

Valores compartilhados: o desafio de levar a teoria à prática

Denise Barbosa Fejgelman

- Pós-graduada em Gestão Estratégica em Comunicação Organizacional e Relações Públicas (Gestcorp) pela Escola de Comunicações e Artes da Universidade de São Paulo (ECA-USP)
- Jornalista pela Universidade Metodista
- Foi produtora executiva do Programa Silvia Poppovic, na Rede Bandeirantes de Televisão, responsável pela coordenação de rede do Jornal da Noite, no SBT, e dirigiu o Programa Papo Sério, apresentado por Lolita Rodrigues, na Rede Manchete
- Trabalhou como freelancer em veículos como as revistas Claudia e Criativa, Jornal da Tarde, e foi diretora de redação da agência de comunicação corporativa Informare
- Gerente de Comunicação Corporativa e Responsabilidade Social da Seguros Unimed
- denise.barbosa@segurosunimed.com.br

Não são as organizações que se transformam,
mas as pessoas.

Richard Barrett

Em seus 19 anos de existência, a Seguros Unimed vem aperfeiçoando o relacionamento com seus públicos estratégicos, pautada em princípios éticos e na atuação socialmente responsável. Por fazer parte do maior sistema de cooperativas médicas do mundo, o Sistema Unimed, essa empresa de capital aberto traz em sua história a filosofia das cooperativas.

Em 2006, juntamente com a Unimed do Brasil e mais 170 cooperativas Unimeds do país, a Seguros Unimed participou da construção do Código de Conduta Profissional Unimed, uma referência para a conduta pessoal e profissional nos relacionamentos interno e externo dos administradores, cooperados e colaboradores do Sistema Unimed.

Nesse código também foram descritos os valores do Sistema Unimed, que deveriam ser compartilhados com a Seguros Unimed. No entanto, como eles foram definidos sem o envolvimento dos seus colaboradores, conseqüentemente, não refletiam em sua totalidade a cultura existente na seguradora.

Sabendo que os valores de uma empresa só existem de fato quando são colocados em prática e demonstrados em sua atuação na sociedade, a Seguros Unimed buscou uma metodologia para formalizá-los de maneira compartilhada com seus colaboradores e que tivesse ressonância tanto interna quanto externamente.

Como esse desafio só poderia ser conquistado com a integração de várias áreas da empresa, foi organizado um comitê, inicialmente composto por gestores de Comunicação, Responsabilidade Social e Recursos Humanos, que se encarregou de buscar no mercado uma metodologia que atendesse às necessidades da companhia.

Uma metodologia para identificar valores corporativos

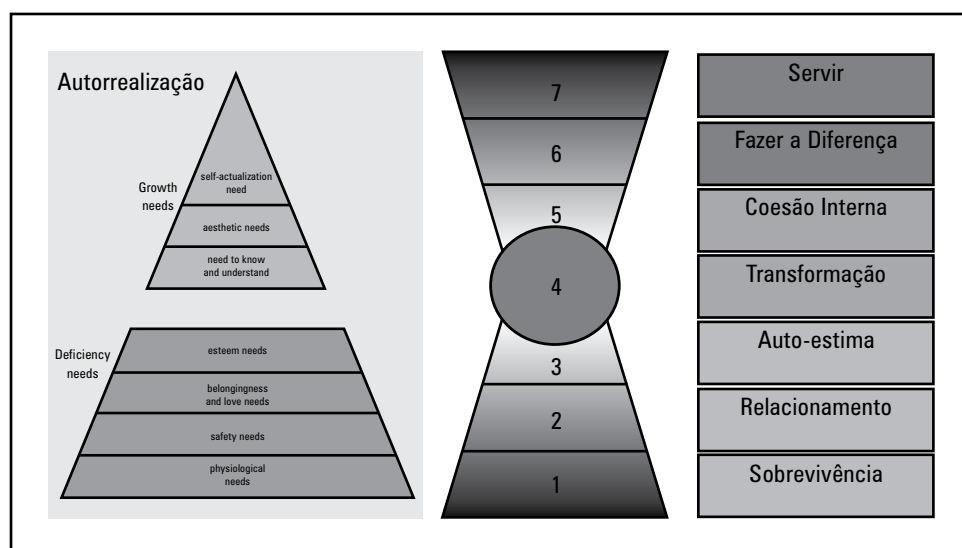
Por meio de uma pesquisa bibliográfica, foi identificado o referencial teórico descrito no livro *Libertando a alma da empresa*, do consultor Richard Barrett. Nele, o autor defende a idéia de que, quando os valores de um indivíduo são os mesmos da organização na qual ele trabalha, existe um alinhamento de valores. E para fazer um diagnóstico sobre a existência ou não desse alinhamento, é necessário mapear os valores da organização segundo a percepção de seus líderes e colaboradores.

Para mapear os valores da organização, Richard Barrett desenvolveu uma metodologia que fornece um diagnóstico da cultura atual e da cultura desejada ao examinar as percepções dos colaboradores sobre os seus valores pessoais, os valores vivenciados

pela empresa e os que eles desejam que a empresa tenha de fato. A metodologia também pode medir as percepções de clientes e demais públicos estratégicos da companhia.

Baseado na teoria da hierarquia das necessidades do psicólogo americano Abraham Maslow (1976), Barrett (1998) desenvolveu o modelo dos Sete Níveis de Consciência. Esses sete níveis são desdobrados pelo autor em Pessoal e Organizacional. A base da Consciência Organizacional é que as empresas são compostas de pessoas, e agem como entidades vivas com motivações similares às dos indivíduos.

Figura 1: comparativo entre a pirâmide de Maslow e o modelo de Richard Barrett



Segundo Barrett (1998), as pessoas e as organizações não agem baseadas em um único nível de consciência, e, sim, com base em um agrupamento de três ou quatro níveis. Em geral, os indivíduos tendem a focar os níveis de um a cinco e as organizações, nos três primeiros. As empresas de maior sucesso são aquelas nas quais os valores estão distribuídos em todos os níveis de consciência, denominadas de Empresas de Espectro Total.

A seguir são apresentados os Sete Níveis da Consciência Pessoal e os Sete Níveis da Consciência Organizacional, criados por Barrett, mostrando onde está focalizado cada valor e os aspectos limitantes dos valores dos níveis de um a três. Os valores de quatro a sete não apresentam aspectos limitadores.

Níveis de Consciência Pessoal	Níveis de Consciência Organizacional
<p>Nível 1 Sobrevivência – Focaliza as questões de sobrevivência física. Inclui valores como <i>estabilidade financeira, riqueza, segurança, autodisciplina e saúde</i>. Os aspectos potencialmente limitadores deste nível são gerados por medos em torno da sobrevivência. Valores limitantes incluem <i>ganância, controle e cautela</i>.</p>	<p>Finanças – Focaliza a questão financeira e o crescimento organizacional. Inclui valores como lucratividade, valor do acionista, saúde e segurança do funcionário. Os valores potencialmente limitantes deste nível são gerados pelo medo da sobrevivência, como controle, territorialidade, cautela e exploração.</p>
<p>Nível 2 Relacionamentos – Este nível se preocupa com a qualidade dos relacionamentos interpessoais. Inclui valores como <i>comunicação, família, amizade, resolução de conflitos e respeito</i>. Os aspectos potencialmente limitantes deste nível resultam de medos em relação à perda de controle ou consideração. Valores limitantes incluem <i>rivalidade, intolerância e necessidade de ser gostado</i>.</p>	<p>Relacionamentos – Contempla a qualidade dos relacionamentos interpessoais entre colaboradores e clientes/fornecedores e inclui valores como <i>comunicação aberta, resolução de conflitos, satisfação do cliente, cortesia e respeito</i>. Os aspectos potencialmente limitantes deste nível nascem de medos relacionados à perda de controle e consideração pessoal. Isso gera manipulação, culpabilização e competição interna.</p>
<p>Nível 3 Auto-estima – Enfatiza a questão do reconhecimento. Ele inclui valores como <i>ser o melhor, ambição, crescimento profissional e recompensa</i>. Os aspectos potencialmente limitantes deste nível se originam de uma baixa auto-estima ou da perda de controle. Valores potencialmente limitantes incluem <i>status, arrogância e imagem</i>.</p>	<p>Auto-estima – Este nível se preocupa com práticas de gestão que melhoram os métodos de trabalho e a entrega de serviços e produtos, incluindo valores como produtividade, eficiência, crescimento profissional, desenvolvimento de habilidades e qualidade. Os aspectos potencialmente limitantes são o resultado da baixa auto-estima e da perda de controle e incluem valores como <i>status, arrogância, burocracia e complacência</i>.</p>
<p>Nível 4 Transformação – Focaliza a auto-realização e crescimento pessoal. Contém valores como <i>coragem, responsabilidade e desenvolvimento pessoal</i>. Este é o nível em que as pessoas trabalham para se libertar de seus medos. Isso requer um questionamento contínuo das próprias crenças e pressupostos. É também o nível em que o profissional encontra equilíbrio em sua vida.</p>	<p>Transformação - Foca a renovação contínua e o desenvolvimento de novos produtos e serviços. Ele contém valores que sobrepõem os valores potencialmente limitantes dos níveis 1 a 3. Valores neste nível incluem <i>responsabilidade, participação do funcionário, aprendizagem, inovação, trabalho em equipe, desenvolvimento pessoal e compartilhar conhecimento</i>.</p>
<p>Nível 5 Significado – Foca a preocupação do indivíduo com a busca de significado e comunidade. Aqueles que operam como neste nível não pensam mais em termos</p>	<p>Coesão Interna – Foca o espírito de comunidade na empresa. Ele inclui valores <i>confiança, integridade, honestidade, consciência de valores, cooperação, excelência</i></p>

	de emprego ou cargo, mas em termos de missão. Este nível contém valores como <i>comprometimento, criatividade, entusiasmo, humor/alegria, excelência, generosidade e honestidade.</i>	<i>e justiça. O resultado é alegria, entusiasmo, paixão, comprometimento e criatividade.</i>
Nível 6	Fazer a diferença – Traz a questão de fazer a diferença no mundo. É também o nível de envolvimento ativo na comunidade local. Indivíduos operando neste nível honram a intuição e a contribuição. Eles podem estar preocupados com o meio ambiente ou questões locais. Contém valores tais como <i>aconselhamento, trabalho comunitário, empatia e consciência ambiental.</i>	Inclusão – Foca no aprofundamento e fortalecimento dos relacionamentos e na realização do funcionário. Dentro da organização inclui valores como <i>desenvolvimento da liderança, capacidade de ser mentor, capacidade de ser coaching e realização do funcionário.</i> Externamente inclui valores como <i>colaboração com clientes e fornecedores, criar parcerias, alianças estratégicas, envolvimento com a comunidade, consciência ambiental e fazer a diferença.</i>
Nível 7	Servir – Reflete a mais alta ordem de conexão interna e externa. Ele foca no servir aos outros e o planeta. Indivíduos operando neste nível lidam bem com a incerteza. Eles demonstram <i>sabedoria, compaixão e capacidade de perdoar</i> , têm uma perspectiva global e estão preocupados com questões como <i>justiça social, direitos humanos e as futuras gerações.</i>	Unidade – Reflete o nível mais alto de conexão interna e externa. Dentro da organização inclui valores como <i>visão, sabedoria, capacidade de perdoar e compaixão.</i> Externamente inclui valores como <i>justiça social, direitos humanos, perspectiva global e futuras gerações.</i>

Com base na metodologia escolhida, a Seguros Unimed realizou pesquisa com seus colaboradores e clientes. Os resultados permitiram analisar a perspectiva humana, por meio do cruzamento dos valores pessoais dos colaboradores com o modelo dos Sete Níveis de Consciência Pessoal. A perspectiva de Desenvolvimento Organizacional foi obtida com o paralelo entre a percepção dos colaboradores em relação aos valores da cultura atual e dos valores da cultura que eles desejam para empresa, em relação aos Sete Níveis da Consciência Organizacional.

Já a perspectiva de Negócios foi determinada pelo mapeamento da cultura atual e desejada da organização em relação ao Registro de Necessidades Corporativas. Também criado por Richard e baseado no conceito desenvolvido por Kaplan e Norton (1996)¹, esse Registro é uma ferramenta para identificar para onde a organização está direcionando suas energias e em que ponto ela de fato gostaria de se concentrar. As seis categorias do Registro de Equilíbrio das Necessidades são: Sobrevivência Corporativa, Eficiência Corporativa, Relações com Clientes e Fornecedores, Evolução Corporativa, Cultura Corporativa e Contribuição Social e Comunitária.

1 Em sua obra, Barrett considera os conceitos do Balanced Scorecard propostos por Kaplan e Norton .

O processo de formalização dos Valores Corporativos na Seguros Unimed

Por se tratar de uma metodologia testada em campo, visto que a empresa de Richard Barrett já realizou esse tipo de levantamento em mais de 200 organizações em várias partes do mundo como Motorola, Siemens, KPMG, entre outras, optou-se por contratá-la por meio do seu representante e consultor no Brasil, Roberto Ziemer & Associados. Em fevereiro de 2008, foi iniciado o processo de formalização dos valores da Seguros Unimed.

O instrumento utilizado para a coleta de dados, tanto dos colaboradores como dos clientes, foi um questionário respondido via Internet, no site da consultoria. Cada um dos dois públicos foi convidado a escolher, em três listas com 90 opções de valores, quais os dez valores que mais representavam os seus pessoais, quais os dez valores vividos naquele momento pela Seguros Unimed e quais os dez que gostariam que a empresa tivesse.

Como era de fundamental importância a participação tanto dos colaboradores como dos clientes, foi desenvolvido um plano de comunicação envolvendo os dois grupos. A principal estratégia foi a definição do seu principal porta-voz, o presidente da empresa. Dessa forma, em vários momentos, como o “café da manhã” e o “bate-papo com o presidente”, abordou-se a importância do comprometimento de todos nesse processo para que os valores escolhidos de fato representassem a opinião do grupo.

Além disso, foram criados e-mails, cartazes e banners para convidar os colaboradores a participar da pesquisa. No jornal interno da empresa foram divulgadas matérias mostrando todo o processo.

Para os clientes, foi enviada uma carta do presidente demonstrando a preocupação da seguradora em conhecer a opinião deles a respeito de um tema tão estratégico, explicando como seria a pesquisa e convidando-os a respondê-la.

O resultado conquistado mostra que foi acertada a estratégia de envolver o presidente da empresa no processo de comunicação e divulgação da iniciativa, pois dos 503 colaboradores existentes na Seguros Unimed, 356 responderam a pesquisa, representando 70% deste universo e, segundo o consultor, o maior índice de respostas de colaboradores de todas as empresas que já implementaram esta metodologia. Dos 300 clientes selecionados para responder o questionário, 90 responderam.

Com as informações dos colaboradores e dos clientes, a consultoria apresentou o relatório com a análise dos resultados por público estudado e uma compreensão detalhada da cultura atual e da cultura desejada, por meio das percepções de cada um deles sobre os valores que a organização pratica, o que eles consideram ideais e os pessoais.

As revelações da pesquisa

A pesquisa revelou que os colaboradores da Seguros Unimed têm uma forte força interior e são profundamente dedicados em cumprir suas promessas e comprometer-se. Para eles é importante crescer dentro de suas áreas de interesse, tanto quanto viver com base em fortes princípios morais.

Com base nas respostas dos colaboradores sobre os valores da Cultura Atual, a pesquisa apontou que a organização funciona com base em uma consciência próxima do espectro total, ou seja, apresenta valores em seis dos sete níveis da consciência. Os resultados também demonstraram que esse grupo se sente confortável com muitos dos valores da cultura atual e gostariam que eles estivessem presentes na cultura desejada. Eles também perceberam o benefício de mudar o foco de alguns valores.

Os colaboradores indicaram em suas respostas que gostariam que os valores “compromisso com o cliente” e “melhoria contínua”, que foram identificados na cultura atual, continuassem a ser partes vitais da cultura desejada e que também queriam ser reconhecidos pelos seus esforços e sucessos, por meio da “valorização dos colaboradores”. Para eles também é importante que a organização faça a diferença de forma positiva na vida das pessoas com as quais ela interage ou serve.

As respostas dos clientes demonstraram que eles gostariam que a organização buscasse melhorar os produtos e serviços por meio da “melhoria contínua”. Reconheciam a necessidade de cultivar relacionamentos mutuamente benéficos fora da organização por meio do foco em “alianças estratégicas”. Para eles também era importante que a organização fornecesse transparência em sua gestão e linhas abertas de comunicação.

Nesse relatório também foram indicadas quais questões deveriam ser feitas aos dois públicos pesquisados na próxima fase do processo para validar os resultados e aprofundar e compreender as respostas. Para isso, foram realizadas reuniões com grupos de colaboradores e clientes, separadamente.

Depois dos encontros com colaboradores e clientes, os líderes da empresa nos níveis de diretoria, superintendência, gerência e supervisão foram envolvidos para escolher, entre os dez valores da cultura atual e os dez da desejada, indicados na pesquisa com colaboradores e clientes, quais seriam os quatro valores centrais da empresa. Nesse processo foram analisados e discutidos amplamente quais a empresa apoiaria tendo como base os mais votados tanto na cultura atual quanto na desejada. Foram escolhidos os valores “Compromisso com o Cliente”, “Valorização dos Colaboradores”, “Melhoria Contínua” e “Fazer a Diferença”.

Para que os valores fossem vivenciados por todos e fizessem parte da cultura organizacional, foram detalhados por esse grupo, com base nos valores centrais, quais comportamentos deveriam ser praticados e quais deveriam ser evitados. Esses comporta-

mentos serão também utilizados para balizar o processo de avaliação de desempenho, as contratações e demissões dos colaboradores.

Como nesse mesmo período a empresa estava reestruturando sua marca, os valores foram utilizados como base para seu desenvolvimento, buscando refletir na imagem da empresa os aspectos identificados em sua cultura.

Desafios da continuidade

Os novos valores da Seguros Unimed estão sendo fortemente divulgados para seus colaboradores e a base desse processo será o exemplo que cada líder se compromete em dar por meio dos seus comportamentos. Também será produzido um material de divulgação dos valores e comportamentos para ser entregue a todos os colaboradores e também para aqueles que chegarem à empresa.

Um forte trabalho com a liderança também está sendo feito para ajudar cada gestor a perceber como os valores devem ser colocados em prática e quais as ações que serão inseridas no Planejamento Estratégico da empresa para que sejam executadas e mensuradas periodicamente.

Atualmente, a Seguros Unimed está desenvolvendo um projeto para aproximar os parceiros comerciais dos princípios da Responsabilidade Social Empresarial, comprometendo-os com o desenvolvimento sustentável nos seus negócios, e para que atuem como multiplicadores das boas práticas de gestão no mercado. Nesse sentido, a próxima etapa de divulgação dos valores da companhia será para esse público estratégico, durante o desenvolvimento desse projeto.

Referências

BARRETT, Richard. *Libertando a alma da empresa*. São Paulo: Cultrix, 1998.