



humanizadas

**CBA**<sup>®</sup> Essential

**Nome da Organização**

jan/22

Conscious Business Assessment (CBA<sup>®</sup>)  
Relatório Descritivo Completo 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

Comentários gerais

Dados demográficos

Reputação geral

Reputação por Stakeholder

Dados respondentes

Visão geral dos princípios

Propósito maior

Estratégia de valor

Cultura consciente

Aprendizado e mudança

Liderança consciente

Resultado percebido

Cultura organizacional

Valores

Qualidade das relações

Desenvolvimento horizontal

Desenvolvimento vertical

### Introdução

### Reputação

### Princípios

### Cultura



# Comentários sobre o resultado geral

Pontos críticos para a evolução e o sucesso do negócio

## Introdução

Carta ao leitor

**Comentários gerais**

Dados demográficos

## Reputação

Reputação geral

Reputação por Stakeholder

Dados respondentes

## Princípios

Visão geral dos princípios

Propósito maior

Estratégia de valor

Cultura consciente

Aprendizado e mudança

Liderança consciente

Resultado percebido

## Cultura

Cultura organizacional

Valores

Qualidade das relações

Desenvolvimento horizontal

Desenvolvimento vertical

## Processo de Análise

Este relatório detalha a avaliação da organização na perspectiva de multi-stakeholders. Antes de iniciar a análise, avalie se o volume de respondentes confere a confiabilidade necessária. Como primeiro passo, identifique na análise de reputação os stakeholders que demandam maior prioridade estratégica neste momento. Nas demais sessões, identifique os fatores críticos de sucesso para a evolução organizacional. Sugerimos identificar hipóteses e conexões para elaborar o entendimento e narrativa da evolução organizacional. Consulte especialistas da Humanizadas ou parceiros caso tenha qualquer dúvida.

## Recomendação de Próximos Passos

Em alguns casos, pode ser necessário realizar entrevistas com públicos específicos para aprofundar o entendimento de temas chave. Sugerimos identificar Quick Wins, duas ou três mudanças que possam ser implementadas de maneira segura e rápida. E também priorizar poucos temas de acordo com os stakeholders mais estratégicos, definindo um Plano de Ação para a evolução organizacional. Recomendamos utilizar os indicadores presentes no CBA® para medir e monitorar esta evolução em base anual. Caso tenha qualquer dúvida, consulte especialistas da Humanizadas ou parceiros para lhe auxiliar neste processo.



# Framework do CBA®

A arquitetura de composição do *Conscious Business Assessment*

## Introdução

Carta ao leitor

### Comentários gerais

Dados demográficos

## Reputação

Reputação geral

Reputação por Stakeholder

Dados respondentes

## Princípios

Visão geral dos princípios

Propósito maior

Estratégia de valor

Cultura consciente

Aprendizado e mudança

Liderança consciente

Resultado percebido

## Cultura

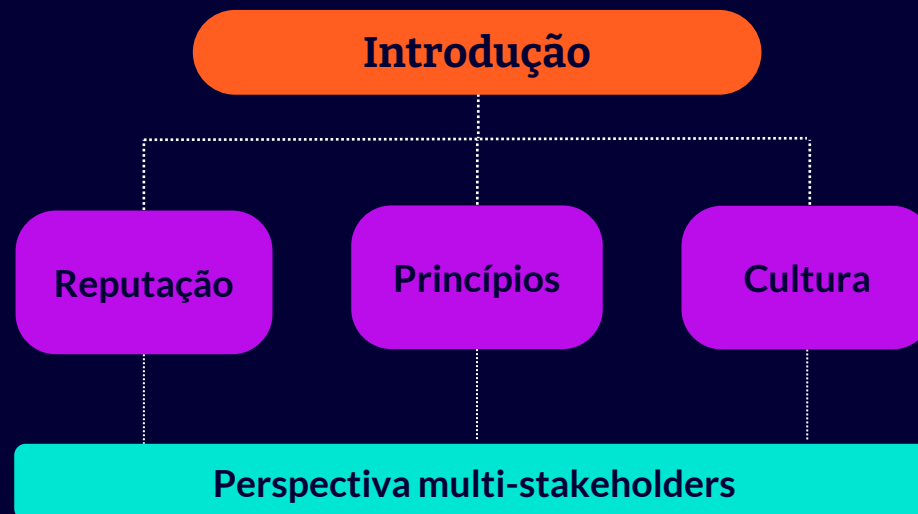
Cultura organizacional

Valores

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 os gráficos?

Explicação dos gráficos padrão presentes no relatório

## Introdução

Carta ao leitor

Comentários gerais

Dados demográficos

## Reputação

Reputação geral

Reputação por Stakeholder

Dados respondentes

Visão geral dos princípios

Propósito maior

Estratégia de valor

## Princípios

Cultura consciente

Aprendizado e mudança

Liderança consciente

Resultado percebido

## Cultura

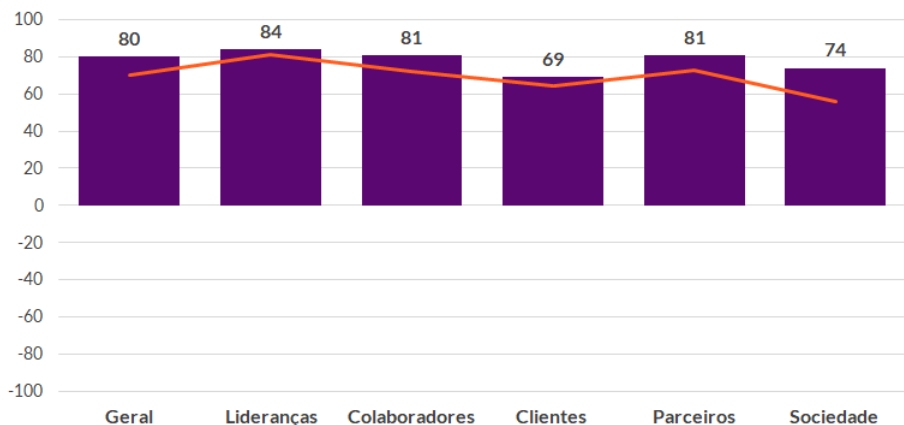
Cultura organizacional

Valores

Qualidade das relações

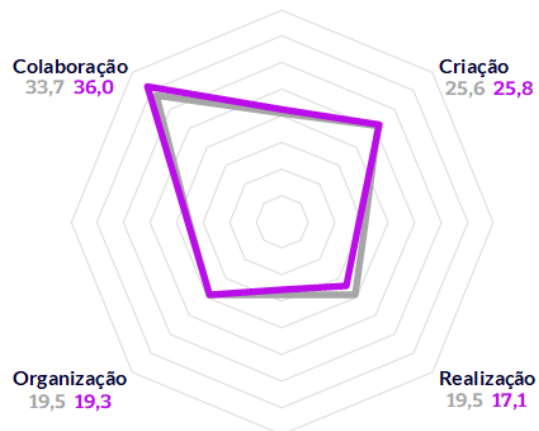
Desenvolvimento horizontal

Desenvolvimento vertical



## Gráficos

No gráfico de colunas temos os resultados obtidos pela organização em diferentes categorias ou variáveis, sendo as categorias representadas no eixo X (horizontal) e os valores referentes a cada resultado representados no eixo Y (vertical). A linha laranja refere-se aos valores de *benchmark* (Top Performance do mesmo porte), sendo possível comparar a pontuação da organização (colunas) com o benchmark (linhas).



Legenda: ■ Experiência Atual ■ Experiência Desejada

## Gráficos de Radar

O gráfico de radar é um diagrama que consiste em uma sequência de raios, em que cada extremidade representa uma das variáveis analisadas. Os títulos das categorias em questão estão presentes na parte mais externa. A linha cinza refere-se à experiência atual e a linha roxa tracejada à experiência desejada dos respondentes. Quanto mais próximo da linha externa (tanto experiência atual, como desejada), maior a pontuação obtida.



# Dados demográficos

Análise do perfil dos respondentes

## Introdução

Carta ao leitor

Comentários gerais

## Dados demográficos

## Reputação

Reputação geral

Reputação por Stakeholder

Dados respondentes

## Princípios

Visão geral dos princípios

Propósito maior

Estratégia de valor

Cultura consciente

Aprendizado e mudança

Liderança consciente

Resultado percebido

## Cultura

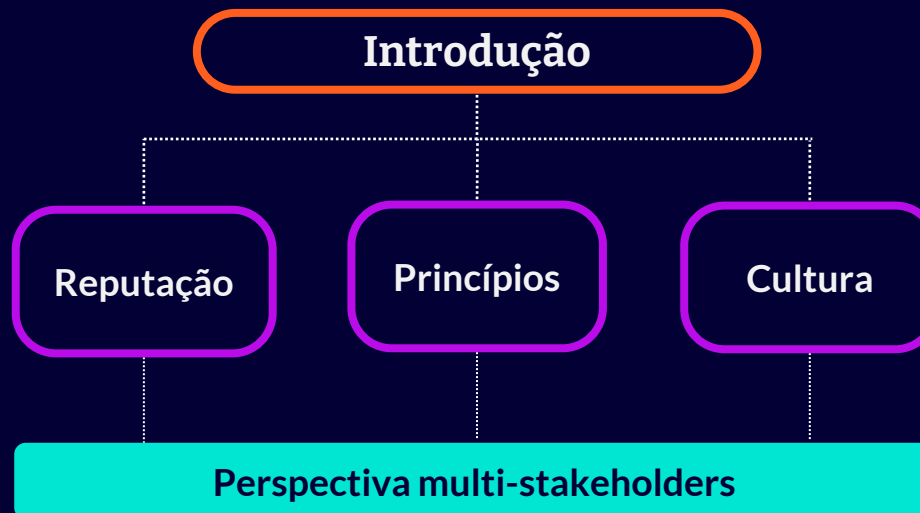
Cultura organizacional

Valores

Qualidade das relações

Desenvolvimento horizontal

Desenvolvimento vertical



## Perspectiva multi-stakeholders

Toda a avaliação do CBA® é baseada na percepção de múltiplos 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 multi-stakeholders

Tabela #01 Quantidade de respondentes e amostra mínima geral

## Introdução

Carta ao leitor

Comentários gerais

### Dados demográficos

Reputação geral

## Reputação

Reputação por Stakeholder

Dados respondentes

Visão geral dos princípios

Propósito maior

Estratégia de valor

## Princípios

Cultura consciente

Aprendizado e mudança

Liderança consciente

Resultado percebido

Cultura organizacional

Valores

## Cultura

Qualidade das relações

Desenvolvimento horizontal

Desenvolvimento vertical

|                        |               | População   | Respondentes | Amostra mínima | Amostra ideal |
|------------------------|---------------|-------------|--------------|----------------|---------------|
| <b>Público interno</b> | Lideranças    | 150         | 122          | ≥ 79           | ≥ 109         |
|                        | Colaboradores | 1.000       | 843          | ≥ 215          | ≥ 278         |
| <b>Público externo</b> | Clientes      | 200         | 154          | ≥ 30           | ≥ 116         |
|                        | Parceiros     | 50          | 46           | ≥ 10           | ≥ 40          |
|                        | Sociedade     | 60          | 49           | ≥ 10           | ≥ 46          |
| <b>Total</b>           |               | <b>1460</b> | <b>1214</b>  | <b>344</b>     | <b>589</b>    |

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

**NA:** grupos que eventualmente não aplicaram a pesquisa.



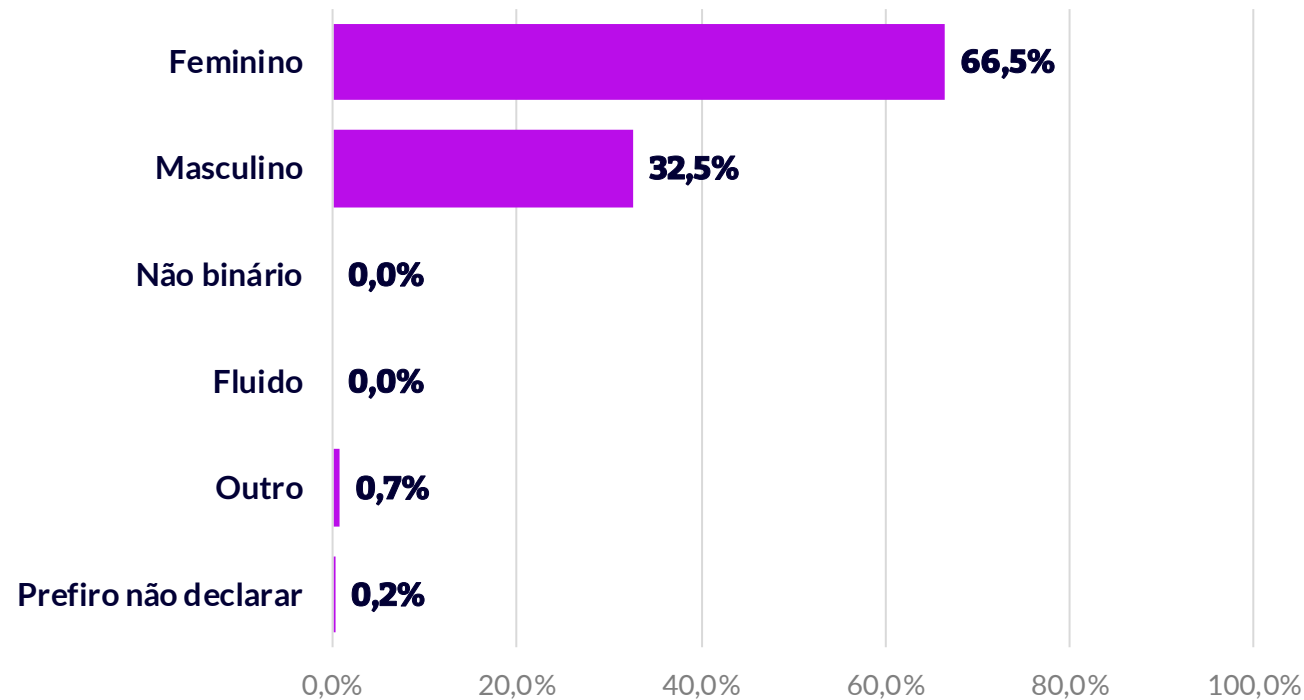


# Perfil dos respondentes

## Análise dos dados demográficos

### Sexo dos respondentes (%)

Lideranças e Colaboradores



#### Introdução

Carta ao leitor

Comentários gerais

**Dados demográficos**

Reputação geral

#### Reputação

Reputação por Stakeholder

Dados respondentes

Visão geral dos princípios

#### Princípios

Propósito maior

Estratégia de valor

Cultura consciente

Aprendizado e mudança

Liderança consciente

Resultado percebido

Cultura organizacional

#### Cultura

Valores

Qualidade das relações

Desenvolvimento horizontal

Desenvolvimento vertical

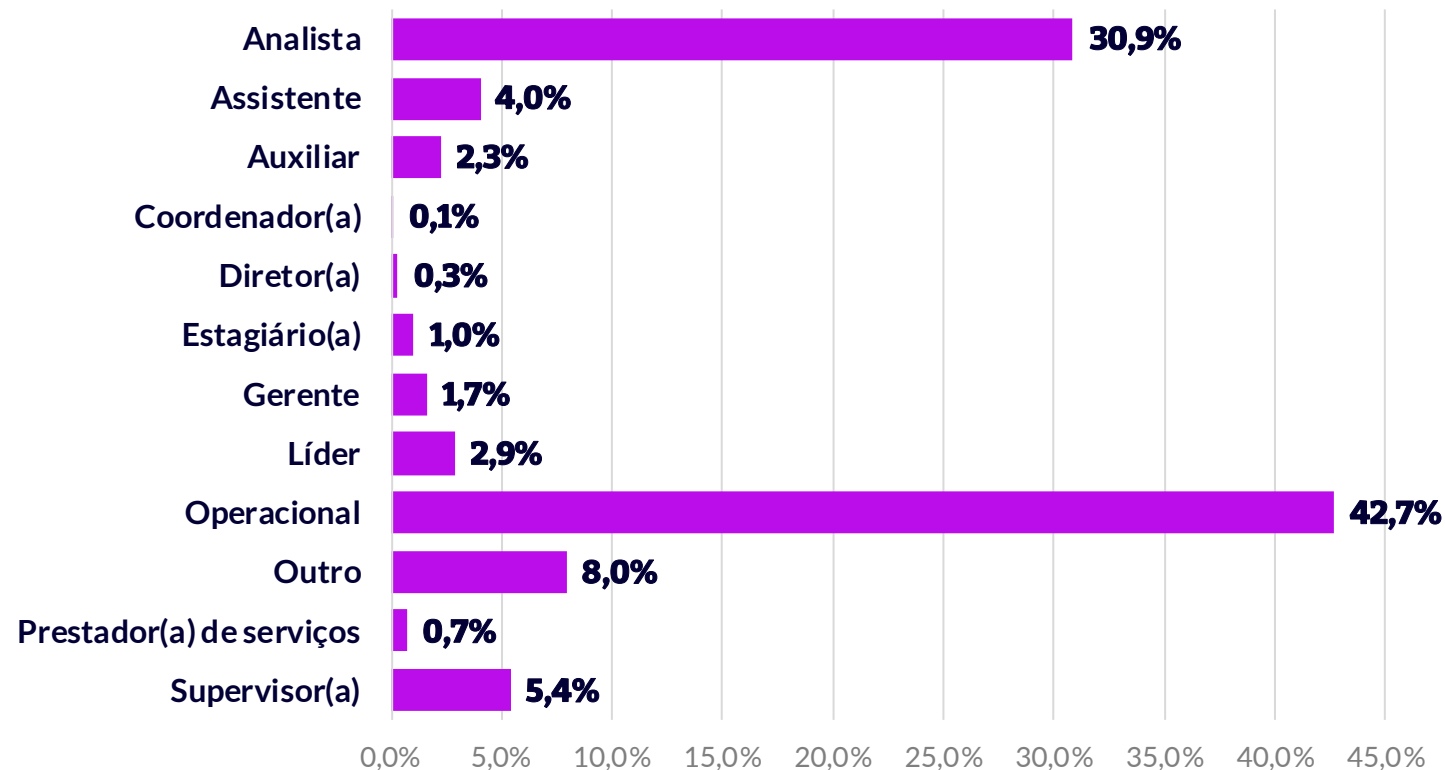


# Perfil dos respondentes

Análise dos dados demográficos

## Posição na Organização (%)

Lideranças e Colaboradores



Introdução

Carta ao leitor

Comentários gerais

Dados demográficos

Reputação

Reputação geral

Reputação por Stakeholder

Dados respondentes

Princípios

Visão geral dos princípios

Propósito maior

Estratégia de valor

Cultura consciente

Aprendizado e mudança

Liderança consciente

Resultado percebido

Cultura

Cultura organizacional

Valores

Qualidade das relações

Desenvolvimento horizontal

Desenvolvimento vertical

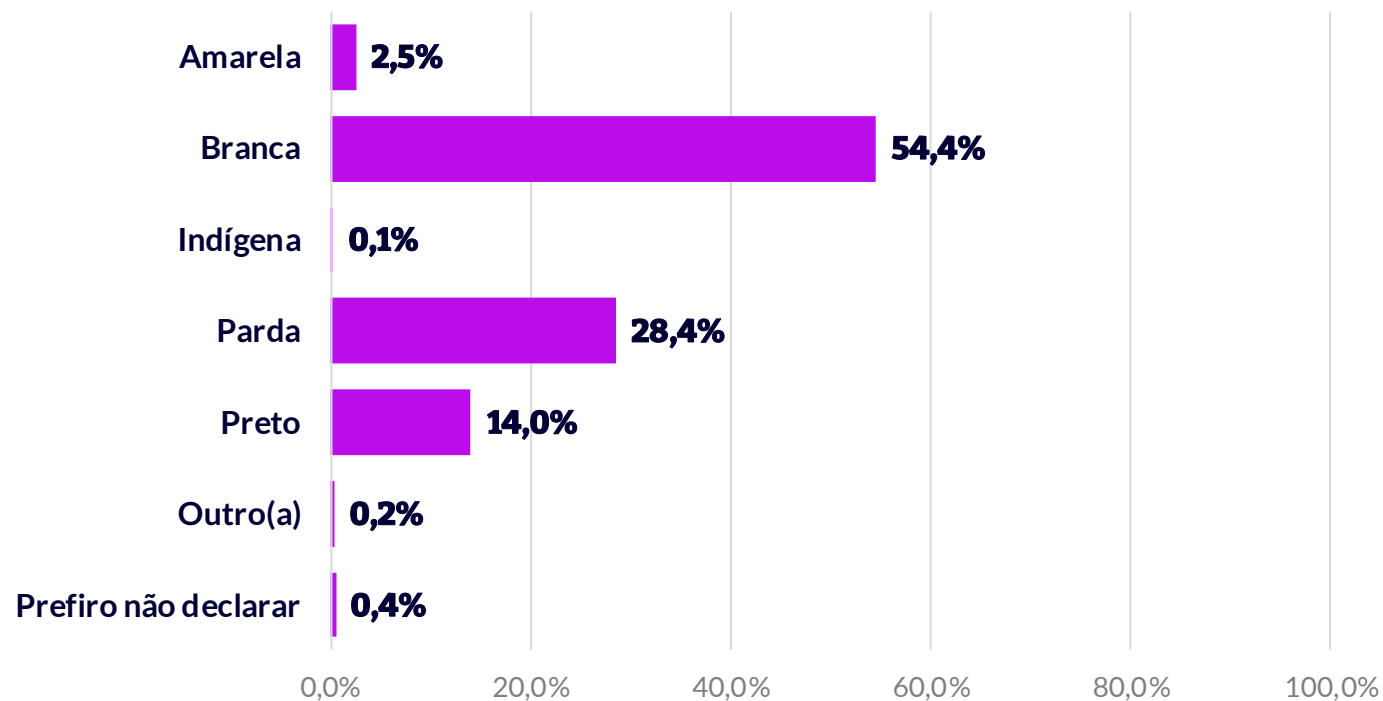


# Perfil dos respondentes

## Análise dos dados demográficos

### Raça / cor dos respondentes (%)

Lideranças e Colaboradores



#### Introdução

Carta ao leitor

Comentários gerais

**Dados demográficos**

#### Reputação

Reputação geral

Reputação por Stakeholder

Dados respondentes

#### Princípios

Visão geral dos princípios

Propósito maior

Estratégia de valor

Cultura consciente

Aprendizado e mudança

Liderança consciente

Resultado percebido

#### Cultura

Cultura organizacional

Valores

Qualidade das relações

Desenvolvimento horizontal

Desenvolvimento vertical

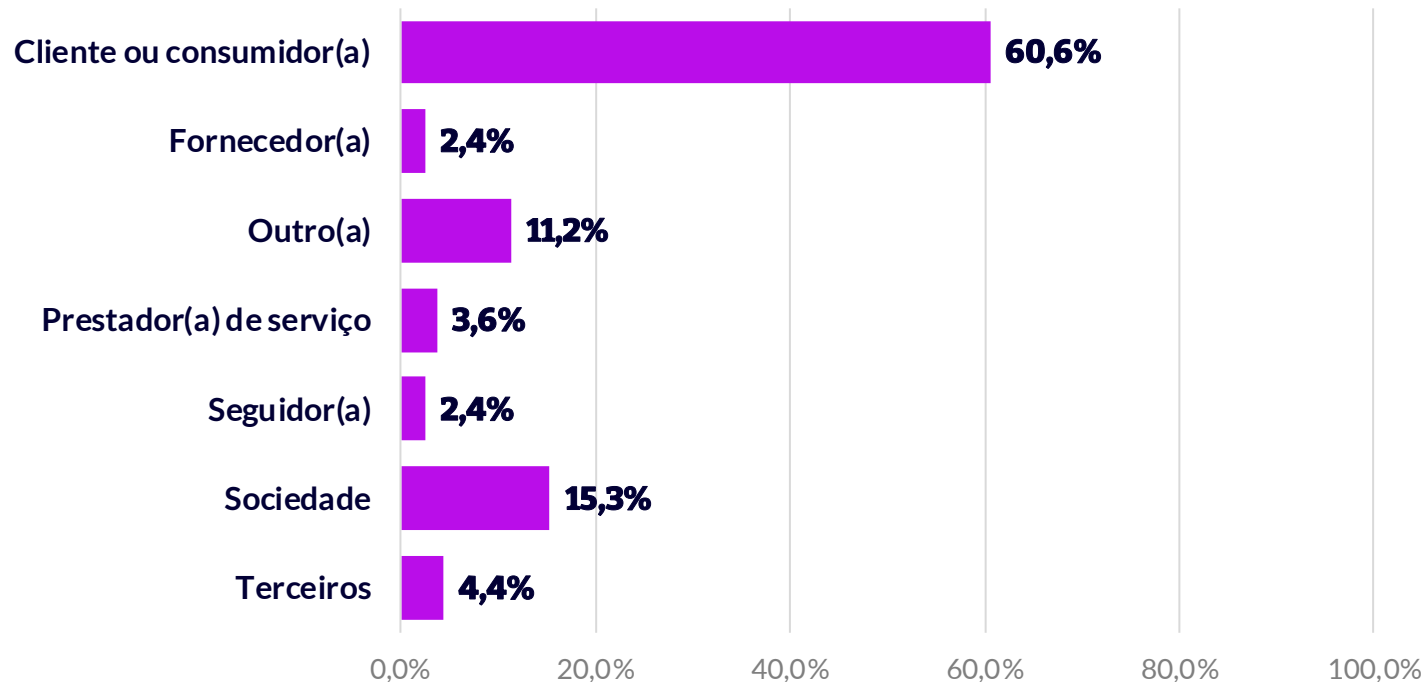


# Perfil dos respondentes

Análise dos dados demográficos

## Relação com a Organização (%)

Clientes, Parceiros e Sociedade



Introdução

Carta ao leitor

Comentários gerais

Dados demográficos

Reputação

Reputação geral

Reputação por Stakeholder

Dados respondentes

Princípios

Visão geral dos princípios

Propósito maior

Estratégia de valor

Cultura consciente

Aprendizado e mudança

Liderança consciente

Resultado percebido

Cultura

Cultura organizacional

Valores

Qualidade das relações

Desenvolvimento horizontal

Desenvolvimento vertical

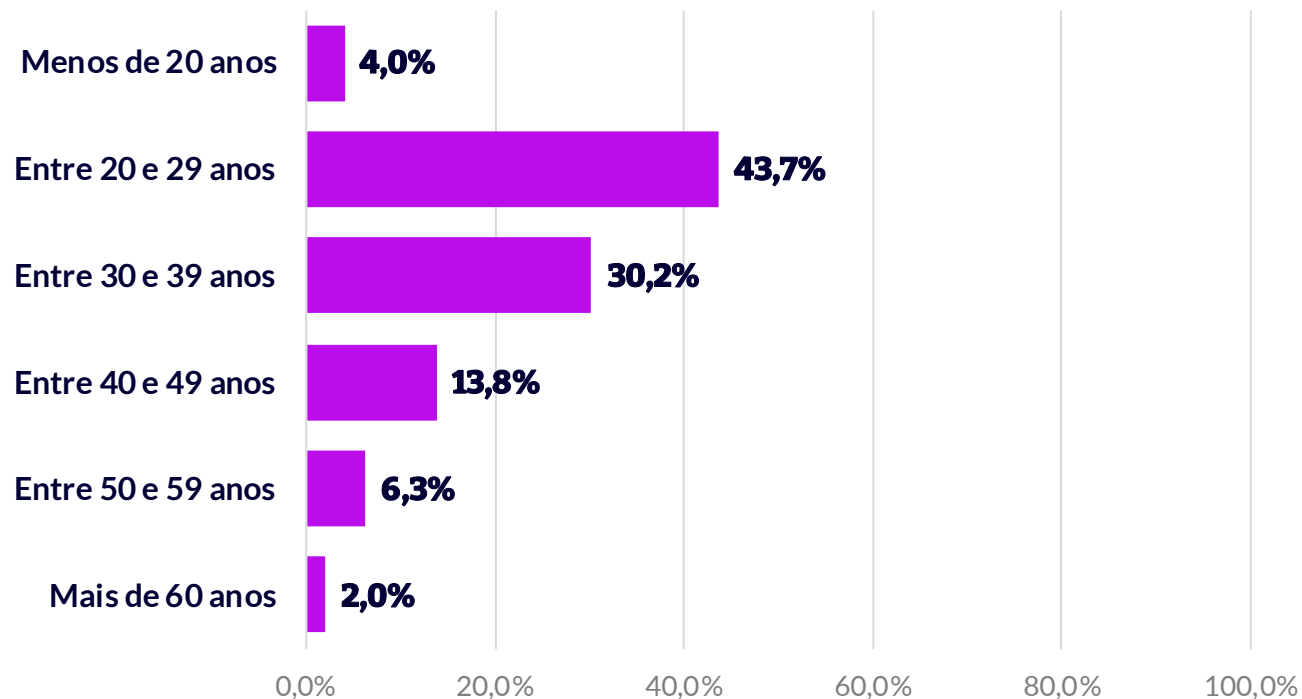


# Perfil dos respondentes

## Análise dos dados demográficos

### Faixa etária dos respondentes (%)

Lideranças, Colaboradores, Clientes, Parceiros e Sociedade



#### Introdução

Carta ao leitor

Comentários gerais

**Dados demográficos**

#### Reputação

Reputação geral

Reputação por Stakeholder

Dados respondentes

#### Princípios

Visão geral dos princípios

Propósito maior

Estratégia de valor

Cultura consciente

Aprendizado e mudança

Liderança consciente

Resultado percebido

#### Cultura

Cultura organizacional

Valores

Qualidade das relações

Desenvolvimento horizontal

Desenvolvimento vertical



# Perfil dos respondentes

## Análise dos dados demográficos

Introdução

Carta ao leitor

Comentários gerais

**Dados demográficos**

Reputação geral

Reputação

Reputação por Stakeholder

Dados respondentes

Visão geral dos princípios

Propósito maior

Estratégia de valor

Princípios

Cultura consciente

Aprendizado e mudança

Liderança consciente

Resultado percebido

Cultura organizacional

Valores

Cultura

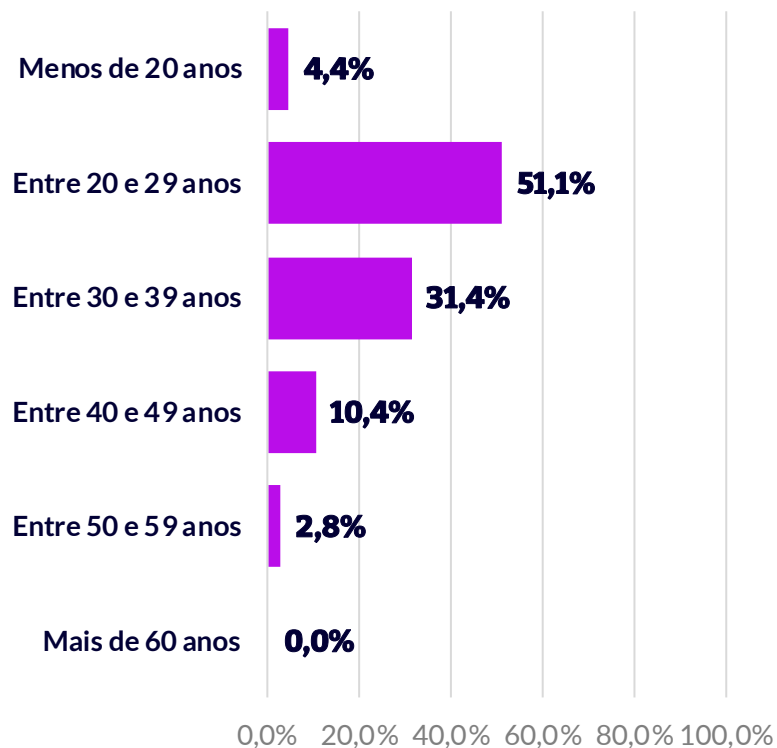
Qualidade das relações

Desenvolvimento horizontal

Desenvolvimento vertical

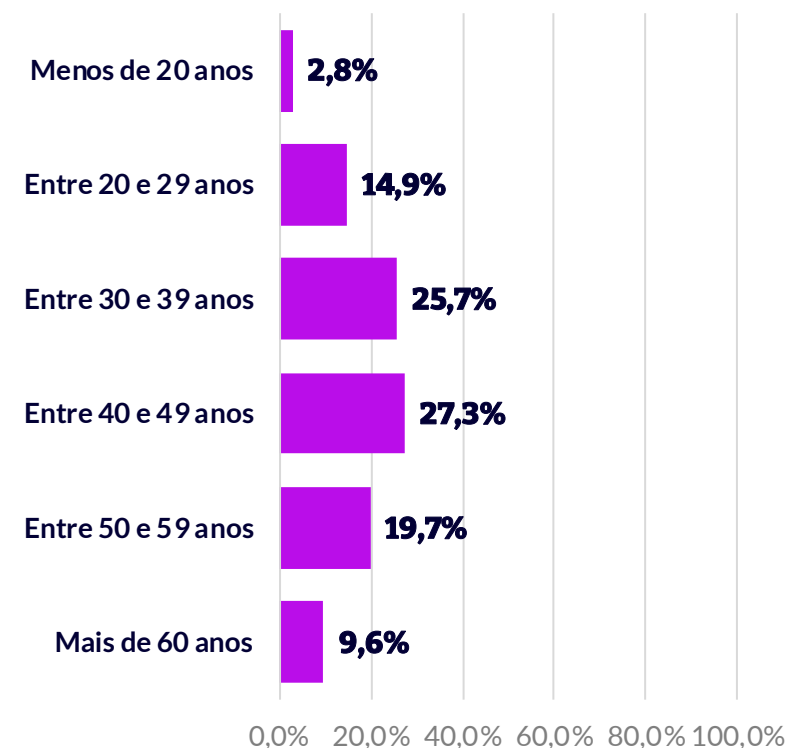
### Faixa etária dos respondentes (%)

Lideranças e Colaboradores



### Faixa etária dos respondentes (%)

Clientes, Parceiros e Sociedade



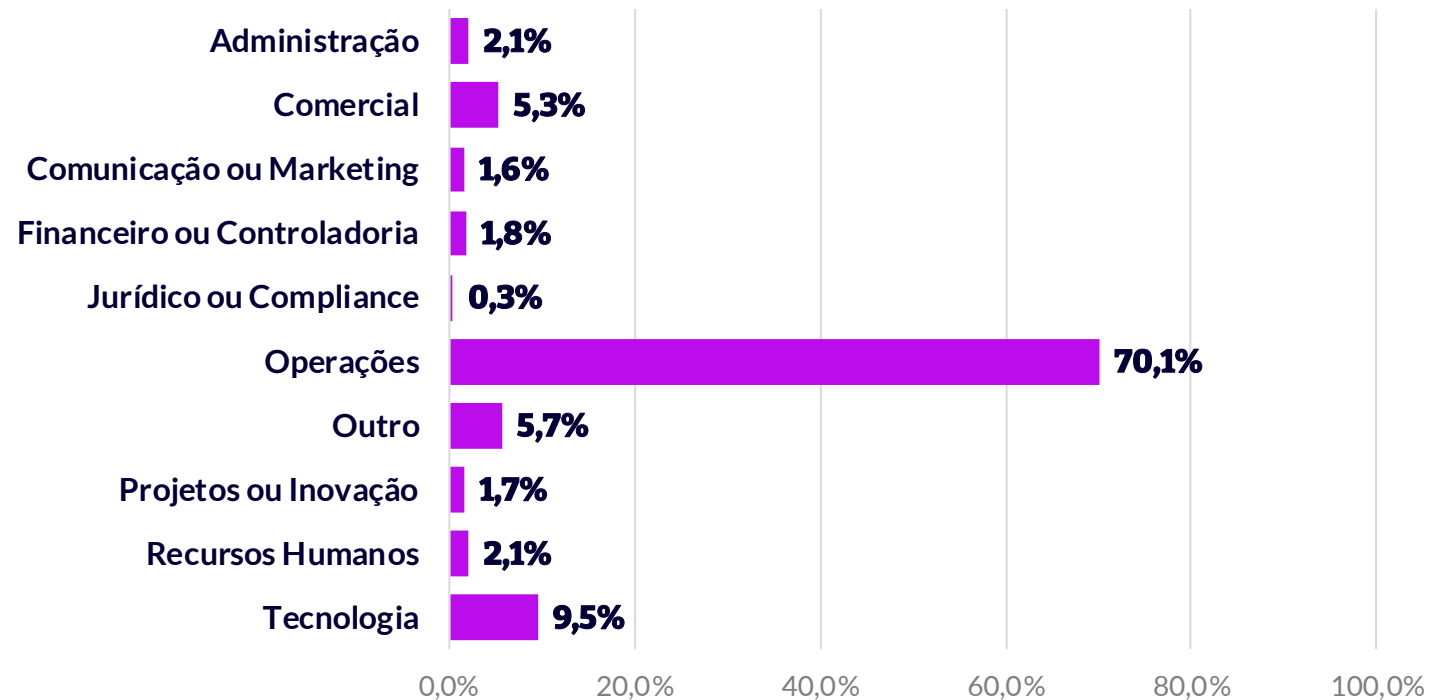


# Perfil dos respondentes

Análise dos dados demográficos

## Área de atuação na organização (%)

Lideranças e Colaboradores



Introdução

Carta ao leitor

Comentários gerais

**Dados demográficos**

Reputação geral

Reputação

Reputação por Stakeholder

Dados respondentes

Visão geral dos princípios

Princípios

Propósito maior

Estratégia de valor

Cultura consciente

Aprendizado e mudança

Liderança consciente

Resultado percebido

Cultura organizacional

Cultura

Valores

Qualidade das relações

Desenvolvimento horizontal

Desenvolvimento vertical

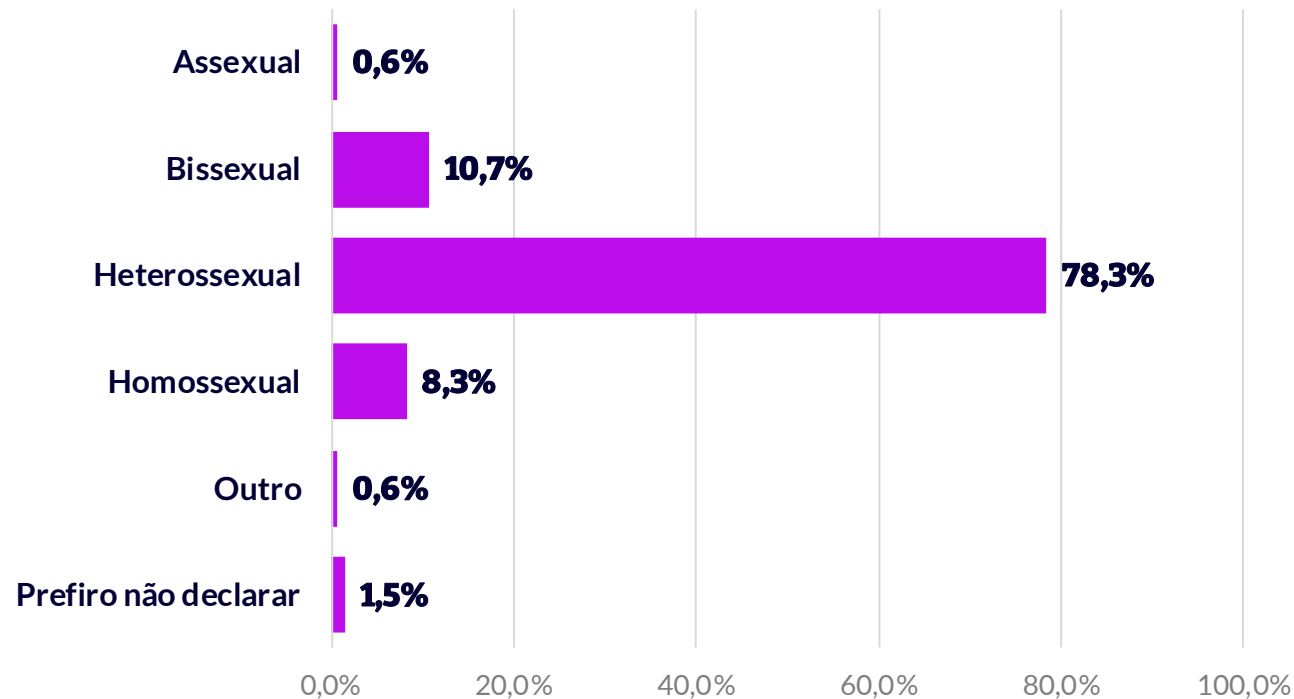


# Perfil dos respondentes

## Análise dos dados demográficos

### Orientação sexual dos respondentes (%)

Lideranças e Colaboradores



#### Introdução

Carta ao leitor

Comentários gerais

**Dados demográficos**

Reputação geral

#### Reputação

Reputação por Stakeholder

Dados respondentes

Visão geral dos princípios

#### Princípios

Propósito maior

Estratégia de valor

Cultura consciente

Aprendizado e mudança

Liderança consciente

Resultado percebido

Cultura organizacional

#### Cultura

Valores

Qualidade das relações

Desenvolvimento horizontal

Desenvolvimento vertical



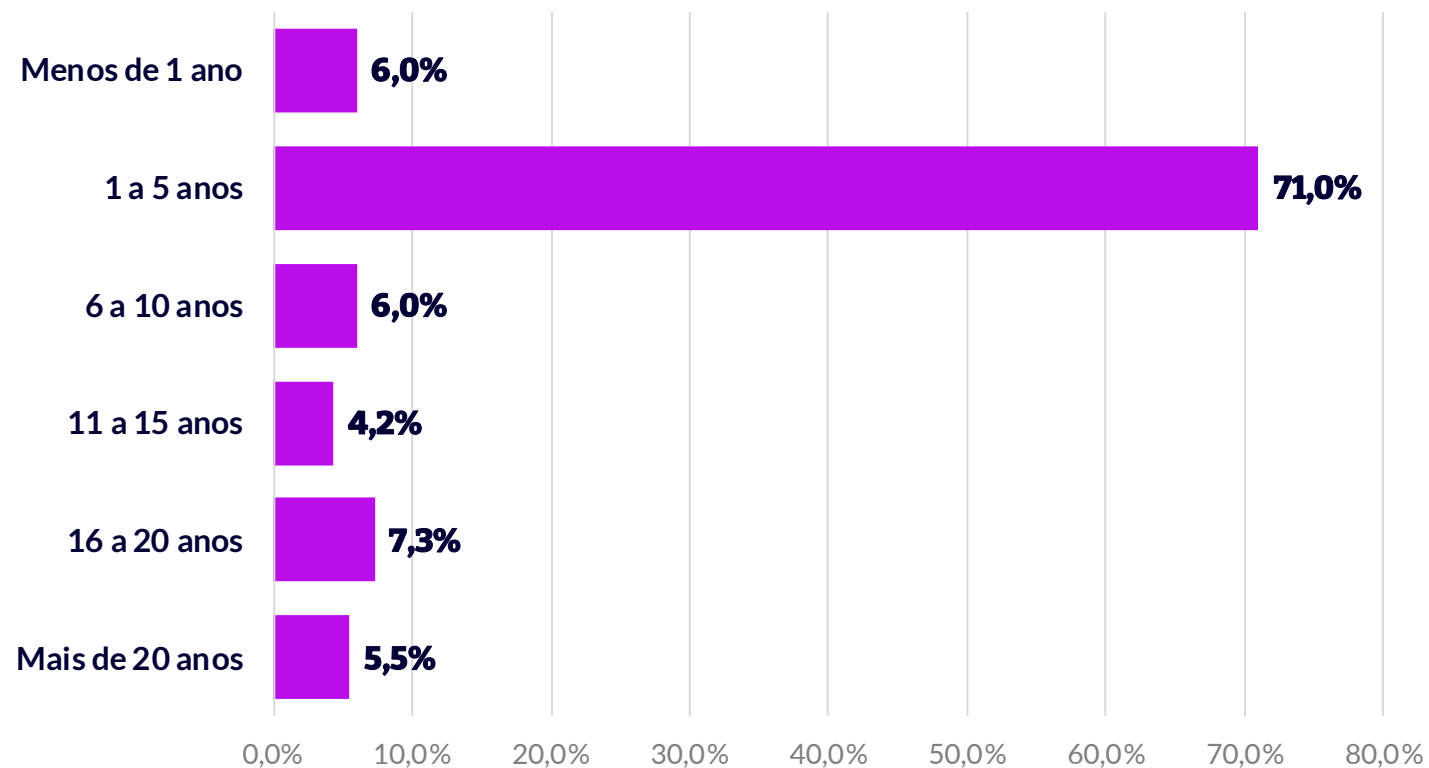


# Perfil dos respondentes

## Análise dos dados demográficos

### Tempo de trabalho dos respondentes (%)

Lideranças e Colaboradores



Introdução

Carta ao leitor

Comentários gerais

**Dados demográficos**

Reputação geral

Reputação

Reputação por Stakeholder

Dados respondentes

Visão geral dos princípios

Princípios

Propósito maior

Estratégia de valor

Cultura consciente

Aprendizado e mudança

Liderança consciente

Resultado percebido

Cultura

Cultura organizacional

Valores

Qualidade das relações

Desenvolvimento horizontal

Desenvolvimento vertical

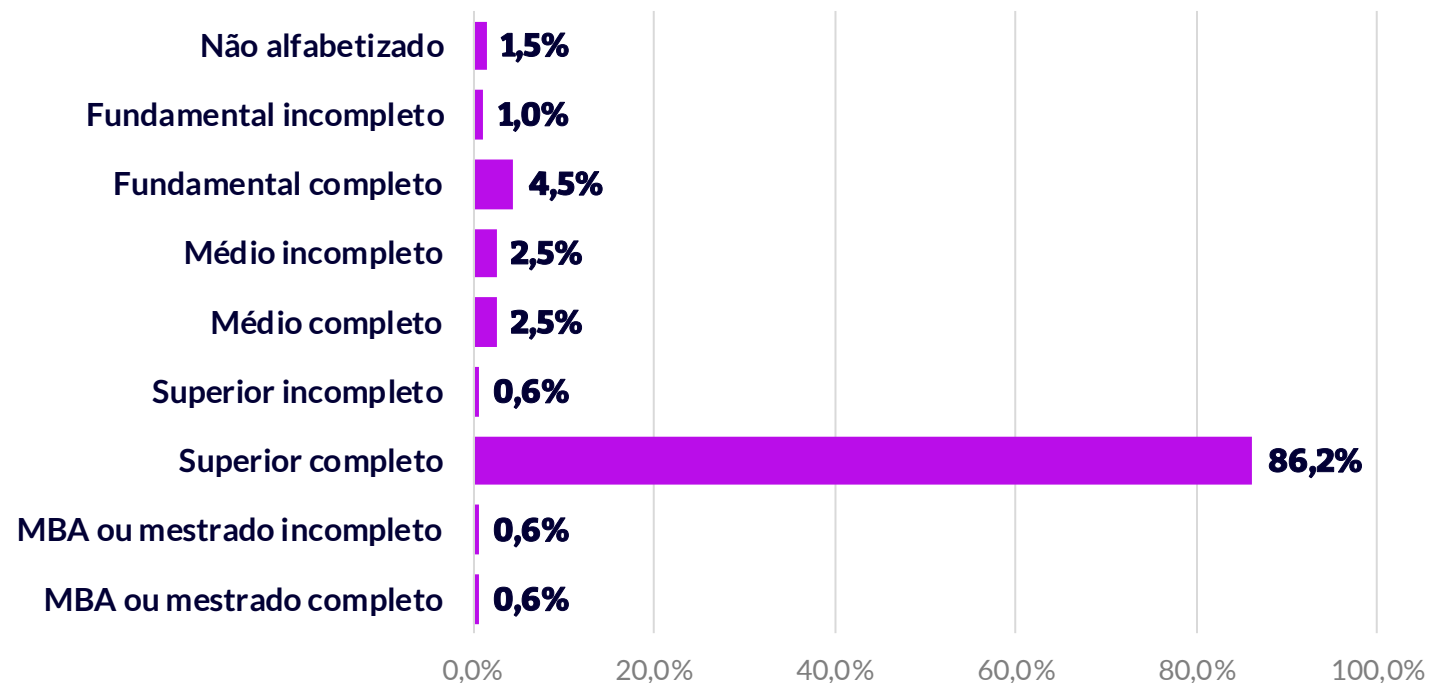


# Perfil dos respondentes

Análise dos dados demográficos

## Grau de escolaridade dos respondentes (%)

Lideranças e Colaboradores



Introdução

Carta ao leitor

Comentários gerais

Dados demográficos

Reputação

Reputação geral

Reputação por Stakeholder

Dados respondentes

Princípios

Visão geral dos princípios

Propósito maior

Estratégia de valor

Cultura consciente

Aprendizado e mudança

Liderança consciente

Resultado percebido

Cultura

Cultura organizacional

Valores

Qualidade das relações

Desenvolvimento horizontal

Desenvolvimento vertical

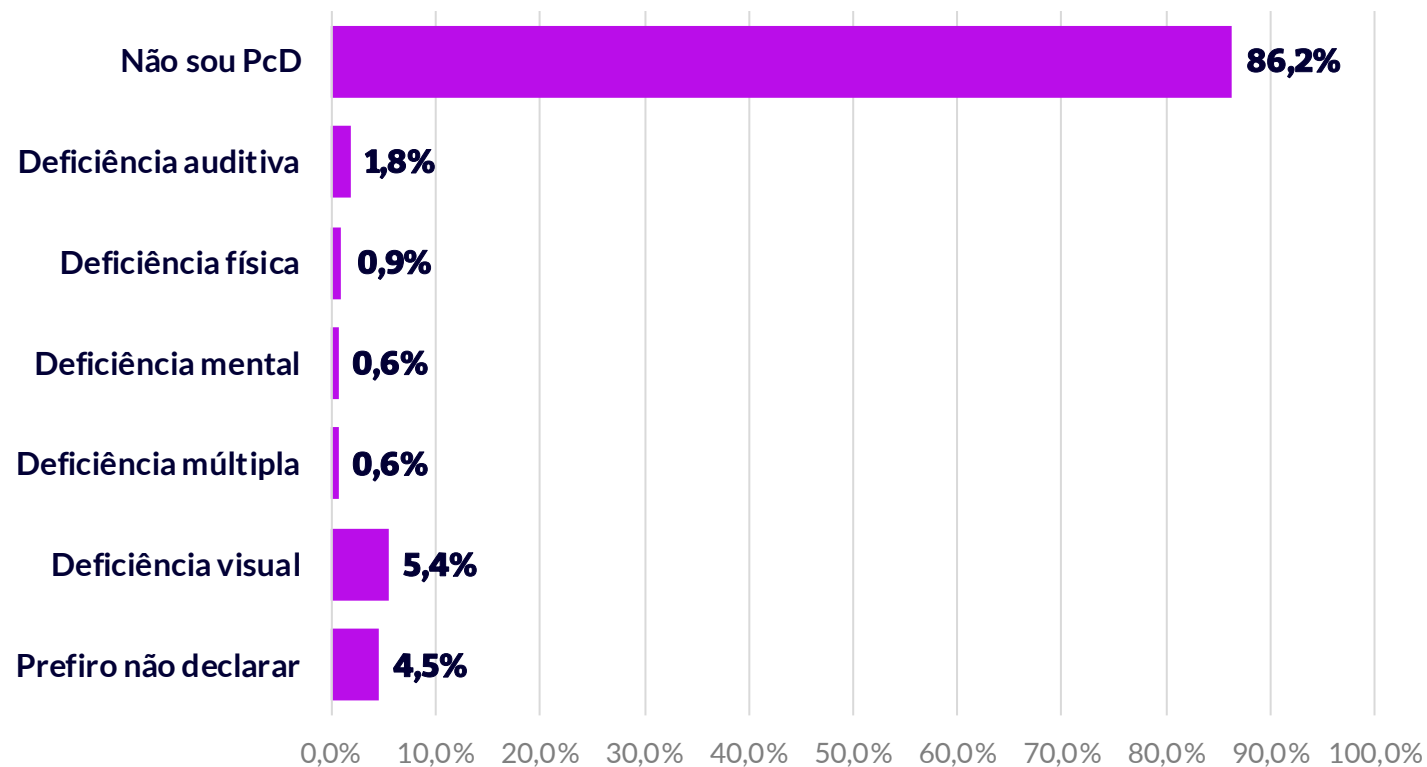


# Perfil dos respondentes

## Análise dos dados demográficos

### Pessoas com Deficiência (PcD)(%)

Lideranças e Colaboradores



Introdução

Carta ao leitor

Comentários gerais

**Dados demográficos**

Reputação geral

Reputação

Reputação por Stakeholder

Dados respondentes

Visão geral dos princípios

Princípios

Propósito maior

Estratégia de valor

Cultura consciente

Aprendizado e mudança

Liderança consciente

Resultado percebido

Cultura

Cultura organizacional

Valores

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

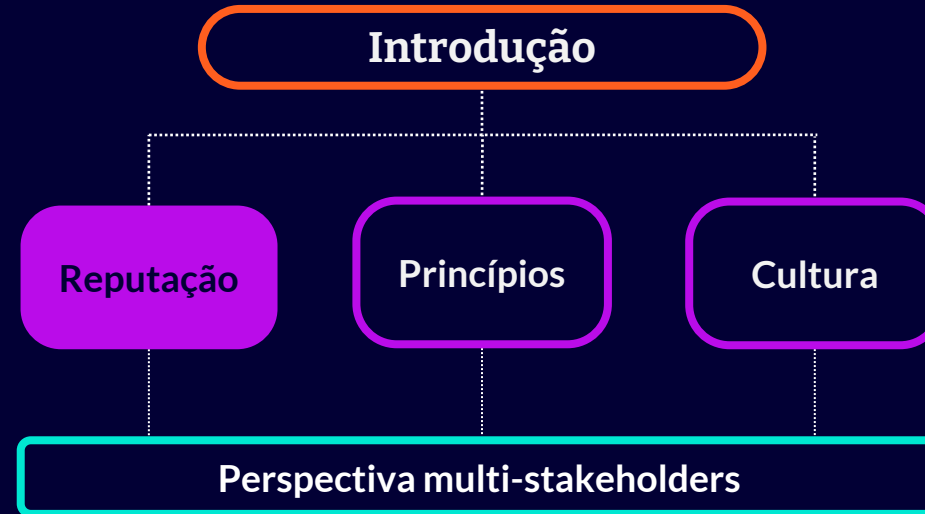
- Reputação geral**
- Reputação por Stakeholder
- Dados respondentes

## Princípios

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

## Cultura

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



## Reputação da marca

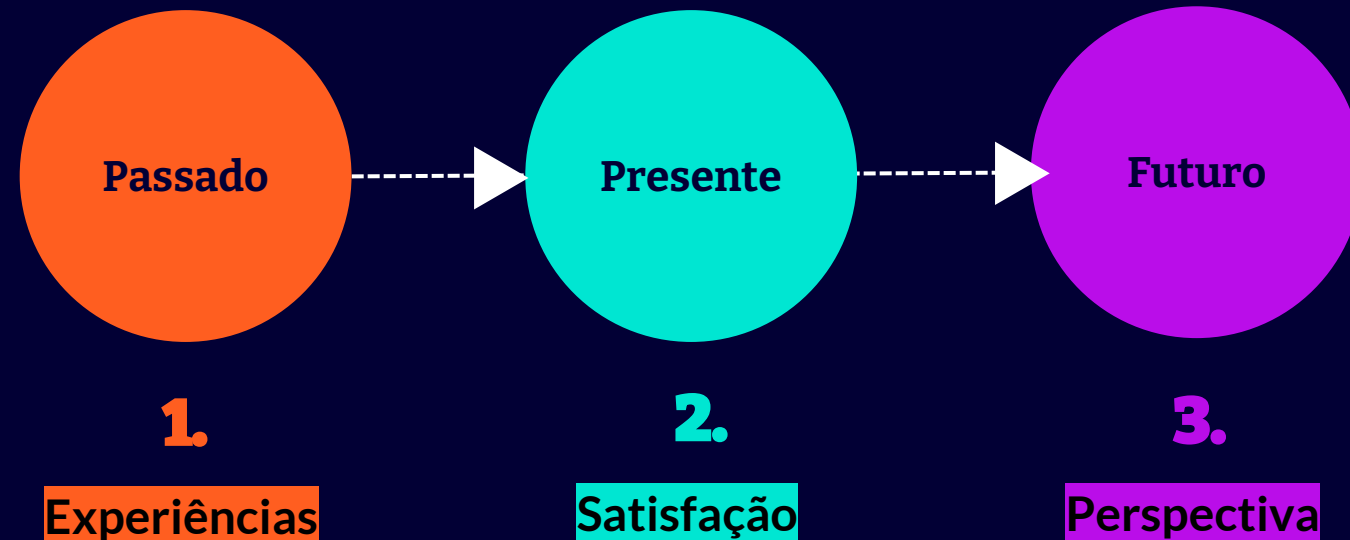
Mensuramos o grau de reputação da marca a partir da perspectiva de múltiplos stakeholders. O cálculo da reputação segue a métrica do *Net Promoter Score* (NPS), porém, contemplando três estágios de um engajamento contínuo com a experiência construída entre a organização e seus diferentes atores: as experiências 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**
- Reputação por Stakeholder
- Dados respondentes

### Princípios

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

### Cultura

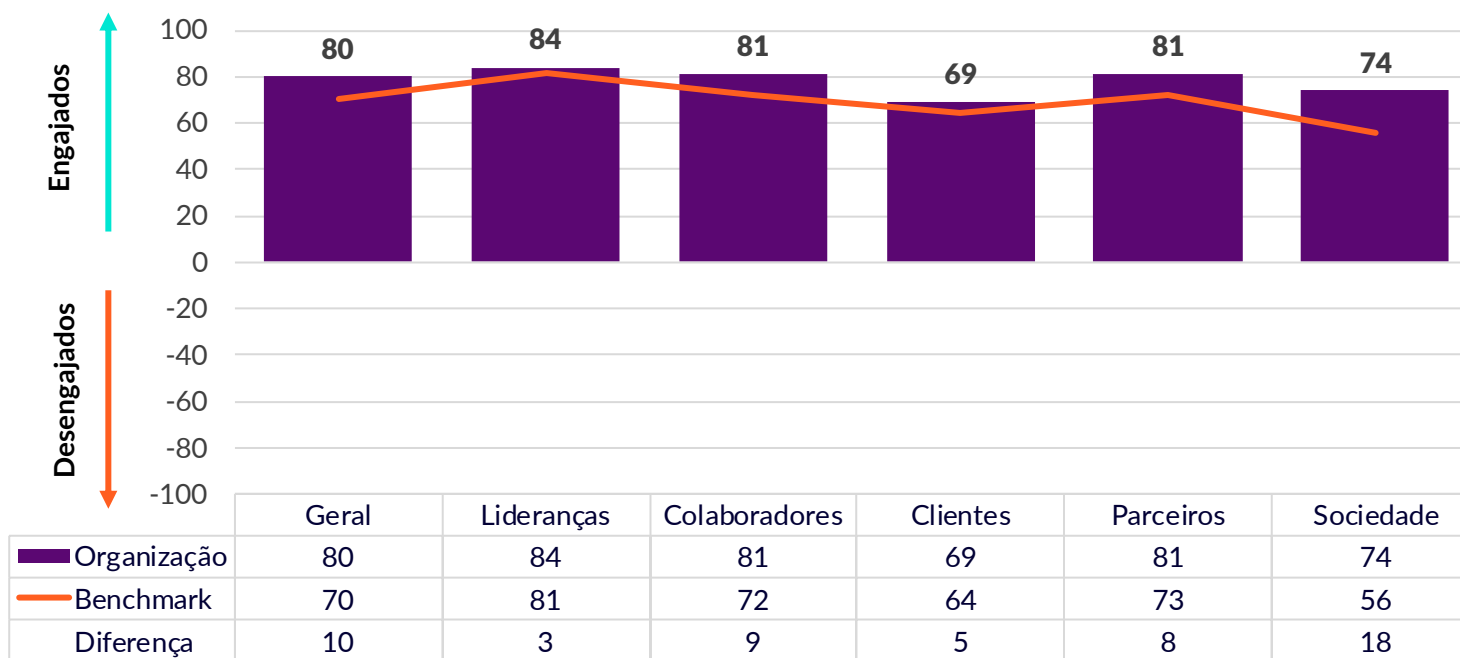
- Cultura organizacional
- Valores
- Qualidade das relações
- Desenvolvimento horizontal
- Desenvolvimento vertical



# Reputação – Geral por público

Respondido por: 122 Lideranças 843 Colaboradores 154 Clientes 46 Parceiros 49 Sociedade

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



**Benchmark:** comparação com a média das Top Performance (linha laranja).  
**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

Introdução

Carta ao leitor

Comentários gerais

Dados demográficos

### Reputação geral

Reputação por Stakeholder

Dados respondentes

Visão geral dos princípios

Propósito maior

Estratégia de valor

### Princípios

Cultura consciente

Aprendizado e mudança

Liderança consciente

Resultado percebido

Cultura organizacional

Valores

### Cultura

Qualidade das relações

Desenvolvimento horizontal

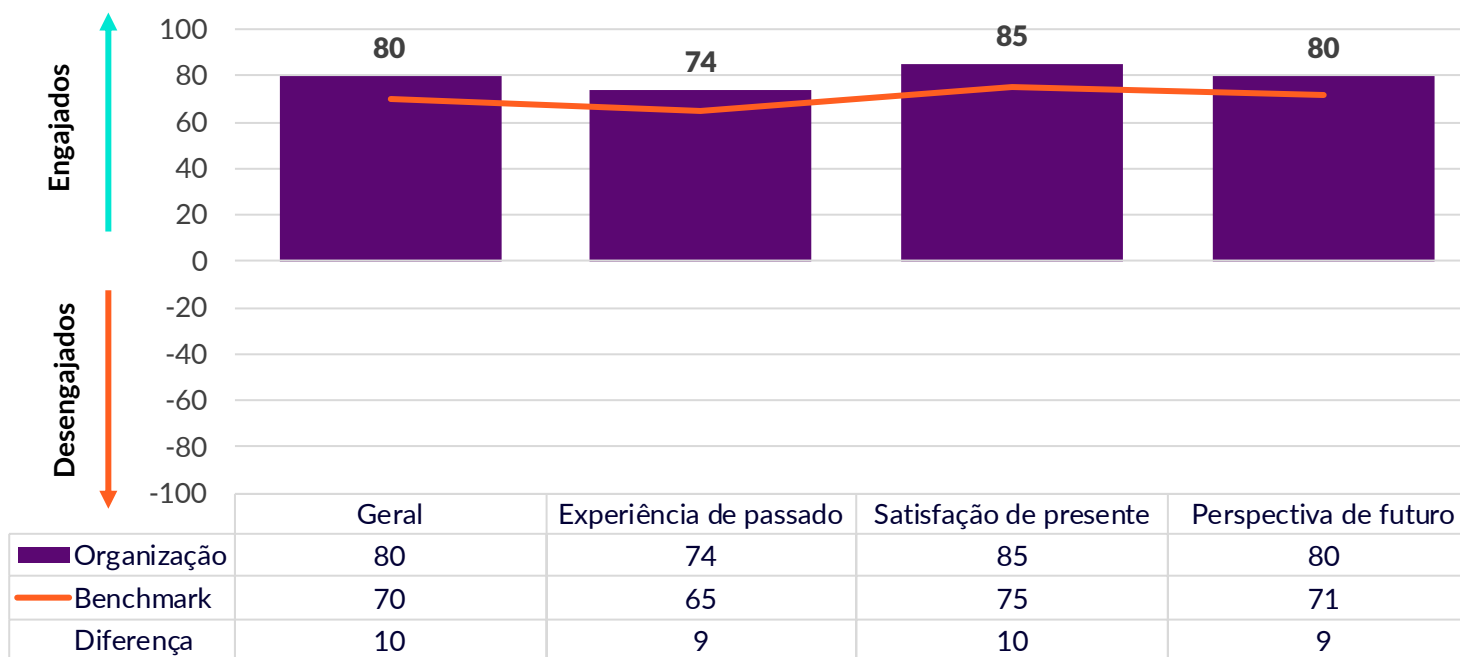
Desenvolvimento vertical



# Reputação - Geral

Respondido por: 122 Lideranças 843 Colaboradores 154 Clientes 46 Parceiros 49 Sociedade

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



**Benchmark:** comparação com a média das Top Performance (linha laranja).  
**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

Introdução

- Carta ao leitor
- Comentários gerais
- Dados demográficos

### Reputação geral

- Reputação por Stakeholder
- Dados respondentes

Visão geral dos princípios

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

Princípios

- Cultura organizacional
- Valores

Cultura

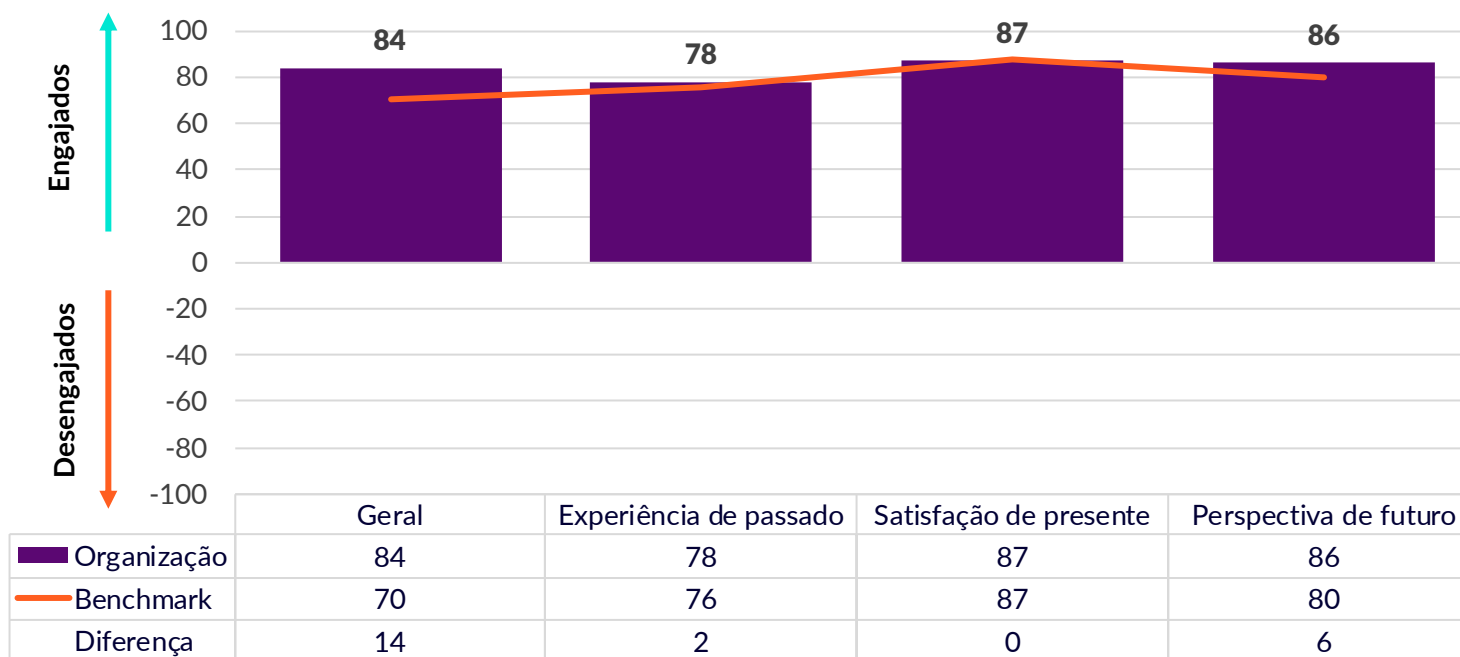
- Qualidade das relações
- Desenvolvimento horizontal
- Desenvolvimento vertical



# Reputação - Liderança

Respondido por: 122 Lideranças

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



**Benchmark:** comparação com a média das Top Performance (linha laranja).  
**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

Introdução

Carta ao leitor

Comentários gerais

Dados demográficos

Reputação geral

Reputação

Reputação por Stakeholder

Dados respondentes

Visão geral dos princípios

Propósito maior

Estratégia de valor

Princípios

Cultura consciente

Aprendizado e mudança

Liderança consciente

Resultado percebido

Cultura organizacional

Valores

Cultura

Qualidade das relações

Desenvolvimento horizontal

Desenvolvimento vertical

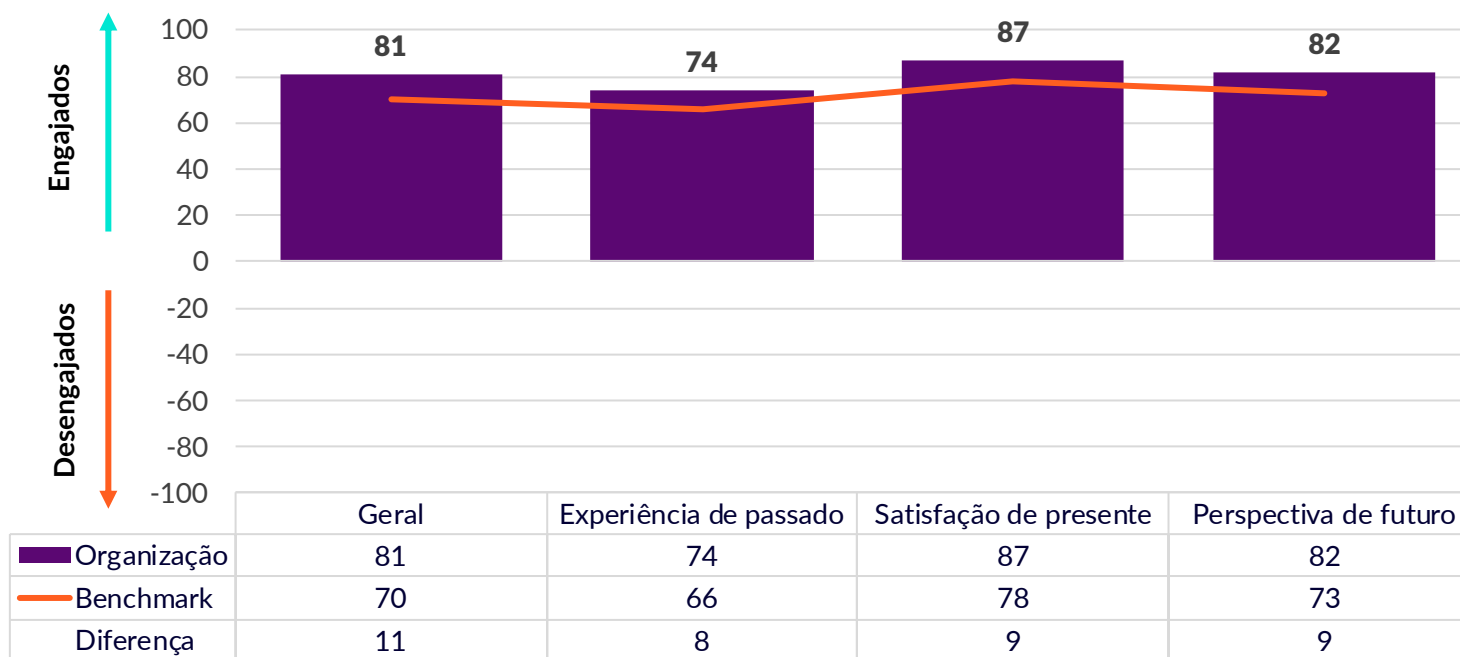




# Reputação - Colaboradores

Respondido por: 843 Colaboradores

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



**Benchmark:** comparação com a média das Top Performance (linha laranja).  
**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

Introdução

Carta ao leitor

Comentários gerais

Dados demográficos

Reputação geral

Reputação

Reputação por Stakeholder

Dados respondentes

Visão geral dos princípios

Propósito maior

Estratégia de valor

Princípios

Cultura consciente

Aprendizado e mudança

Liderança consciente

Resultado percebido

Cultura organizacional

Valores

Cultura

Qualidade das relações

Desenvolvimento horizontal

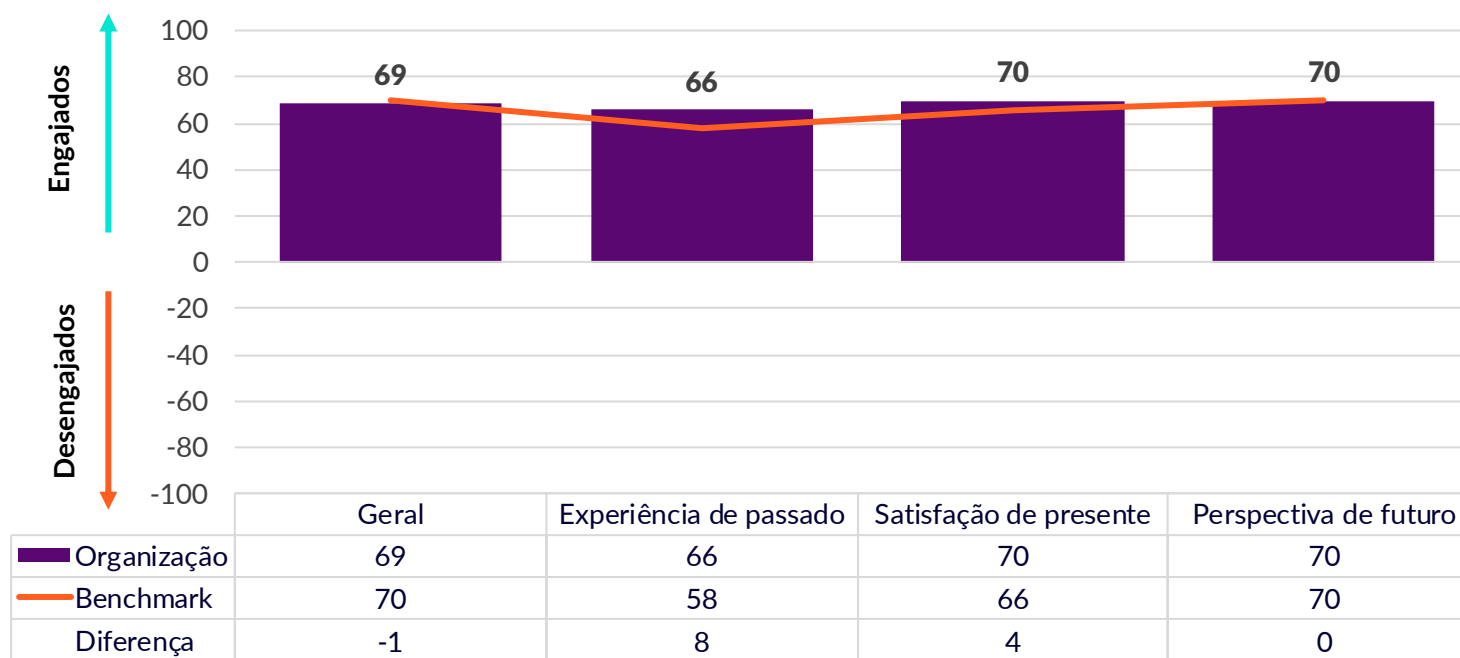
Desenvolvimento vertical



# Reputação - Clientes

Respondido por: 154 Clientes

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



**Benchmark:** comparação com a média das Top Performance (linha laranja).  
**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

Introdução

Carta ao leitor

Comentários gerais

Dados demográficos

Reputação geral

Reputação

Reputação por Stakeholder

Dados respondentes

Visão geral dos princípios

Propósito maior

Estratégia de valor

Princípios

Cultura consciente

Aprendizado e mudança

Liderança consciente

Resultado percebido

Cultura organizacional

Valores

Cultura

Qualidade das relações

Desenvolvimento horizontal

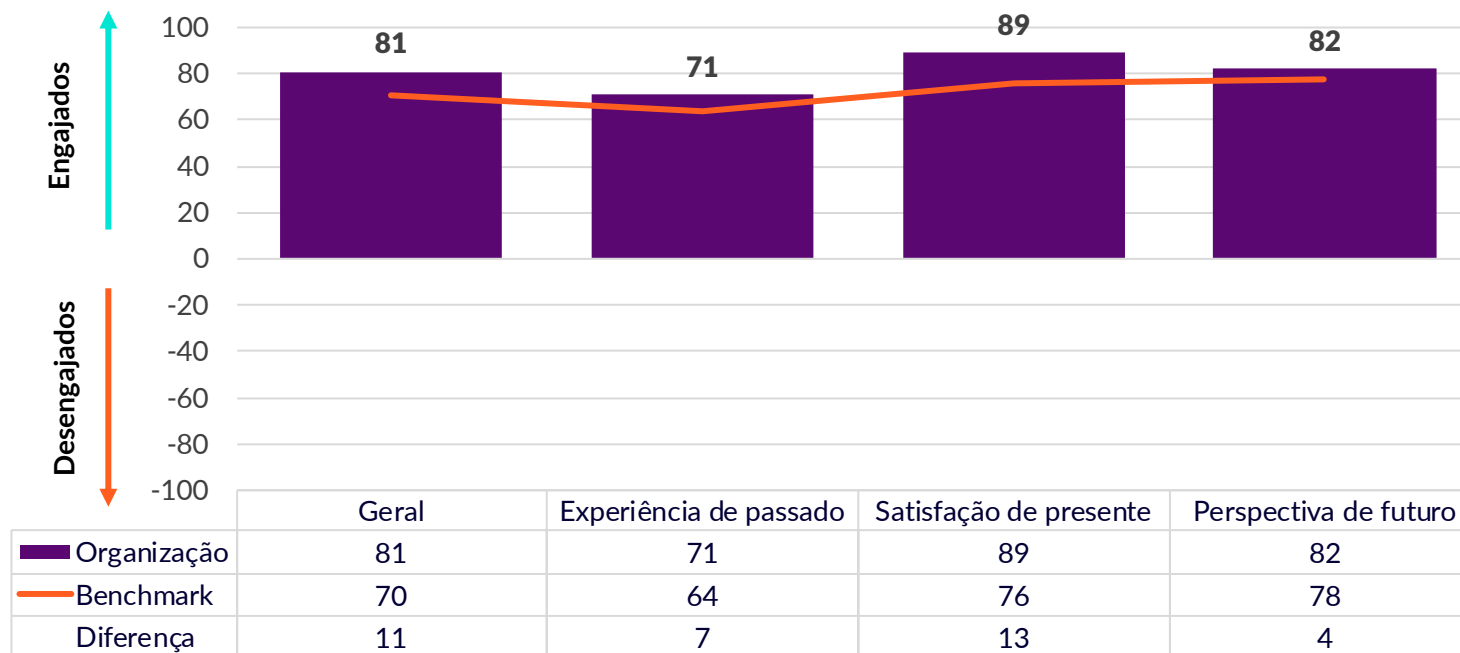
Desenvolvimento vertical



# Reputação - Parceiros

Respondido por: 46 Parceiros

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



**Benchmark:** comparação com a média das Top Performance (linha laranja).  
**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

Introdução

Carta ao leitor

Comentários gerais

Dados demográficos

Reputação geral

Reputação

Reputação por Stakeholder

Dados respondentes

Visão geral dos princípios

Propósito maior

Estratégia de valor

Princípios

Cultura consciente

Aprendizado e mudança

Liderança consciente

Resultado percebido

Cultura organizacional

Valores

Cultura

Qualidade das relações

Desenvolvimento horizontal

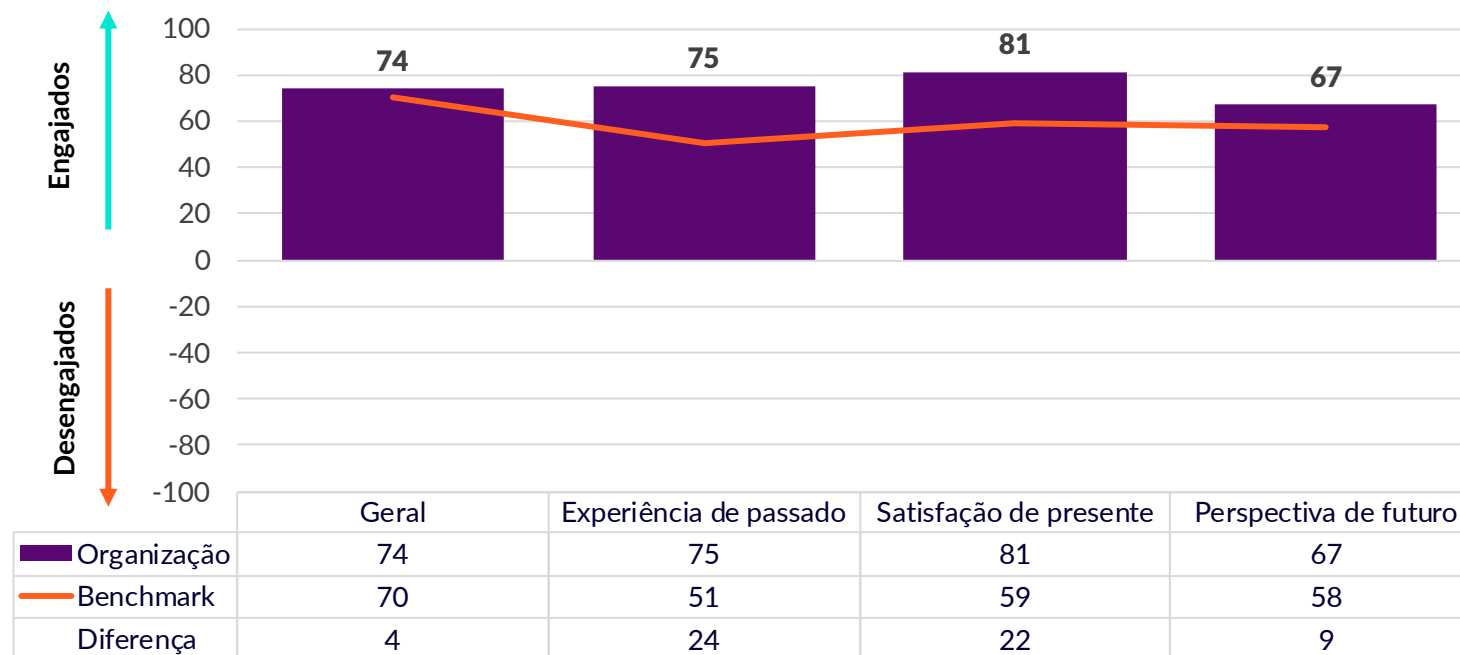
Desenvolvimento vertical



# Reputação - Sociedade

Respondido por: 49 Sociedade

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



**Benchmark:** comparação com a média das Top Performance (linha laranja).  
**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

Introdução

- Carta ao leitor
- Comentários gerais
- Dados demográficos

Reputação

- Reputação geral
- Reputação por Stakeholder**
- Dados respondentes

Princípios

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

Cultura

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



# Reputação

Respondido por: **122** Lideranças **843** Colaboradores

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

Total de respostas obtidas, considerando a somatória de experiência, indicação e perspectiva de futuro.

| Alternativas          | 0        | 1        | 2        | 3        | 4         | 5         | 6         | 7          | 8          | 9          | 10          |
|-----------------------|----------|----------|----------|----------|-----------|-----------|-----------|------------|------------|------------|-------------|
| <b>Geral</b>          | <b>7</b> | <b>3</b> | <b>7</b> | <b>5</b> | <b>13</b> | <b>36</b> | <b>47</b> | <b>131</b> | <b>360</b> | <b>659</b> | <b>2374</b> |
| Experiência (Passado) | 1        | 0        | 3        | 1        | 5         | 15        | 15        | 58         | 176        | 271        | 669         |
| Satisfação (Presente) | 2        | 1        | 2        | 2        | 5         | 9         | 13        | 35         | 75         | 181        | 889         |
| Perspectiva (Futuro)  | 4        | 2        | 2        | 2        | 3         | 12        | 19        | 38         | 109        | 207        | 816         |
| <b>Liderança</b>      | <b>0</b> | <b>0</b> | <b>1</b> | <b>0</b> | <b>0</b>  | <b>3</b>  | <b>6</b>  | <b>7</b>   | <b>31</b>  | <b>64</b>  | <b>254</b>  |
| Experiência (Passado) | 0        | 0        | 1        | 0        | 0         | 1         | 2         | 2          | 16         | 31         | 69          |
| Satisfação (Presente) | 0        | 0        | 0        | 0        | 0         | 1         | 2         | 2          | 7          | 12         | 98          |
| Perspectiva (Futuro)  | 0        | 0        | 0        | 0        | 0         | 1         | 2         | 3          | 8          | 21         | 87          |
| <b>Colaboradores</b>  | <b>2</b> | <b>1</b> | <b>2</b> | <b>2</b> | <b>9</b>  | <b>17</b> | <b>29</b> | <b>95</b>  | <b>245</b> | <b>435</b> | <b>1692</b> |
| Experiência (Passado) | 0        | 0        | 0        | 1        | 4         | 8         | 8         | 44         | 126        | 183        | 469         |
| Satisfação (Presente) | 0        | 0        | 1        | 0        | 3         | 5         | 8         | 25         | 45         | 117        | 639         |
| Perspectiva (Futuro)  | 2        | 1        | 1        | 1        | 2         | 4         | 13        | 26         | 74         | 135        | 584         |

**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

Introdução

Carta ao leitor

Comentários gerais

Dados demográficos

Reputação geral

Reputação por Stakeholder

**Reputação**

**Dados respondentes**

Visão geral dos princípios

Propósito maior

Estratégia de valor

Princípios

Cultura consciente

Aprendizado e mudança

Liderança consciente

Resultado percebido

Cultura organizacional

Valores

Cultura

Qualidade das relações

Desenvolvimento horizontal

Desenvolvimento vertical



# Reputação

Respondido por: **154** Clientes **46** Parceiros **49** Sociedade

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

Total de respostas obtidas, considerando a somatória de experiência, indicação e perspectiva de futuro.

|                       | Alternativas     | 0        | 1        | 2        | 3        | 4        | 5        | 6        | 7         | 8         | 9          | 10         |
|-----------------------|------------------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|-----------|-----------|------------|------------|
|                       | <b>Clientes</b>  | <b>5</b> | <b>2</b> | <b>3</b> | <b>3</b> | <b>2</b> | <b>8</b> | <b>6</b> | <b>18</b> | <b>66</b> | <b>108</b> | <b>241</b> |
| Experiência (Passado) |                  | 1        | 0        | 2        | 0        | 1        | 2        | 3        | 8         | 25        | 38         | 74         |
| Satisfação (Presente) |                  | 2        | 1        | 1        | 2        | 1        | 2        | 1        | 4         | 21        | 33         | 86         |
| Perspectiva (Futuro)  |                  | 2        | 1        | 0        | 1        | 0        | 4        | 2        | 6         | 20        | 37         | 81         |
|                       | <b>Parceiros</b> | <b>0</b> | <b>0</b> | <b>0</b> | <b>0</b> | <b>1</b> | <b>2</b> | <b>3</b> | <b>8</b>  | <b>6</b>  | <b>15</b>  | <b>103</b> |
| Experiência (Passado) |                  | 0        | 0        | 0        | 0        | 0        | 2        | 1        | 3         | 4         | 6          | 30         |
| Satisfação (Presente) |                  | 0        | 0        | 0        | 0        | 0        | 0        | 1        | 3         | 0         | 6          | 36         |
| Perspectiva (Futuro)  |                  | 0        | 0        | 0        | 0        | 1        | 0        | 1        | 2         | 2         | 3          | 37         |
|                       | <b>Sociedade</b> | <b>0</b> | <b>0</b> | <b>1</b> | <b>0</b> | <b>1</b> | <b>6</b> | <b>3</b> | <b>3</b>  | <b>12</b> | <b>37</b>  | <b>84</b>  |
| Experiência (Passado) |                  | 0        | 0        | 0        | 0        | 0        | 2        | 1        | 1         | 5         | 13         | 27         |
| Satisfação (Presente) |                  | 0        | 0        | 0        | 0        | 1        | 1        | 1        | 1         | 2         | 13         | 30         |
| Perspectiva (Futuro)  |                  | 0        | 0        | 1        | 0        | 0        | 3        | 1        | 1         | 5         | 11         | 27         |

**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

Introdução

Carta ao leitor

Comentários gerais

Dados demográficos

Reputação geral

Reputação por Stakeholder

**Reputação**

**Dados respondentes**

Visão geral dos princípios

Propósito maior

Estratégia de valor

Princípios

Cultura consciente

Aprendizado e mudança

Liderança consciente

Resultado percebido

Cultura organizacional

Valores

Cultura

Qualidade das relações

Desenvolvimento horizontal

Desenvolvimento vertical



# Princípios de Gestão

A arquitetura de composição do *Conscious Business Assessment*

## Introdução

- Carta ao leitor
- Comentários gerais
- Dados demográficos

## Reputação

- Reputação geral
- Reputação por Stakeholder
- Dados respondentes

### Visão geral dos princípios

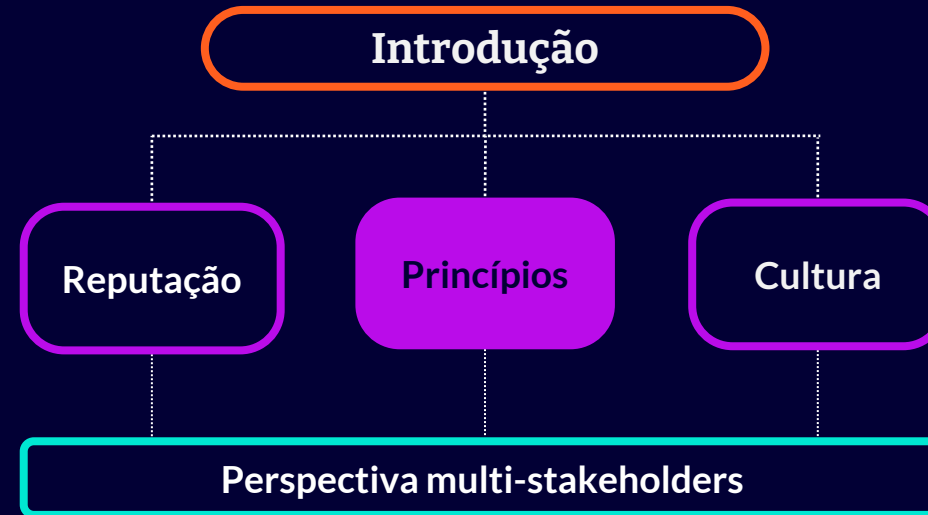
- Propósito maior
- Estratégia de valor
- Cultura consciente
- Aprendizado e mudança
- Liderança consciente
- Resultado percebido

## Princípios

- Cultura organizacional
- Valores

## Cultura

- Qualidade das relações
- Desenvolvimento horizontal
- Desenvolvimento vertical



## Princípios de Gestão

Mensuramos a qualidade de gestão a partir de cinco princípios de gestão, considerando a perspectiva os 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
- Reputação por Stakeholder
- Dados respondentes

### Visão geral dos princípios

- Propósito maior
- Estratégia de valor

## Princípios

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

## Cultura

- Cultura organizacional
- Valores
- 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

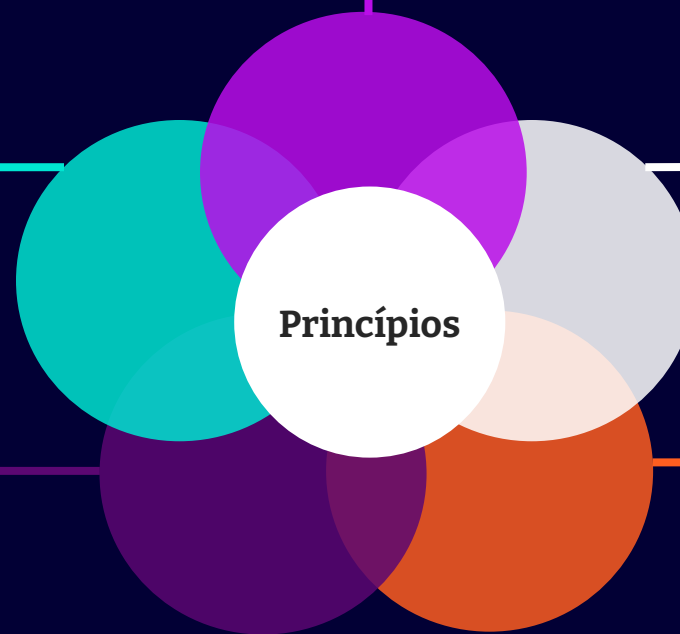
Representa a capacidade da organização de aprender, inovar e desenvolver novas iniciativas de mudança.

### 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
- Reputação por Stakeholder
- Dados respondentes

## Visão geral dos princípios

- Propósito maior
- Estratégia de valor

## Princípios

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

## Cultura

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





# Princípios de gestão

Constructos de análise

## Introdução

Carta ao leitor  
Comentários gerais  
Dados demográficos

## Reputação

Reputação geral  
Reputação por Stakeholder  
Dados respondentes

## Princípios

### Visão geral dos princípios

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

## Cultura

Qualidade das relações  
Desenvolvimento horizontal  
Desenvolvimento vertical

## Resultado da avaliação nos princípios

|  | Avaliação                   | Organização (A) | Benchmark (B) | Diferença (A - B) |
|--|-----------------------------|-----------------|---------------|-------------------|
|  | <b>Princípios de Gestão</b> |                 |               |                   |
|  | Avaliação Geral             | 69              | 71            | -2                |
|  | Propósito Maior             | 71              | 74            | -3                |
|  | Estratégia de Valor         | 67              | 70            | -2                |
|  | Cultura Consciente          | 71              | 71            | 1                 |
|  | Aprendizado e Mudança       | 69              | 68            | 1                 |
|  | Liderança Consciente        | 66              | 74            | -9                |
|  | <b>Perspectiva</b>          |                 |               |                   |
|  | Individual (1P)             | 58              | 68            | -11               |
|  | Relacional (2P)             | 63              | 70            | -7                |
|  | Organizacional (3P)         | 62              | 61            | 1                 |



# Princípios de gestão

Visão da avaliação geral nos cinco princípios

## Introdução

- Carta ao leitor
- Comentários gerais
- Dados demográficos

## Reputação

- Reputação geral
- Reputação por Stakeholder
- Dados respondentes

## Visão geral dos princípios

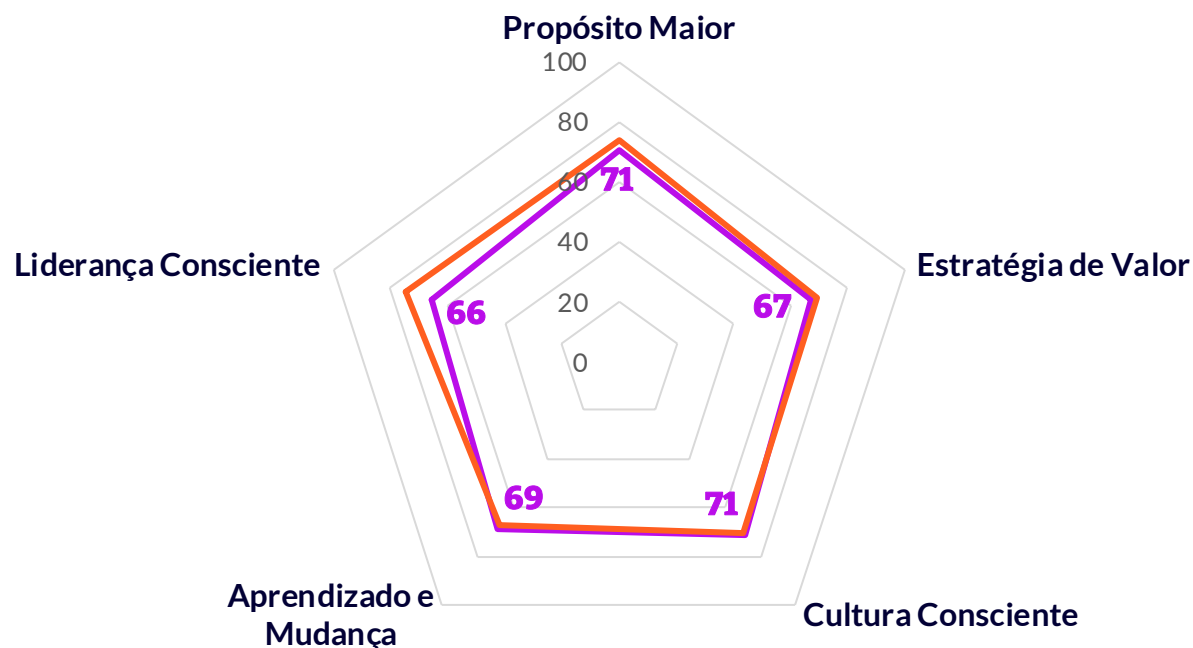
- Propósito maior
- Estratégia de valor
- Cultura consciente
- Aprendizado e mudança
- Liderança consciente
- Resultado percebido

## Princípios

## Cultura

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

Legenda: ■ Organização ■ Benchmark



**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.



# Princípios de gestão

## Constructos de análise

### Introdução

- Carta ao leitor
- Comentários gerais
- Dados demográficos

### Reputação

- Reputação geral
- Reputação por Stakeholder
- Dados respondentes

### Visão geral dos princípios

- Propósito maior
- Estratégia de valor

### Princípios

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

### Cultura

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

|  | Avaliação | Organização (A) | Benchmark (B) | Diferença (A - B) |
|--|-----------|-----------------|---------------|-------------------|
| <b>Perspectiva Individual (1P)</b>     |           |                 |               |                   |
| Significado individual                 |           | 63              | 65            | -2                |
| Performance individual                 |           | 46              | 68            | -22               |
| Modelo Mental                          |           | 64              | 68            | -4                |
| Aprendizado individual                 |           | 53              | 62            | -9                |
| Auto-consciência                       |           | 63              | 78            | -16               |
| <b>Perspectiva Relacional (2P)</b>     |           |                 |               |                   |
| Propósito compartilhado                |           | 63              | 73            | -10               |
| Valor compartilhado                    |           | 63              | 64            | -1                |
| Vínculos afetivos                      |           | 66              | 69            | -3                |
| Tomada de decisão                      |           | 64              | 63            | 1                 |
| Qualidade de escuta                    |           | 60              | 81            | -21               |
| <b>Perspectiva Organizacional (3P)</b> |           |                 |               |                   |
| Visão de futuro                        |           | 61              | 65            | -4                |
| Direcionador estratégico               |           | 75              | 55            | 20                |
| Design organizacional                  |           | 62              | 63            | -1                |
| Execução de mudanças                   |           | 66              | 62            | 4                 |
| Orientação coletiva                    |           | 48              | 60            | -12               |



# Princípios de gestão

Visão geral na perspectiva individual (1P), relacional (2P) e organizacional (3P)

## Introdução

- Carta ao leitor
- Comentários gerais
- Dados demográficos

## Reputação

- Reputação geral
- Reputação por Stakeholder
- Dados respondentes

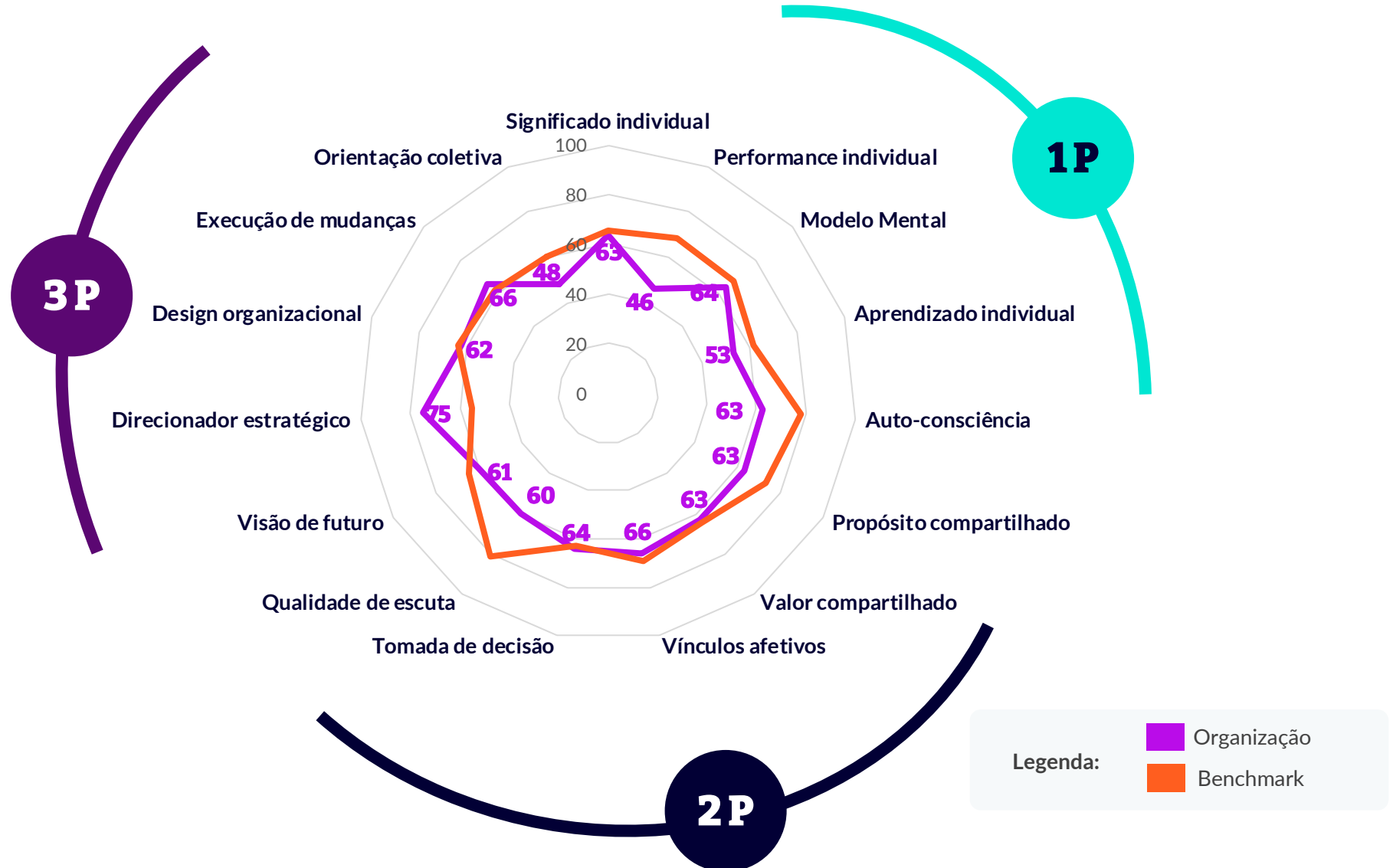
## Visão geral dos princípios

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

## Princípios

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

## Cultura

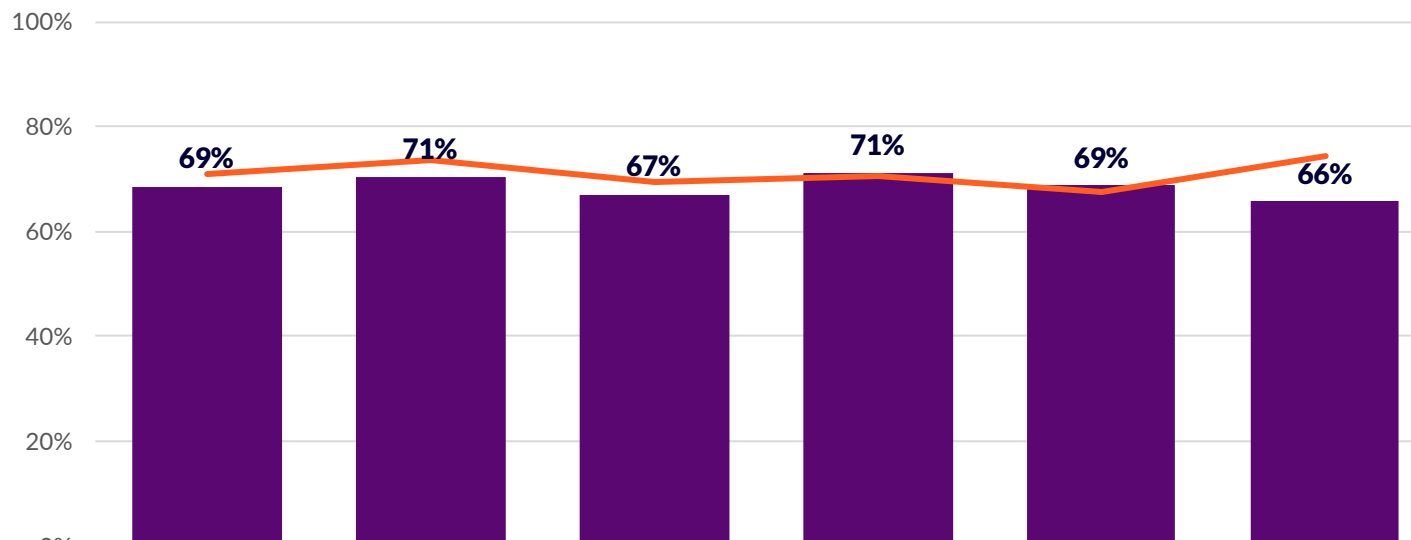




# Princípios de gestão

Respondido por: 122 Lideranças 843 Colaboradores

## Avaliação geral dos princípios



|             | Avaliação Geral | Propósito Maior | Estratégia de Valor | Cultura Consciente | Aprendizado e Mudança | Liderança Consciente |
|-------------|-----------------|-----------------|---------------------|--------------------|-----------------------|----------------------|
| Organização | 69%             | 71%             | 67%                 | 71%                | 69%                   | 66%                  |
| Benchmark   | 71%             | 74%             | 70%                 | 71%                | 68%                   | 74%                  |
| Diferença   | -2%             | -3%             | -2%                 | 1%                 | 1%                    | -9%                  |

**Benchmark:** comparação com a média das Top Performance (linha laranja).  
**Significado:** maturidade organizacional com base nos cinco princípios.  
**Escala:** 0% (baixo nível de maturidade) a 100% (alto nível de maturidade).

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

**Classificação:** questões de prática e eficácia em cada princípio.

Introdução

Carta ao leitor  
Comentários gerais  
Dados demográficos

Reputação

Reputação geral  
Reputação por Stakeholder  
Dados respondentes

### Visão geral dos princípios

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

Princípios

Cultura

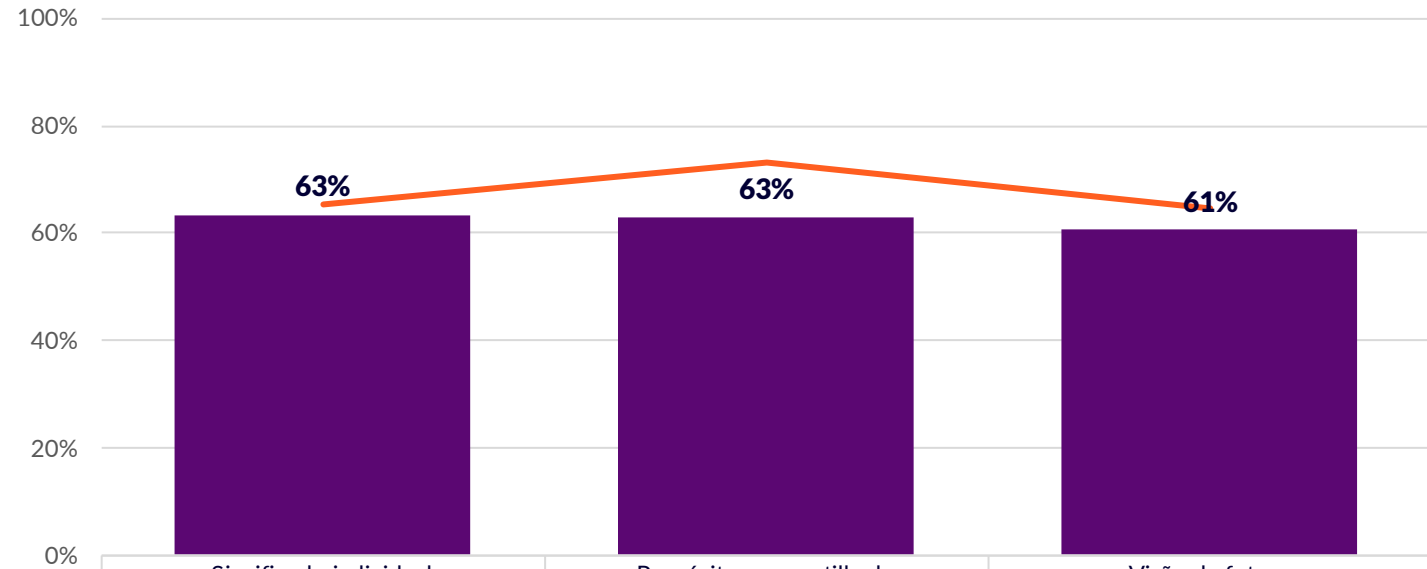
Cultura organizacional  
Valores  
Qualidade das relações  
Desenvolvimento horizontal  
Desenvolvimento vertical



# Propósito maior

Respondido por: **122** Lideranças **843** Colaboradores

## Como as pessoas percebem o propósito da organização?



**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).

### Introdução

- Carta ao leitor
- Comentários gerais
- Dados demográficos

### Reputação

- Reputação geral
- Reputação por Stakeholder
- Dados respondentes

Visão geral dos princípios

### Propósito maior

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

### Princípios

- Cultura organizacional
- Valores

### Cultura

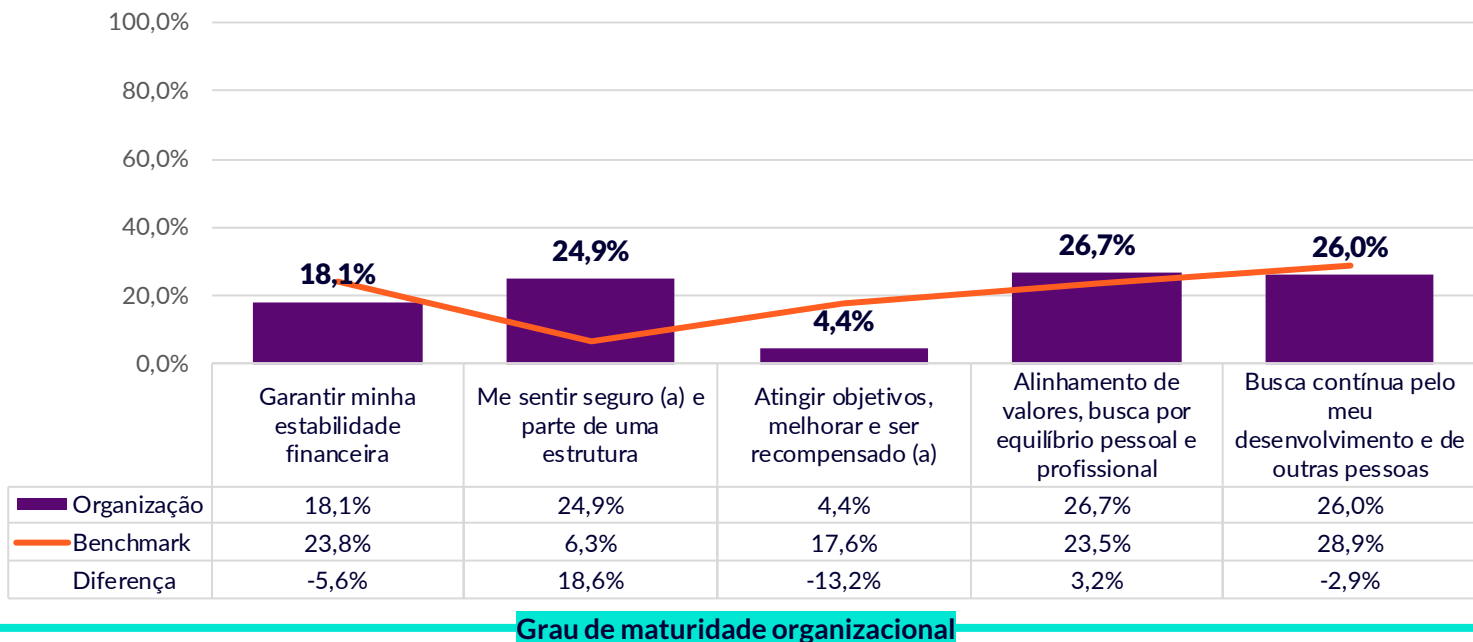
- Qualidade das relações
- Desenvolvimento horizontal
- Desenvolvimento vertical



# Significado individual

Respondido por: 122 Lideranças 843 Colaboradores

## Qual a sua motivação em trabalhar na organização?



**Significado:** percepção das lideranças e colaboradores 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.

Introdução

Carta ao leitor

Comentários gerais

Dados demográficos

Reputação

Reputação geral

Reputação por Stakeholder

Dados respondentes

Visão geral dos princípios

**Propósito maior**

Estratégia de valor

Princípios

Cultura consciente

Aprendizado e mudança

Liderança consciente

Resultado percebido

Cultura organizacional

Valores

Cultura

Qualidade das relações

Desenvolvimento horizontal

Desenvolvimento vertical

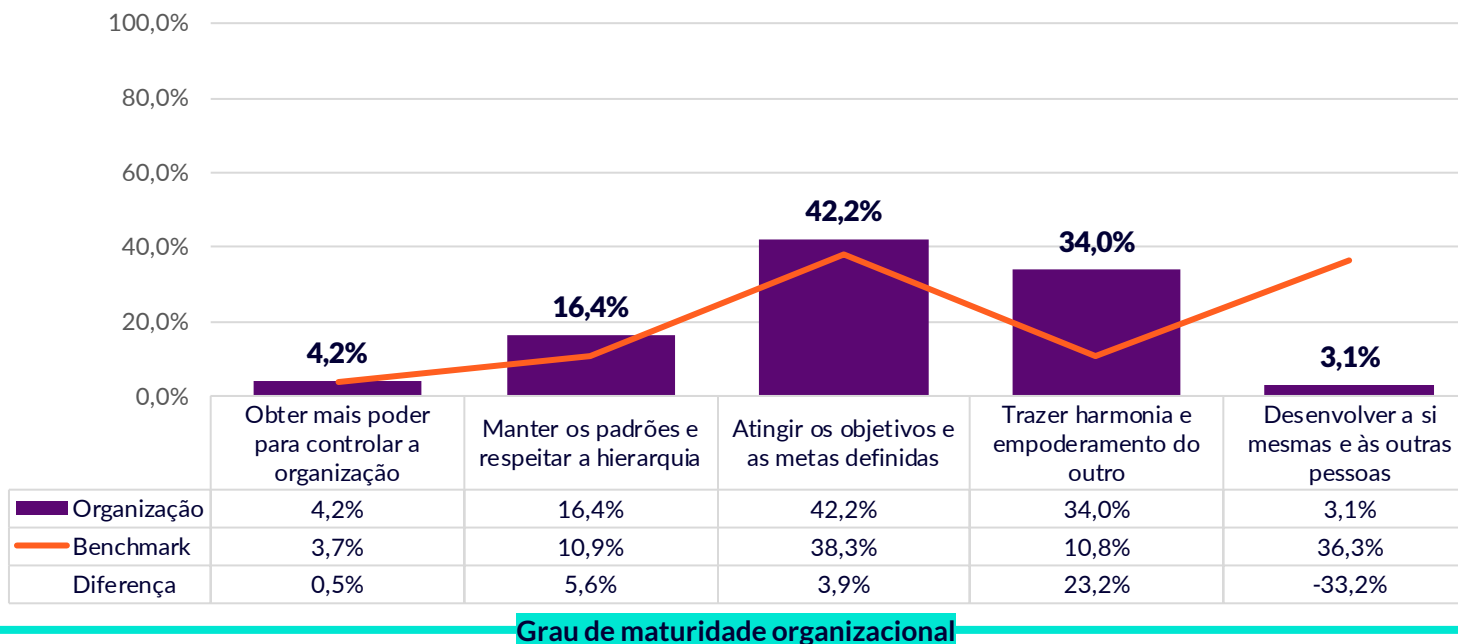




# Propósito compartilhado

Respondido por: 122 Lideranças 843 Colaboradores

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



**Significado:** percepção das lideranças e colaboradores 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.

Introdução

Carta ao leitor

Comentários gerais

Dados demográficos

Reputação

Reputação geral

Reputação por Stakeholder

Dados respondentes

Visão geral dos princípios

**Propósito maior**

Estratégia de valor

Princípios

Cultura consciente

Aprendizado e mudança

Liderança consciente

Resultado percebido

Cultura organizacional

Valores

Cultura

Qualidade das relações

Desenvolvimento horizontal

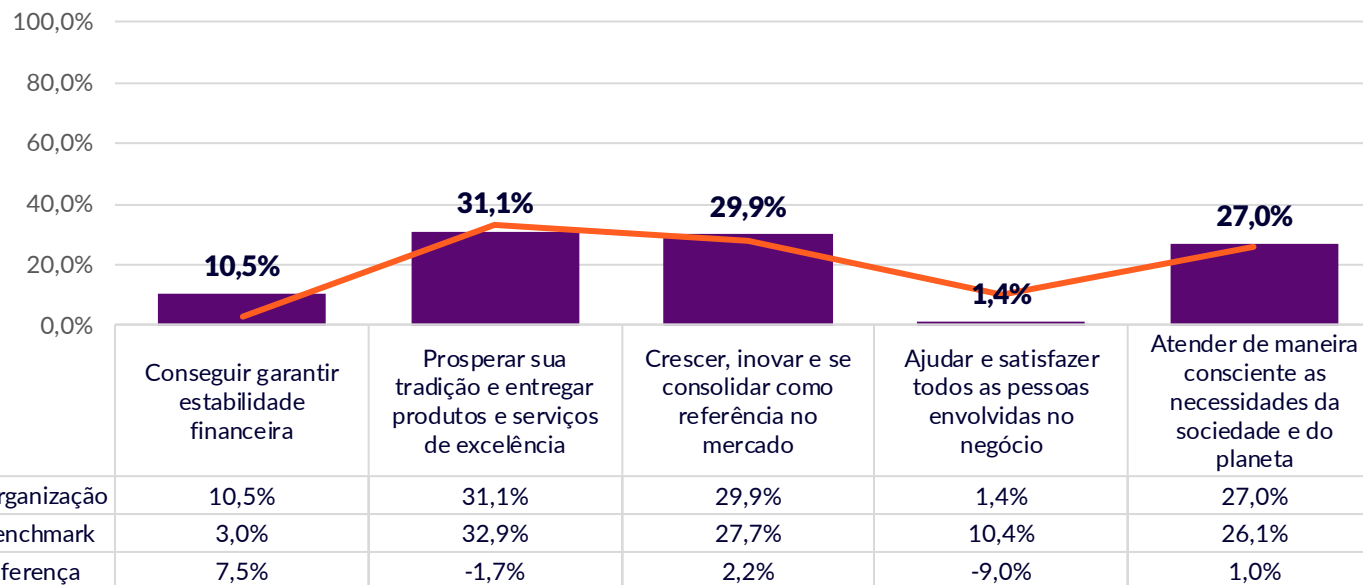
Desenvolvimento vertical



# Visão de futuro

Respondido por: 122 Lideranças 843 Colaboradores

## O que representa melhor o verdadeiro propósito da organização?



Grau de maturidade organizacional →

**Significado:** percepção das lideranças e colaboradores 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.

Introdução

Carta ao leitor

Comentários gerais

Dados demográficos

Reputação

Reputação geral

Reputação por Stakeholder

Dados respondentes

Visão geral dos princípios

**Propósito maior**

Estratégia de valor

Princípios

Cultura consciente

Aprendizado e mudança

Liderança consciente

Resultado percebido

Cultura organizacional

Valores

Cultura

Qualidade das relações

Desenvolvimento horizontal

Desenvolvimento vertical



# Estratégia de valor

## Introdução

- Carta ao leitor
- Comentários gerais
- Dados demográficos

## Reputação

- Reputação geral
- Reputação por Stakeholder
- Dados respondentes

Visão geral dos princípios

Propósito maior

### Estratégia de valor

## Princípios

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

Cultura organizacional

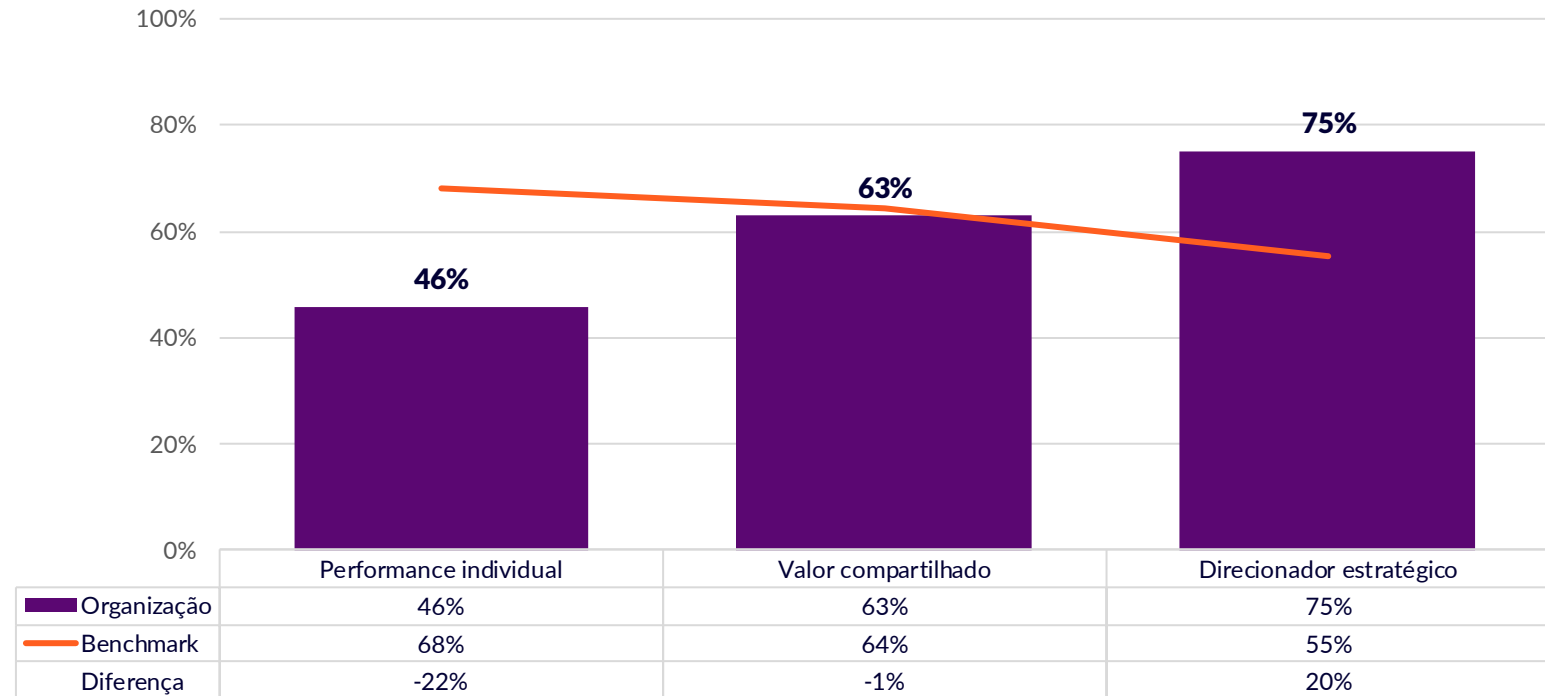
Valores

## Cultura

- Qualidade das relações
- Desenvolvimento horizontal
- Desenvolvimento vertical

Respondido por: **122** Lideranças **843** Colaboradores

## Como as pessoas percebem a estratégia de valor da organização?



**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").

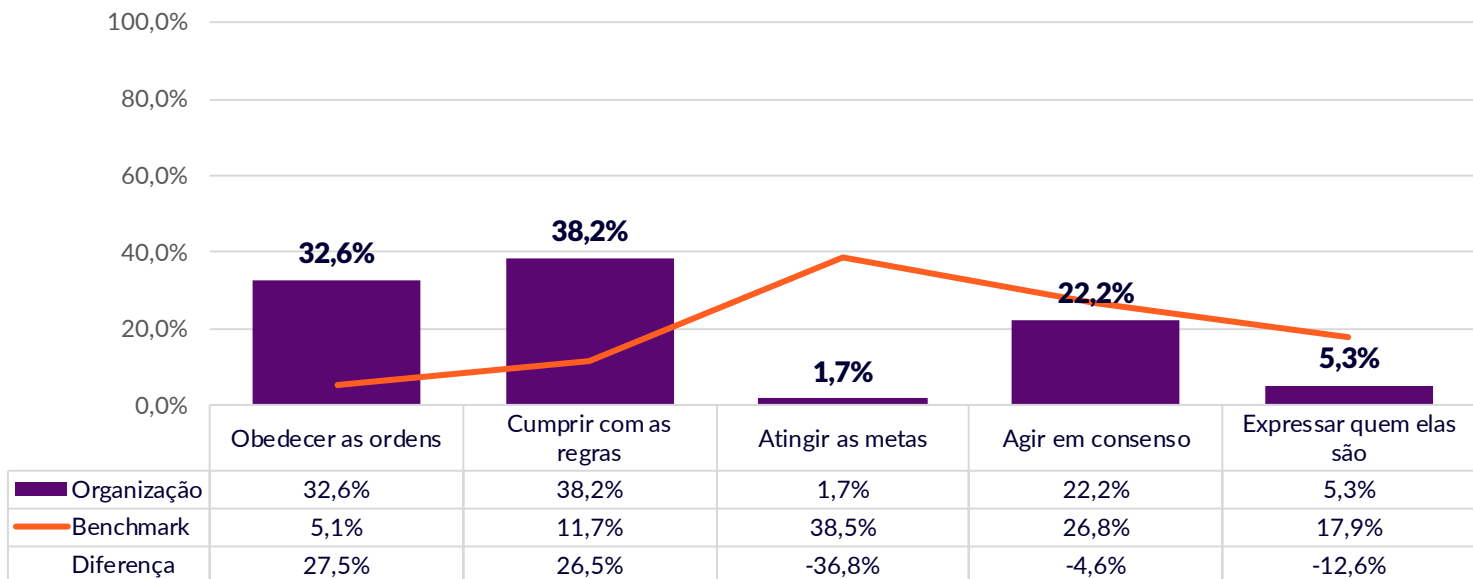
**Classificação:** questões de prática são relacionadas a alternativas aleatórias de "1 a 5" (sendo 20, 40, 60, 80 e 100 pontos, respectivamente).



# Performance individual

Respondido por: 122 Lideranças 843 Colaboradores

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



Grau de maturidade organizacional →

**Significado:** percepção das lideranças e colaboradores 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.

Introdução

Carta ao leitor

Comentários gerais

Dados demográficos

Reputação

Reputação geral

Reputação por Stakeholder

Dados respondentes

Visão geral dos princípios

Propósito maior

**Estratégia de valor**

Cultura consciente

Aprendizado e mudança

Liderança consciente

Resultado percebido

Princípios

Cultura organizacional

Valores

Cultura

Qualidade das relações

Desenvolvimento horizontal

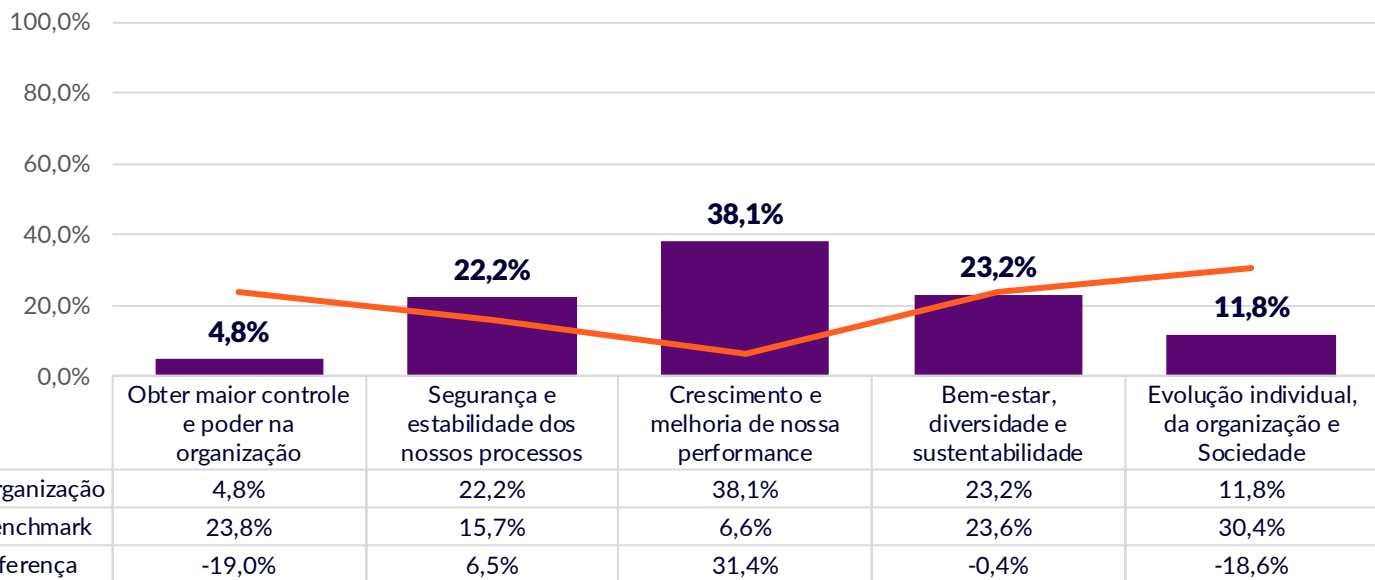
Desenvolvimento vertical



# Valor compartilhado

Respondido por: 122 Lideranças 843 Colaboradores

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



Grau de maturidade organizacional →

**Significado:** percepção das lideranças e colaboradores 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.

Introdução

Carta ao leitor

Comentários gerais

Dados demográficos

Reputação

Reputação geral

Reputação por Stakeholder

Dados respondentes

Visão geral dos princípios

Propósito maior

**Estratégia de valor**

Princípios

Cultura consciente

Aprendizado e mudança

Liderança consciente

Resultado percebido

Cultura organizacional

Valores

Cultura

Qualidade das relações

Desenvolvimento horizontal

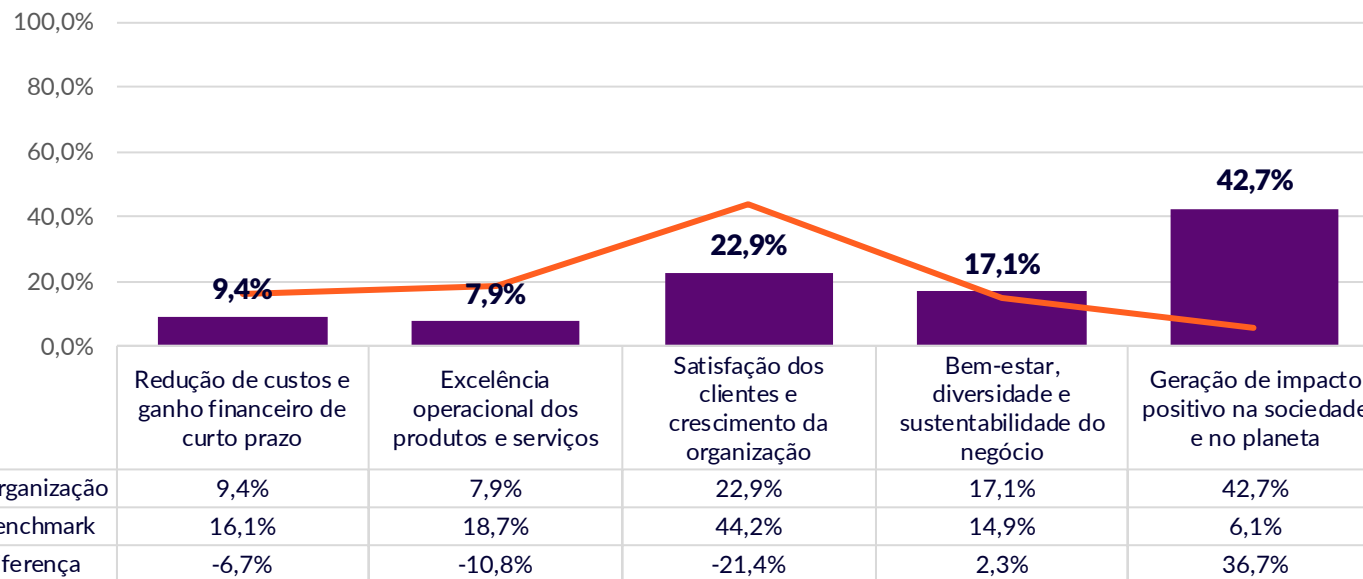
Desenvolvimento vertical



# Direcionador estratégico

Respondido por: 122 Lideranças 843 Colaboradores

## O que melhor representa o foco estratégico da organização?



Grau de maturidade organizacional

**Significado:** percepção das lideranças 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.

Introdução

Carta ao leitor

Comentários gerais

Dados demográficos

Reputação

Reputação geral

Reputação por Stakeholder

Dados respondentes

Visão geral dos princípios

Propósito maior

**Estratégia de valor**

Cultura consciente

Aprendizado e mudança

Liderança consciente

Resultado percebido

Cultura organizacional

Valores

Cultura

Qualidade das relações

Desenvolvimento horizontal

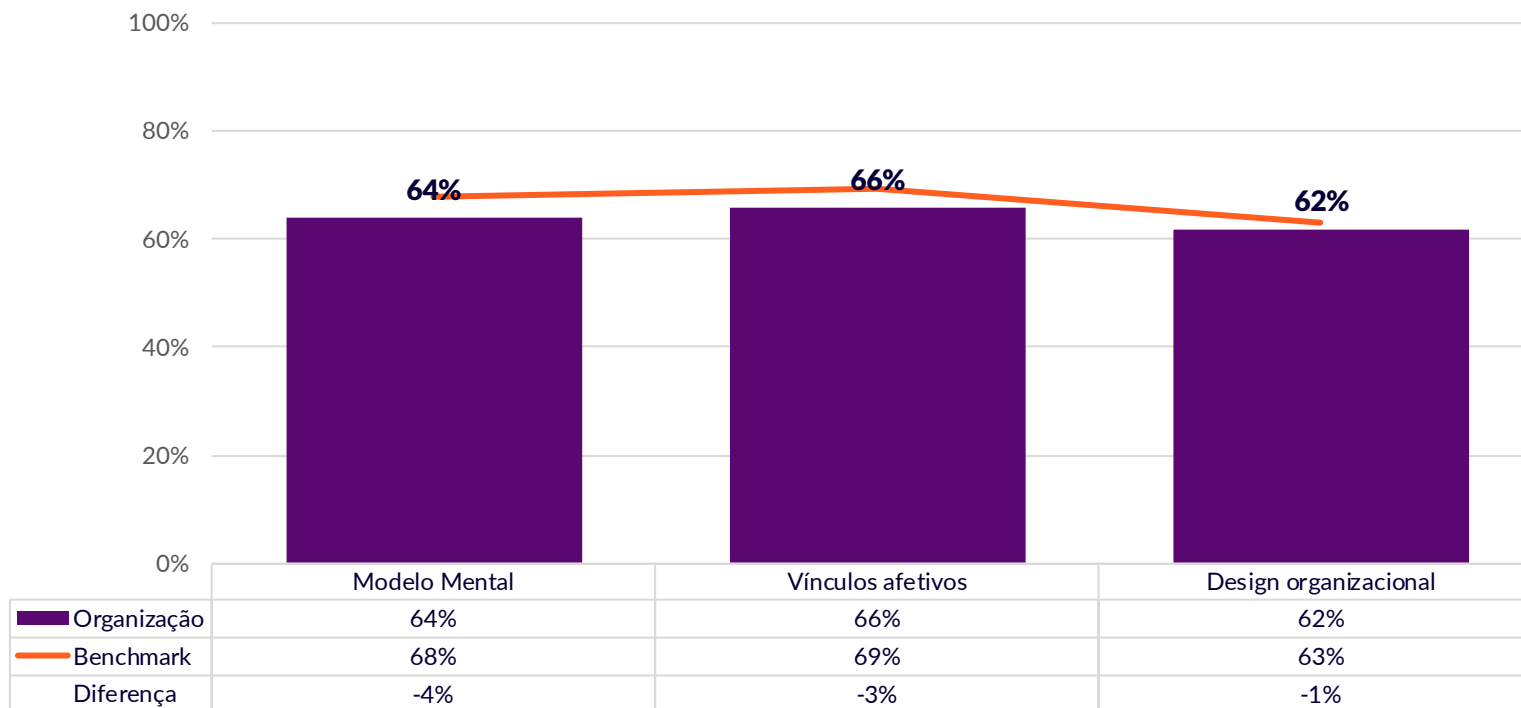
Desenvolvimento vertical



# Cultura consciente

Respondido por: 122 Lideranças 843 Colaboradores

## Como as pessoas percebem a cultura consciente da organização?



**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).

### Introdução

Carta ao leitor  
Comentários gerais  
Dados demográficos

### Reputação

Reputação geral  
Reputação por Stakeholder  
Dados respondentes

### Princípios

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

### Cultura

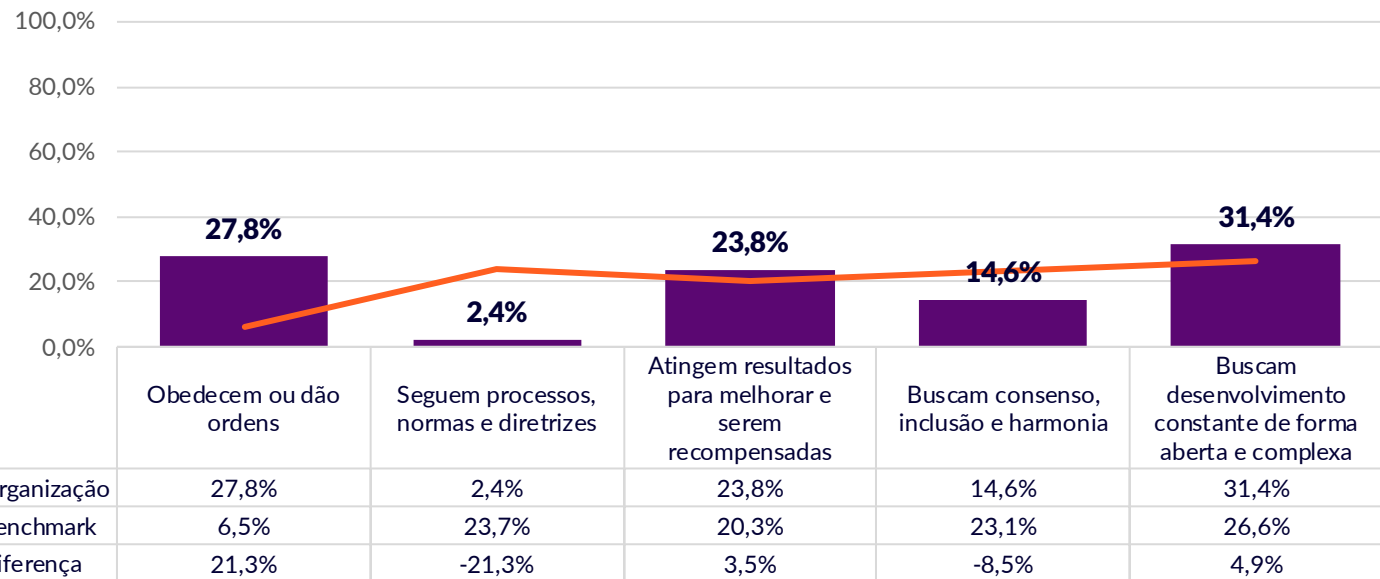
Cultura organizacional  
Valores  
Qualidade das relações  
Desenvolvimento horizontal  
Desenvolvimento vertical



# Modelo mental

Respondido por: 122 Lideranças 843 Colaboradores

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



Grau de maturidade organizacional →

**Significado:** percepção das lideranças e colaboradores 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.

Introdução

Carta ao leitor

Comentários gerais

Dados demográficos

Reputação

Reputação geral

Reputação por Stakeholder

Dados respondentes

Visão geral dos princípios

Propósito maior

Estratégia de valor

Princípios

**Cultura consciente**

Aprendizado e mudança

Liderança consciente

Resultado percebido

Cultura organizacional

Valores

Cultura

Qualidade das relações

Desenvolvimento horizontal

Desenvolvimento vertical

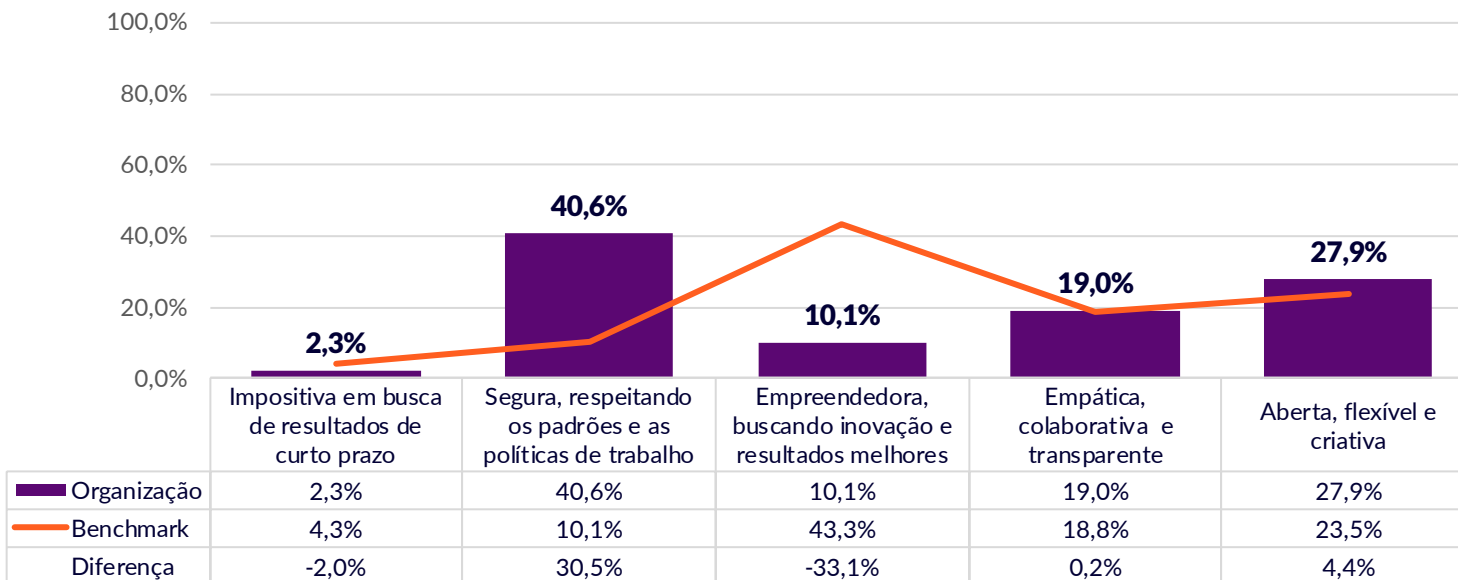




# Vínculos afetivos

Respondido por: 122 Lideranças 843 Colaboradores

## As pessoas da organização se relacionam de forma...



Grau de maturidade organizacional

**Significado:** percepção das lideranças e colaboradores 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.

Introdução

Carta ao leitor

Comentários gerais

Dados demográficos

Reputação

Reputação geral

Reputação por Stakeholder

Dados respondentes

Visão geral dos princípios

Propósito maior

Estratégia de valor

Princípios

**Cultura consciente**

Aprendizado e mudança

Liderança consciente

Resultado percebido

Cultura organizacional

Valores

Cultura

Qualidade das relações

Desenvolvimento horizontal

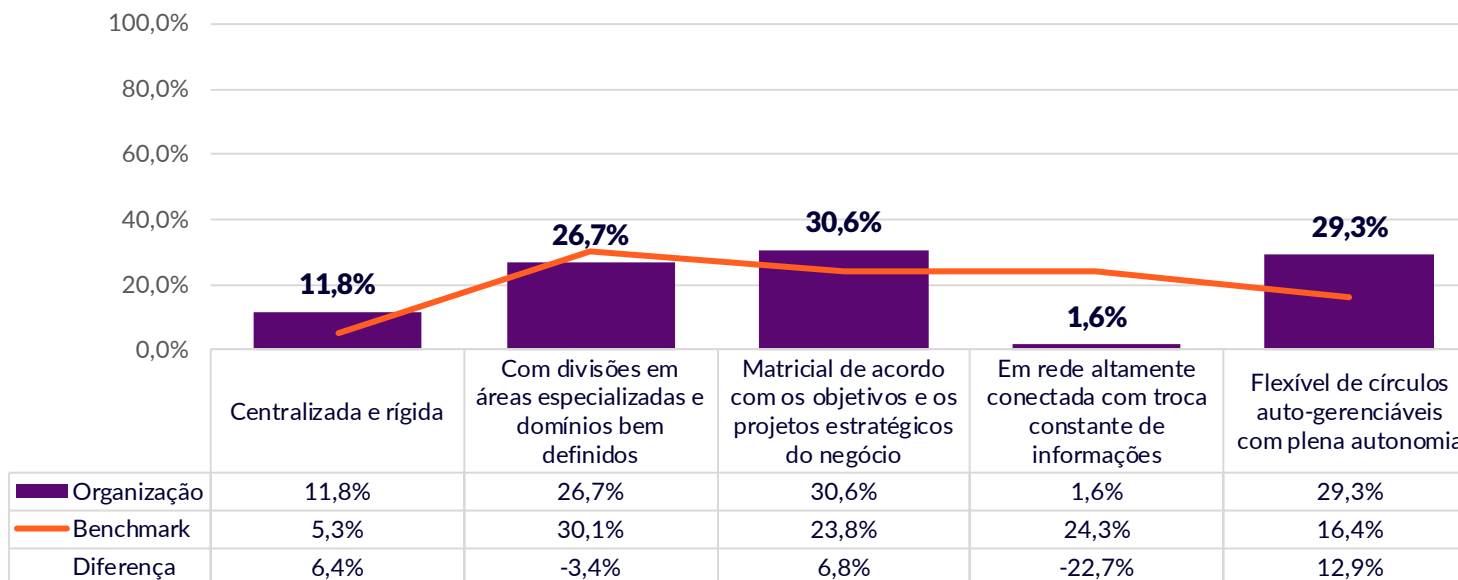
Desenvolvimento vertical



# Design organizacional

Respondido por: 122 Lideranças 843 Colaboradores

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



Grau de maturidade organizacional →

**Significado:** percepção das lideranças e colaboradores 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.

Introdução

Carta ao leitor

Comentários gerais

Dados demográficos

Reputação

Reputação geral

Reputação por Stakeholder

Dados respondentes

Visão geral dos princípios

Propósito maior

Estratégia de valor

Princípios

**Cultura consciente**

Aprendizado e mudança

Liderança consciente

Resultado percebido

Cultura organizacional

Valores

Cultura

Qualidade das relações

Desenvolvimento horizontal

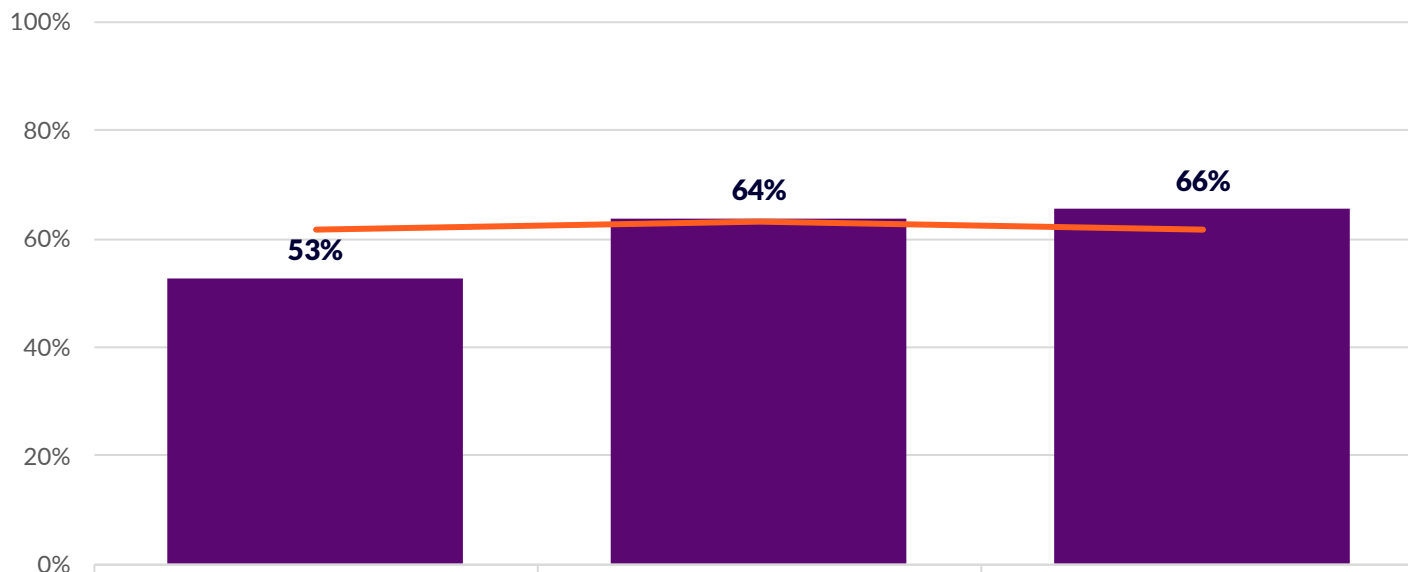
Desenvolvimento vertical



# Aprendizado e mudança

Respondido por: 122 Lideranças 843 Colaboradores

## Como as pessoas percebem o aprendizado e mudança da organização?



|             | Aprendizado individual | Tomada de decisão | Execução de mudanças |
|-------------|------------------------|-------------------|----------------------|
| Organização | 53%                    | 64%               | 66%                  |
| Benchmark   | 62%                    | 63%               | 62%                  |
| Diferença   | -9%                    | 1%                | 4%                   |

**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).

Introdução

Carta ao leitor  
Comentários gerais  
Dados demográficos

Reputação

Reputação geral  
Reputação por Stakeholder  
Dados respondentes

Visão geral dos princípios  
Propósito maior  
Estratégia de valor

Princípios

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

Cultura

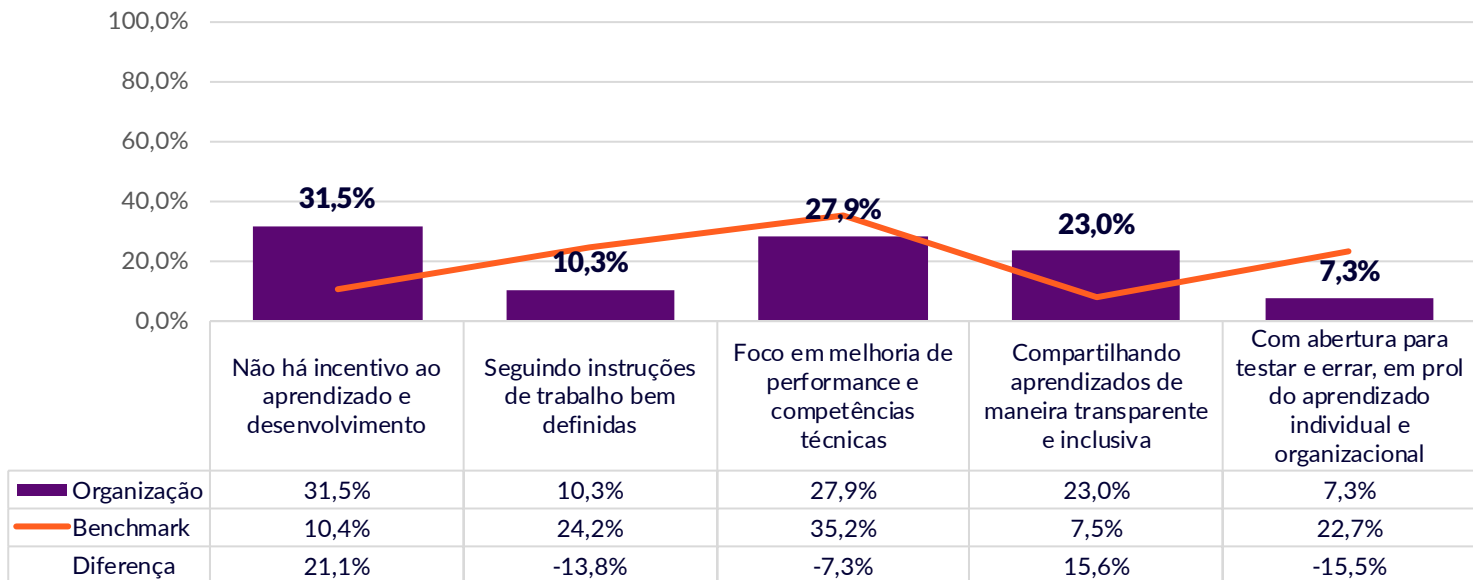
Cultura organizacional  
Valores  
Qualidade das relações  
Desenvolvimento horizontal  
Desenvolvimento vertical



# Aprendizado individual

Respondido por: 122 Lideranças 843 Colaboradores

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



Grau de maturidade organizacional →

**Significado:** percepção das lideranças e colaboradores 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.

Introdução

Carta ao leitor

Comentários gerais

Dados demográficos

Reputação

Reputação geral

Reputação por Stakeholder

Dados respondentes

Visão geral dos princípios

Propósito maior

Estratégia de valor

Princípios

Cultura consciente

**Aprendizado e mudança**

Liderança consciente

Resultado percebido

Cultura organizacional

Valores

Cultura

Qualidade das relações

Desenvolvimento horizontal

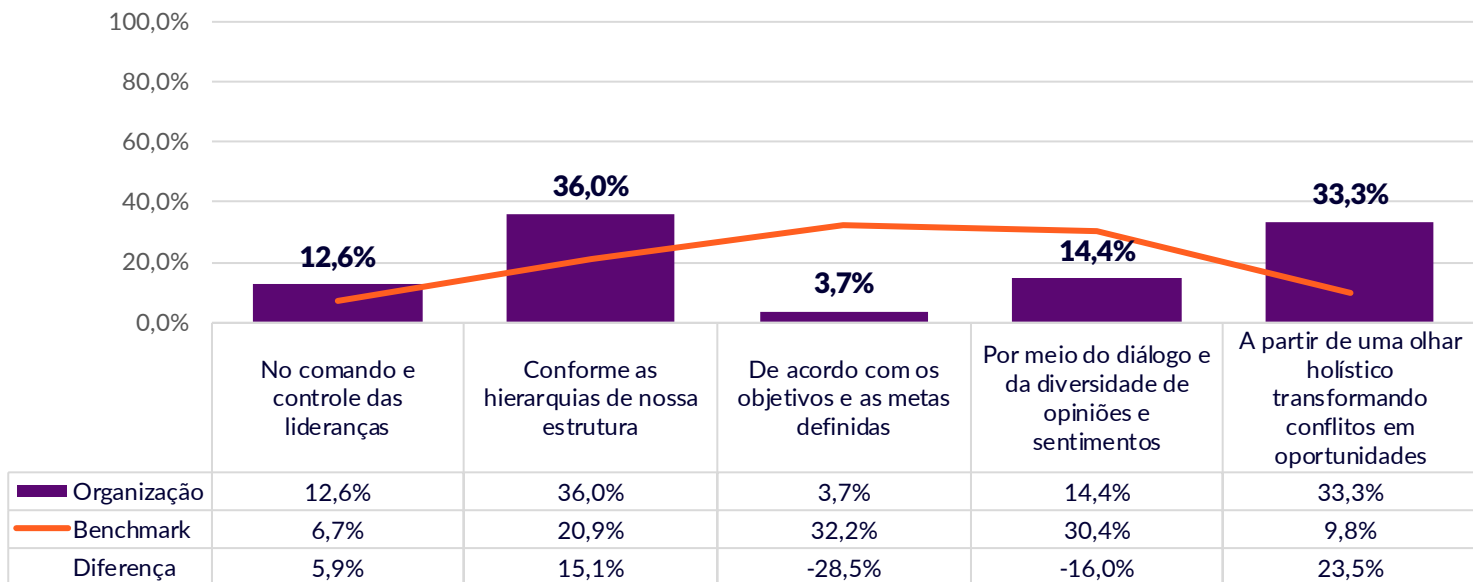
Desenvolvimento vertical



# Tomada de decisão

Respondido por: 122 Lideranças 843 Colaboradores

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



Grau de maturidade organizacional →

**Significado:** percepção das lideranças 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.

Introdução

Carta ao leitor

Comentários gerais

Dados demográficos

Reputação

Reputação geral

Reputação por Stakeholder

Dados respondentes

Visão geral dos princípios

Propósito maior

Estratégia de valor

Princípios

Cultura consciente

**Aprendizado e mudança**

Liderança consciente

Resultado percebido

Cultura organizacional

Valores

Cultura

Qualidade das relações

Desenvolvimento horizontal

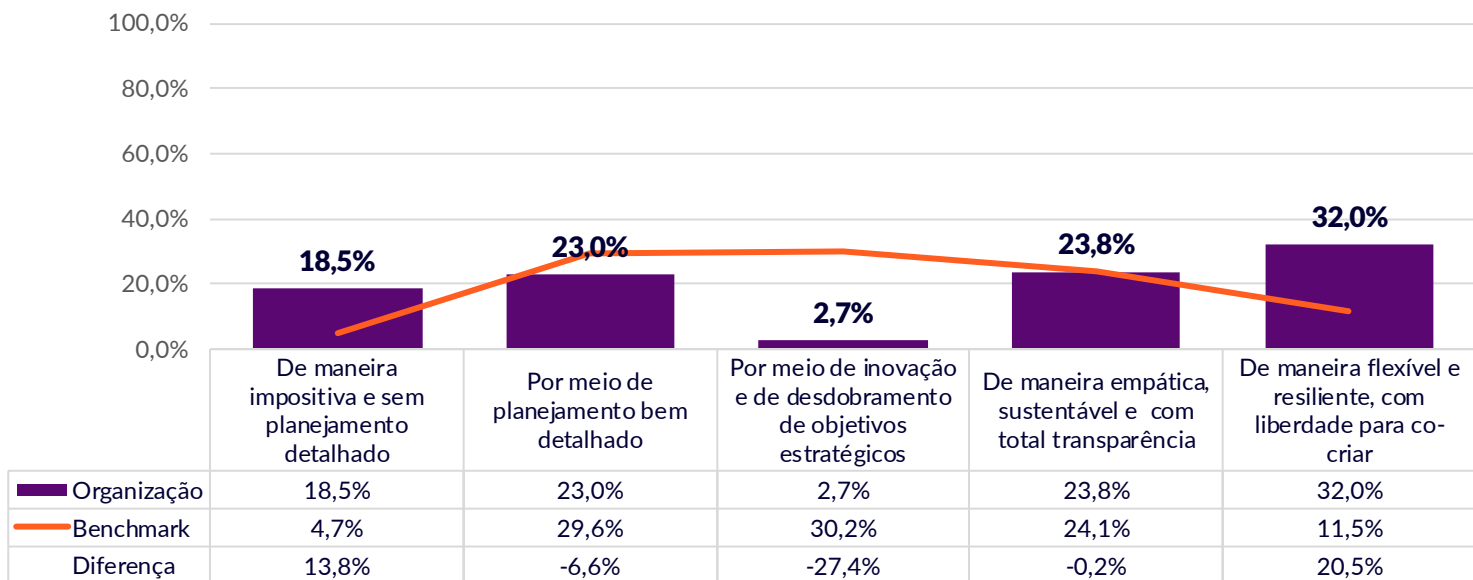
Desenvolvimento vertical



# Execução de mudanças

Respondido por: 122 Lideranças 843 Colaboradores

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



Grau de maturidade organizacional →

**Significado:** percepção das lideranças e colaboradores 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.

Introdução

Carta ao leitor

Comentários gerais

Dados demográficos

Reputação

Reputação geral

Reputação por Stakeholder

Dados respondentes

Visão geral dos princípios

Propósito maior

Estratégia de valor

Princípios

Cultura consciente

**Aprendizado e mudança**

Liderança consciente

Resultado percebido

Cultura organizacional

Valores

Cultura

Qualidade das relações

Desenvolvimento horizontal

Desenvolvimento vertical



# Liderança consciente

## Introdução

- Carta ao leitor
- Comentários gerais
- Dados demográficos

## Reputação

- Reputação geral
- Reputação por Stakeholder
- Dados respondentes

## Princípios

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

### Liderança consciente

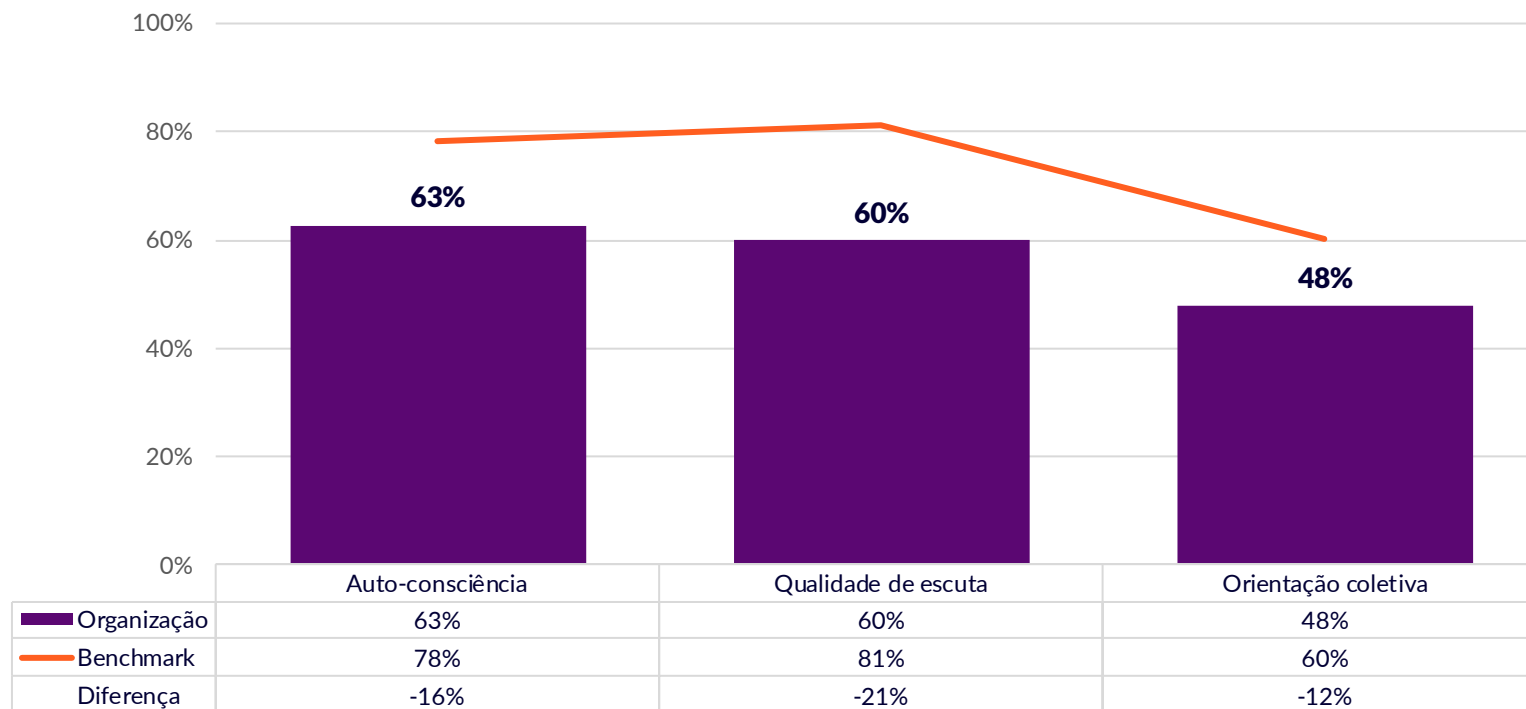
Resultado percebido

## Cultura

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

Respondido por: **122** Lideranças **843** Colaboradores

## Como as pessoas percebem a liderança consciente da organização?



**Significado:** : percepção das lideranças e colaboradores 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.

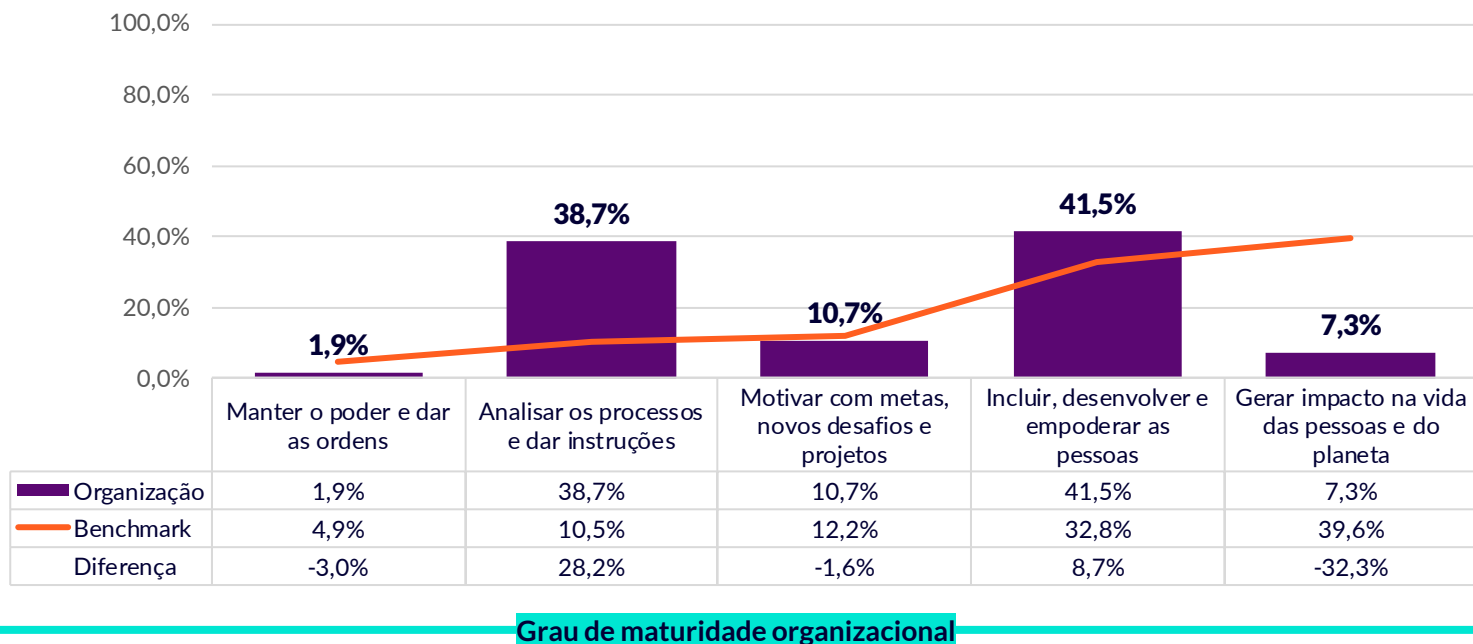
**Classificação:** alternativas de 1 a 5 correspondem a 20, 40, 60, 80 e 100 pontos, respectivamente.



# Foco

Respondido por: **122** Lideranças **843** Colaboradores

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



**Significado:** percepção das lideranças e colaboradores 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.

Introdução

Carta ao leitor  
Comentários gerais  
Dados demográficos

Reputação

Reputação geral  
Reputação por Stakeholder  
Dados respondentes

Visão geral dos princípios  
Propósito maior  
Estratégia de valor

Princípios

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

Cultura

Cultura organizacional  
Valores  
Qualidade das relações  
Desenvolvimento horizontal  
Desenvolvimento vertical

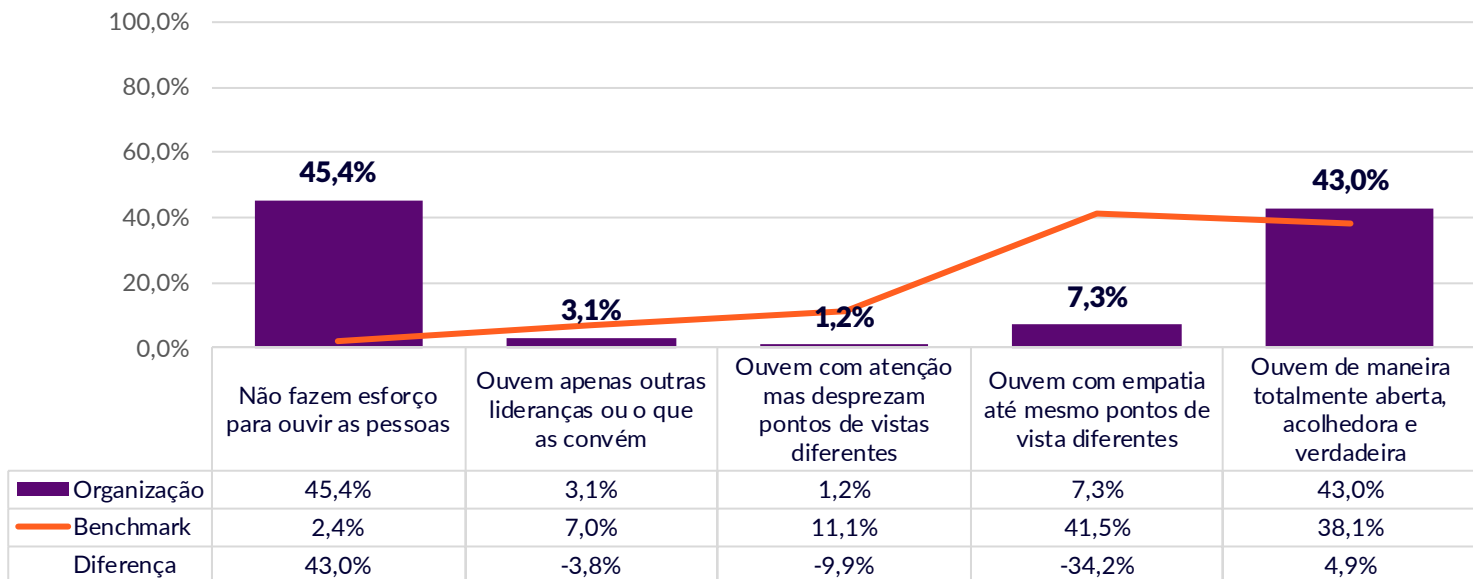




# Qualidade de escuta

Respondido por: 122 Lideranças 843 Colaboradores

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



Grau de maturidade organizacional →

**Significado:** percepção das lideranças e colaboradores 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.

Introdução

Carta ao leitor

Comentários gerais

Dados demográficos

Reputação

Reputação geral

Reputação por Stakeholder

Dados respondentes

Visão geral dos princípios

Propósito maior

Estratégia de valor

Princípios

Cultura consciente

Aprendizado e mudança

**Liderança consciente**

Resultado percebido

Cultura organizacional

Valores

Cultura

Qualidade das relações

Desenvolvimento horizontal

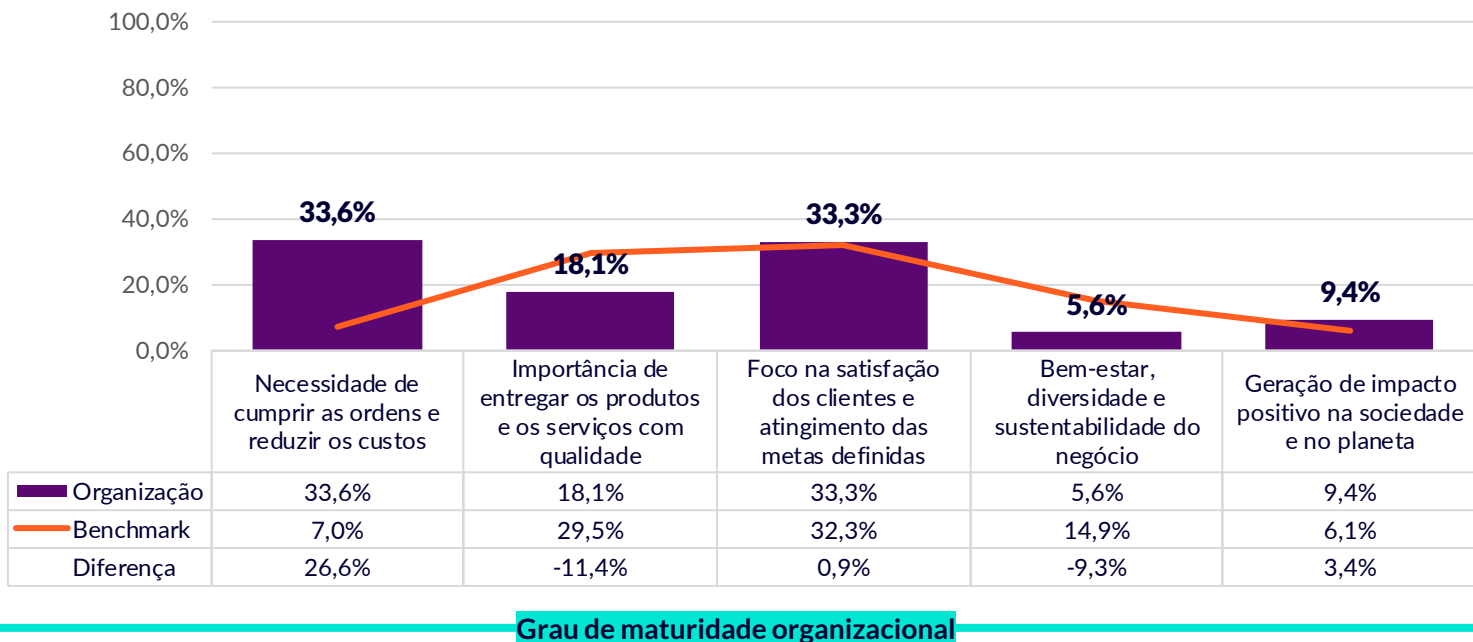
Desenvolvimento vertical



# Orientação coletiva

Respondido por: 122 Lideranças 843 Colaboradores

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



**Significado:** percepção das lideranças e colaboradores 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.

Introdução

Carta ao leitor

Comentários gerais

Dados demográficos

Reputação

Reputação geral

Reputação por Stakeholder

Dados respondentes

Visão geral dos princípios

Propósito maior

Estratégia de valor

Princípios

Cultura consciente

Aprendizado e mudança

**Liderança consciente**

Resultado percebido

Cultura organizacional

Valores

Cultura

Qualidade das relações

Desenvolvimento horizontal

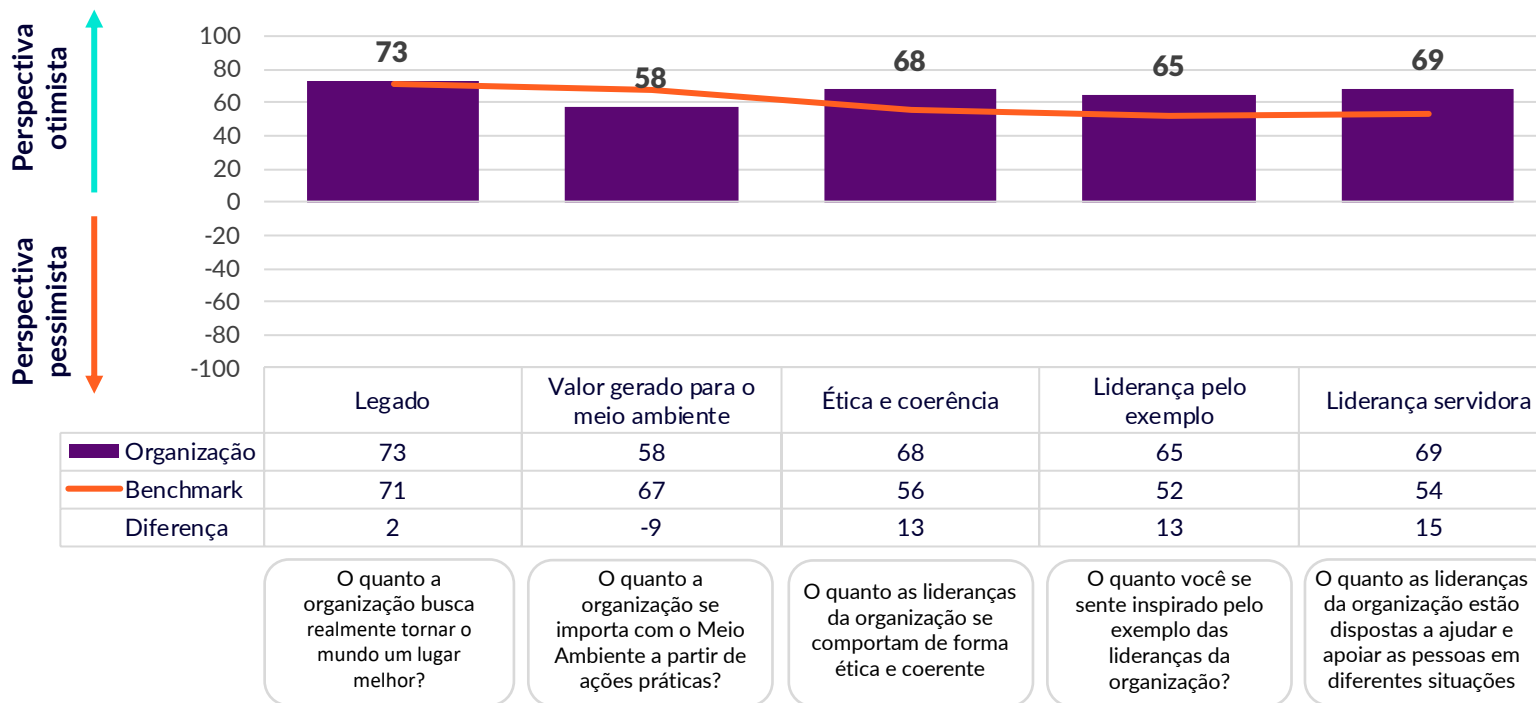
Desenvolvimento vertical



# Resultado percebido

Respondido por: 122 Lideranças 843 Colaboradores

## Como as pessoas percebem os princípios em prática na organização



**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.

Introdução

Carta ao leitor

Comentários gerais

Dados demográficos

Reputação

Reputação geral

Reputação por Stakeholder

Dados respondentes

Princípios

Visão geral dos princípios

Propósito maior

Estratégia de valor

Cultura consciente

Aprendizado e mudança

Liderança consciente

**Resultado percebido**

Cultura organizacional

Valores

Cultura

Qualidade das relações

Desenvolvimento horizontal

Desenvolvimento vertical



# Resultado percebido

Respondido por: **122** Lideranças **843** Colaboradores

## Respostas às alternativas

| Alternativas               | 0 | 1 | 2 | 3 | 4  | 5  | 6  | 7  | 8   | 9   | 10  |
|----------------------------|---|---|---|---|----|----|----|----|-----|-----|-----|
| Legado                     | 0 | 1 | 2 | 1 | 2  | 17 | 18 | 51 | 123 | 195 | 555 |
| Valor para o meio ambiente | 1 | 3 | 3 | 2 | 6  | 35 | 34 | 84 | 155 | 200 | 442 |
| Ética e coerência          | 1 | 3 | 1 | 4 | 13 | 17 | 23 | 55 | 126 | 217 | 505 |
| Liderança pelo exemplo     | 3 | 2 | 3 | 8 | 11 | 24 | 27 | 46 | 137 | 207 | 497 |
| Liderança servidora        | 1 | 1 | 5 | 8 | 10 | 20 | 25 | 51 | 109 | 194 | 541 |

**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.

### Introdução

- Carta ao leitor
- Comentários gerais
- Dados demográficos

### Reputação

- Reputação geral
- Reputação por Stakeholder
- Dados respondentes

### Princípios

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

- Cultura consciente
- Aprendizado e mudança
- Liderança consciente

#### Resultado percebido

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

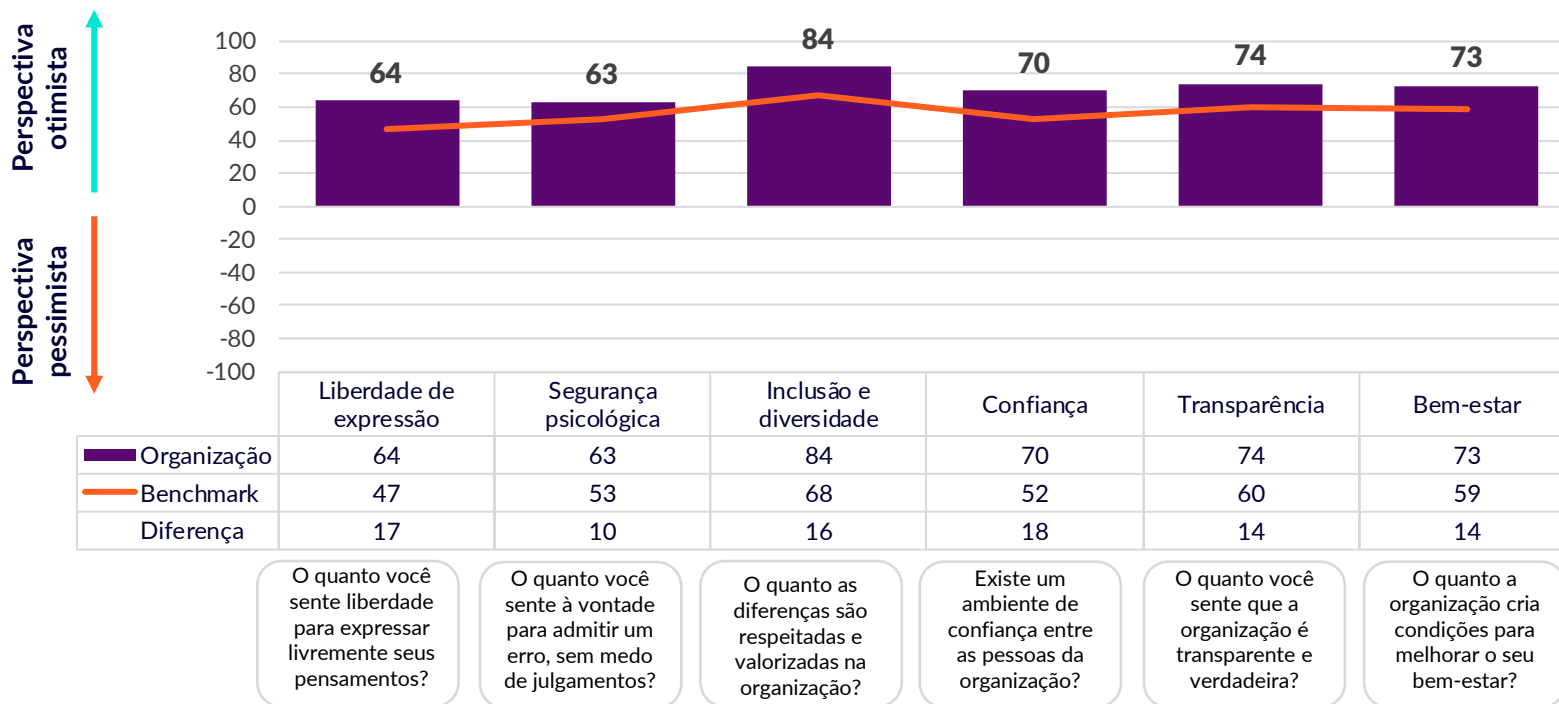
### Cultura



# Resultado percebido

Respondido por: 122 Lideranças 843 Colaboradores

## Como as pessoas percebem os princípios em prática na organização



**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.

Introdução

Carta ao leitor

Comentários gerais

Dados demográficos

Reputação

Reputação geral

Reputação por Stakeholder

Dados respondentes

Princípios

Visão geral dos princípios

Propósito maior

Estratégia de valor

Cultura consciente

Aprendizado e mudança

Liderança consciente

**Resultado percebido**

Cultura organizacional

Valores

Cultura

Qualidade das relações

Desenvolvimento horizontal

Desenvolvimento vertical



# Resultado percebido

Respondido por: **122** Lideranças **843** Colaboradores

## Respostas às alternativas

| Alternativas           | 0 | 1 | 2 | 3  | 4 | 5  | 6  | 7  | 8   | 9   | 10  |
|------------------------|---|---|---|----|---|----|----|----|-----|-----|-----|
| Liberdade de expressão | 2 | 1 | 1 | 8  | 4 | 29 | 27 | 58 | 148 | 177 | 510 |
| Segurança psicológica  | 2 | 3 | 6 | 10 | 6 | 26 | 28 | 49 | 145 | 203 | 487 |
| Inclusão e diversidade | 1 | 0 | 1 | 0  | 6 | 14 | 9  | 23 | 68  | 153 | 690 |
| Confiança              | 1 | 0 | 2 | 4  | 7 | 16 | 24 | 40 | 122 | 196 | 483 |
| Transparência          | 0 | 0 | 2 | 3  | 3 | 17 | 16 | 55 | 111 | 207 | 551 |
| Bem-estar              | 1 | 1 | 4 | 4  | 5 | 17 | 13 | 42 | 128 | 204 | 546 |

**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.

### Introdução

- Carta ao leitor
- Comentários gerais
- Dados demográficos

### Reputação

- Reputação geral
- Reputação por Stakeholder
- Dados respondentes

### Princípios

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

#### Resultado percebido

### Cultura

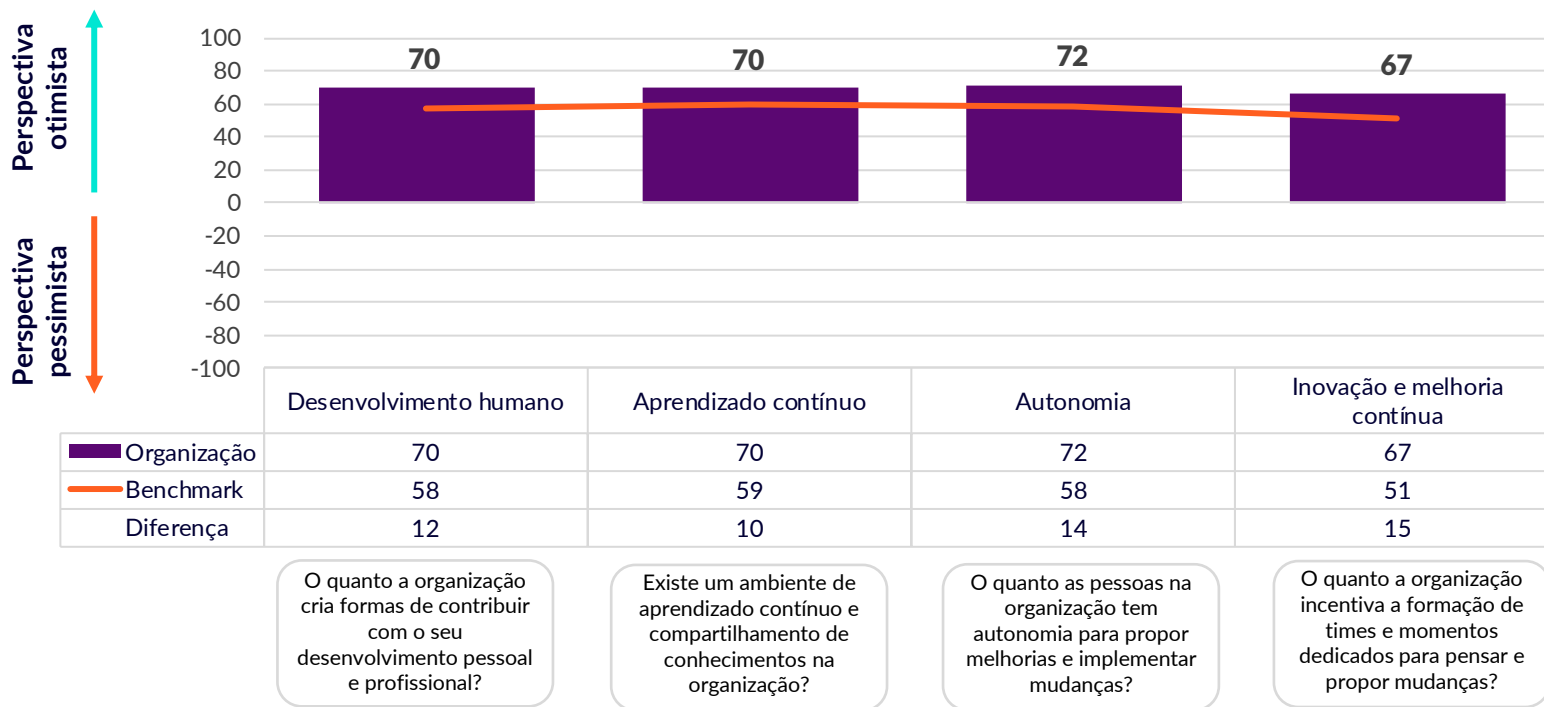
- Cultura organizacional
- Valores
- Qualidade das relações
- Desenvolvimento horizontal
- Desenvolvimento vertical



# Resultado percebido

Respondido por: 122 Lideranças 843 Colaboradores

## Como as pessoas percebem os princípios em prática na organização



**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.

Introdução

Carta ao leitor

Comentários gerais

Dados demográficos

Reputação

Reputação geral

Reputação por Stakeholder

Dados respondentes

Princípios

Visão geral dos princípios

Propósito maior

Estratégia de valor

Cultura consciente

Aprendizado e mudança

Liderança consciente

**Resultado percebido**

Cultura organizacional

Valores

Cultura

Qualidade das relações

Desenvolvimento horizontal

Desenvolvimento vertical



# Resultado percebido

Respondido por: **122** Lideranças **843** Colaboradores

## Respostas às alternativas

| Alternativas                 | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5  | 6  | 7  | 8   | 9   | 10  |
|------------------------------|---|---|---|---|---|----|----|----|-----|-----|-----|
| Desenvolvimento humano       | 2 | 0 | 8 | 4 | 6 | 7  | 24 | 57 | 131 | 186 | 540 |
| Aprendizado contínuo         | 1 | 0 | 4 | 6 | 9 | 15 | 18 | 47 | 141 | 192 | 532 |
| Autonomia                    | 2 | 1 | 2 | 8 | 6 | 14 | 21 | 54 | 111 | 200 | 546 |
| Inovação e melhoria contínua | 0 | 4 | 3 | 9 | 8 | 16 | 22 | 65 | 134 | 174 | 530 |

**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.

### Introdução

- Carta ao leitor
- Comentários gerais
- Dados demográficos

### Reputação

- Reputação geral
- Reputação por Stakeholder
- Dados respondentes

Visão geral dos princípios

Propósito maior

Estratégia de valor

### Princípios

- Cultura consciente
- Aprendizado e mudança
- Liderança consciente

### Resultado percebido

- Cultura organizacional
- Valores

### Cultura

- Qualidade das relações
- Desenvolvimento horizontal
- Desenvolvimento vertical





# Cultura Organizacional

A arquitetura de composição do *Conscious Business Assessment*

## Introdução

- Carta ao leitor
- Comentários gerais
- Dados demográficos

## Reputação

- Reputação geral
- Reputação por Stakeholder
- Dados respondentes

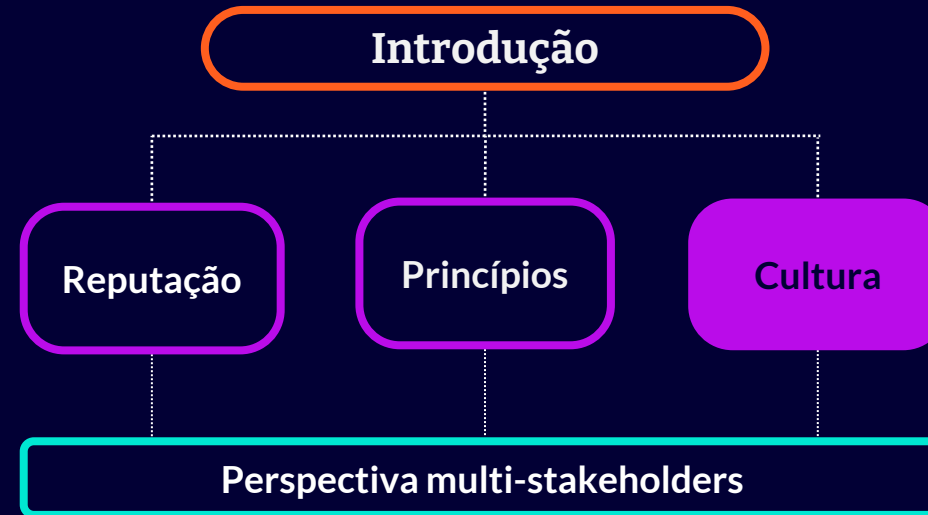
## Princípios

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

## Cultura

### Cultura organizacional

- Valores
- 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
- Reputação por Stakeholder
- Dados respondentes

### Princípios

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

### Cultura

- Cultura organizacional
- Valores**
- 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  
Reputação por Stakeholder  
Dados respondentes

## Princípios

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

## Cultura

Cultura organizacional  
**Valores**  
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.



# Valores pessoais e organizacionais

## Visão Geral



| Valores Pessoais     | Votos | %     | Experiência atual  | Votos | %     | Experiência desejada     | Votos | %     |
|----------------------|-------|-------|--------------------|-------|-------|--------------------------|-------|-------|
| Confiança            | 688   | 56,7% | Confiança          | 653   | 53,8% | Confiança                | 622   | 51,2% |
| Ética                | 636   | 52,4% | Trabalho em equipe | 617   | 50,8% | Ética                    | 607   | 50,0% |
| Humildade            | 568   | 46,8% | Diversidade        | 619   | 51,0% | Crescimento profissional | 607   | 50,0% |
| Aprendizado contínuo | 570   | 47,0% | Ética              | 616   | 50,7% | Transparência            | 587   | 48,4% |
| Trabalho em equipe   | 550   | 45,3% | Foco no cliente    | 583   | 48,0% | Diversidade              | 580   | 47,8% |
| Lealdade             | 543   | 44,7% | Inovação           | 552   | 45,5% | Melhoria contínua        | 573   | 47,2% |
| Transparência        | 512   | 42,2% | Qualidade          | 546   | 45,0% | Criatividade             | 546   | 45,0% |
| Curiosidade          | 502   | 41,4% | Humanização        | 535   | 44,1% | Trabalho em equipe       | 534   | 44,0% |
| Agilidade            | 484   | 39,9% | Estresse (PL)      | 521   | 42,9% | Inovação                 | 533   | 43,9% |
| Criatividade         | 452   | 37,2% | Melhoria contínua  | 519   | 42,8% | Humanização              | 533   | 43,9% |

**Legenda:**

- VP & EA
- EA & ED
- VP, EA & ED
- VP & ED
- (PL) Potencialmente Limitante

**Significado:** valores mais votados pelos respondentes e a respectiva % de respondentes.

**Classificação:** são realizadas três perguntas de valores para os stakeholders (quais os seus valores pessoais, os valores que refletem a experiência atual e desejada com a organização), baseadas no modelo de Richard Barrett.



# Valores para desenvolver e ajustar

## Visão Geral

### Introdução

- Carta ao leitor
- Comentários gerais
- Dados demográficos

### Reputação

- Reputação geral
- Reputação por Stakeholder
- Dados respondentes

### Princípios

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

### Cultura

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

## Valores para desenvolver

| Valores                  | Atual | Desejado | Gap   |
|--------------------------|-------|----------|-------|
| Estabilidade financeira  | 12,5% | 24,5%    | 11,9% |
| Reconhecimento           | 28,7% | 38,8%    | 10,0% |
| Lealdade                 | 15,7% | 25,2%    | 9,6%  |
| Transparência            | 40,0% | 48,4%    | 8,3%  |
| Sustentabilidade         | 22,7% | 30,5%    | 7,7%  |
| Crescimento profissional | 42,4% | 50,0%    | 7,6%  |
| Humildade                | 17,9% | 24,9%    | 7,0%  |
| Curiosidade              | 10,5% | 17,6%    | 7,1%  |
| Felicidade               | 20,1% | 26,4%    | 6,3%  |
| Criatividade             | 40,0% | 45,0%    | 4,9%  |

## Valores para ajustar

| Valores                | Atual | Desejado | Gap   |
|------------------------|-------|----------|-------|
| Estresse               | 42,9% | 0,2%     | 42,8% |
| Hierarquia             | 11,4% | 4,3%     | 7,2%  |
| Controle               | 19,0% | 14,2%    | 4,9%  |
| Competição interna     | 10,9% | 6,3%     | 4,5%  |
| Burocracia             | 3,7%  | 0,8%     | 2,9%  |
| Resistência a mudanças | 3,5%  | 2,2%     | 1,3%  |
| Status                 | 3,8%  | 2,6%     | 1,2%  |
| Falsidade              | 1,0%  | 0,1%     | 0,9%  |
| Cautela                | 9,0%  | 8,2%     | 0,8%  |
| Manipulação            | 1,1%  | 0,3%     | 0,7%  |

**Significado:** valores com perspectiva positiva e perspectiva não desejável que revelam o maior gap entre a experiência atual e desejada pelos diferentes stakeholders da organização.

**Classificação:** são realizadas três perguntas de valores para os stakeholders (quais os seus valores pessoais, os valores que refletem a experiência atual e desejada com a organização), baseadas no modelo de Richard Barrett.



# Valores pessoais e organizacionais

Público interno



| Valores Pessoais         | Votos | %     | Experiência atual        | Votos | %     | Experiência desejada     | Votos | %     |
|--------------------------|-------|-------|--------------------------|-------|-------|--------------------------|-------|-------|
| Confiança                | 563   | 58,3% | Diversidade              | 589   | 61,0% | Crescimento profissional | 553   | 57,3% |
| Ética                    | 517   | 53,6% | Confiança                | 560   | 58,0% | Confiança                | 539   | 55,9% |
| Aprendizado contínuo     | 479   | 49,6% | Trabalho em equipe       | 543   | 56,3% | Diversidade              | 536   | 55,5% |
| Humildade                | 474   | 49,1% | Ética                    | 539   | 55,9% | Ética                    | 520   | 53,9% |
| Trabalho em equipe       | 462   | 47,9% | Foco no cliente          | 503   | 52,1% | Transparência            | 514   | 53,3% |
| Lealdade                 | 460   | 47,7% | Inovação                 | 494   | 51,2% | Trabalho em equipe       | 484   | 50,2% |
| Curiosidade              | 450   | 46,6% | Humanização              | 486   | 50,4% | Criatividade             | 482   | 49,9% |
| Transparência            | 422   | 43,7% | Crescimento profissional | 479   | 49,6% | Melhoria contínua        | 480   | 49,7% |
| Crescimento profissional | 385   | 39,9% | Estresse (PL)            | 465   | 48,2% | Humanização              | 480   | 49,7% |
| Humanização              | 376   | 39,0% | Melhoria contínua        | 460   | 47,7% | Inovação                 | 467   | 48,4% |

Legenda:   
 VP & EA   
 EA & ED   
 VP, EA & ED   
 VP & ED   
 (PL) Potencialmente Limitante

**Significado:** valores mais votados pelos respondentes e a respectiva % de respondentes.

**Classificação:** são realizadas três perguntas de valores para os stakeholders (quais os seus valores pessoais, os valores que refletem a experiência atual e desejada com a organização), baseadas no modelo de Richard Barrett.



# Valores para desenvolver e ajustar

Público interno



## Valores para desenvolver

| Valores                  | Atual | Desejado | Gap   |
|--------------------------|-------|----------|-------|
| Estabilidade financeira  | 14,3% | 28,7%    | 14,4% |
| Reconhecimento           | 33,8% | 44,5%    | 10,7% |
| Lealdade                 | 17,6% | 27,7%    | 10,1% |
| Transparência            | 43,7% | 53,3%    | 9,5%  |
| Humildade                | 19,1% | 28,4%    | 9,3%  |
| Curiosidade              | 12,0% | 20,7%    | 8,7%  |
| Crescimento profissional | 49,6% | 57,3%    | 7,7%  |
| Felicidade               | 23,2% | 30,7%    | 7,5%  |
| Sustentabilidade         | 27,3% | 33,5%    | 6,2%  |
| Criatividade             | 45,0% | 49,9%    | 5,0%  |

## Valores para ajustar

| Valores                | Atual | Desejado | Gap   |
|------------------------|-------|----------|-------|
| Estresse               | 48,2% | 0,1%     | 48,1% |
| Hierarquia             | 13,6% | 5,0%     | 8,6%  |
| Competição interna     | 12,8% | 7,2%     | 5,7%  |
| Controle               | 19,0% | 13,7%    | 5,3%  |
| Burocracia             | 3,9%  | 0,9%     | 3,0%  |
| Status                 | 4,4%  | 2,7%     | 1,7%  |
| Resistência a mudanças | 3,5%  | 2,4%     | 1,1%  |
| Trabalhar isolado (a)  | 1,2%  | 0,2%     | 1,0%  |
| Manipulação            | 1,2%  | 0,4%     | 0,8%  |
| Falsidade              | 0,8%  | 0,0%     | 0,8%  |

**Significado:** valores com perspectiva positiva e perspectiva não desejável que revelam o maior gap entre a experiência atual e desejada pelos stakeholders internos da organização.

**Classificação:** são realizadas três perguntas de valores para os stakeholders (quais os seus valores pessoais, os valores que refletem a experiência atual e desejada com a organização), baseadas no modelo de Richard Barrett.



# Valores pessoais e organizacionais

Público externo



| Valores Pessoais     | Votos | %     | Experiência atual  | Votos | %     | Experiência desejada | Votos | %     |
|----------------------|-------|-------|--------------------|-------|-------|----------------------|-------|-------|
| Agilidade            | 137   | 55,0% | Agilidade          | 135   | 54,2% | Agilidade            | 112   | 45,0% |
| Confiança            | 125   | 50,2% | Eficiência         | 102   | 41,0% | Melhoria contínua    | 93    | 37,3% |
| Ética                | 119   | 47,8% | Confiança          | 93    | 37,3% | Ética                | 87    | 34,9% |
| Humildade            | 94    | 37,8% | Qualidade          | 88    | 35,3% | Eficiência           | 85    | 34,1% |
| Aprendizado contínuo | 91    | 36,5% | Foco no cliente    | 80    | 32,1% | Confiança            | 83    | 33,3% |
| Transparência        | 90    | 36,1% | Ética              | 77    | 30,9% | Foco no cliente      | 79    | 31,7% |
| Trabalho em equipe   | 88    | 35,3% | Trabalho em equipe | 74    | 29,7% | Excelência           | 79    | 31,7% |
| Eficiência           | 86    | 34,5% | Transparência      | 64    | 25,7% | Transparência        | 73    | 29,3% |
| Lealdade             | 83    | 33,3% | Desempenho         | 64    | 25,7% | Qualidade            | 73    | 29,3% |
| Qualidade            | 77    | 30,9% | Segurança          | 63    | 25,3% | Inovação             | 66    | 26,5% |

Legenda:

- VP & EA
- EA & ED
- VP, EA & ED
- VP & ED
- (PL) Potencialmente Limitante

**Significado:** valores mais votados pelos respondentes e a respectiva % de respondentes.

**Classificação:** são realizadas três perguntas de valores para os stakeholders (quais os seus valores pessoais, os valores que refletem a experiência atual e desejada com a organização), baseadas no modelo de Richard Barrett.





# Valores para desenvolver e ajustar



Público externo

## Introdução

- Carta ao leitor
- Comentários gerais
- Dados demográficos

## Reputação

- Reputação geral
- Reputação por Stakeholder
- Dados respondentes

## Princípios

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

## Cultura

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

### Valores para desenvolver

| Valores                  | Atual | Desejado | Gap   |
|--------------------------|-------|----------|-------|
| Sustentabilidade         | 5,2%  | 18,9%    | 13,7% |
| Melhoria contínua        | 23,7% | 37,3%    | 13,7% |
| Inclusão                 | 6,8%  | 14,9%    | 8,0%  |
| Excelência               | 23,7% | 31,7%    | 8,0%  |
| Reconhecimento           | 9,2%  | 16,9%    | 7,6%  |
| Lealdade                 | 8,0%  | 15,7%    | 7,6%  |
| Fazer a diferença        | 14,9% | 22,5%    | 7,6%  |
| Visão do todo            | 9,6%  | 16,9%    | 7,2%  |
| Crescimento profissional | 14,5% | 21,7%    | 7,2%  |
| Foco em resultado        | 14,9% | 20,5%    | 5,6%  |

### Valores para ajustar

| Valores                | Atual | Desejado | Gap   |
|------------------------|-------|----------|-------|
| Estresse               | 22,5% | 0,4%     | 22,1% |
| Controle               | 19,3% | 16,1%    | 3,2%  |
| Burocracia             | 2,8%  | 0,4%     | 2,4%  |
| Resistência a mudanças | 3,6%  | 1,6%     | 2,0%  |
| Hierarquia             | 3,2%  | 1,6%     | 1,6%  |
| Humilhação             | 1,6%  | 0,4%     | 1,2%  |
| Falsidade              | 1,6%  | 0,4%     | 1,2%  |
| Inveja                 | 0,8%  | 0,0%     | 0,8%  |
| Cautela                | 5,2%  | 4,4%     | 0,8%  |
| Manipulação            | 0,4%  | 0,0%     | 0,4%  |

**Significado:** valores com perspectiva positiva e perspectiva não desejável que revelam o maior gap entre a experiência atual e desejada pelos stakeholders externos da organização.

**Classificação:** são realizadas três perguntas de valores para os stakeholders (quais os seus valores pessoais, os valores que refletem a experiência atual e desejada com a organização), baseadas no modelo de Richard Barrett.



# IQR: Índice de Qualidade das Relações

## Introdução

- Carta ao leitor
- Comentários gerais
- Dados demográficos

## Reputação

- Reputação geral
- Reputação por Stakeholder
- Dados respondentes

## Princípios

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

## Cultura

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



### Resultado Geral

IQR Interno: 92%

IQR Externo: 91%

### Benchmark

IQR Geral: 91%

IQR Interno: 91%

IQR Externo: 90%



**Métrica de Cálculo:** Valores Positivos são a soma de votos nos valores positivos dividido pelo total de votos presentes nos valores.  
**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  
Reputação por Stakeholder  
Dados respondentes

## Princípios

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

## Cultura

Cultura organizacional  
Valores  
Qualidade das relações

### Desenvolvimento horizontal

Desenvolvimento vertical

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

### Horizontal

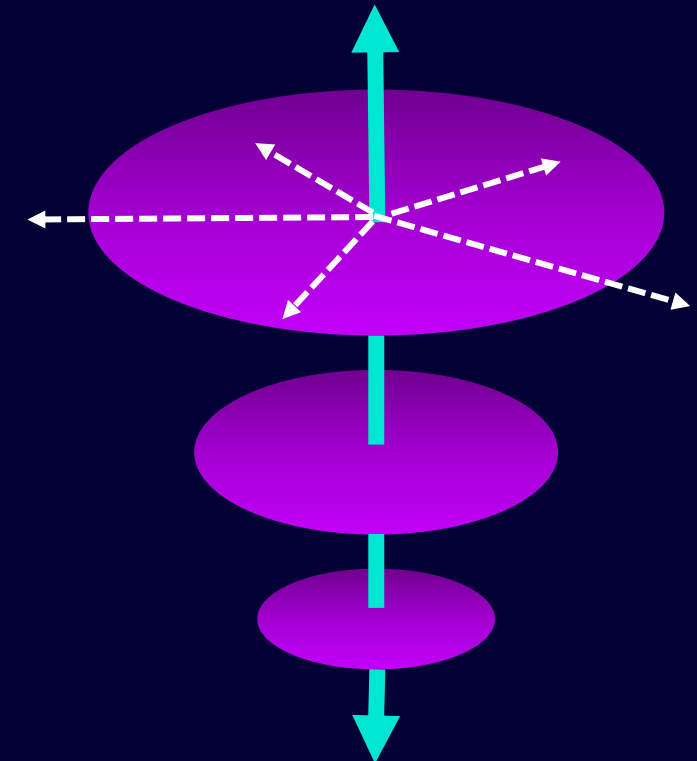
Desenvolvimento no mesmo estágio evolutivo (ex.: novas competências, conhecimento, informações ou novas áreas de aprendizado que caracterizam por um novo tipo ou arquétipo cultural).

### 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  
Reputação por Stakeholder  
Dados respondentes

## Princípios

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

## Cultura

Cultura organizacional  
Valores  
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

A experiência atual x desejada na perspectiva do Competing Values Framework

## Introdução

- Carta ao leitor
- Comentários gerais
- Dados demográficos

## Reputação

- Reputação geral
- Reputação por Stakeholder
- Dados respondentes

## Princípios

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

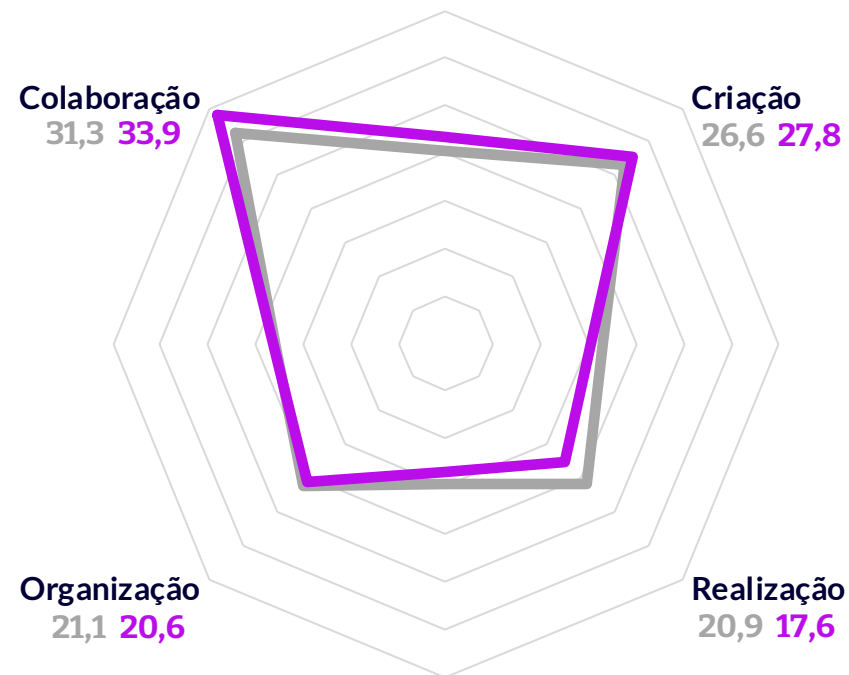
## Cultura

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

### Experiência Atual x Desejada

Comparação entre a experiência atual e a situação ideal de acordo com stakeholders.

Legenda:  Experiência Atual  Experiência Desejada



**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.

**Referências:** Cameron & Quinn.



# Arquétipos Culturais

A experiência atual x desejada na perspectiva do Competing Values Framework

## Introdução

Carta ao leitor  
Comentários gerais  
Dados demográficos

## Reputação

Reputação geral  
Reputação por Stakeholder  
Dados respondentes

## Princípios

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

## Cultura

Cultura organizacional  
Valores  
Qualidade das relações

### Desenvolvimento horizontal

Desenvolvimento vertical

## Resultado Geral

| Orientação cultural | Atual       | Desejada    |
|---------------------|-------------|-------------|
| Colaboração         | 31,3%       | 33,9%       |
| Criação             | 26,6%       | 27,8%       |
| Realização          | 20,9%       | 17,6%       |
| Organização         | 21,1%       | 20,6%       |
| <b>Total</b>        | <b>100%</b> | <b>100%</b> |

**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.

**Referências:** Cameron & Quinn.



# Arquétipos Culturais

A experiência atual x desejada na perspectiva do Competing Values Framework

## Introdução

- Carta ao leitor
- Comentários gerais
- Dados demográficos

## Reputação

- Reputação geral
- Reputação por Stakeholder
- Dados respondentes

## Princípios

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

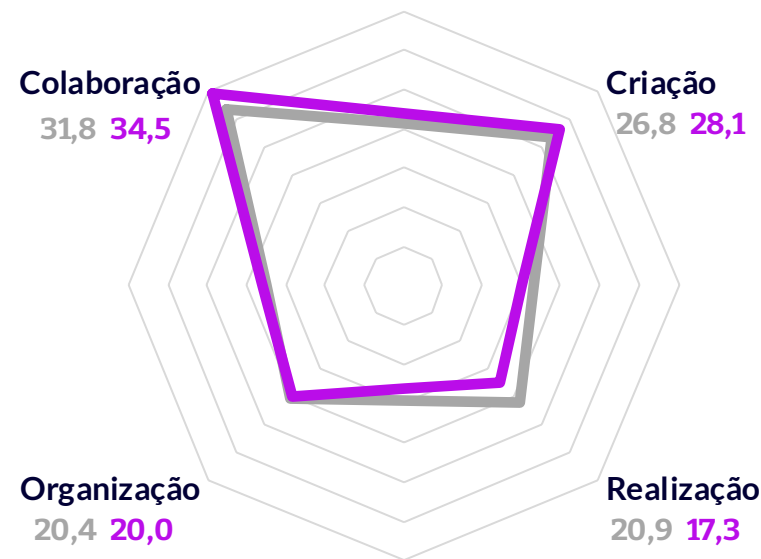
## Cultura

- Cultura organizacional
- Valores
- Qualidade das relações

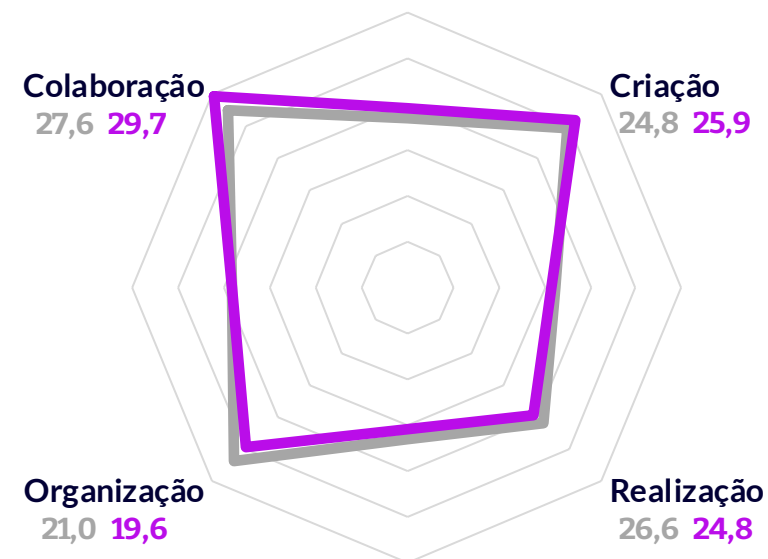
### Desenvolvimento horizontal

- Desenvolvimento vertical

## Público interno



## Público externo



Legenda:  Experiência Atual  Experiência Desejada

**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.

Referências: Cameron & Quinn.



# Arquétipos Culturais

A experiência atual x desejada na perspectiva do Competing Values Framework

## Introdução

Carta ao leitor  
Comentários gerais  
Dados demográficos

## Reputação

Reputação geral  
Reputação por Stakeholder  
Dados respondentes

## Princípios

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

## Cultura

Qualidade das relações  
**Desenvolvimento horizontal**  
Desenvolvimento vertical

## Público interno

### Resultado Geral

| Orientação cultural | Atual       | Desejada    |
|---------------------|-------------|-------------|
| Colaboração         | 31,8%       | 34,5%       |
| Criação             | 26,8%       | 28,1%       |
| Realização          | 20,9%       | 17,3%       |
| Organização         | 20,4%       | 20,0%       |
| <b>Total</b>        | <b>100%</b> | <b>100%</b> |

## Público externo

### Resultado Geral

| Orientação cultural | Atual       | Desejada    |
|---------------------|-------------|-------------|
| Colaboração         | 27,6%       | 29,7%       |
| Criação             | 24,8%       | 25,9%       |
| Realização          | 21,0%       | 19,6%       |
| Organização         | 26,6%       | 24,8%       |
| <b>Total</b>        | <b>100%</b> | <b>100%</b> |

**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.

**Referências:** Cameron & Quinn.





# Desenvolvimento horizontal

Arquétipos baseados em Eneatipos Culturais

## Introdução

Carta ao leitor  
Comentários gerais  
Dados demográficos

## Reputação

Reputação geral  
Reputação por Stakeholder  
Dados respondentes

## Princípios

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

Cultura organizacional

Valores

Qualidade das relações

**Desenvolvimento horizontal**

Desenvolvimento vertical

## Cultura



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 enganar 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
- Reputação por Stakeholder
- Dados respondentes

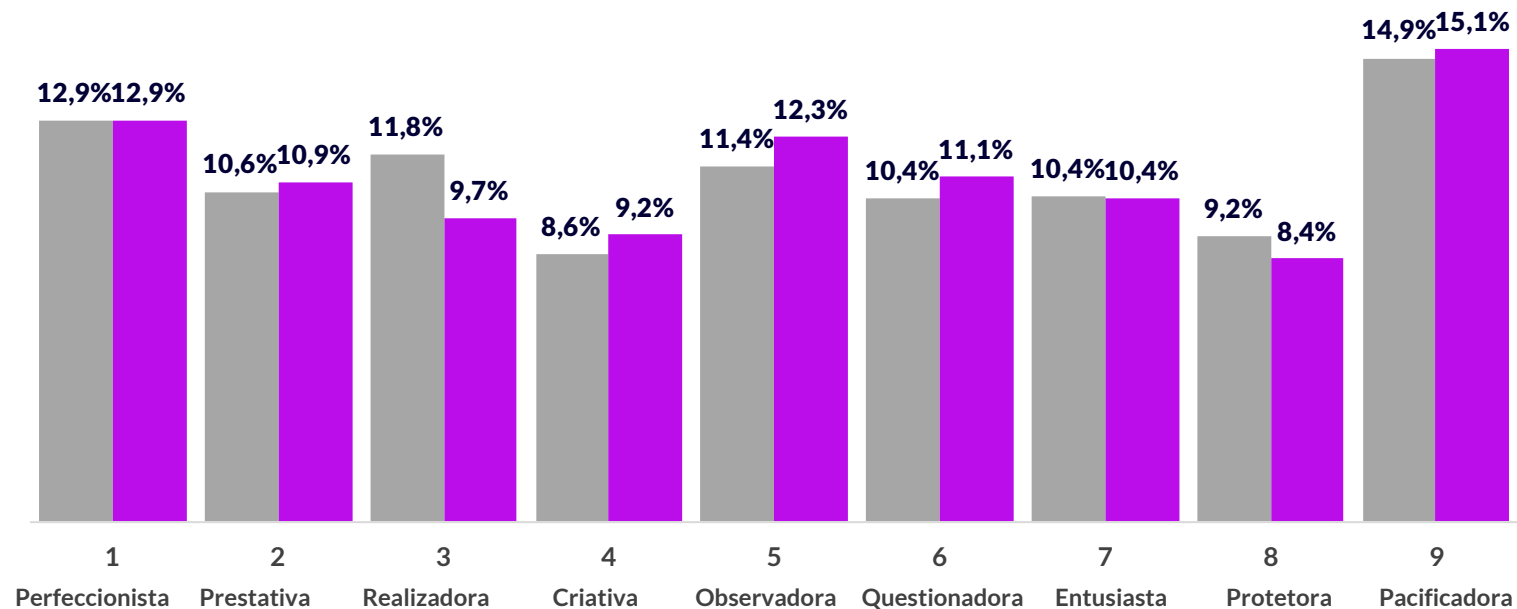
## Princípios

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

## Cultura

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

### Perspectiva geral (internos e externos)



Legenda:  Experiência Atual  Experiência Desejada

**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.  
**Obs:** não há comparação com as empresas Top Performance, pois entendemos que cada empresa possui sua própria cultura.



# Desenvolvimento horizontal

A experiência atual x desejada na perspectiva de eneatis tipos culturais

## Introdução

- Carta ao leitor
- Comentários gerais
- Dados demográficos

## Reputação

- Reputação geral
- Reputação por Stakeholder
- Dados respondentes

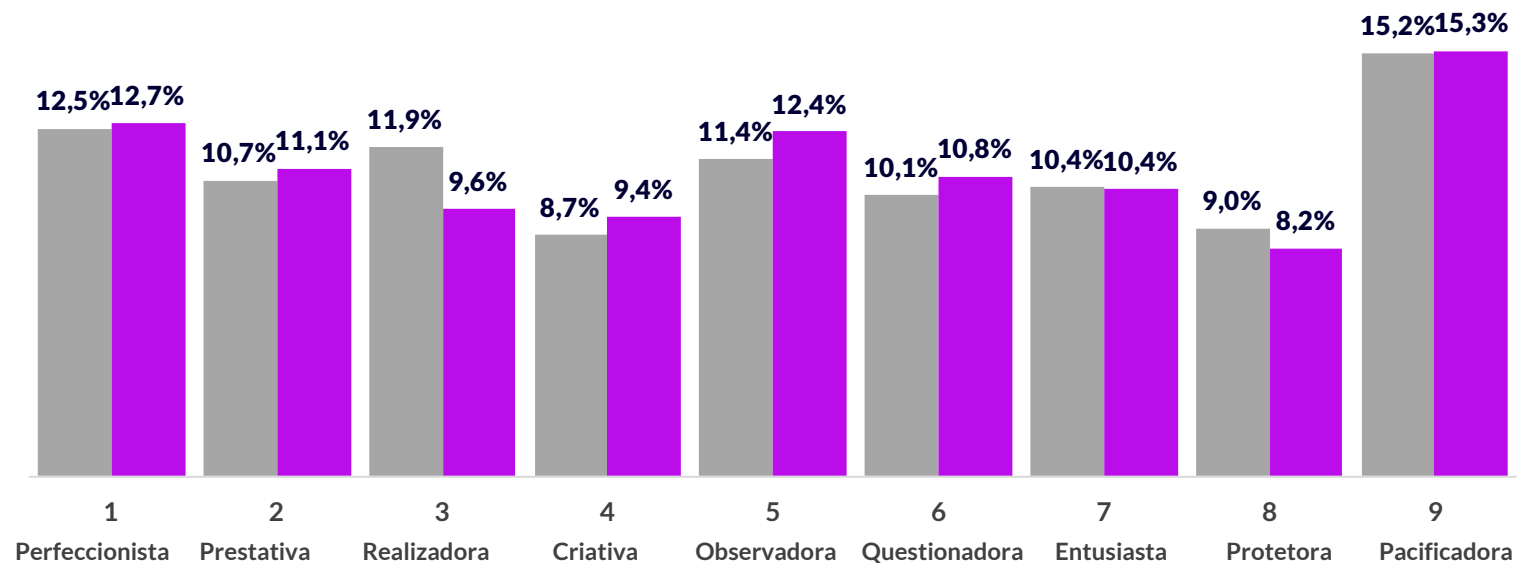
## Princípios

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

## Cultura

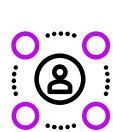
- Qualidade das relações
- Desenvolvimento horizontal**
- Desenvolvimento vertical

### Stakeholders internos



Legenda:  Experiência Atual  Experiência Desejada

**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.  
**Obs:** não há comparação com as empresas Top Performance, pois entendemos que cada empresa possui sua própria cultura.



# Desenvolvimento horizontal

A experiência atual x desejada na perspectiva de eneatis tipos culturais

## Introdução

- Carta ao leitor
- Comentários gerais
- Dados demográficos

## Reputação

- Reputação geral
- Reputação por Stakeholder
- Dados respondentes

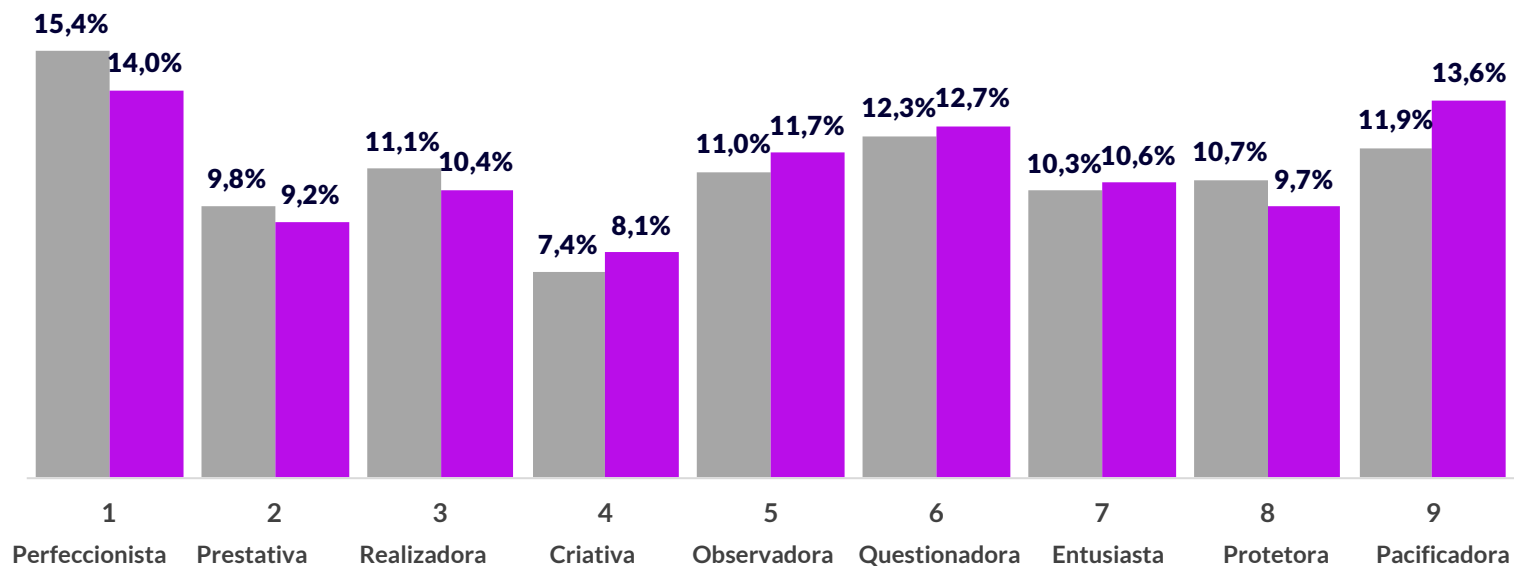
## Princípios

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

## Cultura

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

### Stakeholders externos



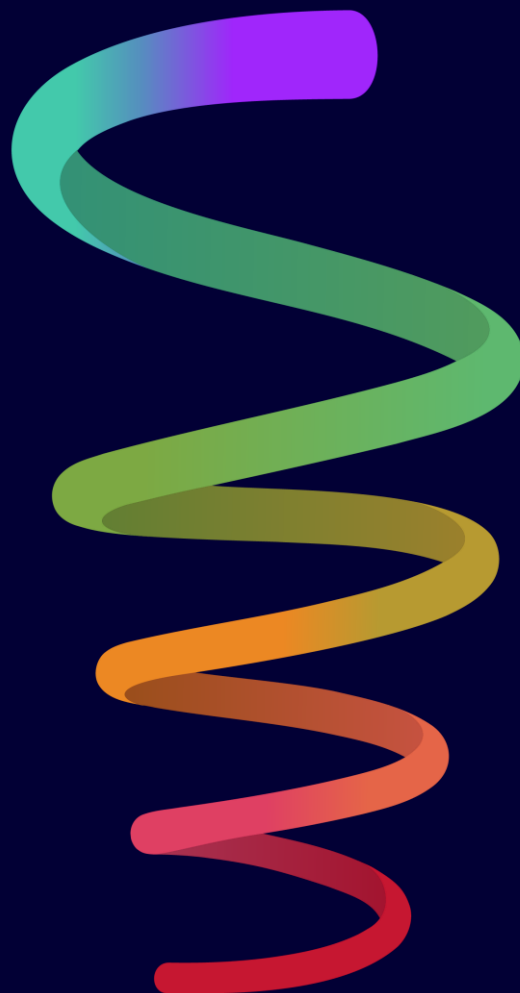
Legenda:  Experiência Atual  Experiência Desejada

**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.  
**Obs:** não há comparação com as empresas Top Performance, pois entendemos que cada empresa possui sua própria cultura.



# Desenvolvimento vertical

A evolução dos estágios de maturidade das organizações



## Introdução

Carta ao leitor  
Comentários gerais  
Dados demográficos

## Reputação

Reputação geral  
Reputação por Stakeholder  
Dados respondentes

## Princípios

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

## Cultura

Cultura organizacional  
Valores  
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.

**7. Propósito:** foco na sabedoria e na inteligência coletiva. Capacidade de sustentar tensões como complexidade e simplicidade, integridade e fractal.

**6. Co-criação:** foco na capacidade de integração e transformação sistêmica. As divergências passam a ser pontos de apoio para co-criar e co-inovar.

**5. Pessoas:** foco na relações humanas e na interação com o sistema. A perspectiva de competição é substituída pela abundância e interdependência sistêmica.

**4. Resultados:** foco nas análises, nos resultados e nas metas a serem atingidas. Alto nível de responsabilização e forte senso de meritocracia dominam as relações.

**3. Especialização:** foco na especialização, nas competências e eficiência. As habilidades e as áreas de interesse dos indivíduos direcionam os comportamentos.

**2. Processos:** foco na conformidade e estabilidade dos processos e relações. As regras e os padrões de trabalho governam o comportamento e atitude das pessoas.

**1. Sobrevivência:** foco na proteção e nas necessidades básicas da organização. Pode ocorrer manipulação, coerção, baixo nível de confiança e engajamento.



# Desenvolvimento vertical

A experiência atual vs desejada na perspectiva de estágios evolutivos

## Introdução

- Carta ao leitor
- Comentários gerais
- Dados demográficos

## Reputação

- Reputação geral
- Reputação por Stakeholder
- Dados respondentes

## Princípios

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

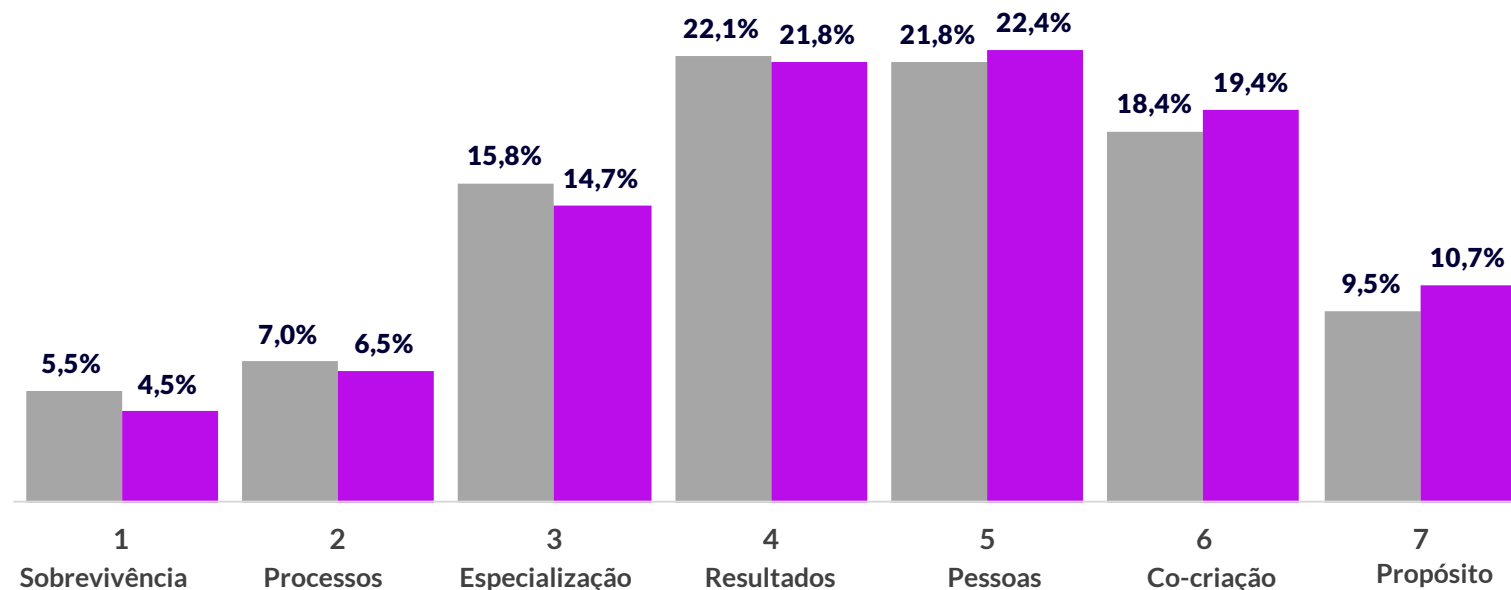
## Cultura

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

### Desenvolvimento vertical

## Perspectiva geral (internos e externos)

Centro de Gravidade: **4 (Resultados)**



Legenda:  Experiência Atual  Experiência Desejada

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

**Escala:** níveis de maturidade baseados na integração dos modelos da Dra. Susane Cook-Greuter, Frederic Laloux e Richard Barrett.

**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 vertical.

**Obs.:** não há comparação com as empresas Top Performance, pois entendemos que cada empresa possui sua própria cultura.



# Desenvolvimento vertical

A experiência atual vs desejada na perspectiva de estágios evolutivos

## Introdução

- Carta ao leitor
- Comentários gerais
- Dados demográficos

## Reputação

- Reputação geral
- Reputação por Stakeholder
- Dados respondentes

## Princípios

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

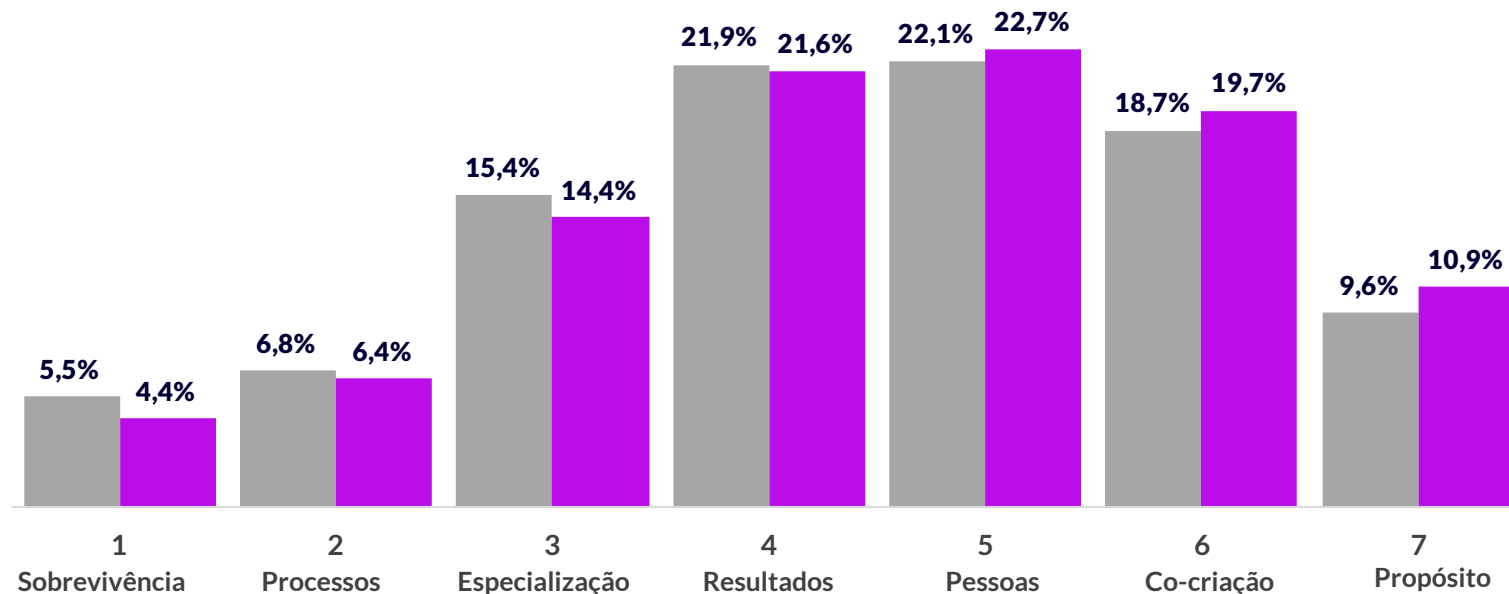
## Cultura

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

### Desenvolvimento vertical

## Stakeholders internos

Centro de Gravidade: **5 (Pessoas)**



Legenda:  Experiência Atual  Experiência Desejada

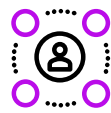
**Significado:** percepção dos stakeholders do arquétipo da cultura atual e desejada sob a perspectiva do desenvolvimento vertical.

**Escala:** níveis de maturidade baseados na integração dos modelos da Dra. Susane Cook-Greuter, Frederic Laloux e Richard Barrett.

**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 vertical.

**Obs.:** não há comparação com as empresas Top Performance, pois entendemos que cada empresa possui sua própria cultura.



# Desenvolvimento vertical

A experiência atual vs desejada na perspectiva de estágios evolutivos



## Introdução

- Carta ao leitor
- Comentários gerais
- Dados demográficos

## Reputação

- Reputação geral
- Reputação por Stakeholder
- Dados respondentes

## Princípios

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

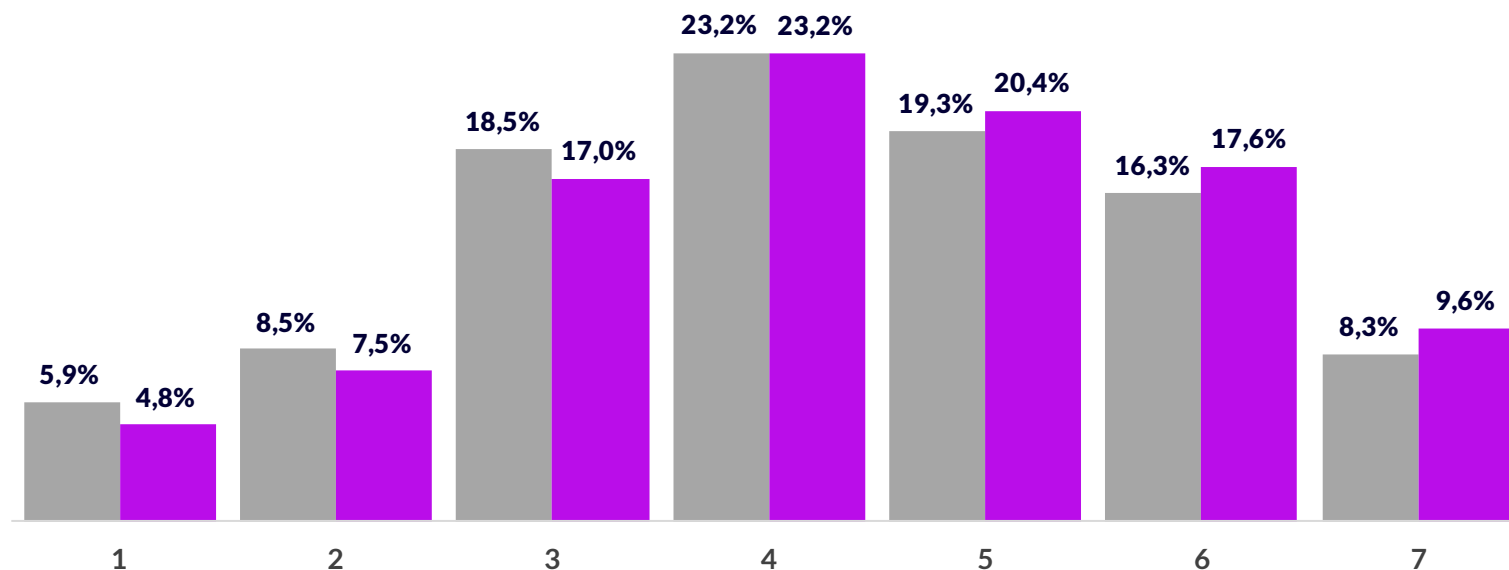
## Cultura

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

### Desenvolvimento vertical

## Stakeholders externos

Centro de Gravidade: **4 (Resultados)**



Legenda:  Experiência Atual  Experiência Desejada

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

**Escala:** níveis de maturidade baseados na integração dos modelos da Dra. Susane Cook-Greuter, Frederic Laloux e Richard Barrett.

**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 vertical.

**Obs.:** não há comparação com as empresas Top Performance, pois entendemos que cada empresa possui sua própria cultura.





**humanizadas**