

Estudo do Impacto da Entropia Cultural nas Empresas

1. Introdução

A entropia cultural mede o nível de disfunção em uma organização. É a quantidade de energia que não é utilizada de forma produtiva.

A entropia cultural é um reflexo da presença de **valores limitantes tais como burocracia, competição interna, culpar, foco no curto prazo, etc.**

Desde 1995 o Barrett Values Centre tem aplicado mais de **6.000 avaliações, em mais de 50 países, incluindo mais de 3 milhões de pessoas.**

Estas pesquisas mostraram que baixos níveis de entropia cultural são acompanhados por altos níveis de performance financeira e alto nível de engajamento dos funcionários.

Empresas com estes atributos são capazes de **aumentar o faturamento 3x mais rapidamente** que empresas com alta entropia.

Todas as organizações funcionam com base num conjunto de **valores conscientes ou inconscientes.**

Alguns dos valores são positivos, tais como comunicação aberta, confiança, honestidade, integridade e satisfação do cliente.

Se estes valores são totalmente aceitos e praticados diariamente, com o tempo eles se tornarão parte integral da cultura da organização e um ativo positivo.

Também é possível que as organizações funcionem a partir de **valores negativos ou potencialmente limitantes.**

Alguns exemplos desses valores são *burocracia, manipulação, criar feudos e reter informações.*

A maior parte das organizações, dependendo do grau de saúde da cultura, irão funcionar a partir de uma combinação de valores positivos e potencialmente limitantes.

Uma outra maneira de descrever os valores potencialmente limitantes é utilizar o termo **valores baseados no medo**, os quais reduzem de forma dramática a lucratividade de uma organização e, no pior cenário, podem levar o negócio à falência.

2. Resultados da nossa pesquisa

Nos últimos anos, a Liderança Integral teve a oportunidade de avaliar dezenas de culturas organizacionais. Para efeito deste estudo selecionamos **5 empresas de diferentes segmentos** (Saúde Animal; Agro; Engenharia Mecânica; Metais Sanitários). Ao todo participaram **3.183 pessoas** de diferentes níveis hierárquicos.

A pesquisa de cultura baseada no modelo Barrett é composta de três perguntas:

1. Quais são os dez valores pessoais mais importantes para você?
2. Quais são os dez valores que mais importantes para a cultura atual da empresa?
3. Quais são os dez valores que levariam a organização para o seu máximo potencial, e descrevem a cultura desejada?

Os resultados são então compilados e transformados num relatório que apresenta uma leitura sistêmica da cultura dos clientes com base em diferentes indicadores.

Um dos mais importantes é o nível de entropia do grupo. Entre as 5 empresas selecionadas, a soma de todos os valores limitantes da pesquisa da cultura atual variou de 6% (saudável) a 26% (crítico).

Isso significa que as empresas selecionadas estavam em diferentes níveis de maturidade em relação ao gerenciamento de suas culturas.

Na tabela abaixo descrevemos os 6 valores potencialmente limitantes (VPL) que obtiveram mais votos.

A coluna das porcentagens mostra qual a diferença de impacto entre estes valores, os quais geralmente são diferentes de uma empresa para outra.

	VPL (Valores Potencialmente Limitantes)	%
1	Burocracia	100,00
2	Redução custos	77,86
3	Trabalho excessivo	38,40
4	Foco curto-prazo	38,17
5	Hierarquia	35,50

6	Competição interna	35,20
---	--------------------	-------

É muito provável que a sua organização também seja impactada por estes valores limitantes, mas talvez numa ordem diferente.

3. Case da Parker Hannifin Brasil

Desde 2017 a Liderança Integral está conduzindo um projeto de mudança cultural e desenvolvimento de liderança com base no modelo Barrett na empresa Parker Hannifin, uma multinacional norte-americana no segmento Industrial.

No primeiro contato com o presidente da empresa, este compartilhou o desafio de criar uma cultura em que os colaboradores pudessem compartilhar suas ideias e opiniões de forma aberta, serem apoiadas em seu desenvolvimento pessoal e profissional e terem orgulho de participar da evolução da empresa.

Desde o momento em que a metodologia Barrett de mudança cultural foi apresentada ao presidente, este se envolveu pessoalmente em seu próprio desenvolvimento pessoal e profissional e apoiou diretamente o programa de implementação da cultura desejada.

Neste período (2017-atual) aplicamos vários dos passos da metodologia de mudança cultural criada por Richard Barrett, entre elas¹:

1. Aplicação da Pesquisa de Cultura e Condução de Focus Groups em 2018 e 2022;
2. Condução do Programa de Autoliderança para todos os níveis de liderança;
3. Condução do Programa de Liderança de Times para todas as divisões e áreas da empresa;
4. Programa de coaching e avaliação 360º com os líderes principais da empresa;
5. Condução do Programa de Liderança da Organização com o C-Level da empresa;
6. Encontros trimestrais de alinhamento com o C-Level.

4. Resultados Observados

Neste período de 8 anos de implementação dos passos de mudança cultural

¹Os passos do Programa de Mudança Cultural estão descritos no livro “A Organização Dirigida por Valores”, capítulo 4.

muitas transformações positivas ocorreram na Parker Hannifin Brasil.²

- Em termos de engajamento a empresa saltou de 76% (2018) para 87% (2023), um aumento de 11%.
- O nível de empoderamento saiu de 72% para 87% neste mesmo período – um aumento de 15%.
- A mudança de comportamento cresceu de 64% para 85% - um aumento de 21%
- E no período de 2019 a 2024 a produtividade teve um aumento de 100%.

E em relação ao C-Level da empresa, podemos ver no quadro abaixo os principais indicadores de cultura, em três momentos diferentes:

No quadro abaixo podemos ver os principais indicadores de cultura do C-Level da Parker, em três momentos diferentes.

Ano	Nota	VP/CA ³	CA/CD ⁴	Entropia	VPL
2024	77 (forte)	3	5	8%	Nenhum
2022	73 (forte)	2	3	6%	Nenhum
2018	45 (regular)	2	6	21%	• Redução custos • Burocracia

Neste período de 6 anos, **a nota de cultura do time de liderança saiu de 45 (regular) para 77 pontos (forte)**, com base num total de 100 pontos (o cálculo da nota de cultura leva em conta vários indicadores, entre eles o nível de entropia do grupo e os níveis de correspondência de valores). **E a entropia baixou de 21% (alto) para 8% (saudável)**.

Quando olhamos para os resultados acima, verificamos uma melhoria acentuada em vários indicadores, num curto espaço de tempo.

² Estes dados foram obtidos a partir de uma pesquisa global da organização

³ VP/CA é a relação de quanto valores pessoais também são observados na cultura atual. Este indicador mede o nível de satisfação dos funcionários em trabalhar na cultura atual.

⁴ CA/CD é a relação de quanto valores da cultura atual também são observados na cultura desejada. Este indicador mede o quanto os funcionários acreditam que a empresa está indo na direção certa.

5. Conclusão

Dentro de um projeto de mudança cultural, conhecer o nível de entropia da organização (e os valores potencialmente limitantes que a compõem), e definir um plano robusto para mitigar seus efeitos, é um dos passos mais importantes para o seu sucesso. E como verificamos nos resultados das pesquisas realizadas e no case apresentado, isso irá gerar benefícios tanto humanos (clima de trabalho, engajamento, segurança psicológica) quanto de negócios (nível de desempenho e resultado financeiro).

Tem interesse em aplicar esta metodologia na sua empresa?

Marque uma reunião estratégica:

<https://calendly.com/liderancaintegral/agendarsessao>