Propósito!

Uma prática essencial
para líderes atingirem
resultados excepcionais

atingire | Aprendizagem de fato.

O objetivo deste fascículo especial da Coleção Atingire é discutir o conceito de propósito, um dos mais relevantes e atuais em gestão. Pretendemos mostrar como os melhores líderes identificam o propósito da organização, alavancam esse propósito para sua energização pessoal e depois comunicam esse propósito para promover o engajamento, alinhamento e crescimento de suas equipes.



Nosso ponto fundamental:

o conceito de **propósito**
é um dos segredos dos
melhores líderes para atingir
resultados excepcionais.

Parte I

Pensando sobre “propósito”!



O objetivo supremo da liderança é criar uma comunidade de pessoas alinhadas em torno do trabalho por um propósito comum.

Peter Drucker,
The Essential Drucker

Qual o propósito da sua equipe, ou da sua empresa? Em outras palavras, por que elas existem?

Queria o poder! Queria-o para impor meus planos, experimentar minhas soluções, restaurar a paz. Queria-o sobretudo para ser eu mesmo antes de morrer.

Marguerite Yourcenar, Memórias de Adriano

E você, por que você quer liderar? Qual o sentido maior do seu trabalho? Em outras palavras, qual o seu propósito?

Em 2012, a Atingire lancou um livro chamado *Academia de Liderança*. Logo no primeiro capítulo desse livro, propusemos:

Muitos executivos sabem o que tem que fazer, alguns sabem como fazer. Mas os grandes líderes são aqueles que trazem um porquê maior, ou seja, um propósito. E como Nietzsche já afirmou: aquele que tem um porquê, pode superar qualquer adversidade.

E mais adiante, no mesmo capítulo:

Toda organização tem um propósito, mesmo que ele esteja escondido em um sonho distante de seu fundador. Bons líderes têm a sensibilidade para entender esse propósito e dar vida a ele...

Resumindo:

Propósito é o ingrediente mais fundamental para energizar a atuação de uma pessoa, equipe ou organização.
É o significado por trás de metas, planos e processos.
É o sentido maior do que fazemos. É como impactaremos o mundo com nossas ações.

Parte II

Por que o tema "propósito" é tão relevante atualmente?



No ótimo livro *Drive*, o autor Daniel Pink narra uma famosa experiência conduzida pelo professor norte-americano Adam Grant.

Grant dividiu em 3 grupos uma população de operadores de telemarketing, que faziam ligações pedindo doações para uma campanha social.

- Antes de começar o trabalho, o primeiro grupo lia histórias reais escritas por funcionários antigos, falando sobre os benefícios pessoais alcançados por terem trabalhado no call center.
- O segundo grupo também lia histórias antes de começar a trabalhar. Mas desta vez as histórias eram sobre o impacto do dinheiro arrecadado na vida de outras pessoas.
- Finalmente, o terceiro grupo simplesmente trabalhava normalmente, sem antes ler história alguma.

O que você acha que aconteceu?

Os grupos 1 e 3 obtiveram resultados semelhantes (resultados mensurados pela quantidade de dinheiro arrecadado por horas trabalhadas).

Mas o grupo 2, aquele para quem foi comunicado o propósito maior de suas tarefas, obteve resultados duas vezes melhores que os outros grupos!

Veja só, apenas uma breve menção a um propósito foi capaz de dobrar os resultados!

Como todos sabem, há uma enorme crise de valores atualmente no mundo corporativo.



Recentes escândalos envolvendo a alta direção de renomadas empresas em acusações de corrupção criaram uma gigantesca onde de ceticismo. Algo traduzido nos corredores mais ou menos desta forma: "se todo mundo está aqui só para ganhar dinheiro e garantir o seu, vou fazer a mesma coisa". A consequência é um enorme processo de desengajamento, com impactos desastrosos em dedicação e índices de retenção.

A boa notícia é que essas mesmas pessoas estão sedentas por significado. Mesmo a atitude mais cínica esconde no fundo um desejo que é essencial para qualquer ser humano: o desejo de sentido, de ter uma razão inspiradora para seu trabalho.

Um exemplo:
Era um workshop para a área de finanças de uma multinacional da indústria farmacêutica. As diferentes áreas de uma empresa naturamente tem seus objetivos, planos, atividades etc. E isso varia de setor para setor, claro. Mas o propósito de cada profissional da empresa deveria ser o mesmo. Um propósito vivo, que mostra porque todos os colaboradores da organização estão juntos, a serviço da mesma causa inspiradora.

Pois bem, no final do dia, trouxemos para o encontro algumas mães, cujas crianças só têm hoje uma vida normal em função dos medicamentos que a empresa comercializa. Aquela equipe nunca havia travado um contato direto com os beneficiários últimos de suas atividades!

Entre depoimentos emocionados, um dos profissionais participantes pediu a palavra e disse "há 2 anos, toda semana, faço uma determinada planilha de controle. Olha, finalmente este planilha ganhou um rosto. Muito obrigado".

Tradução:
o trabalho dele ganhou um propósito!



Parte III

“Propósito” e projetos de desenvolvimento de líderes



Apesar da relevância do tema, é impressionante como muitas iniciativas corporativas de formação de líderes ainda simplesmente ignoram a questão do “propósito”.

Módulos de autoconhecimento, só para citar um exemplo, normalmente se amparam em algum instrumento de avaliação de perfil comportamental, que normalmente trazem uma ferramenta extremamente prática de autoavaliação e reconhecimento do outro. Isso, é claro, é muito importante, mas essa discussão raramente se aprofunda na direção do conceito de propósito.

Parte da culpa é provavelmente da literatura de negócios sobre propósito. Temos dois tipos principais de livros. Aqueles que tratam do assunto a partir da ótica apenas do indivíduo, algumas vezes até com pitadas de autoajuda. E os livros que parecem falar diretamente apenas com os presidentes, provocando-os a descobrir o propósito das organizações que comandam.

Mas e os milhares de líderes

e suas equipes, que movem as empresas no dia-a-dia?

PROPÓSITO

não é um tema relevante para eles também?

Propósito se conecta com resultados em 4 níveis de liderança:

Líder de si mesmos

o propósito impulsiona a ação de cada um de nós. Palavras como metas, foco e eficiência são absolutamente importantes, mas incapazes de tocar o nosso coração.



Líder de equipes

propósito é o supremo elemento motivacional de equipes. Ao comunicar um propósito, líderes de equipe deixam de ser "controladores" e passam a ser "engajadores".



Líderes de líderes

o propósito é uma eficaz alavanca para promover a resolução de conflitos e trazer alinhamento entre áreas. Um olhar comum sobre o "porquê", permite que estejamos abertos para discutir saudavelmente diferentes caminhos para o "como".



Líderes de unidades ou empresas

um propósito inspirador torna a organização sedutora para diferentes stakeholders e constrói valor de marca. Um propósito inspirador atrai novos colaboradores, magnetiza atuais e novos potencias clientes etc. O propósito é a chave que ajuda a tirar a liderança da prisão do curto prazo. O propósito nos relembra que para o líder "mais importante do que fazer certo as coisas, é fazer as coisas certas".



Parte IV

Trabalhando com um “Propósito”



Em trilhas de liderança conduzidas pela Atingire, normalmente alguém pergunta:

Mas o que fazer se a minha empresa não tem um propósito explícito? Simplesmente esqueço o assunto?

?

DE FATO, A MAIORIA DAS
ORGANIZAÇÕES
NO BRASIL NÃO TEM UM PROPÓSITO DECLARADO.

QUASE TODAS TÊM UMA MISSÃO (DECLARAÇÃO FUNDAMENTAL, QUE DIZ "O QUE" FAZEM E "COMO" ELAS OPERAM).

E UMA VISÃO (QUE MOSTRA "AONDE ELAS QUEREM CHEGAR").

MAS NÃO TÊM UM PROPÓSITO, QUE SUSTENTE ESSA MISSÃO E VISÃO.



Exemplos de empresas
com um propósito transparente:

Walmart

vendemos por menos para as pessoas viverem melhor (*).

(*) Em algumas empresas, o propósito é tão presente, que até aparece explicitado na própria missão da empresa!

Google

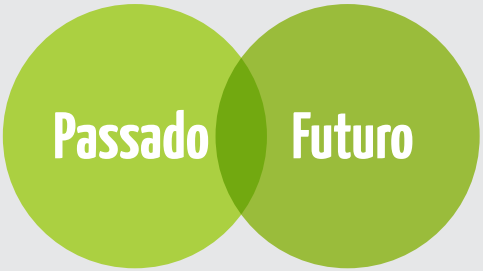
queremos organizar toda a informação do mundo e torná-la universalmente acesível.

acreditamos que são as pessoas que mudam o mundo. Trabalharemos para que elas estejam acima de máquinas, sistemas e estruturas.

Seja um protagonista.

Se a sua empresa não tem um propósito explícito, então dê vida a ele.

Em workshops com líderes, de todos os níveis, trabalhamos um processo de reflexão, construído a partir de perguntas sobre o passado e o futuro da empresa.



Nas páginas seguintes, propomos trabalhar com você essas perguntas!

Perguntas sobre o passado

Qual a resposta mais profunda para a pergunta sobre porque a empresa se tornou admirada ao longo do tempo? Em outras palavras, como a empresa tem feito a diferença na vida das pessoas? Ou melhor ainda: se a empresa deixasse de existir, por que ela faria falta às pessoas?



Perguntas sobre o futuro

Como o propósito que emerge desse olhar para o passado se conecta com a nossa orientação estratégica para o futuro?

Como exatamente esse propósito nos torna únicos e relevantes nos mercados onde decidimos atuar?



Com estas últimas perguntas, o líder conecta o propósito à criação continuada de valor, à perpetuação da organização.

Aliás, quando entendemos como uma estratégia materializa nosso propósito, essa estratégia ganha vida, deixa de ser apenas um documento frio ou um simples conjunto de recomendações!



Já nos perguntaram: "já sofremos tantas mudanças por aqui... e se o propósito que nasce do passado absolutamente não conversa com a nossa estratégia para o futuro?".

A resposta para essa inteligente questão é que muito raramente esse descasamento ocorre.

Ao longo do tempo, uma empresa obviamente passa pela utilização de diferentes tecnologias, produtos nascem e morrem etc. Mas os mais profundos desejos humanos trabalhados no passado são, na verdade, atemporais, e sempre podem ser traduzidos de uma forma relevante no futuro.

Propósitos como os do Walmart, Google ou da Apple são eternos, não têm data de validade.

É importante registrar que com esse processo você não inventou nenhum propósito. Você revelou um propósito que simplesmente estava escondido.

Alinhe o seu raciocínio com seus gestores diretos! Explore como você pretende utilizar esse propósito para dar um sentido maior ao seu trabalho e ao da sua equipe!

Parte V

Tipos de propósito? Ou tipos de cultura?



O bom livro *Purpose*, de Nikos Mourkogiannis, empreende uma louvável tentativa de criar uma "tipologia" de propósitos.

Mas na Atingire discordamos um pouco desse raciocínio, o de buscar definir quais seriam os "grandes tipos" de propósito. Isto porque acreditamos que só existe um tipo, mesmo que materializado em quase infinitas variações.

Uma vez alguém nos disse que o propósito de uma determinada empresa era "descobrir o novo". Bacana, mas por que ela busca o novo, perguntamos. "Para ajudar as pessoas", nos responderam...

Pode reparar, todos os exemplos de propósito citados nesse texto - Google, Walmart e Apple – são um modo pelo qual organizações excepcionais fazem a diferença na vida de outras pessoas. Todos os propósitos verdadeiros são desse único tipo!

Algumas vezes, em Academias de Liderança, nos perguntam:
"mas e se depois de eu entender qual o propósito da minha empresa, eu não me identificar com ele?".

Costumamos responder:
"ora, há alguma chance de você não querer postivamente influenciar a vida de outras pessoas, de você não querer fazer a diferença no mundo?"



Algumas pessoas confundem propósito com cultura.

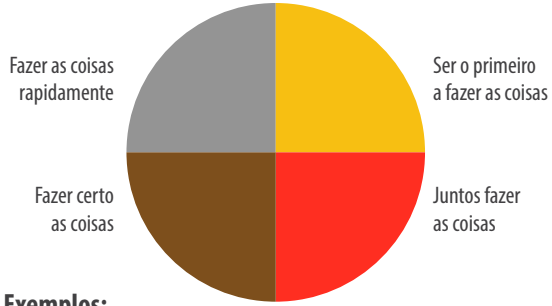
Todo **propósito** fala com um desejo humano fundamental, por isso ele promove um processo de identificação universal.

Culturas sim são distintas, você pode ou não se identificar com o modo como as pessoas se comportam na empresa.

Podemos dizer que **cultura** é o modo específico pelo qual a empresa entrega no dia-a-dia um propósito de caráter universal.

Culturas se relacionam com o "jeito" como as coisas são feitas nas organizações. Culturas têm a ver com valores.

Em programas de aprendizagem, temos trabalhado bastante os conceitos do ótimo livro *Competing Values Leadership*, que sugere que há 4 tipos de cultura (registrando que não há um tipo "puro", normalmente cada cultura é uma combinação de diferentes tipos):



Exemplos:

- A cultura de "fazer as coisas rapidamente" enaltece valores ligados ao espírito competitivo, foco, agressividade de mercado, dedicação no trabalho etc.
- Já a cultura do tipo "ser o primeiro a fazer as coisas" enfatiza valores como pensar fora da caixa, ter senso crítico, abraçar a mudança etc.

Repetindo: você pode ou não se identificar com uma determinada cultura. Mas um propósito verdadeiro falará sempre com cada um de nós!

Parte VI

Fazendo o propósito **acontecer:** que equipe **é a sua?**



Para dar vida ao propósito, em Academias de Liderança costumamos trabalhar 5 práticas, por meio de exercícios e dinâmicas com os participantes:

Storytelling: como falar sobre o propósito de forma inspiradora;

Walk the talk: como garantir que a sua atuação como líder seja um exemplo diário de que o propósito "está vivo" e se conecta aos valores, metas e estratégia da empresa;

Vivências: como criar "conexões entre a sua equipe e o cliente", para dramatizar a relevância do propósito. Exemplo: compartilhar um e-mail de agradecimento enviado pelo cliente, trazer o cliente para inspirar processos de discussão estratégica etc;

Reconhecimento: como elogiar colaboradores que contribuíram decisivamente com suas ações para tornar o propósito uma realidade;

Rituais: como criar e conduzir "rituais" (de alinhamento, de celebração etc) organizados em torno do propósito.

Todo esse esforço vale muito a pena!

O fantástico livro *Propósito,* de Joey Reiman, traz uma interessante tipologia de empresas, de acordo com o quanto elas utilizam um propósito inspirador para alavancar resultados. Vale ler!

Na Atingire, adaptamos esse raciocínio, propondo que há 3 modelos de equipes. São as 3 "Bs":

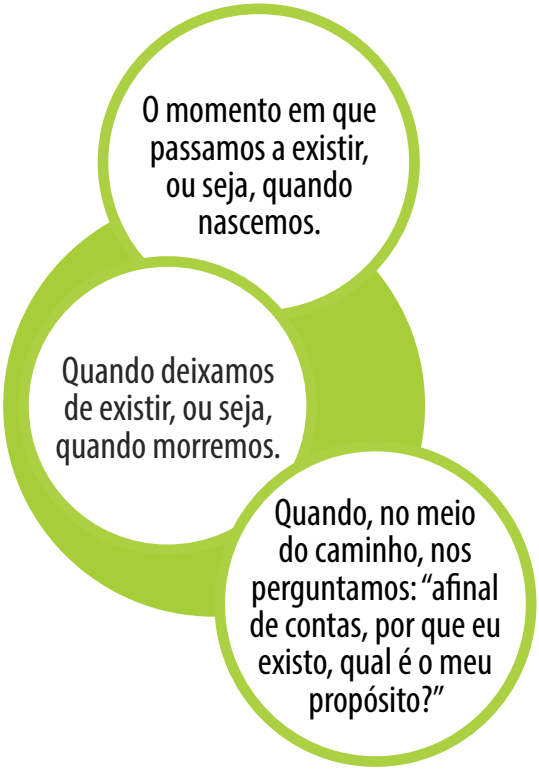
Bando	Batalhão	Benchmark
Sem propósito	"Propósito" é vencer	Um propósito verdadeiro
Tem um chefe	Tem um general	Todos são líderes
Querem só sobreviver	Lutam contra o inimigo	Fazem a diferença no mundo
Cobrança por resultados	Entrega de resultados	Resultados excepcionais

Fica a pergunta:

que equipe é a sua?

Reflexões finais

Cada ser humano passa por 3 momentos essenciais:



Muitas pessoas não compreendem o conceito de liderança servidora, tão em voga.



Ora, a quem o líder serve?

Pois bem, ele serve a um propósito.

Os caracteres chineses para negócio significam ´sobrevivência de propósitos´.

A autorealização, assim como a felicidade, não é um objetivo a ser perseguido, é um efeito colateral da realização de algo com sentido.

Viktor Frankl

O propósito da **Atingire**

Nós acreditamos que a liderança é uma jornada.

Uma jornada de aprendizado para toda a vida.

Acreditamos também que quando atuamos como líderes, mudamos o mundo à nossa volta.

Porque trazemos resultados continuados, que alavancam o melhor das pessoas.

Nosso propósito:

"Ajudar a **desenvolver** o líder em cada um de nós, construindo **organizações vencedoras**."

Para acessar outros fascículos da Coleção Digital da Atingire:

www.atingire.com/
colecao_digital

Coleção Digital

Deixamos aqui um **agradecimento especial** ao Grupo Troiano de Branding, empresa parceira da Atingire. O Grupo Troiano de Branding é a consultoria brasileira mais experiente e competente para "escavar" o propósito de organizações. O resultado é uma enorme ajuda aos líderes dessas empresas, que podem se alimentar desse "propósito revelado" para atingir resultados excepcionais com suas equipes.

Bibliografia

Academia de liderança. Equipe da Atingire. Editora Papirus, 2012.

Competing values leadership. Kim Cameron e outros. Edward Elgar, 2006.

Difficult conversations. Douglas Stone e outros. Penguin Books, 2010.

Drive: the surprising truth about what motivates us. Daniel Pink. Penguin Books, 2011.

Expertise em aprender. Fernando Jucá. Editora Papirus, 2014.

Leadership. Peter Northhouse. Sage Publications, 2010.

Memórias de Adriano. Marguerite Yourcenar. Círculo do Livro, 1988.

On becoming a leader. Warren Bennis. Basic Books, 2009.

Propósito. Joey Reiman. HSM Editora, 2013.

Purpose: the starting point of great companies. Nikos Mourkogiannis and Roger Fisher. Palgrave, 2006.

Start with Why: How Great Leaders Inspire Everyone to Take Action. Simon Sinek. Portfolio Trade, 2011.

The happiness hypothesis. Jonathan Haidt. Basic Books, 2006.

The will to meaning. Viktor Frankl. Meridian, 1988.

True north. Bill George e outros. Jossey-Bass, 2007.

Whoever tells the best story wins. Annette Simmons. AMACON, 2007.

www.atingire.com