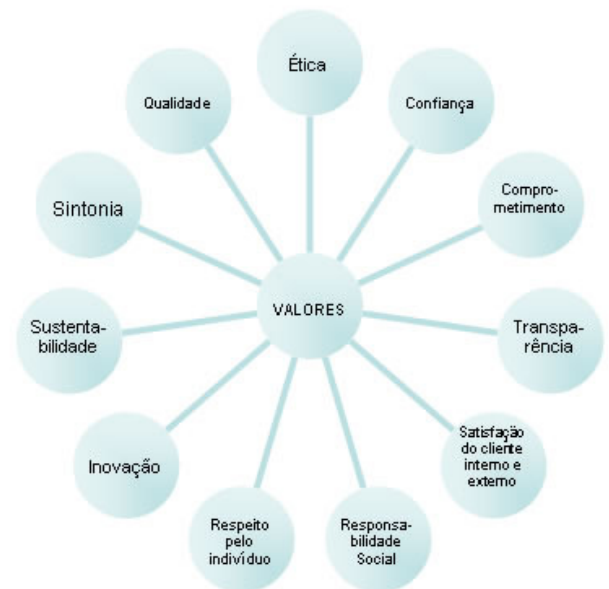


# Alinhando Visão, Valores e Acções numa Empresa Saudável

Robert Dilts



## Níveis de Aprendizado e Mudança dentro da Empresa

A vida das pessoas dentro de uma empresa e, sem dúvida, a vida da própria empresa, podem ser descritas e compreendidas em diferentes níveis. Em um nível, está o ambiente no qual a empresa e seus colaboradores agem e interagem, – Exemplo: quando e onde as operações e relações dentro de uma empresa acontecem. Os factores ambientais determinam o contexto e as contingências dentro dos quais as empresas operam. O ambiente de uma empresa é formado por coisas como a localização geográfica das operações, os prédios e instalações que definem o "local de trabalho", o design do escritório e da fábrica, etc. Além da influência que esses factores ambientais exercem sobre as pessoas dentro da empresa, podemos também examinar a influência e o impacto que as pessoas podem exercer sobre o ambiente, e que produtos ou criações elas trazem a ele.

Em outro nível, podemos examinar os comportamentos específicos e as acções da empresa ou dos indivíduos – i.e., o que a pessoa ou empresa faz dentro do ambiente. Quais são os padrões especiais de trabalho, interacção ou comunicação? Em nível organizacional, os comportamentos podem ser definidos em termos de procedimentos gerais. Em nível individual, os comportamentos tomam a forma de rotinas específicas de trabalho, hábitos de trabalho ou actividades relacionadas com o trabalho.

Outro nível do processo envolve as estratégias, habilidades e capacidades pelas quais a empresa ou o indivíduo dirige as acções dentro de seu ambiente – Exemplo: como eles geram e orientam seus comportamentos dentro de um contexto particular. Para o indivíduo, as capacidades incluem estratégias cognitivas e habilidades tais como aprendizado, memória, tomada de decisão e criatividade, que facilitam o desempenho de um determinado comportamento ou tarefa. Em nível organizacional, as capacidades relacionam-se com as infra-estruturas disponíveis para dar suporte à comunicação, inovação, planeamento e tomada de decisão entre os membros da empresa.

Outros níveis do processo são formados por valores e crenças, que fornecem a motivação e as linhas mestras que estão por detrás das estratégias e capacidades usadas para atingir os resultados do comportamento no ambiente – Exemplo: por que

as pessoas fazem as coisas da maneira como as fazem, num determinado tempo e lugar. Nossos valores e crenças fornecem o reforço (motivação e permissão) que suportam ou inibem as capacidades e comportamentos em particular. Os valores e crenças determinam como os eventos recebem significado, e estão no âmago do julgamento e da cultura. Os valores e crenças dão suporte ao senso de identidade dos indivíduos e da empresa – Exemplo: quem está por detrás do por quê, do como, do que, do onde e do quando. Os processos de nível de identificação envolvem o senso de função e missão das pessoas relativo à sua visão e aos sistemas superiores aos quais elas pertencem.

Tipicamente, uma determinada identidade ou papel é expresso em termos de diversos valores e crenças. Estes, por sua vez, são suportados por uma gama maior de habilidades e capacidades, necessárias para manifestar determinados valores e crenças. Capacidades eficazes produzem um conjunto ainda mais amplo de acções e comportamentos específicos, que expressam e adaptam valores a respeito de muitos contextos e condições ambientais particulares.

### **O Papel dos Valores numa Empresa**

Em uma empresa, os valores formam um tipo de moldura imaterial que contorna todas as interacções das pessoas dentro do sistema. Os Valores, e as crenças a eles relacionadas, determinam como os eventos e as comunicações são interpretados e recebem significado. Logo, eles são a chave da motivação e da cultura. Os valores e crenças compartilhados são a "cola" que mantém unida uma empresa ou equipa eficiente. Os conflitos de valores são fonte de desarmonia e distensão.

É importante compreender que existem diferentes tipos de valores, que exercem funções e influências diferentes na empresa. Os "valores essenciais" são aqueles que mais intimamente expressam e suportam a identidade da empresa. Os valores essenciais geralmente são expressos através de "valores estratégicos" e "valores de processo." Os valores estratégicos são expressos externamente, em relação ao ambiente e aos clientes, à empresa, etc. Eles têm a ver com a maneira como a empresa se apresenta e age no mundo exterior. Os valores de processo são expressos internamente, e dizem respeito à maneira como os membros da empresa se relacionam e se comportam em relação a seus colegas e colaboradores.

O conjunto de valores e crenças pode ajudar a discernir as suposições e pressuposições mais profundas sobre as quais uma empresa se baseia. Num sistema funcional, os valores e crenças alinham-se com a identidade e o ambiente da empresa. Os objectivos e acções individuais dão suporte aos objectivos funcionais e à estratégia relacionada com os papéis desempenhados que, por sua vez, são congruentes com a cultura da empresa e sua identidade, e com a missão relativa a seu ambiente superior.

Em um sistema deficiente, os valores e crenças que estejam em conflito com os valores básicos podem assumir vida própria e começar a operar como um "vírus do pensamento" com capacidade destrutiva semelhante à de um vírus de computador ou biológico. No caso de valores e crenças conflituosas, as intervenções que envolvem a redefinição, ressignificação e reformulação das percepções são necessárias a fim de transformar ou "inocular" seu potencial negativo.

### **Alinhamento de Valores com a Visão e Acção**

O alinhamento é fundamental para um planeamento eficaz, para a solução de problemas e para a liderança. Num sistema eficaz, as acções e resultados dos indivíduos dentro de seus micro ambientes são congruentes com suas estratégias e objectivos. Esses objectivos, por sua vez, são congruentes com a cultura e a missão do sistema, em relação ao macro ambiente. Em outras palavras, existe um alinhamento interno do indivíduo com sua visão, e outro nível de alinhamento com a comunidade na qual a pessoa procura atingir sua visão.

Portanto, existem três tipos de alinhamento: 1) alinhamento pessoal, no qual existe uma congruência entre todas as partes do indivíduo, 2) alinhamento dos processos de apoio relativos ao objectivo ou visão, 3) alinhamento ambiental, no qual os objectivos e acções dos indivíduos ou grupos ajustam-se de maneira congruente e ecológica com o sistema superior (ambiente, empresa, comunidade, cultura, etc.).

Os sistemas são formados por níveis "hierárquicos" e "lógicos" de interacção. Portanto, num sistema funcional:

- 1) A relação entre os membros do sistema dá suporte à tarefa a ser realizada.
- 2) Existe uma percepção compartilhada dos níveis, posições de percepção e estrutura de tempo, relevantes para o espaço-problema e espaço-solução associados com a tarefa.
- 3) Existe um alinhamento dos diversos níveis lógicos relacionados com a tarefa.
- 4) Existe uma congruência e alinhamento dos resultados dos actores relevantes envolvidos no sistema. (Num sistema hierárquico ou complementar, isso é expresso através da facilidade com que as tarefas são delegadas aos devidos papéis. Num sistema de orientação simétrica, isso se expressa através da facilidade com que as pessoas são capazes de negociar e chegar a consenso sobre as tarefas e resultados).
- 5) As acções dos indivíduos são alinhadas com a missão associada com seu papel.

**Em outras palavras, existem diferentes tipos de alinhamento relativo à tarefa ou relação, quais sejam:**

- O espaço perceptivo e profissional dos actores relevantes com o espaço-problema a ser abordado.
- Os espaços perceptivos dos actores relevantes entre si.
- Os níveis envolvidos na tarefa ou objectivo.
- Os níveis de comunicação entre os actores relevantes.

**Os tipos de alinhamento relativos ao relacionamento envolvem:**

- Os níveis diferentes de uma pessoa, dentro de seu papel.
- Os níveis de experiência entre as pessoas em papéis diferentes.
- Os níveis entre as diferentes partes de uma pessoa.

Para ser eficaz num determinado sistema, o indivíduo deve compreender a relação entre os vários níveis de mudança, e alinhar suas actividades para se ajustarem a tais dinâmicas. Isto é, os objectivos e acções do nível individual devem apoiar os objectivos funcionais e a estratégia relacionada com o papel exercido, que, por sua vez, deve ser congruente com a cultura e identidade, e com a missão relativa ao ambiente superior.

### **Alinhando os Papéis dentro de uma Visão Comum**

A Folha de Dados a seguir pode ser usada para facilitar o alinhamento dos diversos membros de uma equipa ou grupo. Ela deve ser preenchida por todos os membros da equipa. O processo começa com cada um dos membros da equipa identificando a forma como eles entendem a visão e missão da equipa toda. A fim de que a equipa seja alinhada, é importante que essas respostas sejam congruentes com a compreensão que os outros membros da equipa têm da visão e missão.

Cada indivíduo deve, então, definir sua compreensão de seu papel, valores e prioridades, crenças e suposições, capacidades, tarefas, e o contexto no qual ele opera, a fim de dar suporte à visão e missão da equipa. Cada membro deve ler suas respostas para os outros membros da equipa, que devem comparar as respostas à sua própria compreensão do papel e das actividades da pessoa em relação à visão e missão compartilhadas.

### **Folha de Dados de Alinhamento da Equipa**

1. A visão de nossa equipa é:
2. A missão de nossa equipa é:
3. Meu papel pessoal em relação a essa missão é:
4. Nesse papel, meus valores / prioridades são:
5. Eu acredito / suponho que:
6. Para participar na realização da missão, eu vou usar as seguintes capacidades:
7. Vou usar essas capacidades a fim de realizar as seguintes tarefas:
8. Eu vou realizar as tarefas no contexto de:

Os membros da equipa podem usar as perguntas do Modelo de Precisão ou do Meta-Modelo para esclarecer as respostas que acharem imprecisas ou pouco claras. Eles também devem verificar se as tarefas e prioridades de outros membros da equipa, de cujas acções eles dependem, são suficientemente definidas e organizadas para podem receber o suporte necessário daquele membro.

Ao fazê-lo, é importante manter em mente que o alinhamento também é relativo a onde a estabilidade e a variação estão colocadas no sistema. Quando uma parte de um sistema precisa ser mantida estável, outras partes devem necessariamente variar e adaptar-se, a fim de ajudar a manter a estabilidade. A Consistência em um nível requer flexibilidade nos outros níveis.

*Publicado no Golfinho Impresso N°82 de Novembro de 2001*

*Publicado na Anchor Point de Jun/2001*

## Robert Dilts

---



Autor, trainer e consultor na área da Programação Neuro-Linguística desde sua criação em 1975. Além de liderar as aplicações da PNL à educação, criatividade, saúde e liderança, suas contribuições pessoais na área da PNL incluem grande parte do trabalho fundamental nas técnicas de PNL de Estratégias e Sistemas de Crenças, o desenvolvimento do que se tornou conhecido como 'PNL Sistémica'. Nos últimos anos Dilts tem sido um dos criadores-chave da terceira geração da PNL concluindo que a sabedoria necessária para mudança já está no sistema e pode ser descoberta e liberada pela criação do contexto apropriado.