



capa

Liderança e propósito: provocando impacto positivo no desenvolvimento das organizações

POR **DENISE LEITE E PAULO ALMEIDA**

Um dos maiores desafios da liderança contemporânea é engajar pessoas em uma causa comum, direcionadas para um propósito. Cabe aos líderes orientar esse senso de propósito em harmonia com o destino de suas organizações e alavancar os talentos para alcançar os resultados pretendidos. Afinal, a intenção do trabalho não é mais apenas garantir a subsistência, conforto e prosperidade das pessoas. Em essência, o propósito pessoal precisa se manter conectado com o propósito da organização e fortalecer o senso de pertencimento. Um tema que entrou, definitivamente, na pauta das organizações.

Uma pesquisa global, realizada em 2015, pelo EY Beacon Institute, em parceria com a Harvard Business Review Analytic Services, com 500 executivos, revelou que 80% dos entrevistados acreditam que uma organização com propósito claro e conhecido pelos seus *stakeholders* terá mais sucesso na satisfação dos colaboradores e na fidelização de clientes. Outro estudo, de 2017 – *Purposeful leadership: what is it, what causes it and does it matter* –, produzido pela instituição britânica CIPD – Chartered Institute of Personnel and Development, aponta uma conexão direta entre propósito e local de trabalho. Os pesquisadores concluíram que os líderes que têm um propósito moral em sua visão e ações de liderança conseguem manter suas equipes altamente engajadas, produtivas, colaborativas, com mais prazer no trabalho e na organização. O estudo enfatiza a necessidade de uma “liderança com propósito” no local de trabalho. Quando os gerentes exibem comportamentos “com um propósito e uma intenção”, há menos probabilidade de os colaboradores abandonarem a empresa, comprovando estarem mais satisfeitos e dispostos a ir além, com melhor desempenho. Nesse sentido, o local de trabalho pode se caracterizar tanto por uma “batalha por corações e mentes” quanto por regras e deveres. Segundo Laura Harrison, autora do relatório, “muito se discutiu sobre a natureza crítica de invocar e ‘viver’ o propósito em uma organização, mas pouco sobre o alinhamento deste objetivo à bússola moral interna, talvez oculta, na estrutura de uma organização e de seus líderes. O desafio agora é como habilitamos e apoiamos o desenvolvimento de líderes que as pessoas realmente desejam seguir”.

Ao mesmo tempo em que as mudanças do mundo 4.0 trazem certo conforto pelo aguçado foco nas pessoas, na sociedade e no meio ambiente, também geram desconforto e ansiedade nas pessoas, sobre como chegar lá. Se, por um lado, buscam fazer coisas por ideal e que tragam maior realização pessoal, há também maior cuidado na geração de benefícios e em como provocar impacto positivo para a sociedade, incorporando neste *framework* a “visão” das lideranças, o “eu moral” e o “comprometimento com os *stakeholders*”.

Essa conexão do propósito com o trabalho impõe novos desafios para as lideranças criarem condições internas que permitam o máximo desenvolvimento e satisfação dos indivíduos. Organizações com uma cultura orientada pelo propósito, estabelecida e disseminada no ambiente corporativo, atraem colaboradores que se identificam com sua missão, visão, valores e objetivos.

LÍDERES COM PROPÓSITO PODEM INFLUENCIAR OS AMBIENTES ORGANIZACIONAIS, AJUDANDO AS PESSOAS A SENTIREM QUE ATUAM DE FORMA PRÓ-SOCIAL

O estudo do CIPD mostrou que as pessoas desejam, cada vez mais, um objetivo organizacional que vá além de um mero foco nos resultados. E esperam que seus líderes se preocupem não apenas consigo mesmos, mas com a sociedade em geral, que tenham moral e ética fortes e se comportem com um senso de propósito. Os pesquisadores destacam que as organizações ainda têm muito a fazer na promoção de uma liderança ética e com propósito: adoção de políticas relevantes, modelagem de papéis de líderes, alinhamento em torno de uma visão central, treinamento e desenvolvimento e cultura organizacional.

Apesar de o propósito não ser uma novidade no campo da liderança, é importante perceber que seu significado passa por um processo de releitura. Há um movimento cuidadoso da alta liderança na disseminação da essência do propósito, no fortalecimento da cultura e criação de valor das organizações, frente aos desafios atuais de um mundo em transição e transformação exponenciais.

As organizações que conseguem desenvolver uma cultura do propósito favorecem a abordagem da criatividade, o senso de autonomia, a coragem em tomar decisões, assumir riscos e inovar, num ambiente de oxigenação das lideranças e de segurança psicológica. Isso significa que, ao criar essa cultura, a organização também desenvolve um ambiente mais colaborativo e com engajamento. As evidências sugerem ainda que líderes com propósito podem influenciar os ambientes organizacionais, ajudando as pessoas a sentirem que atuam de forma pró-social. O desenvolvimento de uma liderança com propósito deve ser considerado um dos fatores fundamentais para as organizações que desejam criar um clima de apoio mútuo e de justiça.

WALKING THE TALK O que se espera das organizações e dos líderes engajados com um propósito é um fortalecimento da cultura do *walking the talk*, ou seja, que ajam de acordo com seu discurso e tenham atitudes coerentes com o que sua narrativa enfoca no cotidiano. John Baldoni, em seu livro *“Lead with purpose”*, define propósito como o farol orientador de toda organização bem-sucedida. Uma força motriz que impulsiona a organização a alcançar os resultados pretendidos.

Colaboradores com o propósito pessoal conectado ao propósito organizacional e que percebem o impacto direto e significativo do seu trabalho no mundo tendem a apresentar comportamento e desempenho superiores. Engajados, investem esforços e iniciativas no sucesso da organização, cultivam o senso de pertencimento, têm entusiasmo, paixão e energia pelo trabalho que desenvolvem. Além de motivados, comprometidos e leais, são os que mais contribuem para os resultados. Mas, esse engajamento só acontece quando o funcionário se identifica com os objetivos, valores e propósito da organização, que mantém uma cultura orientada pelo propósito bem difundida e estabelecida entre as pessoas que a compõem.

As autoras do estudo do CIPD definem liderança com propósito, quando “um líder com um forte eu moral, uma visão para sua equipe, adota uma abordagem ética da liderança, marcada por um compromisso com as partes interessadas”. Essa definição se baseia na forma como o tema foi discutido pelos profissionais analisados na pesquisa, revelando três componentes importantes:

1. Líderes visionários são aqueles que estabelecem uma visão inspiradora para sua equipe e conseguem captar o melhor delas. Por si só, a visão é moralmente neutra: não necessariamente busca uma moral positiva, mas fornece uma direção clara e convincente a seus seguidores.
2. A bússola moral dos próprios líderes (seu “eu moral”) provavelmente será uma dimensão importante da liderança que não tem sido considerada. A maneira como as empresas com propósito e os líderes intencionais têm sido descritos até agora pressupõe que essas organizações e os indivíduos são “bons” em seus valores e intenções. Os líderes que possuem um forte “eu moral” consideram isso importante, enxergando-se a si mesmos com qualidades positivas, como justiça, compaixão, utilidade, honestidade e bondade.

3. O comprometimento com uma ampla gama de *stakeholders* é uma característica importante das organizações com propósito, visando alcançar resultados positivos para todos. Os líderes comprometidos com as partes interessadas participam ativamente de atividades como apoio a boas causas, cuidar dos funcionários e ser ambientalmente responsáveis, indicando sua ambição de tomar decisões que levem em consideração os interesses de todos os *stakeholders*.

PROVOCANDO IMPACTO POSITIVO NO DESENVOLVIMENTO Lideranças que têm como estilo de gestão o compromisso genuíno com a verdade, praticando uma comunicação transparente e compartilhada, contribuem para que os times se sintam parte de algo maior e estimulam as pessoas a pensar de forma ampliada, favorecendo a compreensão do seu papel como agentes de transformação e a importância de descobrir e deixar um legado.

Líderes inspirados pelo propósito constroem organizações fortalecidas e desafiam seus colaboradores a liderarem “com”, “para” e “a partir” deste propósito. Estimulam relações e fortalecem as pessoas para uma tomada de decisões que cause impacto positivo. Alavancam relações de confiança dentro do contexto organizacional, disseminando a ideia de que ter um trabalho significativo é tão importante quanto fornecer um produto ou serviço de qualidade para o cliente.

O papel da liderança na disseminação de propósito é muito relevante. Nesse sentido, o modelo desenvolvido por Baldoni (2011), um *blueprint* para a narrativa de uma liderança engajadora e com propósito foi revisitado e adaptado para este artigo (**Figura 1**).

O modelo sugere oito pilares de sustentação para a liderança direcionar o propósito e transformá-lo em vantagem estratégica para sua organização:

1. Inspirar propósito por toda a organização (*walking the talk*) e demonstrar isto com comportamentos e ações.
2. Desenvolver os colaboradores para que encontrem o seu propósito e ajudá-los a fazer a conexão com o propósito organizacional.
3. Dar clareza ao propósito, para que os colaboradores saibam o que se espera deles, e ajudá-los a entender o que os clientes almejam.

FIGURA 1 | BLUEPRINT – APRENDIZADOS SOBRE A DISSEMINAÇÃO DE PROPÓSITO PELA LIDERANÇA EM TODA A ORGANIZAÇÃO | DIRECIONANDO E TRANSFORMANDO O PROPÓSITO EM VANTAGEM ESTRATÉGICA

BLUEPRINT: Oito aprendizados sobre a disseminação de propósito, pela liderança, em toda a organização. Direcionando e transformando o propósito em vantagem estratégica para a organização.

PILAR 1	Inspirar propósito por toda a organização	O propósito reside no coração da organização. Cabe ao líder demonstrar isso por meio de comportamentos e ações.
PILAR 2	Capacitar os empregados a terem um propósito (significado)	Implementar propósito depende de quão bem ele ressoa no coração dos empregados.
PILAR 3	Captar dos clientes ensinamentos sobre o propósito	A clareza do propósito permite que os empregados vejam o que se espera deles. Cabe ao líder fornecer clareza, ajudando-os a entender o que os clientes esperam.
PILAR 4	Gerenciar a inovação com significado	A razão para o propósito é que ela estabelece a base para que o líder permita que outros pensem, criem e inovem.
PILAR 5	Monitorar o propósito observando as reações das pessoas	O propósito é o alicerce de uma organização, dando a líderes e empregados a liberdade para criar, para tomar riscos e, às vezes, para falhar. Essa liberdade é essencial para nutrir uma organização saudável e sustentável.
PILAR 6	Preparar líderes plenos de propósito em todos os níveis	Quando o propósito é claro, forneça algo sobre o qual construir para o futuro. Isso depende de aproveitar os talentos dos funcionários e desenvolvê-los para liderar no futuro.
PILAR 7	Ter visão de senso de propósito	Enquanto os líderes nutrem o propósito em outros, eles também devem cuidar para nutrir o próprio senso de propósito para que tenham a confiança de liderar e a força para serem responsáveis por suas ações.
PILAR 8	Contar sua narrativa de senso de propósito	Nas organizações pode ser melhor se expressar através de histórias dos empregados. Essas histórias capturam o "batimento cardíaco" de uma organização, destacando exemplos daqueles que fazem uma diferença positiva.

4. O propósito estabelece a base para que o líder instigue a criatividade, a inovação, o pensar e a produção com significado.
5. O propósito é o alicerce de uma organização, dando a líderes e colaboradores a liberdade para criar, assumir riscos e, às vezes, falhar. Essa liberdade é essencial para nutrir uma organização saudável e sustentável.
6. Preparar líderes plenos de propósito em todos os níveis – quando o propósito é claro, fornece algo sobre o qual construir o futuro. Isso exige aproveitar os talentos dos funcionários e desenvolvê-los para liderar o futuro e a construção de legado.
7. Ter visão de senso de significado – enquanto nutrem o propósito em outros, os líderes também devem cuidar de nutrir o próprio senso de propósito, tendo confiança para liderar e força para serem responsáveis por suas ações.
8. Contar sua narrativa de senso de propósito – muitas vezes é melhor se expressar por meio das histórias dos funcionários. Esses relatos capturam o “batimento cardíaco” de uma organização, destacando exemplos que fazem uma diferença positiva.

OXIGENAÇÃO DA LIDERANÇA PARA CRIAR SEGURANÇA PSICOLÓGICA Em 2008, uma equipe de pesquisadores da Google lançou o Projeto Oxigênio, num esforço interno para determinar o que tornava excelente um gerente da empresa. O estudo identificou oito comportamentos comuns entre os gestores de melhor desempenho. Depois, com o crescimento da Google em tamanho e complexidade, as demandas de gerentes e líderes também aumentaram. A pesquisa foi, então, reavaliada e apontou dez comportamentos de oxigenação dos gerentes mais engajadores e com melhor desempenho na empresa:

- É um bom treinador
- Capacita a equipe e não microgerencia
- Cria um ambiente de equipe inclusiva, mostrando preocupação com o sucesso e o bem-estar psicológico e físico das pessoas
- É produtivo e orientado para resultados
- É um bom comunicador – ouve e compartilha informações
- Apoia o desenvolvimento de carreira e discute o desempenho
- Tem uma visão/estratégia clara para a equipe
- Possui habilidades técnicas essenciais para ajudar a aconselhar a equipe

- Colabora na Google como uma comunidade
- É um forte tomador de decisão.

Em 2015, após o sucesso do Projeto Oxigênio, a Google publicou os resultados de um estudo de dois anos sobre o desempenho de uma grande equipe. O interessante é que a resposta obtida não apontou os grupos com pessoas de QI mais alto ou que cometeram menos erros. Com base nas conclusões desse estudo (Projeto Aristóteles), a empresa apresentou uma lista das cinco principais dinâmicas que fazem com que grandes equipes tenham sucesso: segurança psicológica, confiabilidade, estrutura e clareza, significado e impacto. Embora todas elas sejam necessárias para desenvolver uma equipe de sucesso, a segurança psicológica se destacou como fator mais importante. De acordo com Amy Edmondson, professora da Harvard Business School que criou o termo, “segurança psicológica é uma crença de que não será punido ou humilhado por se manifestar com ideias, perguntas, preocupações ou erros”. Nasceu daí um *framework* para ajudar as lideranças a promoverem a segurança psicológica no seu local de trabalho, composto por cinco pontos-chave:

1. **Liderar pelo exemplo (*walking the talk*)** – qualquer pessoa em uma posição de responsabilidade deve dar o exemplo para o restante da empresa. Isso se aplica à gerência sênior, líderes e gerentes de equipe. Praticado corretamente, o conjunto de comportamentos deve se tornar uma norma em toda a organização. Isso pressupõe que o líder pratique um *feedback* ascendente, reconheça seus erros, esteja aberto a opiniões diferentes das suas, seja acessível e incentive os liderados a fazer perguntas.
2. **Incentivar a escuta ativa** – importante para garantir que as pessoas se sintam valorizadas e possam contribuir para a equipe. As ideias para melhorar a escuta incluem: deixar os telefones na porta durante as reuniões, mostrar entendimento repetindo o que foi dito, incentivar as pessoas a compartilharem mais, fazendo perguntas, e pedir ativamente a opinião daquelas que raramente falam.
3. **Criar um ambiente seguro, um palco tranquilo** – uma das chaves da segurança psicológica é que as pessoas se sintam à vontade para expressar suas opiniões e não temam ser julgadas. Ajude as equipes a desenvolverem um ambiente seguro, criando algumas regras básicas sobre como elas interagem. Por exemplo:

não se interrompam, todas as ideias são aceitas igualmente e nunca julgadas, nunca se culpe, sugestões prontas para uso são incentivadas e ouvidas.

4. **Desenvolver uma mentalidade aberta** – importante para se libertar do julgamento e fortalecer o relacionamento entre os membros da equipe. Frequentemente, vemos as coisas com nossas próprias lentes, mas abordá-las de um ângulo diferente pode nos trazer perspectiva. Para desenvolver uma mentalidade aberta no local de trabalho é preciso incentivar as equipes a compartilhar *feedbacks*, ajudá-las a aprender como responder às contribuições de outras pessoas e, em vez de críticas, perceberem o *feedback* como uma maneira de fortalecer e desenvolver suas ideias e processos.
5. **Incorporar o desenvolvimento da segurança psicológica na cultura de empresa** – as pessoas costumam apontar três ingredientes principais para garantir que a cultura da empresa seja saudável: missão e visão fortes que ajudam a dar clareza aos colaboradores em suas funções; valores individuais alinhados com os valores da empresa; perspectiva de crescimento profissional. A segurança psicológica também é essencial para garantir uma cultura empresarial saudável, na qual as pessoas se sintam capazes de contribuir com suas ideias e serem elas mesmas, alinhadas com uma narrativa de liderança com propósito.

O PODER DA NARRATIVA DE UMA LIDERANÇA COM PROPÓSITO Para Stephen Denning, “a verdadeira linguagem da liderança deve, portanto, parecer nova e convidativa, energizante e revigorante, desafiadora e ainda agradável, animada, espirituosa e divertida, como quando iguais estão falando com iguais. Gera riso e energia. Os líderes com propósito mostram às pessoas que elas estão envolvidas em uma ótima conversa que abre novas vistas e horizontes mais amplos. E, uma vez iniciada, a conversa deve continuar. Liderança não se trata de fazer uma única apresentação, após a qual o público sai correndo para fazer o que o líder diz. É sobre um curso aberto ao diálogo, combinando uma determinação feroz com uma vontade contínua de ouvir”. Nesse sentido, a capacidade de desenvolver uma inteligência narrativa “reflete um reconhecimento de que os aspectos narrativos do mundo são importantes, porque os objetivos humanos são importantes e as narrativas encapsulam os objetivos humanos”.

O padrão das palavras de um líder com propósito deve apresentar toda a riqueza, textura e objetivos da existência humana, para envolver e inspirar seus colaboradores, cotidianamente, no processo de transformação da organização e, mais lentamente, das sociedades.

DENISE LEITE é gerente de Desenvolvimento de Grandes Organizações da Fundação Dom Cabral, com MBA Empresarial pela FDC e pós-MBA pela Kellogg School of Management. Atualmente, cursa o Mestrado de Administração Profissional da FDC.

PAULO ALMEIDA é professor da Fundação Dom Cabral e pesquisador nas áreas de liderança, gestão de pessoas e desenvolvimento organizacional. Doutor em Sociologia pela IUL-University (Portugal), e pós-graduado em Administração pela Nova School of Business & Economics (Portugal).

PARA SE APROFUNDAR NO TEMA

BALDONI, John. **Lead with purpose:** giving your organization a reason to believe in itself. New York: AMACOM, 2011. 224 p.

BARRET, Richard. **A organização dirigida por valores:** liderando o potencial humano para a performance e a lucratividade. Rio de Janeiro: AltaBooks, 2017. 296 p.

DENNING, Stephen. **The secret language of Leadership:** how leaders inspire action through narrative. New York: Jossey Bass, 2007. 304 p.

EDMONDSON, Amy C. **The Fearless Organization:** creating psychological safety in the workplace for learning, innovation, and growth. New York: John Wiley, 2018. 256 p.

KEMPSTER, Steve; JACKSON, Brad; CONROY, Mervyn. Leadership as purpose: exploring the role of purpose in leadership practice. **Leadership**, v. 7, n. 3, p. 317-334, 2011.

KOFMAN, Fred. **Liderança & propósito:** o novo líder e o real significado do sucesso. Rio de Janeiro: Harper Collins, 2018. 351 p.