



Créditos da Imagem: Depositphotos

LIDERANÇA

Líder: você tem praticado sua narrativa de propósito inspirador?

por **DENISE LEITE** e **PAULO ALMEIDA**

COMO IMPACTAR PROPÓSITO COM SUA PRESENÇA EXECUTIVA E SUA NARRATIVA?

O mundo foi surpreendido por uma crise mundial que transformou a vida das pessoas e das organizações em velocidade exponencial. A pandemia da Covid-19 acelerou o futuro, antecipando mudanças e colocando propósito e resiliência no centro do

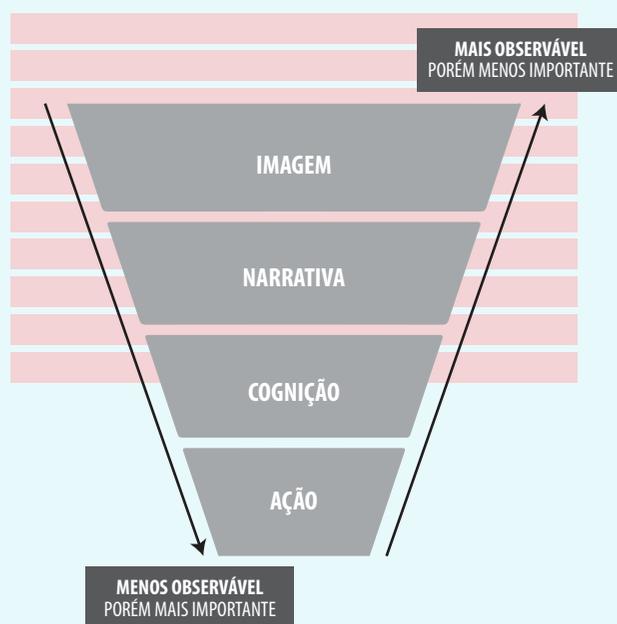
exercício da liderança. Melhorar a presença executiva das lideranças e impactar todos na organização com uma narrativa mobilizadora, engajadora e inspiradora de visão tornam-se agora um *blueprint* a seguir.

Steve Denning, autor de *The leader's guide to storytelling: mastering the art and discipline of business narrative*, criou padrões narrativos para ajudar os líderes a entender melhor como utilizar a narrativa para motivar outras pessoas a atingirem os objetivos organizacionais. Os padrões narrativos podem ser usados para transmitir uma mensagem da liderança com um propósito. De acordo com o autor, as histórias podem se enquadrar nos oito padrões a seguir:

- 1) Motivar os outros a agir.
- 2) Construir confiança na liderança.
- 3) Construir confiança na organização.
- 4) Inspirar valores organizacionais.
- 5) Estimular a colaboração.
- 6) Compartilhar conhecimento.
- 7) Neutralizar fofocas e boatos.
- 8) Liderar pessoas no futuro.

Na Fundação Dom Cabral, compreende-se esse exercício da liderança como um todo. A presença do executivo e a sua capacidade de inspirar confiança demonstrando ser o líder que seus subordinados desejam seguir, bem como entre os colegas comprovando ser capaz e confiável. E o mais importante: inspirando confiança entre líderes seniores, assegurando ter potencial para grandes realizações.

Percebe-se a presença executiva e o exercício da liderança como um pipeline contínuo, em quatro camadas, que partem do mais visível (traduzido pela imagem e a narrativa das lideranças) ao menos visível, mas com a repercussão de um impacto muito significativo nos liderados e na organização (como a cognição e a ação).



Fonte: Criado pelo autor (2020)

A prática de desenvolvimento de milhares de lideranças na Fundação Dom Cabral nos conduziu ao *blueprint* seguinte, que ajuda aos líderes na mudança, introdução e ressignificação de suas rotinas diárias.

BLUEPRINT FDC DE PRESENÇA EXECUTIVA

BLUEPRINT (classificação)	DESCRIÇÃO (o que é esperado)	FERRAMENTAS (o que devo desenvolver)
Imagem dos outros sobre mim	Os outros me percebem como energético (intenso)? / confiável? / tomador de decisões?	Elevar meu time para a alta performance. Liderar com segurança psicológica.
Narrativa de inspiração	Os outros me percebem como inspirador? / comunicador efetivo na escolha de palavras e de narrativa?	IKIGAI ressignificando o propósito do time. Storytelling estruturado e “mandala de narrativa”.
Cognição dos outros sobre mim	Os outros contam histórias impactantes sobre mim? / me percebem como um líder decidido?	Usar minha “mandala de narrativa”. Liderar situacionalmente.
Ação de mim sobre os outros	Os outros me percebem como influenciador? / eu coloco um norte em meu time? / eu ressignifico positivamente com conversas maduras?	Liderar adaptativamente. Liderar em rede.

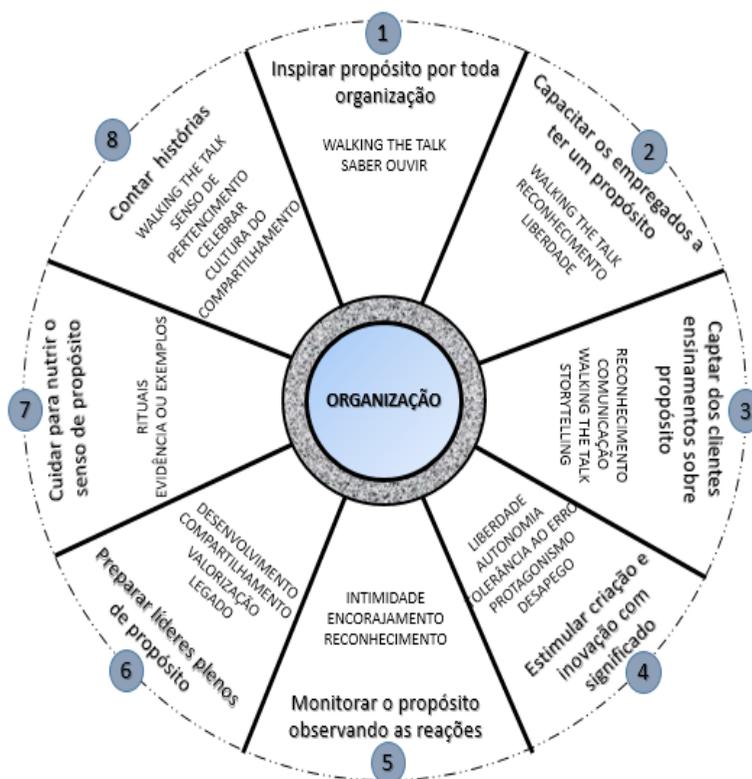
Fonte: Criado pelo autor (2020)

MANDALA DE NARRATIVA DO PROPÓSITO

A “mandala” da narrativa do propósito funciona como um instrumento de gestão que poderá ser utilizado para avaliação pessoal da disseminação do propósito dentro das organizações pelas lideranças. O modelo se apresenta em forma circular, reproduzindo em seus oito quadrantes as competências da liderança, remetendo à igualdade de importância de todos eles. No centro da mandala, destaca-se a liderança da organização, resultante da convergência destas competências.

A mandala é uma ferramenta de aplicação e leitura bastante simples, pois sintetiza, em único diagrama, as ações empreendidas pela liderança na disseminação e pujança do senso de propósito nas organizações.

MANDALA FDC DA LIDERANÇA NA DISSEMINAÇÃO DE PROPÓSITO



Fonte: Criado pela autora (2020)

Uma pesquisa aplicada recentemente pela autora aponta que alguns comportamentos e atitudes da liderança favorecem a disseminação do propósito vinculado a resultados, a partir de uma visão de mundo coerente com a ambição de propósito. Destacam-se aqui oito deles:

1) *Walking the talk*

Conduta de comportamento alinhada ao discurso: cultura do exemplo, mantendo a coerência entre o que se fala e as atitudes no dia a dia. Agir e tomar atitudes em sintonia com o próprio discurso. Não é o que a liderança diz que irá influenciar o comportamento das pessoas, mas suas atitudes.

2) Bem-estar para os empregados

Ambientes colaborativos, inclusivos e de bem-estar para os empregados: atenção com os ambientes saudáveis, psicologicamente, que estimulem a colaboração e a criatividade e favoreçam o bem-estar do time e o compartilhamento de missão, valores e propósito da organização.

3) Rituais de conexão

Rituais de conexão da liderança com os empregados: esses rituais aproximam o líder dos liderados e ajudam a fortalecer a cultura da organização. Promover experiências significativas que reverberam em simbologia e reforçam crenças e valores, além de favorecer as relações interpessoais.

4) Comunicação constante

Comunicação constante, engajadora e transparente: a liderança é capaz de inspirar e engajar o seu time, comunicando-se de forma adequada, transparente, direta e clara. Criar ambientes acolhedores e que promovam as relações de confiança.

5) Encorajamento a riscos

Fomento de novas ideias e encorajamento a riscos: estimular a criatividade e a promoção de novas ideias, incentivando a coragem dos empregados para assumir mais riscos, buscar a geração de inovação, promover relações de confiança e gerar maior comprometimento no cotidiano da organização.

6) Visão inspiradora

Visão inspiradora e apoio ao desenvolvimento dos empregados: uma liderança inspiradora é aquela que exerce relação de influência entre líderes e seguidores que motivam e inspiram, investem no desenvolvimento do time, compartilham conhecimento e estimulam a criatividade, desafiando o *status quo* das pessoas.

7) Cultura de celebração

Cultura de celebração e valorização do protagonismo coletivo: valorização do time; reconhecer, premiar e celebrar as conquistas e os resultados alcançados no plural. Fortalece o senso de pertencimento e engajamento.

8) Prática da narrativa de histórias

Prática da narrativa de histórias: utilizar histórias que as pessoas contam, analisando-as de várias maneiras, para compreender o significado das experiências, os exemplos e os heróis. Importante momento de disseminação do propósito organizacional.

As organizações que nascem com um propósito claro e que têm entendimento de que esse propósito é o núcleo da empresa permitem à liderança reverberá-lo por toda a organização. As crises vêm e vão, dificuldades surgem, mudanças acontecem, evoluções são incorporadas, mas o propósito permanece vivo todo o tempo.

SUA ORGANIZAÇÃO TEM UM FORTE SENSO DE PROPÓSITO?

Coleman (2019) afirma, em artigo publicado no *site* da Korn Ferry, que, embora muitos CEOs se sintam forçados a tomar medidas defensivas para proteger seus negócios no curto prazo, eles devem considerar o longo prazo. Depois que a “poeira baixar”, o mundo fará um balanço: quais organizações tomaram decisões alinhadas com seus valores, propósito e identidade? Quem foi capaz de ir além do pensamento ou ver novas possibilidades direcionadas a propósitos? A Business Review Analytic Services conduziu uma pesquisa global patrocinada pelo EY Beacon Institute publicado pela Harvard Business Review (2015), com 474 executivos, e constatou que, embora exista quase unanimidade na comunidade empresarial sobre o valor do propósito na geração de desempenho, menos da metade dos executivos pesquisados assumiu que sua empresa articulou um forte senso de propósito e o usou como uma forma de tomar decisões e fortalecer a motivação. Mas nessas organizações, em que o propósito se tornou um motor de estratégia e tomada de decisão, os executivos relataram maior capacidade de gerar crescimento de receita e impulsionar inovação e transformação. A pesquisa definiu o propósito organizacional como razão aspiracional de ser que inspira e fornece um chamamento à ação para uma organização e seus parceiros e partes interessadas, além de proporcionar benefícios à sociedade local e global.

Esta pesquisa sugere ainda que o propósito é uma ferramenta poderosa, embora subutilizada. 88% dos executivos pesquisados disseram que um forte senso de propósito coletivo gera a satisfação dos funcionários; 84% disseram que isso pode afetar a capacidade de transformação de uma organização e 80% disseram que isso ajuda a aumentar a lealdade do cliente. Mas apenas 46% disseram que sua empresa tem um forte senso de propósito, enquanto outros 44% disseram que sua empresa está tentando desenvolver um.

Uma das lições aprendidas é que se faz necessário compreender melhor o “por quê”. 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, em um ambiente de oxigenação das lideranças e de segurança psicológica (LEITE; ALMEIDA, 2020). 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.

A pergunta crítica aqui é: o que é mais relevante? Colocar o propósito em primeiro lugar pode ajudar as lideranças na inspiração da resposta.

AS NARRATIVAS CRIAM CONEXÕES EMOCIONAIS COM A AUDIÊNCIA

Identificam-se como desafios do exercício da liderança contemporânea em organizações complexas inspirar e disseminar o propósito organizacional para a geração de um ambiente favorável à colaboração, criatividade e inovação. Quando a liderança é orientada pelo propósito e consegue criar condições favoráveis para que os empregados estejam em sinergia com a razão de existência da empresa e se identifiquem com seus valores e propósito, eles se inspiram pelo entusiasmo, paixão e energia pelo trabalho que desenvolvem, contribuindo, assim, para os resultados da organização.

Contar histórias foi uma das primeiras estratégias de comunicação da humanidade e ainda é usada em várias culturas para transmitir tradições, costumes e memórias. As histórias podem ter um efeito poderoso e inspirador em uma organização, desde que vinculadas ao propósito. As narrativas são ferramentas importantes na construção de uma organização. Uma narrativa tem uma dimensão cronológica e é composta de uma sequência de ações e eventos ao longo de

uma linha do tempo, caracterizando-se como uma interpretação retrospectiva. As boas histórias são aquelas que conseguem criar uma conexão emocional com a audiência e que permitem abordar os grandes desafios da liderança, porque:

- inspiram e mobilizam;
- explicam quem somos, de onde viemos e em que acreditamos;
- estimulam a inovação e a criatividade;
- ensinam lições importantes;
- formatam a cultura e os valores de uma organização;
- mostram como os problemas podem ser solucionados; e
- delegam poder e autoridade.

NARRATIVA DA LIDERANÇA E DISSEMINAÇÃO

STEPS	CONSEGUINDO ATENÇÃO	SIMULANDO DESEJO	REFORÇANDO COM RAZÃO	CONTINUANDO A CONVERSA
FACILITADORES	INTRODUZINDO A LINGUAGEM CORPORAL			
	CONTANDO COM AUTENTICIDADE HISTÓRIAS VERDADEIRAS			
	USANDO INTELIGÊNCIA NARRATIVA			
	COMPREENDENDO A HISTÓRIA DO PÚBLICO			
	A HISTÓRIA DO LÍDER: COMPROMISSO COM A IDEIA DE MUDANÇA			
	ARTICULANDO UMA IDEIA CLARA E INSPIRADORA DE MUDANÇA			

Fonte: Denning (2007), adaptado pela autora (2020)

Na visão de Frederic Laloux, autor de *Reinventando as organizações: um guia para criar organizações inspiradas no próximo estágio da consciência*

humana, a liderança que compartilha sua paixão e história com a sua equipe facilita aos outros refletirem e definirem suas próprias relações com o propósito da organização. Contar história é um meio para um fim, uma maneira de se concentrar na tarefa que está por vir, bem como ajudar outras pessoas que estão conectadas ao trabalho. Histórias são um meio de comunicar e disseminar o propósito, de conectar o que se faz no presente àquilo que será realizado no futuro.

Nossa sugestão é que a narrativa de propósito seja praticada e disseminada em conexão com as ferramentas de nosso *blueprint* FDC. Acreditamos que esse é um ótimo caminho para a construção de resiliência e de organizações saudáveis, humanizadas e com pessoas mais felizes.

PARA SE APROFUNDAR NO TEMA

ALMEIDA, P.; LEITE, D. (2020). Liderança e propósito: provocando impacto positivo no desenvolvimento das organizações. *Revista DOM, FDC* (40), 61-70.

DENNING, S. (2005). *The leader's guide to storytelling: mastering the art and discipline of business narrative*. San Francisco: Jossey Bass.

DENNING, S. (2007). *The secret language of leadership: how leaders inspire action through narrative*. San Francisco: Jossey Bass.

GALLO, C. (2019), *Storytelling: Aprenda a contar histórias com Steve Jobs, Papa Francisco, Churchill e outras lendas da liderança*. Rio de Janeiro: Alta Books.

GOLEMAN, D. (2019), *What Is Emotional Self Awareness?* Site da Korn Ferry < <https://www.kornferry.com/insights/articles/what-is-emotional-self-awareness-2019>>.

HARVARD BUSINESS REVIEW (2015), *The Business Case for Purpose*, Site da HBR < <https://hbr.org/sponsored/2015/10/the-business-case-for-purpose>>.

LALOUX, F. (2017). *Reinventando as organizações: um guia para criar organizações inspiradas no próximo estágio da consciência humana*. Curitiba: Voo.

SMITH, P. (2012). *Lead with a story: a guide to crafting business narratives that captivate, convince and inspire*. Texas: Amacom.

THOMPSON, S. C. (2018). Teaching storytelling as a leadership practice. *Journal of Leadership Education*, doi: 10.12806/V17/11/A1.



DENISE
LEITE



É Gerente de Desenvolvimento de Grandes Organizações da Fundação Dom Cabral; mestre em Administração, pela FDC.



PAULO
ALMEIDA



É professor da Fundação Dom Cabral e pesquisador nas áreas de Liderança, Gestão de Pessoas e Desenvolvimento Organizacional e doutor em Sociologia, pela IUL-University.