores de performance individual.
Escala: 1 (baixo nível de maturidade) a 5 (alto nível de maturidade).

Métrica: % de respondentes em cada alternativa.
Classificação: alternativas de 1 a 5 correspondem a 20, 40, 60, 80 e 100 pontos, respectivamente.



Valor Compartilhado

Introdução

Carta ao leitor
Comentários gerais
Dados demográficos

Reputação

Reputação geral
Dados respondentes

Visão geral dos princípios
Propósito maior

Princípios

Estratégia de valor
Cultura consciente
Aprendizado e mudança
Liderança consciente
Resultado percebido

Cultura

Cultura organizacional
Qualidade das relações
Desenvolvimento horizontal
Desenvolvimento vertical

Quando estão em equipe, qual resultado final as pessoas buscam atingir?

Unidades	Obter maior controle e poder na organização	Segurança e estabilidade dos nossos processos	Crescimento e melhoria de nossa performance	Bem-estar, diversidade e sustentabilidade	Evolução individual, da organização e Sociedade
Geral (%)	4,8%	22,2%	38,1%	23,2%	11,8%
Unidade A	4,6%	23,4%	37,8%	23,2%	11,0%
Unidade B	5,1%	18,8%	35,3%	28,5%	12,3%
Unidade C	3,3%	27,3%	44,6%	12,4%	12,4%
Unidade D	4,2%	25,0%	37,7%	22,9%	10,2%
Unidade E	6,0%	18,0%	39,9%	21,3%	14,8%
Unidade F	4,8%	23,2%	38,4%	21,6%	12,0%

Grau de maturidade organizacional

Significado: percepção das pessoas sobre os direcionadores da geração de valor compartilhado nas relações.
Escala: 1 (baixo nível de maturidade) a 5 (alto nível de maturidade).

Métrica: % de respondentes em cada alternativa.
Classificação: alternativas de 1 a 5 correspondem a 20, 40, 60, 80 e 100 pontos, respectivamente.

Direcionador Estratégico



Introdução

Carta ao leitor
Comentários gerais
Dados demográficos

Reputação

Reputação geral
Dados respondentes

Visão geral dos princípios
Propósito maior

Princípios

Estratégia de valor
Cultura consciente
Aprendizado e mudança
Liderança consciente
Resultado percebido

Cultura

Cultura organizacional
Qualidade das relações
Desenvolvimento horizontal
Desenvolvimento vertical

O que melhor representa o foco estratégico da organização?

Unidades	Redução de custos e ganho financeiro de curto prazo	Excelência operacional dos produtos e serviços	Satisfação dos clientes e crescimento da organização	Bem-estar, diversidade e sustentabilidade do negócio	Geração de impacto positivo na sociedade e no planeta
Geral (%)	9,4%	7,9%	22,9%	17,1%	42,7%
Unidade A	10,4%	8,5%	22,8%	15,7%	42,6%
Unidade B	7,3%	8,1%	23,4%	19,7%	41,6%
Unidade C	6,2%	3,1%	25,4%	13,1%	52,3%
Unidade D	11,3%	9,3%	24,1%	14,8%	40,5%
Unidade E	10,2%	7,7%	18,4%	23,0%	40,8%
Unidade F	9,5%	7,3%	23,4%	15,3%	44,5%

Grau de maturidade organizacional

Significado: percepção das pessoas sobre os direcionadores estratégicos da organização.
Escala: 1 (baixo nível de maturidade) a 5 (alto nível de maturidade).

Métrica: % de respondentes em cada alternativa.
Classificação: alternativas de 1 a 5 correspondem a 20, 40, 60, 80 e 100 pontos, respectivamente.



Princípios de gestão

Introdução

Carta ao leitor
Comentários gerais
Dados demográficos

Reputação

Reputação geral
Dados respondentes

Visão geral dos princípios

Propósito maior

Estratégia de valor

Princípios

Cultura consciente

Aprendizado e mudança

Liderança consciente

Resultado percebido

Cultura

Cultura organizacional

Qualidade das relações

Desenvolvimento horizontal

Desenvolvimento vertical

Cultura Consciente

Unidades	Avaliação	Média Geral	GAP
Geral (%)	71,1%	71,1%	0,0%
Unidade A	70,7%	71,1%	-0,4%
Unidade B	70,7%	71,1%	-0,4%
Unidade C	72,3%	71,1%	1,1%
Unidade D	70,3%	71,1%	-0,8%
Unidade E	72,1%	71,1%	1,0%
Unidade F	73,1%	71,1%	2,0%

Significado: maturidade organizacional com base nos cinco princípios.

Métrica: média da somatória de questões (prática e eficácia) em cada princípio.

Classificação: questões de prática e eficácia em cada princípio são analisadas de 0% a 100% da pontuação.

GAP: Avaliação Geral - Média Geral

Cultura Consciente



Introdução

Carta ao leitor
Comentários gerais
Dados demográficos

Reputação

Reputação geral
Dados respondentes

Visão geral dos princípios

Propósito maior

Estratégia de valor

Princípios

Cultura consciente

Aprendizado e mudança

Liderança consciente

Resultado percebido

Cultura

Cultura organizacional

Qualidade das relações

Desenvolvimento horizontal

Desenvolvimento vertical

Como as pessoas percebem a cultura consciente da organização?

Unidades	Modelo Mental	Vínculos afetivos	Design organizacional
Geral (%)	63,9%	65,9%	62,0%
Unidade A	63,3%	66,2%	63,3%
Unidade B	62,6%	66,4%	60,8%
Unidade C	64,0%	63,0%	58,5%
Unidade D	63,7%	64,2%	62,9%
Unidade E	67,2%	66,3%	60,4%
Unidade F	65,2%	68,4%	64,1%

Significado: maturidade organizacional no princípio de gestão a partir da percepção dos stakeholders de como ele é colocado em prática.

Métrica: : % média do resultado obtido em cada questão de acordo com a respectiva escala de avaliação ("0 a 100" ou "-100 a +100").

Classificação: questões de prática são relacionadas a alternativas aleatórias de "1 a 5" (sendo 20, 40, 60, 80 e 100 pontos, respectivamente).



Modelo Mental

Introdução

- Carta ao leitor
- Comentários gerais
- Dados demográficos

Reputação

- Reputação geral
- Dados respondentes

Visão geral dos princípios

Propósito maior

Estratégia de valor

Princípios

Cultura consciente

Aprendizado e mudança

Liderança consciente

Resultado percebido

Cultura

Cultura organizacional

Qualidade das relações

Desenvolvimento horizontal

Desenvolvimento vertical

O que você percebe que as pessoas mais fazem na organização?

Unidades	Obedecem ou dão ordens	Seguem processos, normas e diretrizes	Atingem resultados para melhorar e serem recompensadas	Buscam consenso, inclusão e harmonia	Buscam desenvolvimento constante de forma aberta e complexa
Geral (%)	27,8%	2,4%	23,8%	14,6%	31,4%
Unidade A	27,2%	3,2%	23,6%	18,0%	28,1%
Unidade B	29,2%	1,8%	25,4%	13,7%	29,8%
Unidade C	26,4%	1,7%	28,1%	13,2%	30,6%
Unidade D	31,4%	1,8%	21,2%	8,0%	37,6%
Unidade E	25,8%	2,8%	19,1%	14,0%	38,2%
Unidade F	23,4%	2,4%	27,4%	18,5%	28,2%

Grau de maturidade organizacional

Significado: percepção das pessoas sobre o modelo mental predominante na organização.

Escala: 1 (baixo nível de maturidade) a 5 (alto nível de maturidade).

Métrica: % de respondentes em cada alternativa.

Classificação: alternativas de 1 a 5 correspondem a 20, 40, 60, 80 e 100 pontos, respectivamente.

Vínculos Afetivos



Introdução

Carta ao leitor
Comentários gerais
Dados demográficos

Reputação

Reputação geral
Dados respondentes

Visão geral dos princípios

Propósito maior

Estratégia de valor

Princípios

Cultura consciente

Aprendizado e mudança

Liderança consciente

Resultado percebido

Cultura

Cultura organizacional

Qualidade das relações

Desenvolvimento horizontal

Desenvolvimento vertical

As pessoas da organização se relacionam de forma...

Unidades	Impositiva em busca de resultados de curto prazo	Segura, respeitando os padrões e as políticas de trabalho	Empreendedora, buscando inovação e resultados melhores	Empática, colaborativa e transparente	Aberta, flexível e criativa
Geral (%)	2,3%	40,6%	10,1%	19,0%	27,9%
Unidade A	2,1%	40,6%	10,2%	18,3%	28,9%
Unidade B	1,7%	40,7%	11,3%	16,4%	29,9%
Unidade C	3,5%	47,0%	6,1%	18,3%	25,2%
Unidade D	1,7%	44,2%	9,5%	20,3%	24,2%
Unidade E	2,7%	36,4%	13,6%	21,2%	26,1%
Unidade F	4,0%	34,9%	6,3%	24,6%	30,2%

Grau de maturidade organizacional

Significado: percepção das pessoas sobre os vínculos afetivos na organização.
Escala: 1 (baixo nível de maturidade) a 5 (alto nível de maturidade).

Métrica: % de respondentes em cada alternativa.
Classificação: alternativas de 1 a 5 correspondem a 20, 40, 60, 80 e 100 pontos, respectivamente.

Design organizacional



Introdução

- Carta ao leitor
- Comentários gerais
- Dados demográficos

Reputação

- Reputação geral
- Dados respondentes

Visão geral dos princípios

Propósito maior

Estratégia de valor

Princípios

Cultura consciente

Aprendizado e mudança

Liderança consciente

Resultado percebido

Cultura

Cultura organizacional

Qualidade das relações

Desenvolvimento horizontal

Desenvolvimento vertical

Em sua opinião, como você definiria a estrutura da organização?

Unidades	Centralizada e rígida	Com divisões em áreas especializadas e domínios bem definidos	Matricial de acordo com os objetivos e os projetos estratégicos do negócio	Em rede altamente conectada com troca constante de informações	Flexível de círculos auto-gerenciáveis com plena autonomia
Geral (%)	11,8%	26,7%	30,6%	1,6%	29,3%
Unidade A	10,3%	26,4%	30,7%	2,0%	30,7%
Unidade B	14,3%	25,9%	29,7%	1,5%	28,6%
Unidade C	14,9%	23,4%	37,2%	3,2%	21,3%
Unidade D	11,0%	26,6%	30,6%	0,6%	31,2%
Unidade E	14,1%	25,4%	31,7%	2,1%	26,8%
Unidade F	6,2%	34,5%	25,7%	0,0%	33,6%

Grau de maturidade organizacional

Significado: percepção das pessoas sobre o design organizacional.
Escala: 1 (baixo nível de maturidade) a 5 (alto nível de maturidade).

Métrica: % de respondentes em cada alternativa.
Classificação: alternativas de 1 a 5 correspondem a 20, 40, 60, 80 e 100 pontos, respectivamente.



Princípios de gestão

Introdução

Carta ao leitor
Comentários gerais
Dados demográficos

Reputação

Reputação geral
Dados respondentes

Visão geral dos princípios

Propósito maior

Estratégia de valor

Princípios

Cultura consciente

Aprendizado e mudança

Liderança consciente

Resultado percebido

Cultura

Cultura organizacional

Qualidade das relações

Desenvolvimento horizontal

Desenvolvimento vertical

Aprendizado e Mudança

Unidades	Avaliação	Média Geral	GAP
Geral (%)	68,6%	68,6%	0,0%
Unidade A	68,0%	68,6%	-0,6%
Unidade B	69,3%	68,6%	0,7%
Unidade C	69,1%	68,6%	0,5%
Unidade D	67,3%	68,6%	-1,3%
Unidade E	69,8%	68,6%	1,2%
Unidade F	69,7%	68,6%	1,0%

Significado: maturidade organizacional com base nos cinco princípios.

Métrica: média da somatória de questões (prática e eficácia) em cada princípio.

Classificação: questões de prática e eficácia em cada princípio são analisadas de 0% a 100% da pontuação.

GAP: Avaliação Geral - Média Geral



Aprendizado e Mudança

Introdução

Carta ao leitor
Comentários gerais
Dados demográficos

Reputação

Reputação geral
Dados respondentes

Visão geral dos princípios

Propósito maior

Estratégia de valor

Princípios

Cultura consciente

Aprendizado e mudança

Liderança consciente

Resultado percebido

Cultura

Cultura organizacional

Qualidade das relações

Desenvolvimento horizontal

Desenvolvimento vertical

Como as pessoas percebem o aprendizado e mudança da organização?

Unidades	Aprendizado individual	Tomada de decisão	Execução de mudanças
Geral (%)	52,8%	63,9%	65,6%
Unidade A	52,1%	63,4%	67,3%
Unidade B	53,3%	64,9%	65,0%
Unidade C	48,5%	58,4%	69,8%
Unidade D	54,1%	64,4%	61,3%
Unidade E	54,3%	65,3%	65,4%
Unidade F	54,0%	65,5%	64,9%

Significado: maturidade organizacional no princípio de gestão a partir da percepção dos stakeholders de como ele é colocado em prática.

Métrica: : % média do resultado obtido em cada questão de acordo com a respectiva escala de avaliação ("0 a 100" ou "-100 a +100").

Classificação: questões de prática são relacionadas a alternativas aleatórias de "1 a 5" (sendo 20, 40, 60, 80 e 100 pontos, respectivamente).



Aprendizado Individual

Introdução

Carta ao leitor
Comentários gerais
Dados demográficos

Reputação

Reputação geral
Dados respondentes

Visão geral dos princípios

Propósito maior

Estratégia de valor

Princípios

Cultura consciente

Aprendizado e mudança

Liderança consciente

Resultado percebido

Cultura

Cultura organizacional

Qualidade das relações

Desenvolvimento horizontal

Desenvolvimento vertical

Como você percebe que as pessoas aprendem e se desenvolvem na organização?

Unidades	Não há incentivo ao aprendizado e desenvolvimento	Seguindo instruções de trabalho bem definidas	Foco em melhoria de performance e competências técnicas	Compartilhando aprendizados de maneira transparente e inclusiva	Com abertura para testar e errar, em prol do aprendizado individual e organizacional
Geral (%)	31,5%	10,3%	27,9%	23,0%	7,3%
Unidade A	32,0%	10,4%	28,0%	24,3%	5,3%
Unidade B	31,0%	9,1%	30,7%	20,8%	8,5%
Unidade C	33,3%	15,4%	29,1%	19,7%	2,6%
Unidade D	32,1%	10,0%	24,9%	21,3%	11,8%
Unidade E	30,1%	8,7%	26,6%	28,9%	5,8%
Unidade F	30,2%	11,9%	25,4%	23,0%	9,5%

Grau de maturidade organizacional

Significado: percepção das pessoas sobre o processo de aprendizado na organização.

Escala: 1 (baixo nível de maturidade) a 5 (alto nível de maturidade).

Métrica: % de respondentes em cada alternativa.

Classificação: alternativas de 1 a 5 correspondem a 20, 40, 60, 80 e 100 pontos, respectivamente.



Tomada de decisão

Introdução

Carta ao leitor
Comentários gerais
Dados demográficos

Reputação

Reputação geral
Dados respondentes

Visão geral dos princípios

Propósito maior

Estratégia de valor

Princípios

Cultura consciente

Aprendizado e mudança

Liderança consciente

Resultado percebido

Cultura

Cultura organizacional

Qualidade das relações

Desenvolvimento horizontal

Desenvolvimento vertical

Em sua opinião, como são tomadas as decisões na organização?

Unidades	No comando e controle das lideranças	Conforme as hierarquias de nossa estrutura	De acordo com os objetivos e as metas definidas	Por meio do diálogo e da diversidade de opiniões e sentimentos	A partir de uma olhar holístico transformando conflitos em oportunidades
Geral (%)	12,6%	36,0%	3,7%	14,4%	33,3%
Unidade A	13,8%	35,6%	4,2%	12,3%	34,1%
Unidade B	11,0%	36,3%	3,8%	14,8%	34,0%
Unidade C	20,2%	38,6%	2,6%	6,1%	32,5%
Unidade D	10,8%	36,3%	4,0%	17,9%	30,9%
Unidade E	10,3%	36,2%	3,4%	16,7%	33,3%
Unidade F	12,2%	33,3%	2,4%	18,7%	33,3%

Grau de maturidade organizacional

Significado: percepção das pessoas sobre o processo de tomada de decisão na organização.

Escala: 1 (baixo nível de maturidade) a 5 (alto nível de maturidade).

Métrica: % de respondentes em cada alternativa.

Classificação: alternativas de 1 a 5 correspondem a 20, 40, 60, 80 e 100 pontos, respectivamente.



Execução de mudanças

Introdução

Carta ao leitor
Comentários gerais
Dados demográficos

Reputação

Reputação geral
Dados respondentes

Visão geral dos princípios

Propósito maior

Estratégia de valor

Princípios

Cultura consciente

Aprendizado e mudança

Liderança consciente

Resultado percebido

Cultura

Cultura organizacional

Qualidade das relações

Desenvolvimento horizontal

Desenvolvimento vertical

De que modo os projetos e as mudanças ocorrem na organização?

Unidades	De maneira impositiva e sem planejamento detalhado	Por meio de planejamento bem detalhado	Por meio de inovação e de desdobramento de objetivos estratégicos	De maneira empática, sustentável e com total transparência	De maneira flexível e resiliente, com liberdade para co-criar
Geral (%)	18,5%	23,0%	2,7%	23,8%	32,0%
Unidade A	17,8%	20,1%	3,9%	23,8%	34,3%
Unidade B	18,9%	23,4%	1,8%	25,5%	30,3%
Unidade C	15,5%	17,3%	1,8%	33,6%	31,8%
Unidade D	21,8%	26,9%	2,8%	20,4%	28,2%
Unidade E	16,0%	26,6%	2,4%	24,3%	30,8%
Unidade F	19,7%	25,4%	2,5%	15,6%	36,9%

Grau de maturidade organizacional

Significado: percepção das pessoas sobre como os projetos e as mudanças ocorrem na prática.
Escala: 1 (baixo nível de maturidade) a 5 (alto nível de maturidade).

Métrica: % de respondentes em cada alternativa.
Classificação: alternativas de 1 a 5 correspondem a 20, 40, 60, 80 e 100 pontos, respectivamente.



Princípios de gestão

Introdução

- Carta ao leitor
- Comentários gerais
- Dados demográficos

Reputação

- Reputação geral
- Dados respondentes

Princípios

- Visão geral dos princípios
- Propósito maior
- Estratégia de valor
- Cultura consciente
- Aprendizado e mudança
- Liderança consciente**
- Resultado percebido

Cultura

- Cultura organizacional
- Qualidade das relações
- Desenvolvimento horizontal
- Desenvolvimento vertical

Liderança Consciente

Unidades	Avaliação	Média Geral	GAP
Geral (%)	65,7%	65,7%	0,0%
Unidade A	64,7%	65,7%	-1,0%
Unidade B	65,5%	65,7%	-0,1%
Unidade C	67,0%	65,7%	1,4%
Unidade D	66,1%	65,7%	0,4%
Unidade E	65,8%	65,7%	0,2%
Unidade F	67,7%	65,7%	2,0%

Significado: maturidade organizacional com base nos cinco princípios.

Métrica: média da somatória de questões (prática e eficácia) em cada princípio.

Classificação: questões de prática e eficácia em cada princípio são analisadas de 0% a 100% da pontuação.

GAP: Avaliação Geral - Média Geral



Liderança consciente

Introdução

Carta ao leitor
Comentários gerais
Dados demográficos

Reputação

Reputação geral
Dados respondentes

Visão geral dos princípios

Propósito maior

Estratégia de valor

Princípios

Cultura consciente
Aprendizado e mudança
Liderança consciente
Resultado percebido

Cultura

Cultura organizacional
Qualidade das relações
Desenvolvimento horizontal
Desenvolvimento vertical

Como as pessoas percebem a liderança consciente da organização?

Unidades	Auto-consciência	Qualidade de escuta	Orientação coletiva
Geral (%)	62,7%	59,9%	47,8%
Unidade A	62,1%	58,5%	46,9%
Unidade B	61,9%	59,7%	48,4%
Unidade C	66,0%	60,9%	42,4%
Unidade D	63,9%	61,7%	49,0%
Unidade E	62,9%	60,1%	46,7%
Unidade F	62,2%	60,9%	53,7%

Significado: maturidade organizacional no princípio de gestão a partir da percepção dos stakeholders de como ele é colocado em prática.
Métrica: : % média do resultado obtido em cada questão de acordo com a respectiva escala de avaliação ("0 a 100" ou "-100 a +100").
Classificação: questões de prática são relacionadas a alternativas aleatórias de "1 a 5" (sendo 20, 40, 60, 80 e 100 pontos, respectivamente).



Foco

Introdução

Carta ao leitor
Comentários gerais
Dados demográficos

Reputação

Reputação geral
Dados respondentes

Visão geral dos princípios

Propósito maior

Estratégia de valor

Princípios

Cultura consciente
Aprendizado e mudança
Liderança consciente
Resultado percebido

Cultura

Cultura organizacional
Qualidade das relações
Desenvolvimento horizontal
Desenvolvimento vertical

Na sua percepção, qual é o principal foco das lideranças próximas a você?

Unidades	Manter o poder e dar as ordens	Analisar os processos e dar instruções	Motivar com metas, novos desafios e projetos	Incluir, desenvolver e empoderar as pessoas	Gerar impacto na vida das pessoas e do planeta
Geral (%)	1,9%	38,7%	10,7%	41,5%	7,3%
Unidade A	2,1%	41,2%	8,2%	41,0%	7,4%
Unidade B	2,0%	40,3%	10,1%	41,7%	5,9%
Unidade C	3,2%	27,8%	19,0%	35,7%	14,3%
Unidade D	1,7%	35,9%	10,4%	45,0%	6,9%
Unidade E	1,1%	38,6%	12,7%	40,2%	7,4%
Unidade F	0,8%	40,6%	10,2%	43,8%	4,7%

Grau de maturidade organizacional

Significado: percepção das pessoas sobre os direcionadores de atenção das lideranças.
Escala: 1 (baixo nível de maturidade) a 5 (alto nível de maturidade).

Métrica: % de respondentes em cada alternativa.
Classificação: alternativas de 1 a 5 correspondem a 20, 40, 60, 80 e 100 pontos, respectivamente.



Qualidade de escuta

Introdução

- Carta ao leitor
- Comentários gerais
- Dados demográficos

Reputação

- Reputação geral
- Dados respondentes

- Visão geral dos princípios
- Propósito maior
- Estratégia de valor

Princípios

- Cultura consciente
- Aprendizado e mudança
- Liderança consciente**
- Resultado percebido

Cultura

- Cultura organizacional
- Qualidade das relações
- Desenvolvimento horizontal
- Desenvolvimento vertical

As lideranças próximas a você na maioria das vezes...

Unidades	Não fazem esforço para ouvir as pessoas	Ouvem apenas outras lideranças ou o que as convém	Ouvem com atenção mas desprezam pontos de vistas diferentes	Ouvem com empatia até mesmo pontos de vista diferentes	Ouvem de maneira totalmente aberta, acolhedora e verdadeira
Geral (%)	45,4%	3,1%	1,2%	7,3%	43,0%
Unidade A	47,0%	2,9%	1,4%	8,4%	40,4%
Unidade B	45,3%	3,1%	2,5%	5,9%	43,2%
Unidade C	46,8%	0,0%	0,9%	6,4%	45,9%
Unidade D	43,1%	4,1%	0,0%	6,4%	46,3%
Unidade E	44,5%	4,3%	0,0%	8,5%	42,7%
Unidade F	43,8%	3,6%	0,9%	8,0%	43,8%

Grau de maturidade organizacional

Significado: percepção das pessoas sobre a qualidade de escuta das lideranças.
Escala: 1 (baixo nível de maturidade) a 5 (alto nível de maturidade).

Métrica: % de respondentes em cada alternativa.
Classificação: alternativas de 1 a 5 correspondem a 20, 40, 60, 80 e 100 pontos, respectivamente.

Orientação coletiva



Introdução

- Carta ao leitor
- Comentários gerais
- Dados demográficos

Reputação

- Reputação geral
- Dados respondentes

Visão geral dos princípios

Propósito maior

Estratégia de valor

Princípios

Cultura consciente

Aprendizado e mudança

Liderança consciente

Resultado percebido

Cultura

Cultura organizacional

Qualidade das relações

Desenvolvimento horizontal

Desenvolvimento vertical

O que melhor representa os direcionamentos das lideranças próximas a você?

Unidades	Necessidade de cumprir as ordens e reduzir os custos	Importância de entregar os produtos e os serviços com qualidade	Foco na satisfação dos clientes e atingimento das metas definidas	Bem-estar, diversidade e sustentabilidade do negócio	Geração de impacto positivo na sociedade e no planeta
Geral (%)	33,6%	18,1%	33,3%	17,1%	42,7%
Unidade A	33,8%	17,9%	36,0%	15,7%	42,6%
Unidade B	33,4%	18,2%	31,3%	19,7%	41,6%
Unidade C	41,0%	14,0%	37,0%	13,1%	52,3%
Unidade D	31,6%	19,5%	32,1%	14,8%	40,5%
Unidade E	34,6%	20,4%	32,1%	23,0%	40,8%
Unidade F	29,7%	16,1%	28,8%	15,3%	44,5%

Grau de maturidade organizacional

Significado: percepção das pessoas sobre a orientação coletiva das lideranças.
Escala: 1 (baixo nível de maturidade) a 5 (alto nível de maturidade).

Métrica: % de respondentes em cada alternativa.
Classificação: alternativas de 1 a 5 correspondem a 20, 40, 60, 80 e 100 pontos, respectivamente.

Resultado percebido



Introdução

Carta ao leitor
Comentários gerais
Dados demográficos

Reputação

Reputação geral
Dados respondentes

Visão geral dos princípios

Propósito maior

Estratégia de valor

Princípios

Cultura consciente
Aprendizado e mudança
Liderança consciente

Resultado percebido

Cultura

Cultura organizacional
Qualidade das relações
Desenvolvimento horizontal
Desenvolvimento vertical

Como as pessoas percebem os princípios em prática na organização

Unidades	Legado	Valor gerado para o meio ambiente	Ética e coerência	Liderança pelo exemplo	Liderança servidora
Geral (-100 a 100)	73	57	68	64	68
Unidade A	66	51	65	64	65
Unidade B	73	59	67	62	71
Unidade C	85	82	76	74	79
Unidade D	74	51	67	61	63
Unidade E	76	59	70	66	70
Unidade F	80	62	73	66	72

Significado: percepção das pessoas sobre a materialização dos princípios de gestão a partir de ações práticas (resultado percebido).

Escala: "-100" (perspectiva pessimista) a "+100" (perspectiva otimista).

Métrica: Resultado = % respostas otimistas - % respostas pessimistas.

Classificação: respostas entre 0 e 6 são consideradas como pessimistas, 7 e 8 neutras, e 9 e 10 positivas.



Resultado percebido

Como as pessoas percebem os princípios em prática na organização

Unidades	Liberdade de expressão	Segurança psicológica	Inclusão e diversidade	Confiança	Transparência	Bem-estar
Geral (-100 a 100)	63	63	84	69	74	73
Unidade A	55	57	82	67	72	71
Unidade B	65	61	85	70	75	71
Unidade C	76	79	97	100	82	84
Unidade D	60	66	76	68	68	65
Unidade E	71	64	85	72	77	76
Unidade F	69	63	86	74	78	80

Introdução

Carta ao leitor
Comentários gerais
Dados demográficos

Reputação

Reputação geral
Dados respondentes

Visão geral dos princípios

Propósito maior

Estratégia de valor

Princípios

Cultura consciente
Aprendizado e mudança
Liderança consciente

Resultado percebido

Cultura

Cultura organizacional
Qualidade das relações
Desenvolvimento horizontal
Desenvolvimento vertical

Significado: percepção das pessoas sobre a materialização dos princípios de gestão a partir de ações práticas (resultado percebido).
Escala: "-100" (perspectiva pessimista) a "+100" (perspectiva otimista).

Métrica: Resultado = % respostas otimistas - % respostas pessimistas.
Classificação: respostas entre 0 e 6 são consideradas como pessimistas, 7 e 8 neutras, e 9 e 10 positivas.



Resultado percebido

Como as pessoas percebem os princípios em prática na organização

Unidades	Desenvolvimento humano	Aprendizado contínuo	Autonomia	Inovação e melhoria contínua
Geral (-100 a 100)	69	69	71	66
Unidade A	67	64	67	60
Unidade B	68	73	76	70
Unidade C	83	84	80	69
Unidade D	65	64	64	64
Unidade E	72	71	76	70
Unidade F	75	69	72	73

Introdução

- Carta ao leitor
- Comentários gerais
- Dados demográficos

Reputação

- Reputação geral
- Dados respondentes

Visão geral dos princípios

Propósito maior

Estratégia de valor

Princípios

Cultura consciente

Aprendizado e mudança

Liderança consciente

Resultado percebido

Cultura

Cultura organizacional

Qualidade das relações

Desenvolvimento horizontal

Desenvolvimento vertical

Significado: percepção das pessoas sobre a materialização dos princípios de gestão a partir de ações práticas (resultado percebido).
Escala: "-100" (perspectiva pessimista) a "+100" (perspectiva otimista).

Métrica: Resultado = % respostas otimistas - % respostas pessimistas.
Classificação: respostas entre 0 e 6 são consideradas como pessimistas, 7 e 8 neutras, e 9 e 10 positivas.



Cultura Organizacional

A arquitetura de composição do *Conscious Business Assessment*

Introdução

- Carta ao leitor
- Comentários gerais
- Dados demográficos

Reputação

- Reputação geral
- Dados respondentes

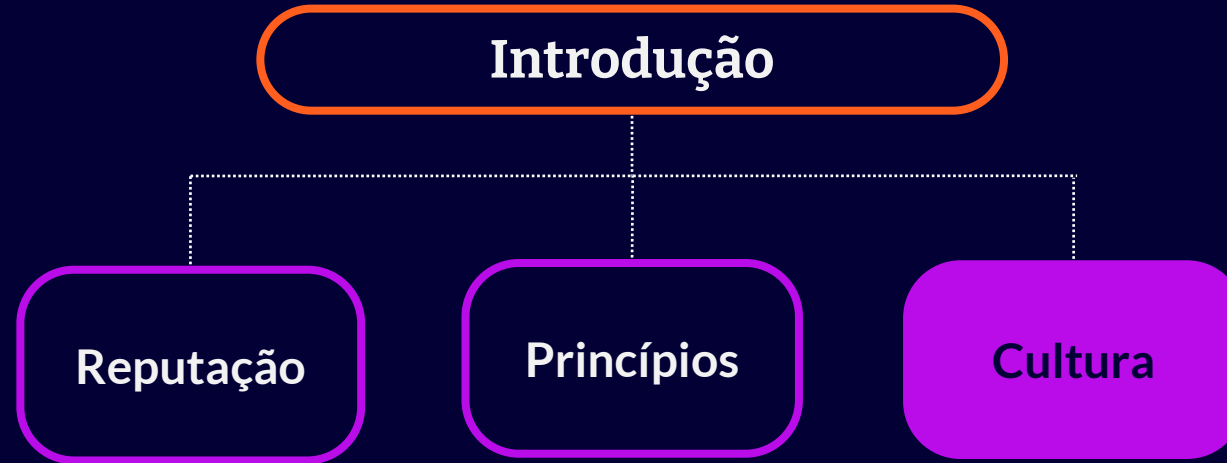
Princípios

- Visão geral dos princípios
- Propósito maior
- Estratégia de valor
- Cultura consciente
- Aprendizado e mudança
- Liderança consciente
- Resultado percebido

Cultura

Cultura organizacional

- Qualidade das relações
- Desenvolvimento horizontal
- Desenvolvimento vertical



Cultura Organizacional

Mensuramos a cultura organizacional a partir de um mapeamento de valores, o qual considera uma perspectiva integral do desenvolvimento humano e organizacional. É observado o arquétipo cultural em diferentes perspectivas, tanto contemplando um olhar do desenvolvimento vertical (estágios de maturidade) quanto horizontal (tipos culturais). Esta seção tem embasamento nas abordagens de Richard Barrett, Susanne Cook-Greuter, Robert Quinn, Kim Cameron, Edgar Schein, Boris Groysberg e diversos outros autores.



Cultura Organizacional

Como os valores formam a cultura

A Cultura Organizacional não é estática, ela está constante evolução de acordo com os desafios de adaptação externa e integração interna ao qual um grupo de indivíduos está inserido. Ela representa quem uma organização realmente é, sendo uma representação de um sistema social aberto composto por indivíduos e suas relações.

A cultura é a sedimentação das memórias, valores e princípios da organização, e se desenvolve a partir dos desafios de adaptação e integração que emergem no dia a dia das pessoas. Esse coletivo de indivíduos compartilham determinados valores e propósitos e, quanto mais sólidos e coerentes, maior será sua capacidade de gerar engajamento e pertencimento às pessoas.



Introdução

- Carta ao leitor
- Comentários gerais
- Dados demográficos

Reputação

- Reputação geral
- Dados respondentes

Visão geral dos princípios

- Propósito maior
- Estratégia de valor
- Cultura consciente
- Aprendizado e mudança
- Liderança consciente
- Resultado percebido

Princípios

Cultura

- Cultura organizacional
- Qualidade das relações
- Desenvolvimento horizontal
- Desenvolvimento vertical



Cultura Organizacional

Existem valores com características positivas ou negativas ao potencial humano

Introdução

Carta ao leitor
Comentários gerais
Dados demográficos

Reputação

Reputação geral
Dados respondentes

Visão geral dos princípios

Propósito maior
Estratégia de valor
Cultura consciente
Aprendizado e mudança
Liderança consciente
Resultado percebido

Princípios

Cultura

Cultura organizacional
Qualidade das relações
Desenvolvimento horizontal
Desenvolvimento vertical

Valores Negativos

Burocracia
Competição
Stress
Confusão

Valores negativos são características potencialmente limitantes ao desenvolvimento humano e organizacional, podem ampliar o grau de entropia e frustração dentro de um sistema social.

Valores Positivos

Agilidade
Fazer a diferença
Ética
Transparência

Valores positivos são características que podem ampliar o potencial humano e organizacional, tornando as relações entre indivíduos mais saudáveis, produtivas e positivas para responder aos desafios de adaptação e integração.

Qualidade das relações

Valores Positivos
—————
Valores Totais

O mapeamento dos valores positivos e negativos confere o “Índice de Qualidade das Relações”, sendo mensurado pelo número de valores positivos na experiência atual dividido pelo total de valores votados na experiência atual com a organização.



IQR: Índice de Qualidade das Relações

Introdução

- Carta ao leitor
- Comentários gerais
- Dados demográficos

Reputação

- Reputação geral
- Dados respondentes

Princípios

- Visão geral dos princípios
- Propósito maior
- Estratégia de valor
- Cultura consciente
- Aprendizado e mudança
- Liderança consciente
- Resultado percebido

Cultura

- Cultura organizacional
- Qualidade das relações**
- Desenvolvimento horizontal
- Desenvolvimento vertical



Métrica de Cálculo: Valores Positivos são a soma de votos nos valores positivos dividido pelo total de votos presentes nos valores.

GAP: IQR da área - IQR geral

Referência: baseado no trabalho de Richard Barrett.



IQR: Índice de Qualidade das Relações

Introdução

Carta ao leitor
Comentários gerais
Dados demográficos

Reputação

Reputação geral
Dados respondentes

Princípios

Visão geral dos princípios
Propósito maior
Estratégia de valor
Cultura consciente
Aprendizado e mudança
Liderança consciente
Resultado percebido

Cultura

Cultura organizacional
Qualidade das relações
Desenvolvimento horizontal
Desenvolvimento vertical

Áreas	IQR	IQR geral	GAP
Unidade A	94,2%	92,0%	2,2%
Unidade B	92,2%	92,0%	0,2%
Unidade C	93,3%	92,0%	1,3%
Unidade D	89,7%	92,0%	-2,3%
Unidade E	88,9%	92,0%	-3,1%
Unidade F	89,1%	92,0%	-2,8%

Métrica de Cálculo: Valores Positivos são a soma de votos nos valores positivos dividido pelo total de votos presentes nos valores.

GAP: IQR da área - IQR geral

Referência: baseado no trabalho de Richard Barrett.



Como a cultura evolui?

As perspectivas do desenvolvimento horizontal e vertical

Introdução	Carta ao leitor
	Comentários gerais
	Dados demográficos
Reputação	Reputação geral
	Dados respondentes
Princípios	Visão geral dos princípios
	Propósito maior
	Estratégia de valor
	Cultura consciente
	Aprendizado e mudança
Cultura	Liderança consciente
	Resultado percebido
	Cultura organizacional
	Qualidade das relações
	Desenvolvimento horizontal
Desenvolvimento vertical	

A Cultura Organizacional evolui de **três maneiras**:

Horizontal

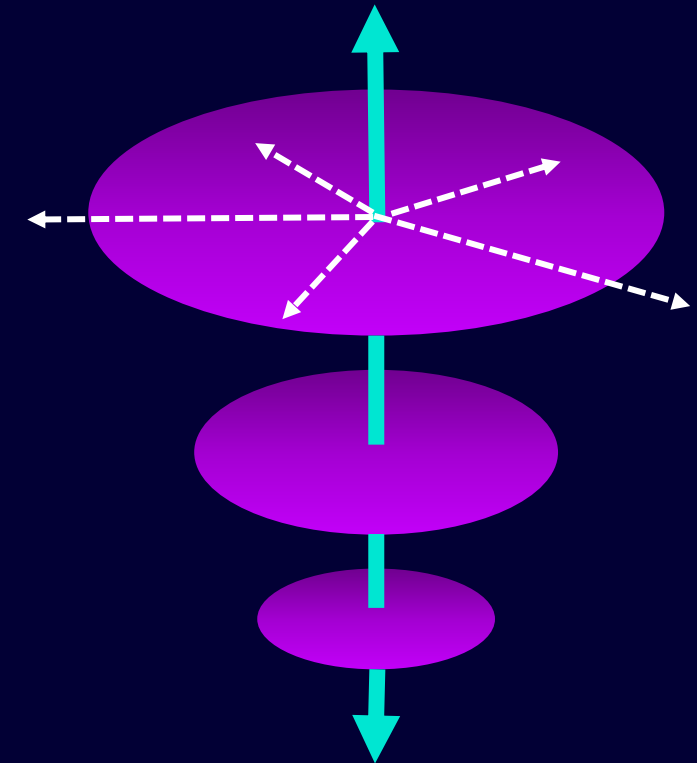
Desenvolvimento no mesmo estágio evolutivo (ex.: novas competências, conhecimento, informações ou novas áreas de aprendizado que caracterizam por um novo tipo ou arquétipo cultural).

Vertical

Desenvolvimento para diferentes estágios evolutivos, novas perspectivas de compreender e se relacionar com a realidade, alteração de centro de gravidade do nível de consciência (ex.: um mesmo tipo ou arquétipo cultural operando de um diferente estágio de maturidade).

Regressão

Redução ou modificação temporária ou permanente do estágio evolutivo organizacional em função de circunstâncias do ambiente, stress ou crises – pode afetar tanto o desenvolvimento vertical quanto horizontal da organização dadas as circunstâncias momentâneas.





Desenvolvimento horizontal

Arquétipos culturais na lente do Competing Values Framework

Introdução

Carta ao leitor
Comentários gerais
Dados demográficos

Reputação

Reputação geral
Dados respondentes

Princípios

Visão geral dos princípios
Propósito maior
Estratégia de valor
Cultura consciente
Aprendizado e mudança
Liderança consciente
Resultado percebido

Cultura

Cultura organizacional
Qualidade das relações
Desenvolvimento horizontal
Desenvolvimento vertical



O Competing Values Framework foi desenvolvido a partir de indicadores de negócio, sendo um ótimo modelo para se trabalhar o alinhamento cultural e estratégico de uma organização – aqui, iremos olhar para quatro arquétipos culturais, os quais podem potencializar diferentes propostas de valor de uma mesma organização.

- 1. Colaboração:** ambiente altamente pessoal e colaborativo, onde as pessoas se têm como uma família. O foco está nas pessoas e na cooperação.
- 2. Criação:** ambiente altamente inovador e empreendedor, onde as pessoas assumem riscos. Foco está na inovação e na mudança.
- 3. Realização:** ambiente altamente ágil, orientado a resultados e atingimento de metas. O foco está na produtividade e conquista de ações desafiadoras.
- 4. Organização:** ambiente altamente estruturado e formal, orientado para eficiência e controle de processos. O foco está na eficiência e qualidade.



Arquétipos Culturais

experiência atual x desejada na perspectiva do Competing Values Framework



Introdução

- Carta ao leitor
- Comentários gerais
- Dados demográficos

Reputação

- Reputação geral
- Dados respondentes

Princípios

- Visão geral dos princípios
- Propósito maior
- Estratégia de valor
- Cultura consciente
- Aprendizado e mudança
- Liderança consciente
- Resultado percebido

Cultura

- Cultura organizacional
- Qualidade das relações

Desenvolvimento horizontal

- Desenvolvimento vertical

Experiência atual

Unidades	Colaboração	Criação	Realização	Organização
Geral (%)	31,3%	26,6%	20,9%	21,1%
Unidade A	32,0%	27,2%	20,1%	20,7%
Unidade B	31,4%	27,2%	20,5%	20,9%
Unidade C	31,4%	25,2%	19,7%	23,7%
Unidade D	29,9%	27,0%	22,8%	20,3%
Unidade E	30,8%	25,8%	22,4%	21,0%
Unidade F	32,1%	26,0%	21,9%	20,1%

Significado: percepção da experiência atual e desejada sob a perspectiva do modelo *Competing Values Framework*.

Métrica: correlação da % de respostas dos stakeholders nos valores com os arquétipos do modelo.

Classificação: : cada stakeholder escolheu pelo menos cinco valores associados à experiência atual e desejada com a organização, sendo que cada valor possui uma correlação estatística com um ou mais níveis de desenvolvimento horizontal que possui correlação com os arquétipos do modelo.



Arquétipos Culturais

experiência atual x desejada na perspectiva do Competing Values Framework



Introdução

Carta ao leitor
Comentários gerais
Dados demográficos

Reputação

Reputação geral
Dados respondentes

Princípios

Visão geral dos princípios
Propósito maior
Estratégia de valor
Cultura consciente
Aprendizado e mudança
Liderança consciente
Resultado percebido

Cultura

Cultura organizacional
Qualidade das relações
Desenvolvimento horizontal
Desenvolvimento vertical

Experiência desejada

Unidades	Colaboração	Criação	Realização	Organização
Geral (%)	33,9%	27,8%	17,6%	20,6%
Unidade A	35,0%	28,0%	17,0%	20,0%
Unidade B	34,0%	27,9%	17,6%	20,5%
Unidade C	31,1%	26,1%	19,2%	23,5%
Unidade D	33,7%	29,1%	17,6%	19,6%
Unidade E	34,0%	27,5%	17,7%	20,7%
Unidade F	35,2%	28,5%	16,8%	19,4%

Significado: percepção da experiência atual e desejada sob a perspectiva do modelo *Competing Values Framework*.

Métrica: correlação da % de respostas dos stakeholders nos valores com os arquétipos do modelo.

Classificação: : cada stakeholder escolheu pelo menos cinco valores associados à experiência atual e desejada com a organização, sendo que cada valor possui uma correlação estatística com um ou mais níveis de desenvolvimento horizontal que possui correlação com os arquétipos do modelo.



Arquétipos Culturais

experiência atual x desejada na perspectiva do Competing Values Framework



Introdução

- Carta ao leitor
- Comentários gerais
- Dados demográficos

Reputação

- Reputação geral
- Dados respondentes

Princípios

- Visão geral dos princípios
- Propósito maior
- Estratégia de valor
- Cultura consciente
- Aprendizado e mudança
- Liderança consciente
- Resultado percebido

Cultura

- Cultura organizacional
- Qualidade das relações

Desenvolvimento horizontal

- Desenvolvimento vertical

GAP (Experiência desejada - Experiência atual)

Unidades	Colaboração	Criação	Realização	Organização
Geral (%)	2,6%	1,2%	-3,3%	-0,5%
Unidade A	3,0%	0,8%	-3,1%	-0,7%
Unidade B	2,5%	0,7%	-2,9%	-0,4%
Unidade C	-0,2%	0,9%	-0,5%	-0,2%
Unidade D	3,8%	2,1%	-5,2%	-0,7%
Unidade E	3,2%	1,7%	-4,7%	-0,2%
Unidade F	3,2%	2,6%	-5,1%	-0,6%

Significado: percepção da experiência atual e desejada sob a perspectiva do modelo *Competing Values Framework*.

Métrica: correlação da % de respostas dos stakeholders nos valores com os arquétipos do modelo.

Classificação: : cada stakeholder escolheu pelo menos cinco valores associados à experiência atual e desejada com a organização, sendo que cada valor possui uma correlação estatística com um ou mais níveis de desenvolvimento horizontal que possui correlação com os arquétipos do modelo.



Desenvolvimento horizontal

Arquétipos baseados em Eneatipos Culturais

Introdução

Carta ao leitor
Comentários gerais
Dados demográficos

Reputação

Reputação geral
Dados respondentes

Princípios

Visão geral dos princípios
Propósito maior
Estratégia de valor
Cultura consciente
Aprendizado e mudança
Liderança consciente
Resultado percebido

Cultura

Cultura organizacional
Qualidade das relações

Desenvolvimento horizontal

Desenvolvimento vertical



Existem estudos científicos que validaram a aplicação do Eneagrama para o desenvolvimento humano e, neste trabalho, pela primeira vez no mundo, estamos analisando a relação de tipos culturais baseados em Eneatipos. Portanto, os resultados analisando Eneatipos Culturais representam um estudo científico em fase de validação estatística.

Existem nove eneatis tipos culturais

- 1. Perfeccionista:** fazer a coisa certa, evitar enganos e trabalhar em busca de auto-desenvolvimento e autocontrole.
- 2. Prestativa:** ser útil e confiável, estar disponível para as pessoas, antecipar e prover as necessidades dos outros.
- 3. Realizadora:** conquistar metas, apresentar uma imagem que apoie o sucesso significa da organização, ser produtivo e performar.
- 4. Criativa:** ser autêntico e expressar individualidade, ser conectado e verdadeiro com as emoções, ter significado e fazer a diferença no mundo.
- 5. Observadora:** dar sentido ao mundo, economizar recursos, pensar, analisar, resolver, evitar dependência e perseguir o conhecimento.
- 6. Questionadora:** criar estabilidade, confiança e segurança, proteger a organização, evitar ameaças e riscos, ser leal e responsável.
- 7. Entusiasta:** sempre com uma perspectiva positiva, foco no futuro, perseguir prazer, liberdade e ampliar as possibilidades da vida.
- 8. Protetora:** ser forte e controlar, evitar a fraqueza e vulnerabilidade, fazer as coisas acontecerem, tomar decisões e atingir resultados.
- 9. Pacificadora:** promover harmonia e paz, receber influência das pessoas, criar conforto e rotinas, acolher e reduzir conflitos no grupo.



Desenvolvimento horizontal

A experiência atual x desejada na perspectiva de eneatis tipos culturais



Introdução

- Carta ao leitor
- Comentários gerais
- Dados demográficos

Reputação

- Reputação geral
- Dados respondentes

Princípios

- Visão geral dos princípios
- Propósito maior
- Estratégia de valor
- Cultura consciente
- Aprendizado e mudança
- Liderança consciente
- Resultado percebido

Cultura

- Cultura organizacional
- Qualidade das relações
- Desenvolvimento horizontal**
- Desenvolvimento vertical

Experiência atual

Unidades	1	2	3	4	5	6	7	8	9
Geral (%)	12,9%	10,6%	11,8%	8,6%	11,4%	10,4%	10,4%	9,2%	14,9%
Unidade A	12,4%	10,9%	11,2%	8,7%	11,4%	10,7%	10,8%	8,4%	15,5%
Unidade B	12,7%	10,3%	11,6%	9,0%	11,4%	10,4%	10,6%	9,2%	14,8%
Unidade C	14,1%	11,3%	10,5%	7,9%	11,6%	11,5%	10,0%	9,3%	14,0%
Unidade D	12,6%	10,1%	13,3%	8,3%	11,4%	9,5%	10,6%	9,4%	14,7%
Unidade E	13,1%	10,1%	12,7%	8,3%	11,0%	10,0%	9,9%	10,1%	14,8%
Unidade F	12,8%	10,7%	12,7%	8,8%	11,5%	9,1%	9,6%	9,8%	14,9%

Significado: percepção dos stakeholders da experiência atual e desejada sob a perspectiva do desenvolvimento horizontal.
Escala: perfis baseados em valores segundo a perspectiva do Eneagrama publicada por Beatrice Chestnut e Russ Hudson.
Métrica: % de respostas dos stakeholders nos valores a partir de correlação estatística com múltiplos níveis de desenvolvimento.
Classificação: cada stakeholder escolheu pelo menos cinco valores associados à experiência atual e desejada com a organização, sendo que cada valor possui uma correlação estatística com um ou mais níveis de desenvolvimento horizontal.



Desenvolvimento horizontal

A experiência atual x desejada na perspectiva de eneatis tipos culturais



Introdução

- Carta ao leitor
- Comentários gerais
- Dados demográficos

Reputação

- Reputação geral
- Dados respondentes

Princípios

- Visão geral dos princípios
- Propósito maior
- Estratégia de valor
- Cultura consciente
- Aprendizado e mudança
- Liderança consciente
- Resultado percebido

Cultura

- Cultura organizacional
- Qualidade das relações
- Desenvolvimento horizontal**
- Desenvolvimento vertical

Experiência desejada

Unidades	1	2	3	4	5	6	7	8	9
Geral (%)	12,9%	10,9%	9,7%	9,2%	12,3%	11,1%	10,4%	8,4%	15,1%
Unidade A	12,5%	11,3%	9,6%	9,5%	12,3%	10,9%	10,0%	8,2%	15,7%
Unidade B	12,7%	10,8%	9,8%	9,2%	12,2%	11,2%	10,4%	8,4%	15,3%
Unidade C	13,8%	10,2%	9,9%	8,5%	12,0%	11,9%	10,5%	9,3%	13,8%
Unidade D	12,7%	10,7%	9,9%	9,3%	12,7%	10,3%	11,0%	8,5%	14,8%
Unidade E	13,1%	10,7%	9,9%	9,2%	12,1%	11,2%	10,5%	8,2%	15,2%
Unidade F	12,9%	11,4%	9,4%	9,4%	13,1%	10,3%	10,2%	8,0%	15,4%

Significado: percepção dos stakeholders da experiência atual e desejada sob a perspectiva do desenvolvimento horizontal.

Escala: perfis baseados em valores segundo a perspectiva do Eneagrama publicada por Beatrice Chestnut e Russ Hudson.

Métrica: % de respostas dos stakeholders nos valores a partir de correlação estatística com múltiplos níveis de desenvolvimento.

Classificação: cada stakeholder escolheu pelo menos cinco valores associados à experiência atual e desejada com a organização, sendo que cada valor possui uma correlação estatística com um ou mais níveis de desenvolvimento horizontal.



Desenvolvimento horizontal

A experiência atual x desejada na perspectiva de eneatis tipos culturais



Introdução

- Carta ao leitor
- Comentários gerais
- Dados demográficos

Reputação

- Reputação geral
- Dados respondentes

Princípios

- Visão geral dos princípios
- Propósito maior
- Estratégia de valor
- Cultura consciente
- Aprendizado e mudança
- Liderança consciente
- Resultado percebido

Cultura

- Cultura organizacional
- Qualidade das relações
- Desenvolvimento horizontal**
- Desenvolvimento vertical

GAP (Experiência desejada - Experiência atual)

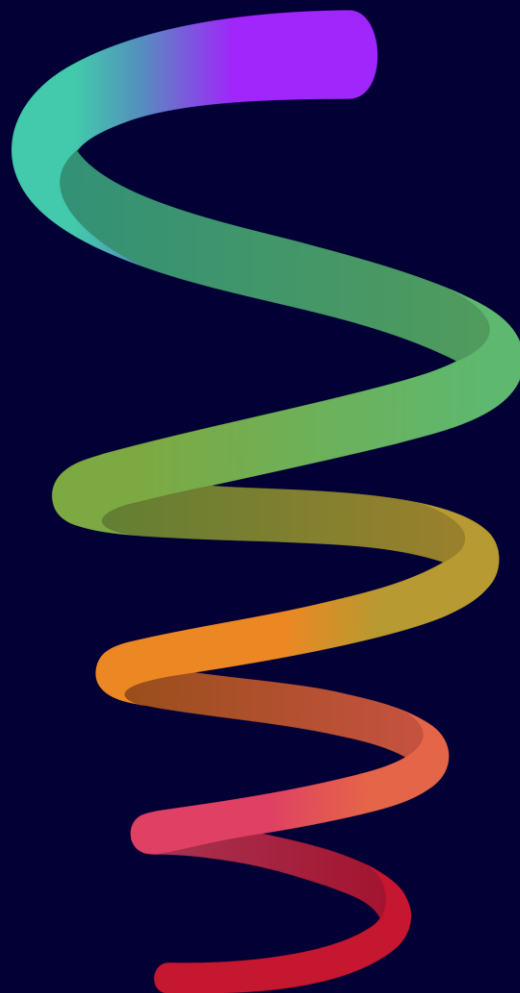
Unidades	1	2	3	4	5	6	7	8	9
Geral (%)	0,0%	0,3%	-2,0%	0,6%	0,9%	0,7%	0,0%	-0,7%	0,3%
Unidade A	0,1%	0,4%	-1,6%	0,8%	0,9%	0,2%	-0,8%	-0,3%	0,3%
Unidade B	0,0%	0,6%	-1,8%	0,2%	0,8%	0,9%	-0,2%	-0,8%	0,5%
Unidade C	-0,3%	-1,1%	-0,5%	0,5%	0,4%	0,5%	0,5%	0,1%	-0,2%
Unidade D	0,1%	0,6%	-3,5%	1,0%	1,3%	0,8%	0,4%	-0,9%	0,1%
Unidade E	-0,1%	0,6%	-2,9%	0,8%	1,1%	1,2%	0,6%	-1,9%	0,4%
Unidade F	0,1%	0,7%	-3,3%	0,6%	1,6%	1,2%	0,5%	-1,8%	0,5%

Significado: percepção dos stakeholders da experiência atual e desejada sob a perspectiva do desenvolvimento horizontal.
Escala: perfis baseados em valores segundo a perspectiva do Eneagrama publicada por Beatrice Chestnut e Russ Hudson.
Métrica: % de respostas dos stakeholders nos valores a partir de correlação estatística com múltiplos níveis de desenvolvimento.
Classificação: cada stakeholder escolheu pelo menos cinco valores associados à experiência atual e desejada com a organização, sendo que cada valor possui uma correlação estatística com um ou mais níveis de desenvolvimento horizontal.



Desenvolvimento vertical

A evolução dos estágios de maturidade das organizações



Introdução

Carta ao leitor
Comentários gerais
Dados demográficos

Reputação

Reputação geral
Dados respondentes

Princípios

Visão geral dos princípios
Propósito maior
Estratégia de valor
Cultura consciente
Aprendizado e mudança
Liderança consciente
Resultado percebido

Cultura

Cultura organizacional
Qualidade das relações
Desenvolvimento horizontal

Desenvolvimento vertical

Ao olharmos para o desenvolvimento de estágios de maturidade das organizações, adotamos como principal referência o trabalho da Dra. Susanne Cook-Greuter, o qual tem validação científica para diferentes estágios evolutivos – não existe estágio melhor ou pior, apenas uma evolução para graus de complexidade maiores.

Nível 7 – Turquesa (5/6): foco na sabedoria e na inteligência coletiva. Capacidade de sustentar tensões como complexidade e simplicidade, integridade e fractal.

Nível 6 – Teal (5): foco na capacidade de integração e transformação sistêmica. As divergências passam a ser pontos de apoio para co-criar e co-inovar.

Nível 5 – Verde (4/5): foco na relações humanas e na interação com o sistema. A perspectiva de competição é substituída pela abundância e interdependência sistêmica.

Nível 4 – Laranja (4): foco nas análises, nos resultados e nas metas a serem atingidas. Alto nível de responsabilização e forte senso de meritocracia dominam as relações.

Nível 3 – Marrom (3/4): foco na especialização, nas competências e eficiência. As habilidades e as áreas de interesse dos indivíduos direcionam os comportamentos.

Nível 2 – Âmbar (3): foco na conformidade e estabilidade dos processos e relações. As regras e os padrões de trabalho governam o comportamento e atitude das pessoas.

Nível 1 – Vermelho (2/3): foco na proteção e nas necessidades básicas da organização. Pode ocorrer manipulação, coerção, baixo nível de confiança e engajamento.

CGC: Centro de Gravidade de Consciência



Introdução

Carta ao leitor
Comentários gerais
Dados demográficos

Reputação

Reputação geral
Dados respondentes

Princípios

Visão geral dos princípios
Propósito maior
Estratégia de valor
Cultura consciente
Aprendizado e mudança
Liderança consciente
Resultado percebido

Cultura

Cultura organizacional
Qualidade das relações
Desenvolvimento horizontal
Desenvolvimento vertical

Unidades	CGC	CGC geral	GAP
Unidade A	5	4	1
Unidade B	4	4	0
Unidade C	4	4	0
Unidade D	4	4	0
Unidade E	4	4	0
Unidade F	5	4	1

Métrica de Cálculo: Os valores do CGC são apresentados após uma identificação modal dos valores obtidos por cada uma das áreas.

GAP: CGC da área – CGC geral

Referência: baseado no trabalho de Richard Barrett.



Desenvolvimento vertical

A experiência atual vs desejada na perspectiva de estágios evolutivos



Introdução

- Carta ao leitor
- Comentários gerais
- Dados demográficos

Reputação

- Reputação geral
- Dados respondentes

Princípios

- Visão geral dos princípios
- Propósito maior
- Estratégia de valor
- Cultura consciente
- Aprendizado e mudança
- Liderança consciente
- Resultado percebido

Cultura

- Cultura organizacional
- Qualidade das relações
- Desenvolvimento horizontal

Desenvolvimento vertical

Experiência atual

Unidades	Sobrevivência	Processos	Especialização	Resultados	Pessoas	Co-criação	Propósito
Geral (%)	5,5%	7,0%	15,8%	22,1%	21,8%	18,4%	9,5%
Unidade A	4,4%	6,6%	15,4%	22,7%	22,4%	18,9%	9,6%
Unidade B	5,7%	7,0%	15,4%	22,1%	21,7%	18,5%	9,7%
Unidade C	4,3%	7,4%	17,5%	23,1%	20,8%	17,4%	9,5%
Unidade D	6,8%	7,0%	15,9%	21,7%	21,6%	18,2%	8,9%
Unidade E	7,2%	7,2%	15,5%	20,8%	21,7%	18,3%	9,3%
Unidade F	7,0%	7,2%	15,3%	20,4%	21,7%	18,6%	9,7%

Significado: percepção dos stakeholders da experiência atual e desejada sob a perspectiva do desenvolvimento vertical.
Escala: perfis baseados em valores segundo a perspectiva do Eneagrama publicada por Beatrice Chestnut e Russ Hudson.
Métrica: % de respostas dos stakeholders nos valores a partir de correlação estatística com múltiplos níveis de desenvolvimento.
Classificação: cada stakeholder escolheu pelo menos cinco valores associados à experiência atual e desejada com a organização, sendo que cada valor possui uma correlação estatística com um ou mais níveis de desenvolvimento horizontal.



Desenvolvimento vertical

A experiência atual vs desejada na perspectiva de estágios evolutivos



Introdução

- Carta ao leitor
- Comentários gerais
- Dados demográficos

Reputação

- Reputação geral
- Dados respondentes

Princípios

- Visão geral dos princípios
- Propósito maior
- Estratégia de valor
- Cultura consciente
- Aprendizado e mudança
- Liderança consciente
- Resultado percebido

Cultura

- Cultura organizacional
- Qualidade das relações
- Desenvolvimento horizontal

Desenvolvimento vertical

Experiência desejada

Unidades	Sobrevivência	Processos	Especialização	Resultados	Pessoas	Co-criação	Propósito
Geral (%)	4,5%	6,5%	14,7%	21,8%	22,4%	19,4%	10,7%
Unidade A	4,6%	6,4%	14,2%	21,1%	22,7%	19,8%	11,2%
Unidade B	4,4%	6,4%	14,6%	21,8%	22,6%	19,4%	10,9%
Unidade C	4,9%	7,4%	16,6%	22,6%	20,6%	18,1%	9,8%
Unidade D	4,4%	6,3%	14,1%	22,2%	22,7%	19,9%	10,5%
Unidade E	4,2%	6,6%	14,7%	21,8%	22,5%	19,5%	10,8%
Unidade F	3,9%	6,0%	14,2%	22,0%	23,2%	19,8%	11,0%

Significado: percepção dos stakeholders da experiência atual e desejada sob a perspectiva do desenvolvimento vertical.

Escala: perfis baseados em valores segundo a perspectiva do Eneagrama publicada por Beatrice Chestnut e Russ Hudson.

Métrica: % de respostas dos stakeholders nos valores a partir de correlação estatística com múltiplos níveis de desenvolvimento.

Classificação: cada stakeholder escolheu pelo menos cinco valores associados à experiência atual e desejada com a organização, sendo que cada valor possui uma correlação estatística com um ou mais níveis de desenvolvimento horizontal.



Desenvolvimento vertical

A experiência atual vs desejada na perspectiva de estágios evolutivos



Introdução

- Carta ao leitor
- Comentários gerais
- Dados demográficos

Reputação

- Reputação geral
- Dados respondentes

Princípios

- Visão geral dos princípios
- Propósito maior
- Estratégia de valor
- Cultura consciente
- Aprendizado e mudança
- Liderança consciente
- Resultado percebido

Cultura

- Cultura organizacional
- Qualidade das relações
- Desenvolvimento horizontal

Desenvolvimento vertical

GAP (Experiência desejada - Experiência atual)

Unidades	Sobrevivência	Processos	Especialização	Resultados	Pessoas	Co-criação	Propósito
Geral (%)	-1,1%	-0,4%	-1,1%	-0,3%	0,6%	1,0%	1,3%
Unidade A	0,1%	-0,2%	-1,2%	-1,6%	0,4%	0,9%	1,6%
Unidade B	-1,2%	-0,6%	-0,8%	-0,3%	0,8%	0,9%	1,2%
Unidade C	0,6%	0,0%	-0,9%	-0,5%	-0,2%	0,6%	0,3%
Unidade D	-2,4%	-0,7%	-1,8%	0,5%	1,2%	1,7%	1,5%
Unidade E	-3,0%	-0,6%	-0,9%	1,0%	0,8%	1,2%	1,4%
Unidade F	-3,1%	-1,2%	-1,1%	1,5%	1,5%	1,2%	1,3%

Significado: percepção dos stakeholders da experiência atual e desejada sob a perspectiva do desenvolvimento vertical.
Escala: perfis baseados em valores segundo a perspectiva do Eneagrama publicada por Beatrice Chestnut e Russ Hudson.
Métrica: % de respostas dos stakeholders nos valores a partir de correlação estatística com múltiplos níveis de desenvolvimento.
Classificação: cada stakeholder escolheu pelo menos cinco valores associados à experiência atual e desejada com a organização, sendo que cada valor possui uma correlação estatística com um ou mais níveis de desenvolvimento horizontal.



humanizadas