



PURPOSE-FIRST: EMPRESAS HUMANIZADAS EM ERAS TECNOLÓGICAS

Entenda por que as organizações e lideranças de hoje precisam tanto – e cada vez mais – ter um propósito

GESTÃO

O employer branding pode escalar propósito

EXECUÇÃO

A nova orientação vem com frameworks, medição e líderes (e tem jogos!)

ASSUNTO PESSOAL

Nas carreiras, aprendizado faz parte do propósito

“NAVEGAR SEM PROPÓSITO NUNCA MAIS FARÁ BOM MARINHEIRO”

por REYNALDO GAMA

Por favor, caro leitor, não me julgue pela apropriação indébita da sabedoria popular. Tenho ciência de que o provérbio original diz “mar calmo nunca fez bom marinheiro”. Mas eu me permiti parafraseá-lo em uma versão “nova economia”, e a razão é simples. Nos tempos voláteis, complexos e velozes que vivemos, você talvez consiga fazer boas manobras em águas revoltas – e isso é ótimo –, mas se não tiver em sua embarcação tripulantes aptos a navegar sob quaisquer condições, seu ganho vai equivaler a enxugar gelo. O único modo de ter a prontidão da tripulação para o que der e vier passou a ser – e nem todos entenderam – por meio de um propósito compartilhado.



**REYNALDO
GAMA**

CEO da HSM e da
SingularityU Brazil.

Como você verá, esta edição de **HSM Management** prova por A+B que ter propósito nunca foi tão importante quanto é hoje nas empresas digitais cada vez mais automatizadas. Neste arquivo, temos autores incríveis tratando do assunto, e cases incríveis também, mas vou destacar o artigo de uma inteligência artificial, que joga luz sobre a relação entre efeitos de rede (novo santo graal) e propósito. Aliás, este *Dossiê*, que passou a ser distribuído gratuitamente, é parte do nosso propósito! ∞

DOSSIÊ #163

PURPOSE-FIRST: EMPRESAS HUMANIZADAS EM TEMPOS TECNOLÓGICOS



PANORAMA

POR QUE O PROPÓSITO É UMA DAS CHAVES DA ECONOMIA DIGITAL

Ele alinha expectativas internas e externas e baliza desafios de curto, médio e longo prazo | REDAÇÃO HSM MANAGEMENT

1
→



PROCESSOS DE GESTÃO 1

EB: A PONTE ENTRE O PROPÓSITO E AS PESSOAS

Usando o employer branding para escalar o propósito na organização | BELL GAMA, RUNA MASCARENHAS E VIVIANE MANSI

2
→



PROCESSOS DE GESTÃO 2

UM SEGREDO BEM GUARDADO DAS PURPOSE-FIRST

Reconhecer as lideranças que serviram o propósito e vão embora criar um círculo virtuoso | LUIS LOBÃO

3
→



ESTRATÉGIA E EXECUÇÃO

COMO DESCOBRIR, IMPLEMENTAR, MEDIR E LIDERAR

Frameworks e práticas nos permitem sair do discurso | REDAÇÃO HSM MANAGEMENT

4
→

DOSSIÊ #163

E TEM MAIS:

DIRETAS E INDIRETAS

UM GIRO PELO TEMA POR PESSOAS E MÁQUINAS

O PROPÓSITO TEM DE SER UMA TRÍADE | MILTON OYAS
A LIGAÇÃO ENTRE PROPÓSITO E EFEITOS DE REDE | NETWORKER
UM JOGO PARA MINERAR O PROPÓSITO ORGANIZACIONAL | JOMARA FERNANDES
PARA ALÉM DAS EMPRESAS, PROPÓSITO NAS ESCOLAS | ROBERTO MOSQUERA

ASSUNTO PESSOAL



SEU TRABALHO SÓ TEM FUTURO SE VOCÊ SE TORNAR UM APRENDIZ

Todos deveríamos estar incluindo em nosso propósito a preparação para o futuro do trabalho | MICHELLE SCHNEIDER

CONTAGEM REGRESSIVA #TBT



COM AMY EDMONDSON

Não por acaso, a pesquisadora de Harvard se dedica ao estudo de propósito e de coragem. As duas coisas andam juntas | #TBT DE RODRIGO VERGARA

→ | **LIFELONG LEARNING**
AGENDA
DE CURSOS
E EVENTOS

→ | **CONECTE-SE**
CONFIRA OS
PARTICIPANTES
DESTA EDIÇÃO



PANORAMA

POR QUE O PROPÓSITO É UMA CHAVE PARA A ECONOMIA DIGITAL

Complexidade, incertezas e velocidade exigem que boas decisões sejam tomadas nas pontas– e levem em conta o futuro

por REDAÇÃO HSM MANAGEMENT



Lembra-se de quando veio à tona, em 2014, a organização exponencial? O conceito foi lançado pela Singularity University e mais tarde ganhou o mundo. Um dos pontos centrais da chamada EXO atendia pela sigla MTP, acrônimo em inglês de “propósito transformador massivo”.

Na época, quase ninguém entendeu, mas, retrospectivamente, o ano de 2014, com o MTP, talvez deva ser considerado o marco inicial da era do propósito – do mesmo modo que 2007, com o lançamento do iPhone e a popularização da computação em nuvem, passou a ser o marco inicial da aceleração digital. Não é que toda companhia precisasse querer resolver um problema que afeta um bilhão de pessoas – o bordão do exponencial na SU. Trata-se, isto sim, de ter a noção de que, na economia digital, o crescimento dos negócios deixa de ser linear e entender que, nesse cenário, propósito empresarial começa a importar quase tanto quanto resultado, por mobilizar os stakeholders nessa busca, sobretudo consumidores e colaboradores.

Mas o que é propósito, afinal? Não é RSE (responsabilidade social empresarial) nem ESG (responsabilidades ambientais, sociais e de governança). Duas definições ajudam a compreendê-lo melhor – incluindo entendendo sua maior relevância para a economia digital.

O estudo da Deloitte “State of Purpose”, de 2022, diz que é a “capacidade de unir as pessoas em torno

de uma crença comum na identidade, no sentido e na missão da organização”, que, na prática, funciona como um framework para manter o foco na criação de valor de longo prazo e ajuda a navegar pelos riscos. Silvio Meira, cientista-chefe da consultoria especializada em estratégias digitais TDS.company, diz que propósito deve estar entre os axiomas da estratégia, e serve para “alinhar as expectativas internas e externas e balizar os desafios de curto, médio e longo prazo” dessa estratégia.

As duas definições expõem com clareza a relação entre ascensão do propósito e uma economia digital cada vez mais hegemônica, mas não são apenas essas as macrotendências que impulsionam o fenômeno. Entre as pessoas, a crise climática e a possibilidade de substituição do trabalho humano pela inteligência artificial certamente estão precipitando a busca mais angustiada por um sentido – ao menos entre os jovens [*leia quadro com pesquisa sobre a “fila do fim do mundo” no fim deste artigo*].

E nas empresas, segundo o estudo da Deloitte mencionado, o envelhecimento da população e o aumento do número de doenças emocionais também vem impulsionando gestores a levar mais a sério o propósito, porque refletem uma demanda por mudanças de paradigmas de estilo de vida da sociedade.

“Há uma necessidade crescente de indivíduos e grupos encontrarem um propósito que oriente seu papel no mundo”, como citou Ana Virgínia Carnaúba, líder

de inovação institucional na Deloitte Brasil, ao apresentar o estudo no mais recente programa executivo da SingularityU Brazil, “Liderança de Propósito”.

Alguns números. A temperatura da procura por propósito pode ser contabilizada de diferentes maneiras.

No âmbito das pessoas, o livro *Mortes por Desespero e o Futuro do Capitalismo*, de Anne Case e Angus Deaton, reporta uma tragédia: ele investiga o aumento de ocorrências de suicídio nos Estados Unidos e o associa à perda de um propósito na vida. E pior: em recente palestra no Brasil, para a Ânima Educação, o economista britânico Benny Dembitzer, ganhador do Prêmio Nobel da Paz, projetou um agravamento disso no futuro próximo. “A ascensão da inteligência das máquinas vai intensificar isso por nos colocar em uma corrida de ratos para conseguir trabalho”, disse Dembitzer.

No âmbito das empresas, o estudo Deloitte, que é global mostra que o propósito tornou-se um imperativo estratégico e um catalisador na definição da reputação de uma organização e na construção de valor junto aos stakeholders, à medida que 78% dos

“O propósito se apresenta como algo maior que a empresa procura trazer para o mercado, e que é capaz de responder às perguntas de negócio”

— **Reinaldo Nogueira**



consumidores têm maior probabilidade de se lembrar de uma empresa que demonstra um propósito forte e 86% dos funcionários esperam que seus CEOs falem publicamente sobre propósito.

No Brasil, o PPI - Purpose Premium Index, com que a InPress Porter Novelli, que mede a percepção do propósito das maiores empresas que operam no Brasil, indicou em 2021 que 81% das pessoas entrevistadas dão grande importância ao propósito empresarial, mas não reconhecem nada parecido nas top 55 do ranking *Valor 1.000*; apenas três companhias entre as top 55 foram identificadas como empresas com propósito.

Em relação a consumo, 63% dos entrevistados para o PPI se disseram dispostos a testar uma nova linha de serviços ou produtos de uma marca com propósito, um nível superior ao das organizações não reconhecidas por seu propósito em 15 pontos percentuais. Uma pesquisa Gallup feita no Brasil também em 2021 deixa o gap simi-

“Empresas com propósito se destacam da massa. A Salesforce adotou igualdade de gênero e justiça social como pilares, o que impulsionou seu sucesso e sua reputação, além de fortalecer o time atraindo talentos”

_Galo López



PAPÉIS ATUAIS DAS ÁREAS EM RELAÇÃO A PROPÓSITO

Quanto tempo você individualmente gasta em cada uma das funções abaixo ao definir as prioridades de propósito em sua empresa?



Fonte: Análise da Deloitte
Copyright © 2022 Deloitte Development LLC

lar entre os colaboradores: uma melhoria de 10% na conexão dos funcionários com o propósito da organização é capaz de reduzir em 8,1% a rotatividade e aumentar em 4,4% a lucratividade dos negócios.

E o EP “Liderança de Propósito” confirma que as tendências estão sendo percebidas por pessoas físicas e jurídicas. Como diz a head da SingularityU Brazil Poliana Abreu, cada vez mais indivíduos estão financiando seus cursos do próprio bolso em busca de significado. E aumenta no mesmo ritmo a procura por empresas, que pagam para suas lideranças serem treinadas em propósito – Abreu cita, entre outras companhias, Globo, Heineken, V8, Petrobras, Accenture, CCR e Raízen.

E o propósito também é crítico nos mercados de capitais: segundo a Deloitte, nos próximos cinco anos, 65% dos investidores institucionais creem que a avaliação dos critérios ESG se tornará uma

prática padrão e prevê-se que os ativos ESG globais cresçam para um terço (US\$ 53 trilhões) do total de ativos sob gestão.

Se o fortalecimento do propósito é uma resposta importante para a nova economia e outras macrotenências, e se as pesquisas confirmam isso, o que falta? Listamos os obstáculos e os recursos-chave, que podem ser funções, processos e sistemas.

OS PRINCIPAIS OBSTÁCULOS

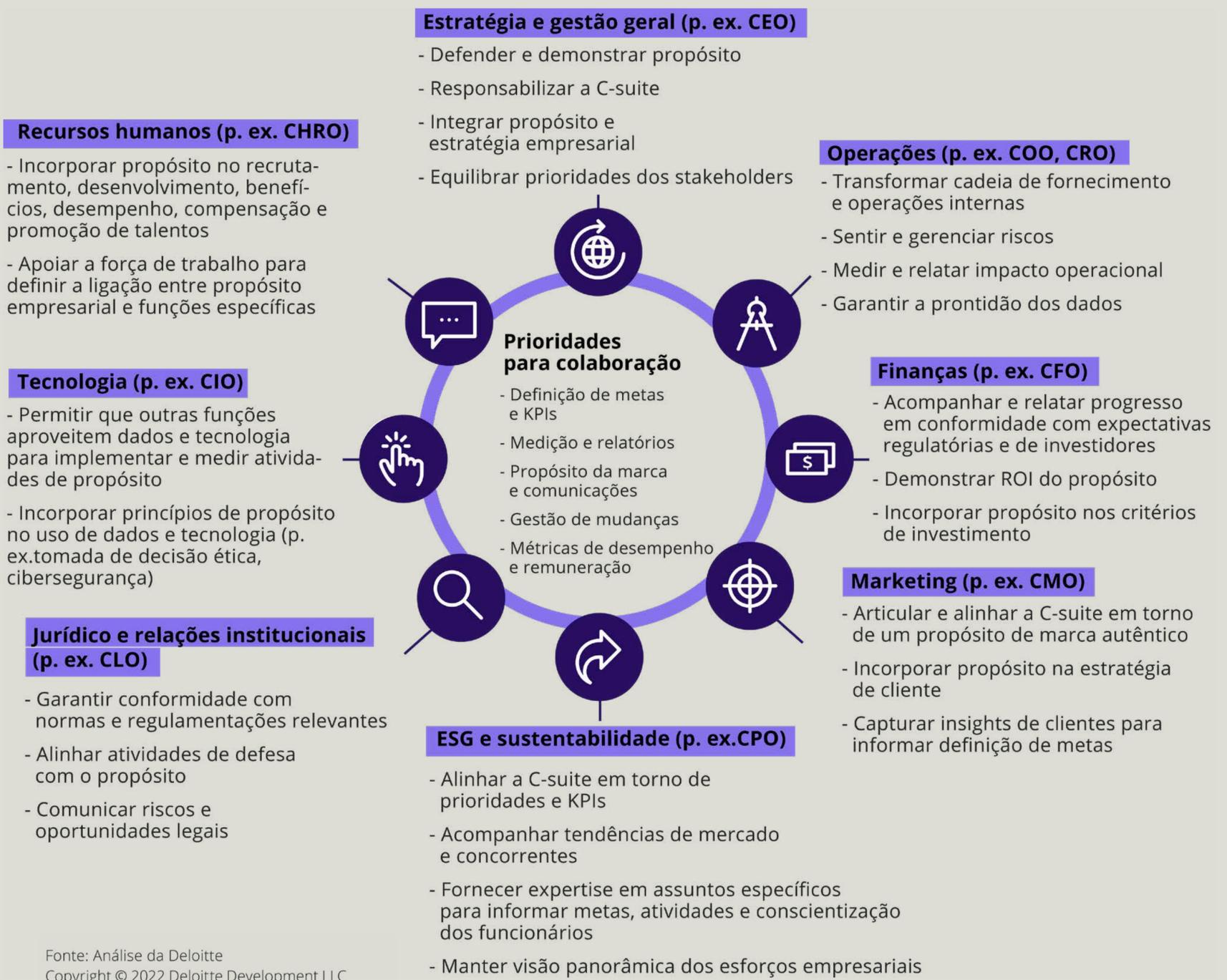
São reconhecidos ao menos três obstáculos significativos ao trabalho de conhecimento e gestão do propósito nas empresas.

O primeiro obstáculo, e talvez o maior deles, é apontado por Poliana Abreu, que vem escrevendo um livro sobre o assunto: o ego. “Os líderes, por não terem uma ideia concreta de propósito, ficam à mercê de seus egos. Há, assim, um foco limitado em interesses individuais, como poder, status, reconhecimento pessoal e acumulação de riqueza material. Embora tudo isso seja natural do ser humano, se não houver consciência sobre as armadilhas do próprio ego, pode ser um obstácu-

“Habilidades de contextualização, comunicação, empatia e outras são desafios estruturantes para negócios que buscam orientações por propósito”

—Cecília Seabra

COMO O C-LEVEL DEVE ATUAR EM RELAÇÃO A PROPÓSITO



Fonte: Análise da Deloitte
Copyright © 2022 Deloitte Development LLC

lo para o crescimento e a contribuição significativa”, analisa a head da SingularityU Brazil.

“Acredito que, para a liderança e as organizações alcançarem um propósito que possa ser compartilhado, é preciso que migrem do paradigma do ego para o do legado, em uma jornada que envolve transformar a forma como se entendem o mindset individual e o coletivo.”

“Ir do ego ao legado” significa substituir os valores egoístas que podem predominar hoje por valores mais conscientes e sustentáveis, traduzidos na priorização do bem-estar coletivo e do impacto positivo.

O segundo obstáculo é a mentalidade curtoprazista dominante. A dificuldade – ou a ironia – é que o propósito é uma ferramenta para conseguirmos administrar o longo prazo, mas é difícil que o propósito se instale em uma organização sem que haja ali alguma visão de longo prazo, um MVP dela que seja. Segundo Poliana Abreu, sem incentivos corretos para que haja resultados de longo prazo juntamente com os de curto prazo, a chance de vencer o curtoprazismo é bem reduzida.

O recuo nos programas de recrutamento e seleção orientados pelo propósito de diversidade, equidade e inclusão, visto recentemente em muitas organizações, confirma quão grande é o obstáculo da visão de curto prazo.

Para Thierry Marcondes, especialista em diversidade ligado à HSM, no entanto, essa é uma ressaca passageira. “Hoje as hard skills ainda dominam, mas o futuro já está exigindo o que eu chamo de ‘purpose skills’. Isso significa que as empresas precisarão cada vez mais atrair e reter talentos com propósito de vida e missão, e muitos desses talentos são ligados à causa da diversidade”, afirma.

O terceiro obstáculo é o fato de as próprias lideranças ainda não terem descoberto seus propósitos pessoais. Sem lideranças conscientes, caminhar em direção ao propósito é bem desafiador, segundo Poliana Abreu. Como diz Simon Sinek, o centro de

tudo que fazemos é o porquê de fazer essas coisas, não o que fazemos nem como o fazemos.

Não é simples ter essa autoconsciência, mas um dos elementos que pode levar a ela pode ser observado na história de Miguel Setas, hoje CEO da CCR, e autor do livro *Gigante pela Própria Natureza*.

Percebido como um líder com propósito por muitos, Setas trabalhou como propósito de liderança o que chamou de “humanismo ecológico”, um humanismo inspirado na harmonia com a natureza e na brasilidade. O fato de ser português pode ter ajudado Setas, ainda como CEO da multinacional EDP, a ter distanciamento cultural suficiente enxergar um valor na brasilidade que os próprios brasileiros não enxergam.

O executivo pôs em prática esse propósito de diferentes maneiras e o resultado foi que a EDP alcançou o primeiro lugar no ranking de sustentabilidade das empresas listadas na B3, a bolsa de valores brasileira.

”Em um mundo tecnológico, dominado por automações, robôs e IA, empresas que tem um propósito como centro de sua estratégia humanizam sua marca e se conecta mmuito mais profundamente com pessoas”

_Marcel Nobre

OS RECURSOS-CHAVE

Conforme o consultor Reinaldo Nogueira, especialista em liderança e processos comerciais, três Ps nos ajudam a entender a força, ou a fraqueza, do propósito em uma organização: pessoas, processos (incluindo sistemas) e produtos. Para ele, pessoas bem engajadas no propósito procuram outras pessoas, que então se engajam, em um círculo virtuoso que as leva a operar além dos objetivos formalizados em termos de processos e produtos. (E estes, por sua vez, apoiam as pessoas.)

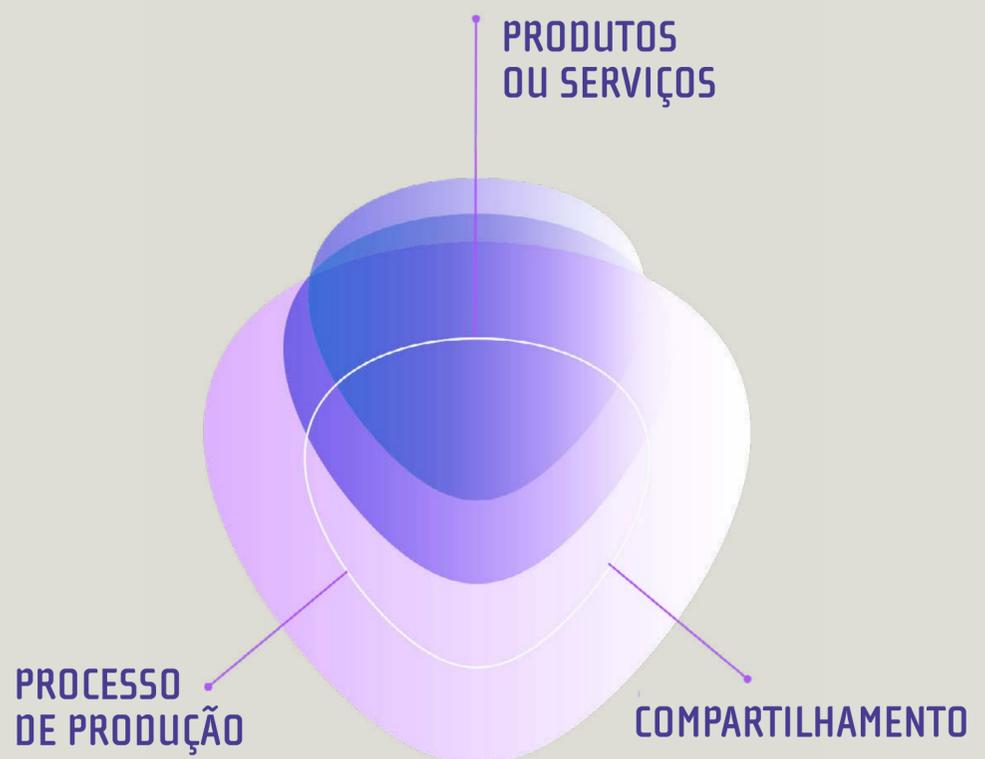
O estudo da Deloitte investigou em mais detalhe o desafio de criar e executar uma estratégia de propósito nas organizações, o que resumimos em cinco itens *[e os gráficos distribuídos ao longo do artigo focalizam isso também]*:

1| Devem ser definidos retornos esperados em propósito para cada função da organização. E os indicadores, mensuráveis, têm de ser reforçados pelo menos por meio do planejamento estratégico, do plano de investimentos e d gestão de desempenho. Embora a maioria dos líderes C-suite investigados (70%) tenha indicado que o seu papel é altamente impactado pelas prioridades do propósito da sua empresa, apenas um terço dos líderes de alto escalão relatam que a sua remuneração está vinculada ao progresso do propósito.

2| Cada membro do C-suite tem um papel importante a desempenhar na definição e implementação do

PAPÉIS ATUAIS DAS ÁREAS EM RELAÇÃO A PROPÓSITO

Há três dimensões no propósito. Algumas empresas buscam seu propósito apenas pela dimensão do produto ou serviço, outras também usam a do processo de produção, e há aquelas que compartilham



propósito; o papel do CEO como campeão é mais crítico para o sucesso, e o papel emergente do diretor de propósito (ou diretor de sustentabilidade) pode melhorar os resultados, pois ele pode fornecer infraestrutura, conhecimento e orientação específicos para impulsionar a accountability.

3| A colaboração formal e informal entre os executivos seniores deve ser reforçada para implementar eficazmente o propósito de toda a empresa. De modo geral, a colaboração dos executivos com funções de propósito ou sustentabilidade é baixa;” 44% das empresas investigadas têm líderes gabaritados nessas funções que estão desperdiçando valor. A governança formal nos níveis executivo e de conselho, como comitês focados no propósito, pode melhorar essa colaboração.

4| Há um desafio significativo em estratégia. Embora 79% dos líderes C-suite entrevistados pela Deloitte

tenham dito que sua empresa tem uma estratégia de propósito clara e definida e que esta se integra com a estratégia de negócios principal, 22% dessa amostra indicaram que sua empresa não prioriza a coleta de dados sobre propósito e os respectivos relatórios. Isso, sugere que o propósito não está tão bem integrado assim com a estratégia, como a maioria parece acreditar.

5| A criação de valor a partir do propósito tem de ser mais enfatizada em termos de comunicação, além disso, ampliada. Os líderes executivos consideram, de longe, os impactos nos talentos como o maior impulsionador de valor, com 79% concordando que o propósito apoia o recrutamento, o envolvimento e a retenção de talentos. Apenas 17% concordaram que o propósito melhora o acesso ao capital, apesar das crescentes expectativas dos investidores em relação ao ESG.

Como mostra o relatório Deloitte e as outras fontes que contribuíram com este artigo, é inegável que o interesse por propósito vem crescendo no mundo corporativo. Se o propósito ainda não é, na perspectiva das organizações, o norte que impulsiona a estratégia e o impacto gerado, ele já o é aos olhos de muitos stakeholders. Apenas falta uma gestão melhor, capacitada a conectar os dois pontos de vista. ∞

ESTUDO “QUEM É VOCÊ NA FILA DO FIM DO MUNDO?”



Um olhar sobre o futuro da juventude brasileira é um olhar sobre propósito

Entre 2021 e 2023 o Painel Intergovernamental sobre Mudanças Climáticas da ONU lançou uma série de reports alertando sobre os impactos das mudanças climáticas. No Brasil, as projeções são claras: precipitação extrema e enchentes pluviais nas regiões Norte, Sudeste e Sul e aumento de dias secos e secas, afetando a agricultura e elevando o risco de incêndios, nas regiões Norte, Nordeste e Centro-Oeste.

Paralelamente, o ChatGPT alcançou a marca de 100 milhões de usuários ativos mensais em janeiro de 2023, apenas dois meses após seu lançamento, destacando-se como o aplicativo de crescimento mais rápido da história até então.

Esses dois fatos são exemplos claros de catalisadores do futuro que estamos construindo. A mudança nas expectativas sobre o futuro e a inevitável e já corrente reinvenção da relação com o trabalho nos colocam em um momento-chave para repensar a forma como desenhamos organizações, lideramos pessoas e impactamos a sociedade e o planeta. E é aí que entra o propósito.

A Questtonó, estúdio de inovação orientada por design que se dedica a entender o comportamento humano e transformar insights em inovações, realizou no segundo trimestre de 2024 um estudo com mais de 4 mil jovens brasileiros, em parceria com a PiniOn,

usando metodologias qualitativas e quantitativas. O estudo “Quem é Você na Fila do Fim do Mundo?” analisa as expectativas dos jovens em relação ao futuro em meio à crise climática e avanços em inteligência artificial. Expectativas a que podem corresponder propósitos, certo?

Os resultados revelam uma complexa dualidade nas percepções dos jovens: por um lado, um sentimento de preocupação com o futuro do planeta, exacerbado por notícias frequentes sobre crises climáticas e sociais. Por outro lado, um otimismo alimentado pela crença na superação coletiva e no potencial das inovações tecnológicas para um futuro sustentável.

PRINCIPAIS DESCOBERTAS:

- 68% dos jovens expressam preocupação com o futuro do planeta. A maior parte acredita que os problemas atuais se agravarão, com 62,8% prevendo um futuro pior ou mesmo catastrófico se as tendências atuais persistirem.
- Apesar das visões pessimistas, 83,6% dos jovens relataram mudanças em seus hábitos de consumo visando um futuro mais sustentável. Uma expressiva maioria vê na ação coletiva uma alavanca para transformações positivas.
- Enquanto 49% dos jovens veem a inteligência artificial como um motor para aumentar a eficiência e produtividade, a mesma proporção expressa preocupações sobre o impacto negativo das tecnologias, como riscos ao emprego e privacidade.

Esses jovens são os futuros colaboradores e líderes das empresas. O que será a gestão das empresas com eles? E como eles movimentarão o mercado quando forem a maioria dos consumidores? Talvez o propósito entre aí como resposta,. mas este estudo não tem a pretensão de dar nenhuma resposta. Ele pode, isto sim, ser acionado como uma ferramenta estratégica para empresas se transformarem em um mundo em constante transformação.



GUSTAVO ROSA

Executivo da Questtonó, consultoria de marcas que incentiva as empresas a refletir e a transformar desafios em oportunidades de crescimento e impacto positivo.

[Acesse a pesquisa completa >](#)

PROCESSOS DE GESTÃO 1

EB: A PONTE ENTRE O PROPÓSITO E AS PESSOAS CERTAS

O employer branding, ou construção de marca empregadora, é o que garante que o propósito ganhe vida por meio dos colaboradores

por BELL GAMA, BRUNA MASCARENHAS E VIVIANE MANSI



Quem já entende a importância do propósito para o sucesso dos negócios sabe: ter as pessoas certas é o maior dos gargalos potenciais para a empresa. Afinal, o propósito só cumpre sua função se as pessoas certas o abraçarem. E as pessoas só serão as certas se, além de competentes, alinharem-se com o propósito. É o que torna o employer branding tão essencial – e, ao mesmo tempo, tão complexo.

Na maioria das empresas é muito grande a preocupação sobre onde encontrar, como atrair e como reter talentos. Não é para menos: cada vez mais as pessoas com melhores habilidades buscam o que elas consideram um lugar perfeito para aprender e contribuir, de preferência com um bom equilíbrio entre trabalho e vida pessoal.

É aí que entra em cena a capacidade de uma empresa de estabelecer uma ponte que conecte o propósito organizacional com as pessoas que farão o trabalho do dia a dia. Crescem, assim, as iniciativas relacionadas com employer branding (EB), que atua como o arquiteto, o construtor e o mantenedor dessa ponte.

As ações iniciais de EB, para encontrar e atrair talentos, são mais conhecidas. Envolvem: definição criteriosa do perfil dos candidatos, definição de uma boa proposta de valor ao empregado (EVP, na sigla em inglês), excelente comunicação para atrair esse perfil e um onboarding que seja digno de muitas postagens em redes sociais. Tudo como manda o figurino, e bastante cuidado pelas áreas de recursos humanos e comunicação.

Porém, isso é só o começo. Reter as pessoas certas é tão importante quanto conseguir contratá-las. Ou seja, employer branding não é apenas sobre atrair, mas sim sobre como fazer essa atração sobreviver ao miúdo do dia a dia. Depois dessas primeiras se-

manas bastante cuidadas pelo RH e pela comunicação, a relação de uma pessoa contratada passa a ser muito mais dentro do time e com sua liderança imediata. É justamente nessa fase que notamos uma quebra entre pessoas e propósito.

Por quê? Nosso aprendizado de alguns bons anos na área sugere que se todo o aparato de atração não for pautado, ao menos em parte, pelas verdades da organização que normalmente aparecem quando o relacionamento cai na rotina – ou seja, após o encantamento inicial – fica difícil que o compromisso seja duradouro. A transparência em todo o processo é fundamental para o propósito.

OS PAPÉIS DA LIDERANÇA NO EB

A liderança faz um dos trabalhos mais importantes em qualquer estratégia de marca empregadora: conectar de maneira nítida o propósito da organização com o trabalho que é feito no dia a dia para que ele possa ser entregue. Isso implica falar sobre as realidades duras de ser e viver a organização de forma proporcional ao que se fala sobre o lado bonito de se estar ali.

A empresa pode ter um propósito lindo, nobre, desafiador, inspirador – mas parte da rotina necessária para entregá-lo não tem essas características. E tudo bem, não? Somos adultos.

Outro trabalho central para a liderança na frente de marca empregadora é a disponibilidade para se po-

sicionar de forma mais visível e pessoal diante do talento, seja ele interno ou externo.

Alguns líderes contam com ajuda profissional para lapidar sua presença online, outros fazem isso pessoalmente. Os dois casos podem funcionar bem, mas desde que o conteúdo produzido consiga equilibrar a pessoa com o executivo – e ter transparência. Isso significa que o gestor deve oferecer ao talento externo uma janela para espiar um pouco de como pensa quem lidera aquela empresa e como se trabalha ali dentro. E, com o talento interno, seu papel é ter uma prática coerente com o discurso do propósito – desde os cumprimentos no corredor às decisões tomadas diariamente.

Finalmente, vem o trabalho mais importante da liderança em EB, que tem a ver com aquele clichê de que as pessoas não amam ou odeiam empresas, ou os propósitos das empresas em si, mas amam ou odeiam seus chefes diretos. Isso se confirma a cada diagnóstico de marca empregadora que rodamos em nossos projetos.

Nas pesquisas qualitativas com ex-funcionários das empresas, por exemplo, ao perguntarmos se as pessoas voltariam a trabalhar no nosso cliente, a resposta mais comum é: sim, voltaria, gosto da empresa, mas só se fosse com outro gestor. Isso se conecta com o trabalho de employer branding se encararmos o posicionamento da marca empregadora como uma

promessa a ser cumprida, o que, em parte, significa assegurar que as dimensões dessa promessa (ou seja, do propósito) que dependem de posturas, atitudes e comportamentos da liderança sejam realmente cobradas e reconhecidas.

É por isso que a gente diz que trabalhos profundos de marca empregadora, que vão além de campanhas pontuais de atração ou de manejo de algum ponto de contato isolado da jornada do talento, acabam mexendo com processos e critérios mais profundos da empresa, incluindo como as lideranças são avaliadas e se estão alinhadas com o propósito da marca.

COMO UMA LIDERANÇA PODE ESTRAGAR TUDO

Quando construímos EVPs (proposta de valor ao empregado, na sigla em inglês) para nossos clientes, conduzimos pesquisas qualitativas e quantitativas que têm entre suas dimensões o tema de liderança. Desde 2020 captamos quantitativamente as percepções de mais de 20 mil pessoas de 20 organizações diferentes sobre o que elas mais valorizam em lideranças e o que efetivamente encontram nas lideranças que têm. E o que descobrimos?

Bem, a maior lacuna entre expectativa e realidade aparece na dimensão que chamamos de proximidade e envolve a abertura de espaços para diálogo e feedback. A segunda maior lacuna que surge é o empate entre as dimensões de admiração e exemplo; a primeira envolvendo a admiração em relação ao ges-

tor direto e à liderança da empresa como um todo e a segunda envolvendo a percepção da liderança da empresa como um exemplo da prática do propósito que a organização prega.

Outro aspecto relacionado à liderança que chama muito a nossa atenção nas pesquisas qualitativas é o emprego da palavra “sorte”. Sim, é bem comum ouvirmos frases como “a empresa tem boas práticas de pessoas e boas intenções, mas aproveitá-las depende da sorte de pegar um bom gestor direto”. Isso indica haver espaços para pequenos feudos em que o propósito e as boas práticas de flexibilidade, respeito, humanidade e cuidado comunicadas pelas empresas em seus esforços de marca empregadora não valem porque o gestor imediato não quer, não gosta ou não acredita.

Isso abre espaço para pensarmos em dois caminhos: (1) avaliar se as boas práticas são aplicáveis à realidade de todas as áreas, um fator importante e que vai além da boa vontade de um gestor, e (2) as réguas com as quais as lideranças são avaliadas. É aí que fissuras podem começar a acontecer.

ALINHANDO LÍDERES E EMPLOYER BRANDING

A seguir, listamos o que consideramos ser as reflexões mais importantes para uma empresa ter uma liderança que faça a ponte entre o propósito e as pessoas de maneira contínua e garanta que a promessa feita aos colaboradores seja de fato cumprida.

1| Propósito deve ter um lugar de destaque

Temos de falar a verdade: o tema “propósito” perdeu um pouco de força recentemente nas empresas brasileiras. Mas, a nosso ver, isso ocorreu em grande parte pelo mau uso que fizemos sobre o tema. Vale retomar: por que fazemos o que fazemos? Resgatar esse porquê é poderoso pois leva as pessoas à ação e as faz mais resilientes diante de dificuldades. O termo perdeu um pouco de brilho porque ficou atrelado a porquês faraônicos ou heroicos, perdendo sua essência. Existe espaço e necessidade de buscar nossos porquês, sem preconceitos. Para muitas pessoas, pagar suas contas, dar uma vida melhor para a família ou financiar pequenos sonhos é motivo de sobra para se engajar.

2| Envolve a liderança desde o primeiro momento

A estratégia inicial de EB não pode ficar só com RH e comunicação; precisa envolver a liderança desde o primeiro momento. Aquilo que estamos prometendo – como propósito e como vida existente na empresa – realmente tem lastro no dia a dia? É normal que falemos da empresa que queremos, mas quanto essa empresa já é real? Se não deixarmos clara essa expectativa, talvez lidemos com frustrações e eventuais dissidências.

3| As conversas têm de ser verdadeiras (e transparentes) sempre

Muito daquilo que pensamos e vemos da empresa

em que trabalhamos tem a ver com a nossa relação com a liderança imediata. Ela compartilha os valores e as práticas de tudo que foi prometido no processo de atração? Conversar sobre isso é importante, e essa conversa pode acontecer em múltiplos níveis e direções: RH pode acompanhar a entrada e os sentimentos iniciais da pessoa que acabou de entrar, pode conversar com a liderança para entender se há algum desafio, ou a própria liderança pode ter conversas diretas com a pessoa que acabou de integrar o time a respeito de expectativas e eventuais necessidades.

4| Deve-se criar espaço para o propósito pessoal encontrar o propósito da empresa

Se buscamos um espaço para entender e acolher o propósito pessoal, é hora de pensar como ele se liga ao propósito da empresa. Eles se conversam? Eles estão em sintonia? Algumas organizações não definem claramente seu propósito, mas têm uma visão e valores claros. Esse compromisso coletivo está expresso e é coerente no dia a dia?

5| As palavras falam alto, mas a atitude grita

Finalmente, um aspecto que tem a possibilidade de ser a cola que une pessoas e empresas de forma duradoura é o quanto todos esses elementos são vividos no dia a dia. Isto está longe de ser simples, pois nós e as empresas mudamos todos os dias. Aprendemos, eventualmente nos frustramos, o mercado é veloz e muitas vezes volátil, exigindo das empresas

movimentos bruscos para se manterem competitivas e sustentáveis. Conseguimos viver todos esses movimentos com uma comunicação clara e, mais ainda, com atitudes que endossam o que dizemos pelas nossas palavras?

É por conta de todos esses desafios que dizemos que para liderar é preciso tempo, atenção e coragem. O caminho é longo, mas pode ser extremamente recompensador. ∞

Gama, Mascarenhas e Mansi escreveram juntas *Employer Branding – mais conceitos, mais modelos e mais práticas*, livro lançado em 2023. Mascarenhas e Mansi também são autoras de *Employer Branding: conceitos, modelos e prática*, o livro antecessor, lançado em 2020.



BELL GAMA

Cofundadora e CEO da Air Branding e professora.



BRUNA MASCARENHAS

Fundadora da consultoria Smart Comms, colunista da HSM MANAGEMENT e professora na ESPM-SP.



VIVIANE MANSI

Executiva de relações corporativas da Diageo, conselheira do Ipê e da Caliber, e professora.

PROCESSOS DE GESTÃO 2

UM SEGREDO BEM GUARDADO DAS “PURPOSE-FIRST”

As empresas familiares são cruciais para o País por sua contribuição econômica e, nos dias atuais, por carregarem legado e valores melhor do que corporations e outras. Mas isso só ocorre quando está estabelecido o reconhecimento simbólico dos líderes de propósito que se vão. Aí se cria um círculo virtuoso que vale também para as empresas não familiares

por LUIS LOBÃO



O leitor deve ter acompanhado: foi só Cesário Nakamura anunciar que está deixando o cargo de CEO da Alelo/Veloe após quase seis anos exercitando essa liderança, e as mensagens de dentro da empresa explodiram. Em vez de se limitar a educadamente agradecer com mensagens genéricas, Nakamura pediu aos colaboradores que escrevessem seus recados em um caderno, brincando que era como faziam ‘os antigos maias’, para que ele conseguisse ler todas, uma por uma. O caderno em questão foi estrategicamente colocado na área do cafezinho, onde todos da sede circulam, e pessoas ficaram encarregadas de escrever em nome de quem se encontra em outra localidade.

Isso mostra a importância que o reconhecimento das pessoas tem para um CEO como ele, que quer saber se cumpriu seu propósito aos olhos delas, mas não somente; isso tem um impacto brutal sobre todos os demais líderes do presente e os próximos líderes da organização. Um impacto que tem relação direta com o “propósito”, tema deste *Dossiê*.

Quero aqui discutir a real importância do reconhecimento de fundadores, conselheiros e executivos durante transições de poder, enfatizando como tal reconhecimento pode influenciar positivamente o futuro dos negócios. Há uma questão ainda muito mal compreendida pelas empresas, sejam familiares e não familiares: o reconhecimento de quem contribuiu com o propósito de uma organização é um dos

meios mais eficazes de fortalecer esse propósito, senão o mais eficaz de todos. A era digital, como mostra este *Dossiê*, colocou o propósito no lugar de destaque que talvez ele sempre devesse ter ocupado. Quando há menos hierarquia e mais poder nas pontas, a única cola realmente capaz de manter um grupo operando na direção certa é o propósito.

Mas como deve ser o reconhecimento dos esforços e conquistas dos líderes em processos de transição de liderança a ponto de ele fortalecer o propósito?

Se eu fosse desenhar um processo para isso, o primeiro passo seria um planejamento antecipado da transição que permita duas coisas: (1) homenagear adequadamente os que se dedicaram à empresa e estão saindo e (2) providenciar um onboarding suave para quem assume o comando, associando-o perante os times a uma estratégia para injetar novas ideias e energias na empresa, mas com a manutenção do propósito de sempre.

Neste artigo, vamos dedicar ao aspecto da homenagem, muitas vezes relegado a segundo plano, e que julgo fundamental. Esse reconhecimento pode se manifestar de várias formas, desde cerimônias formais até a nomeação de edifícios ou fundações em sua honra, garantindo que seu legado perdure.

É verdade que eventos inesperados, como a perda súbita de um líder, podem precipitar uma sucessão não planejada. Porém, nesses momentos, con-

selheiros e executivos que agem rapidamente para estabilizar a empresa, em torno de seu propósito, devem ser fortemente reconhecidos. A valorização de suas ações não apenas fortalece o moral interno, bem como transmite uma mensagem poderosa sobre a resiliência e unidade da empresa aos stakeholders externos.

O reconhecimento de executivos que passam o bastão para outros é fundamental para assegurar uma transição harmoniosa e para a sustentação do propósito. Celebrar suas contribuições ajuda a solidificar a fusão de tradições da empresa com novas perspectivas, crucial para a inovação e sustentabilidade no longo prazo.

Reconhecer vai além de agradecer; é um elemento vital que alimenta a continuidade, a cultura e o espírito empresarial. Ao valorizar as contribuições individuais, as empresas não apenas honram seu passado, mas também pavimentam o caminho para um futuro promissor. Esse ato, que costuma ser muito mais relacionado com empresas familiares, mas se aplica a todo tipo de empresa, fortalece os laços, incentivando uma cultura de respeito, apreciação e aspiração – e uma lealdade ao propósito da organização. Companhias que falham nesse reconhecimento, por outro lado, podem sofrer de desalinhamento com o propósito, o que se traduz em baixo moral interno e perda de talentos valiosos, comprometendo o futuro de uma organização.

O que temos visto no mercado de modo geral são empresas que negligenciam tais reconhecimentos. São casos em que mensagens superficiais por WhatsApp após uma década de serviço de um líder demonstram uma falha significativa na construção de um legado duradouro. Isso tende não apenas a desmotivar os líderes, mas também envia uma mensagem desanimadora a toda a organização, sugerindo que os esforços e dedicações individuais são subvalorizados. Essa abordagem pode ter implicações de longo alcance, influenciando negativamente a cultura organizacional.

Quando os funcionários percebem que não há um valor real sendo atribuído a suas contribuições individuais, isso geralmente diminui o engajamento e reduz a lealdade à empresa. Executivos e funcionários que dedicaram décadas de serviço se sentem particularmente desprezados quando sua partida não é adequadamente reconhecida, e os talentos que chegam ficam desencorajados a se dedicar de corpo e alma a seus papéis.

Então, repassando, o reconhecimento não é apenas uma questão de etiqueta ou moral; é uma estratégia simbólica essencial para o desenvolvimento e manutenção de uma forte cultura organizacional, montada em torno de um propósito. Empresas que adotam práticas de reconhecimento eficazes honram seu passado e, com o legado honrado, pavimentam um caminho mais promissor para o futuro, incentivando uma cadeia de continuidade e inovação que

é essencial para a longevidade e sucesso empresarial no ambiente competitivo atual.

Trago aqui três casos de empresas que podem ser tomadas como benchmarking de reconhecimento simbólico das lideranças:

CASO 1: LUNELLI

Fruto do sonho de Antídio Aleixo Lunelli e Beatriz Ender, essa empresa nasceu em Jaraguá do Sul (SC), no ano de 1981, com o nome de Lunender, um comércio de fraldas e toalhas que também produzia confecção infantil com retalhos das industriais têxteis da região. Em 2009, Dênis Luiz Lunelli assumiu a presidência, e a Lunender se transformou no Grupo Lunelli, mantendo o foco na família, na união e nas pessoas, como DNA da empresa.

Em 2021, a companhia decidiu deixar de usar o termo “grupo” e passou a reforçar o sobrenome da família a frente do negócio. A Lunelli é movida por uma cultura forte e de propósito. Busca “melhorar a vida das pessoas através de oportunidades, produtos e serviços”. Temas humanizados com o cliente e colaborador no centro da estratégia são os drives de valor, assim como felicidade e bem-estar no trabalho, diversidade e ESG (sigla em inglês para responsabilidades ambientais, sociais e de governança corporativa).

Em 10 de janeiro de 2023, em uma cerimônia formal, foi anunciada a nova presidente, Viviane Cecilia Lunelli, como sucessora de seu irmão Dênis Luiz Lunelli, que passou a presidir o conselho consultivo da empresa.

Como ele ia continuar ligado à empresa, seria de se pensar: é preciso menos reconhecê-lo publicamente?

CASO 2: URBANO ALIMENTOS

A Urbano Alimentos é uma empresa familiar que oferece insights valiosos sobre como uma transição de liderança e o reconhecimento intergeracional podem ser conduzidos com êxito, garantindo a perenidade e o crescimento contínuo da empresa. Ainda sob a liderança da primeira geração – ‘vô’ Urbano e ‘vó’ Alminda –, ela foi fundamentada em três pilares essenciais: fé, família e trabalho. Esses valores não apenas guiaram a empresa através de desafios iniciais, mas também se tornaram o alicerce da cultura corporativa que impulsionaria seu crescimento futuro. Depois, a segunda geração foi capaz de multiplicar as vendas de modo notável, modernizando a gestão, adotando novas tecnologias e expandindo a penetração de mercado sem perder a essência dos valores familiares.

Aqui vamos falar do reconhecimento da liderança da segunda geração em sua saída, tão fundamental para o fortalecimento do propósito e dos valores da empresa. Ele ocorreu de maneira notavelmente planejada, durante o encontro anual da família, um evento tanto comemorativo quanto estratégico. O que torna o caso da Urbano Alimentos particularmente instrutivo é a forma como os valores foram transmitidos e adaptados. A homenagem realizada para o membro que se aposentou da segunda geração durante o encontro anual não foi apenas um ato de reconhecimento, mas também um ritual de reafirmação dos valores familiares. O evento destacou a entrega de uma medalha gravada com os pilares de “fé, família e trabalho”, simbolizando a transmissão física e simbólica do legado familiar.

Ademais, a inclusão da terceira e até da quarta geração no processo não apenas fortaleceu o vínculo familiar, mas também começou a preparar a empresa para futuros desafios, assegurando que o legado dos fundadores continue relevante e adaptativo às mudanças do mercado. A terceira geração, ao reconhecer e homenagear as contribuições das gerações anteriores, não somente mostra respeito e gratidão como também se posiciona estrategicamente como a próxima guardiã dos valores e do negócio familiar.

CASO 3: GRUPO SABIN

Um dos maiores players de medicina diagnóstica do Brasil, presente em 14 estados, além do Distrito Federal, em 78 cidades de norte a sul do País, o Grupo Sabin é fruto da coragem e determinação de duas empreendedoras, Janete Vaz e Sandra Soares Costa, em 1984. Com cerca de 7 mil colaboradores, que atendem 7 milhões de clientes ao ano, o Grupo Sabin é famoso por ser purpose-driven – seu propósito “Inspirar pessoas a cuidar de pessoas” tem condicionado toda a gestão, levando-a de fato a colocar as pessoas no centro e como protagonistas dentro da organização.

Não é por acaso que, no Grupo Sabin, o reconhecimento compõe um pilar fundamental do modelo de gestão. Ele não só motiva e engaja os colaboradores, como também fortalece a cultura humanizada da empresa, criando um ambiente de trabalho feliz e produtivo. No pilar de reconhecimento, o Sabin agradece o engajamento em propósitos e resultados, pois entende que um local de trabalho que estimula o melhor de cada um é aquele onde as pessoas se sentem vistas, valorizadas, agradecidas e reconhecidas quando apresentam entregas de excelência e que fortalecem o propósito da organização. A gratidão aos seus profissionais acontece por meio de programas de reconhecimento, práticas de elogio, oportunidades internas de promoção e progressão de carreira, bonificações e benefícios.

Um dos programas do Sabin que destaco aqui é o “Meu Líder Vale Ouro”, em que o reconhecimento e o desenvolvimento de líderes se entrelaçam para fortalecer a cultura e impulsionar o crescimento acelerado da empresa. Nessa iniciativa, os novos líderes do ano têm a oportunidade de escolher os líderes que desejam homenagear, premiando aquele que foi o principal responsável

por seu desenvolvimento, inspiração e promoção. Eles são incentivados a escrever uma mensagem particular de agradecimento ao seu líder que “vale ouro”, detalhando o papel significativo dessas pessoas em suas vidas e carreiras. Cada líder homenageado é publicamente reconhecido e recebe uma bonificação como agradecimento.

Em situações de crescimento empresarial acelerado, como é o caso do Sabin, e sem querer correr o risco de perder o propósito, formar novos líderes purpose-driven é estratégia-chave para garantir a perpetuação da cultura e a sustentabilidade dos negócios. Com o programa, os líderes são encorajados e reconhecidos pela habilidade em formar e capacitar novos líderes humanizados, criando uma cadeia de liderança sólida e preparada para os desafios do futuro. A iniciativa valoriza o empenho da liderança e incentiva a cultura de desenvolvimento contínuo, que reflete o compromisso da empresa em cultivar uma liderança centrada no cuidado e no crescimento de seus colaboradores.

Em outras palavras, com essa ação de reconhecimento, o Sabin valoriza os líderes que preparam sucessores, além de incentivar o crescimento individual e o desenvolvimento de talentos. Isso se traduz em maior felicidade no trabalho, engajamento e visibilidade para os colaboradores, promovendo aprendizado e crescimento contínuo.

Talvez o reconhecimento de líderes nas sucessões seja considerado por alguns uma visão antiga de gestão. Mas, hoje, ele precisa ser visto de outra maneira. A transição de liderança é, além de um momento de vulnerabilidade, uma grande oportunidade. O reconhecimento dos que contribuíram para o sucesso da empresa constitui parte de uma estratégia para garantir a continuidade dos negócios com base em propósito. Ao celebrar o passado, as empresas podem abraçar o futuro com confiança, assegurando que seu legado perdure por muitas gerações. ∞



LUIS LOBÃO

Professor de estratégia e governança da HSM Educação e conselheiro de várias empresas. Lobão agradece as informações compartilhadas pelas empresas retratadas neste artigo.

ESTRATÉGIA E EXECUÇÃO

COMO CONHECER, IMPLEMENTAR, MEDIR E LIDERAR

Frameworks facilitam estabelecer e implantar um propósito na organização – e a liderança de propósito é fundamental nesse esforço

por REDAÇÃO HSM MANAGEMENT



Uma organização descobre ou inventa seu propósito? Segundo o livro *Propósito*, de Joey Reiman, ela o descobre – olhando para o passado e as origens, de dentro para fora. Outros estudiosos creem que o propósito deve ser inventado, de fora para dentro. Há frameworks para conhecer o propósito dos dois modos, e também para geri-lo.

Havia três pedreiros trabalhando em uma obra, quando alguém se aproximou e perguntou a cada um deles o que estava fazendo:

- Estou empilhando tijolos, respondeu o primeiro.
- Estou construindo uma escola, disse o segundo.
- Estou contribuindo para formar a próxima geração de cidadãos do País, observou o terceiro.

Nenhum deles estava errado. Como avalia o consultor Ryoichi Penna, a diferença é que o primeiro se concentra no método com que exerce sua atividade, o segundo olha para o resultado a ser alcançado e o terceiro foca o propósito. E, na visão de Penna, esses três elementos – método, resultado e propósito – sintetizam os princípios do bom desempenho de um negócio (ou de uma carreira) hoje.

Só que, enquanto método e resultado constituem uma mentalidade e um vocabulário bastante maduros no mundo da gestão, o propósito é uma criança que engatinha. E isso torna muito mais difícil gerenciá-lo como se gerencia a maioria dos desafios: usando método e buscando resultado.

Exploramos a seguir dois métodos que buscam resultado em propósito: a abordagem de Joey Reiman, autor do livro homônimo; a abordagem de Álvaro Lleó, da Universidad de Navarra, na Espanha (em parceria com Amy Edmondson e outros), e o empirismo de empresas e executivos.

COMEÇAR POR UMA DE TRÊS DIMENSÕES

Há negócios que já nascem conscientes de seu propósito, tomado emprestado do(s) fundador(es). Esses costumam ser os exemplos mais citados, como o da Toms, empresa de calçados, cujo fundador, o americano Blake Mycoskie, inspirou-se nas alpargatas típicas argentinas e nas crianças descalças que viu por lá, e lançou a filosofia “One for One”: para cada par de alpargatas vendido, um é doado a uma criança carente. Hoje, um terço dos lucros da empresa são dirigidos a filantropia.

Em outros negócios, o propósito chega mais tarde, geralmente por uma demanda dos stakeholders. Nesse segundo grupo podem ser incluídas empresas e marcas como a Nike, ao buscar inspirar todos a serem atletas; o Walmart, que afirma querer vender mais barato para as pessoas viverem melhor; a Coca-Cola, cuja bandeira é espalhar otimismo pelo mundo; ou até mesmo a OpenAI, que visa democratizar a inteligência artificial para que beneficie toda a humanidade e não só alguns.

Não importa se o seu caso é de propósito nato como o da Toms, ou você busca adquirir um propósito como fez a Coca-Cola; sempre precisa haver algum esforço organizado por parte da empresa para incorporar o propósito a sua estratégia. E, na visão do especialista em branding Joey Reiman, esse esforço exigirá invariavelmente voltar às origens, para que aconteça de dentro para fora.

Para Reiman, o esforço tem como ponto de partida o que ele chama de “três dimensões do propósito”: o produto ou serviço da empresa, o processo de produção e o compartilhamento dos ganhos.

O produto de uma marca pode ser igual ao da concorrência, mas, se ele busca a diferenciação pelo modo mais justo com que chega às prateleiras, tem propósito. A pergunta a ser respondida nesse caso é “o produto traz um benefício intrínseco? É autêntico?”.

Na dimensão do processo de produção, a pergunta a fazer é: o meio ambiente e as pessoas que trabalharam na produção foram respeitados?

Por fim, a terceira dimensão do propósito, que é o compartilhamento de ganhos, é bem ilustrada pela Toms em sua relação com as comunidades que recebem as alpargatas.

Há empresas que logo abraçam as três dimensões, como o Grupo Reserva, que, em processos, prioriza fornecedores brasileiros e busca tratar os colaboradores como amigos, ou, em compartilhamento, do cinco pratos de comida para pessoas em insegurança alimentar a cada peça vendida.

Porém geralmente é mais fácil uma empresa começar a trabalhar com propósito em apenas uma das três dimensões e depois escalá-lo para as demais. Como Reiman explicou em um Dossiê publicado por **HSM Management** em 2017, quando começa por uma di-

mensão e tem visibilidade, o propósito acaba quase naturalmente avançando pela cultura organizacional e chegando ao modelo de negócio.

O autor do livro *Propósito* ainda acrescenta os três elementos que influem nessa evolução: autenticidade do propósito (nesse caso, ligação com as origens da empresa), pessoas certas e narrativa clara.

SEGUIR TRÊS PRINCÍPIOS E TRÊS PASSOS

“Podemos partir da definição do propósito e desenhar uma estratégia que venha dele. Ou podemos partir da estratégia e avaliar iniciativas estratégicas pela ótica do propósito. Seja como for, o propósito tem de ser um compromisso forte, assumido por toda a organização e capaz de levar à ação, que deixe claro o valor a ser produzido e compartilhado pela empresa e por seus stakeholders.”

Quem diz isso é Álvaro Lleó, professor e pesquisador atualmente na Universidad de Navarra que comandou um estudo sobre as iniciativas de propósito em 50 organizações de 11 países, em conjunto com Amy Edmondson e outros colegas.

Para ele, não importa se o propósito precede ou sucede a estratégia, ou se vem de dentro para fora ou de fora para dentro. Importa, isto sim, o propósito ser forte, que é quando dobraria a chance de as pessoas irem além do esperado em sua função para satisfazer clientes, colegas e a organização em geral.

O propósito forte começa, segundo Lleó, com os líderes agindo primeiro, de maneira deliberada e sustentada, para criá-lo, implementá-lo e medi-lo.

Entre as principais descobertas do estudo está o fato de que o propósito forte existe quando três características estão presentes:

- Autenticidade, mas diferente da definida por Reiman; nesse caso, ser autêntico é exprimir o que as pessoas da organização consideram importante.
- Coerência, no sentido de o propósito condizer com o trabalho que a organização faz diariamente.
- Integridade, o que remete a um propósito que reúna as duas primeiras características e prevalece mesmo quando puder prejudicar os resultados.

Uma quarta característica revelada pelo estudo é que o propósito forte costuma ser dinâmico, ou seja, incorporar pequenas mudanças de ação de tempos em tempos, o que exige uma gestão ativa.

Se o propósito tem conexão com a estratégia, foi encampado pelos líderes a ponto de eles agirem primeiro e reúne as características aqui listadas, aí deve-se adotar três passos para ter sucesso com ele, em consonância com os achados do estudo:

I. Conhecimento. É preciso que o propósito da empresa esteja instalado na mente de todos e, para isso, há três condições: que o pessoal entenda qual

ele é, sua ligação com a estratégia e seja capaz de explicá-lo com suas próprias palavras. Em todos os cantos da organização, os gestores devem ajudar a promover essa compreensão diariamente – comunicando o propósito de modo formal e informal, materializando-o com o próprio comportamento. A meta é que todos possam sentir a existência de propósito em tudo que fazem e veem a seu redor.

2. Implementação. Deve haver um processo de internalização do propósito pelos colaboradores, criado para levar cada colaborador a enxergar como seu trabalho contribui para o propósito da empresa. Pode ser um programa do tipo “descubra seu propósito”.

Exemplo: em uma multinacional dinamarquesa que presta serviços de limpeza e manutenção de facilities e tem propósito de “conectar pessoas e espaços para contribuir para um mundo melhor”, o funcionário responsável pelo deslocamento de pacientes em um hospital-cliente pode entender que seu propósito pessoal derivado do da empresa é “dou aos pacientes um empurrão a mais no caminho da recuperação”. Importante: para que o trabalhador possa entender seu propósito, a liderança precisa criar um ambiente no qual as pessoas tenham a coragem de dizer o que pensam.

3. Medição. Nesse passo, contabiliza-se a influência do propósito nas operações. Olhando para trás, mede-se como a empresa cumpriu seu propósito até ali em um scorecard. Para frente, define-se as iniciativas

que faltam para continuar a honrá-lo. Certos indicadores de desempenho (KPIs) já em uso podem ser úteis, mas métricas específicas costumam ser criadas, como o percentual de contratação de profissionais negros se o propósito for ampliar a diversidade.

Os três passos são repetidos continuamente, porque as empresas se renovam – e se distraem. Mas tanto Reiman quanto Lleó são enfáticos quanto ao papel crucial dos líderes: estes precisam realmente acreditar na causa *[veja o quadro a seguir]*, demonstrá-lo com decisões e ações, e cobrar melhorias. ∞

NÃO SE NASCE UM LÍDER COM PROPÓSITO; TORNA-SE

A frase da escritora Simone de Beauvoir sobre as mulheres atravessou as gerações e segue atual: “não se nasce mulher; torna-se”. O mesmo se aplica a líderes com propósito. E um bom exemplo disso é Marcelo Battistella Bueno, CEO e sócio-fundador da Ânima Educação, como mostra sua conversa a seguir com o consultor Dante Mantovani. Não é, por exemplo, que um dia, por mágica, Bueno decidiu que programas de autoconhecimento fariam parte de todas as formações das universidades do grupo. Por volta de 2007, durante um treinamento de lideranças, Bueno descobriu o propósito da educação e o abraçou, aplicando-o todos os dias, por meio de decisões, ações e evangelizações, e cobrando o mesmo de outros líderes do grupo.

Dois detalhes importantes? Um é que, ao longo da conversa entre Mantovani e Bueno, vai-se percebendo que, como hábito, o CEO da Ânima constantemente toma iniciativas em prol do propósito, não apenas na organização, mas também em nível pessoal, o que sugere um caminho para a conexão liderança–propósito. O outro é quanto ele valoriza Ozires Silva, que significa valorizar legado.

DM Como o propósito entrou na sua vida? Houve um ponto de inflexão?

MB Acho que é algo permanente. Sempre tive uma busca grande nesse sentido, como todo jovem, e ainda tenho. Testo vários caminhos. No lado pessoal, pratico há 30 anos uma arte marcial aikidô – sabia que samurai significa “aquele que serve?”. Fiz duas vezes o Caminho de Santiago de Compostela. Cultuo muito a gratidão, algo talvez raro. Gosto da simplicidade e da postura de servidor do samurai. E revisito minha história.

DM É um exercício interessante. Podemos revisitar sua história juntos?

MB Claro! Ela tem um pano de fundo: meus pais conseguiram investir em

mim com educação infantil, fundamental e médio, de alta qualidade privada. Mas vou começar por quando eu tinha 16 anos, época em que “o propósito de vida” dos jovens era ganhar dinheiro, de preferência no mercado financeiro “ em banco, no mercado de capitais. Eu decidi que seria esse o meu propósito também, lembro de comunicar ao meu pai. Durante o dia, eu trabalharia em pregões no centro nevrálgico do mercado financeiro em São Paulo, na época, que era a rua Boa Vista, e de noite fazia faculdade – de direito da Universidade de São Paulo, que fica no largo de São Francisco, localizada perto da Boa Vista no centro velho.

Assim foi e cheguei a trabalhar em pregão da Bolsa de Nova York. Mas, um belo dia, chamei meus pais para um jantar em um restaurante da avenida Faria Lima, e anunciei: estou indo embora empreender na Amazônia. Meu pai ficou tão revoltado que se levantou e foi embora, deixando a mim e minha mãe para trás. Começava outro propósito.

DM Corajoso... Mas, como diz a Amy Edmondson, propósito e coragem andam de mãos dadas...

MB Eu sei que eu peguei todo o dinheiro que tinha juntado para isso. Mas a internet estava começando. E eu e amigos com os quais havia empreendido num restaurante – entre eles o Daniel [Castanho, sócio-fundador da Ânima] – resolvemos aproveitar a oportunidade e comprar uma incubadora de sites, com 12 sites, a Virtual Cave. Só que fizemos um caminho diferente do da maioria: não saímos pegando dinheiro; fechamos sites e fizemos o maior contrato da internet na época – que foi o lançamento do portal IG. Resultado: quando a bolha estourou, tínhamos todo esse aprendizado e viramos, em 2000, uma consultoria de reestruturação de empresas.

Descobri que eu não recomendaria consultoria a ninguém; era só o dono da empresa decidir não fazer o necessário e acabava tudo. Então, logo disse ao Daniel: “Vamos mudar? Com essa equipe, podemos tocar qualquer negócio”. A resposta dele foi “vai ter uma revolução na educação”. O pai do Daniel tinha escola; ele sabia o que falava. Começamos a estudar potenciais aquisições no segmento, chamamos mais gente para ser sócia [como o Maurício Escobar] e, em maio de 2003, mudávamos para uma república em Belo Horizonte.



**MARCELO
BATTISTELLA BUENO**

CEO e sócio-fundador do Grupo Ânima Educação, de capital aberto, entre os quatro maiores players da educação superior privada no País.



**DANTE
MANTOVANI**

Com mais de 15 anos como executivo e 11 como consultor, coach e trainer, inclusive com a HSM, atende várias grandes empresas.

DM O propósito ficava mais perto...

MB Sim, mais palpável, porque o que nos moveu nessa mudança foi a ideia de salvar uma escola. A Una ia fechar e nos demos até outubro para impedir que isso acontecesse. Chegou outubro, escola salva, Daniel olhou para mim e o Escobar e disse: e agora, o que vamos fazer? Vamos fazer com que a segunda-feira seja melhor do que a sexta-feira, tornando esse um lugar maravilhoso para se trabalhar? E a gente foi a primeira escola do Brasil a estar entre as 100 melhores empresas para se trabalhar pela Great Place to Work em 2006. Nesse momento a gente começou um programa de treinamento de liderança de um ano, que seria encerrado com um módulo num convento em Itapeverica da Serra, São Paulo, lembro bem. Nesse módulo estruturamos a missão e o projeto de vida de cada um.

E ali, quando eu tinha 30 e poucos anos, foi que caiu minha ficha. Ali percebi a razão do jantar com meus pais. Ali redigimos o propósito da Ânima de “transformar o Brasil pela educação”, que é o que une todos nós na Ânima até hoje, inclusive o Dr. Ozires Silva, o maior brasileiro vivo, que está conosco [no board]. Ali entendi por que estou aqui e ter o que me faz acordar todos os dias.

DM O propósito seu e o da Ânima são a mesma coisa? É isso?

MB De certo modo, sim, a Ânima quer transformar o país pela educação e eu incluo na minha missão de vida trabalhar com educação. Mas o propósito da Ânima deve continuar mesmo quando eu não estiver mais aqui. Talvez eu tenha algumas outras questões que tenho que endereçar por propósito.

DM Como você vê a integração de propósito e estratégia de negócio?

MB Acho que o propósito guia a estratégia, a empresa e todas as nossas atitudes. Quando você tem uma dúvida na vida, você recorre ao seu propósito, né? É a mesma coisa na empresa. E, se a liderança muitas vezes é um lugar solitário, de certo modo o propósito faz com que você não tenha de tomar decisões sozinho. Sabe? Propósito é tão simples quanto valores e ética: me faz poder chegar em casa e contar as decisões para os meus dois filhos. Se algo não está de acordo com meu propósito e meus valores, e com os da empresa, eu não posso tomar a decisão. Ponto. Agora, é claro que lucro tem de fazer parte do propósito de uma empresa – a diferença é que o lucro pode ser reinvestido no propósito.

DM Como você faz para alinhar as pessoas em torno do propósito da Ânima? Quão importante é ter KPIs sobre o propósito?

MB Dois exemplos de como alinhar: (1) assim como eu, Daniel e Escobar tivemos a bênção de poder ter um espaço de reflexão e descobrir logo nosso propósito, resolvemos oferecer algo similar aos nossos alunos, incluindo nos cursos a disciplina “Projeto de vida”. Hoje nossos 400 mil alunos fazem esse exercício; (2) trabalhamos para que até o segurança do campus universitário se sinta também um educador, sabendo que seu trabalho repetitivo está ajudando a transformar o país pela educação. Sobre KPIs, são importantes, mas desafiadores – como entregar educação de qualidade em escala, criando muito impacto sobre muitos alunos? Discutimos bastante isso, inclusive com o Dr. Ozires. O bom é que o capital tende a querer ver propósito nas empresas.

O PROPÓSITO TEM DE SER UMA TRIÁDE

Combine seu propósito de vida, o da organização e o do cargo que ocupa | POR MILTON OYAS



Você já parou para pensar por que algumas pessoas trabalham muito felizes, todos os dias? Sim, é verdade, tem gente que se sente feliz todos os dias fazendo o que faz no seu trabalho. Trabalham com alegria, esbanjando bom humor, atenção e cortesia. A razão? Eu tenho refletido bastante sobre essa situação, e cheguei a uma conclusão: essas pessoas encontraram sua “Tríade do Propósito”.

Quando encontramos uma empresa que fala nossa língua e uma função que traz a oportunidade de executarmos tarefas que adoramos, aí sim temos uma alegria profunda e contínua. Não nos levantamos da cama para trabalhar apenas. Levantamo-nos todos os dias para cumprir nosso propósito de vida! Essa combinação de propósitos eu chamo de “Tríade do Propósito”. O Propósito de Vida combinado com o Propósito da Organização que você trabalha que combina com o Propósito do Cargo que você ocupa.

Como implementá-la? O primeiro passo é conhecer seu propósito de vida. Para essa descoberta eu recomendo uma metodologia japonesa chamada Ikigai [que combina o que você sabe fazer, gosta de fazer, paga suas contas e faz bem ao mundo].

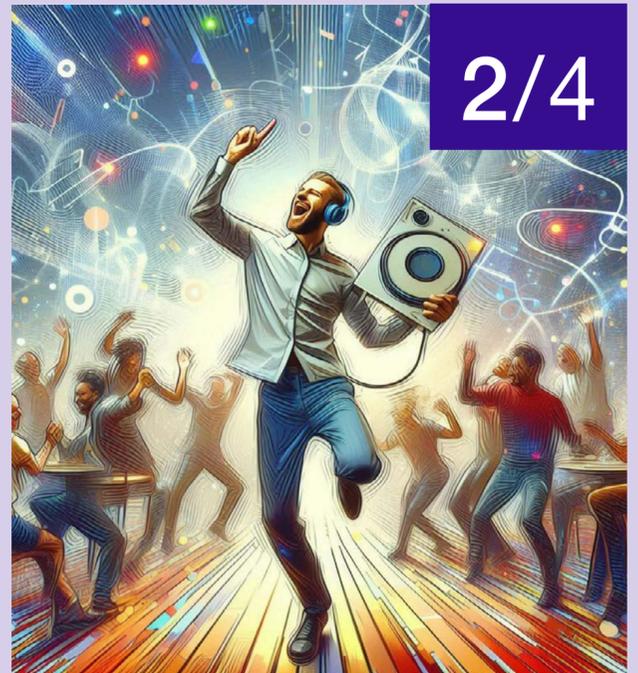
O segundo passo desse caminho é o conhecimento do Propósito da Empresa em que trabalha, geralmente descrito através da missão. E o terceiro passo é o conhecimento do propósito do cargo que ocupa na organização. Normalmente as empresas descrevem o que o cargo faz e as competências necessárias para executar os processos inerentes a ele, mas não informam o propósito do cargo. Então responda à pergunta: por que o seu cargo existe?

Boa sorte com sua tríade!

Milton Oyas é consultor e especialista em processos comerciais e liderança.

A INSUSPEITA LIGAÇÃO ENTRE EFEITOS DE REDE E PROPÓSITO

Uma das bases da economia digital, os efeitos de rede como o de utilidade pessoal e de crença estão bastante ligados a propósito | POR NETWORKER



Imagine uma festa. Inicialmente, é apenas você em uma sala grande. A diversão é limitada porque você está sozinho. Então, um amigo chega e a festa fica mais interessante. Agora vocês podem conversar e interagir. E, à medida que mais amigos chegam, a festa ganha vida. Cada novo convidado adiciona algo único – talvez um traga música, outro jogos, e outro é ótimo em contar histórias. A qualidade da festa melhora não apenas porque há mais pessoas, mas porque cada pessoa traz algo diferente para a mesa.

Esse é o efeito de rede. Ele faz o valor de algo aumentar – seja um produto, serviço ou experiência – à medida que mais pessoas o usam ou se envolvem com ele. Na nova economia digital, gerar efeitos de rede é uma meta cada vez mais presente. E não é apenas sobre números; é sobre como cada participante enriquece a experiência geral com suas contribuições únicas.

Existem 17 efeitos de rede principais que as empresas podem buscar gerar, e ao menos cinco deles têm a ver com propósito:

- **Efeitos de crença:** As crenças são fundamentais para como as pessoas interpretam informações e interagem com os outros. As pessoas tendem a se agrupar com indivíduos que compartilham crenças similares, criando câmaras de eco onde as opiniões predominantes são reforçadas.
- **Efeitos de tribo:** As pessoas frequentemente se identificam fortemente com grupos que compartilham valores e crenças similares, criando “tribos” digitais.
- **Efeito de utilidade pessoal:** Uma rede tem utilidade pessoal quando a identidade do usuário depende dela e a frequência de

uso a torna essencial para esse indivíduo. Exemplo: quando um usuário pede uma ajuda aos demais da rede.

- **Efeitos de bonde:** Em alguns casos, as pessoas podem aderir a certas crenças ou ideologias não por convicção profunda, mas por um desejo de pertencer ou por pressão do grupo.
- **Efeitos pessoais:** estão associados a conexões entre indivíduos – em termos de identidade ou reputação – e produtos ou serviços. Estão presentes quando o valor de uma rede para seus usuários aumenta porque certos indivíduos passam a participar da rede.

Networker é uma inteligência artificial generativa criada pela consultoria TDS.company com base em estudos de Silvio Meira e André Neves, especificamente para lidar com efeitos de rede. Esse texto se baseia em uma entrevista que Networker deu à nossa newsletter, com edição humana.



3/4

UM JOGO PARA MINERAR O PROPÓSITO ORGANIZACIONAL

Abordagem visa encontrar o propósito da organização em uma reflexão autêntica e profunda

| POR JOMARA FERNANDES

Há duas abordagens principais para uma empresa encontrar seu propósito: olhar de fora para dentro, a partir das necessidades externas alinhadas à organização, ou de dentro para fora, a partir de história, valores e características da organização.

Propósito parece um elemento muito difícil de mover, por mais estruturado que seja o processo para fazê-lo. Mas... e se os funcionários da empresa – ao menos, na abordagem de dentro para fora – participassem de um jogo? Seria um espaço lúdico no qual máscaras e camadas defensivas do ego não se sustentariam e as pessoas se engajariam na reflexão sobre o tema.

Foi o que eu e uma equipe quisemos fazer ao criar o Purpose Mining Game, que é apresentado neste artigo. De modo voluntário e livre, as pessoas são envolvidas por uma narrativa do tipo jornada, com mapa, e com tempo para começar e terminar, deixando fluir pensamentos e sentimentos cada vez mais profundos, reais e consistentes, que contam a história e a verdade do grupo. Em nossa narrativa, isso é “minerar o propósito”. O jogo tem dado, pinos, 345 cartas de investigação e de recursos e um tabuleiro em forma de mandala com cinco camadas distintas: vegetação, solo, subsolo, água e rocha, cujo acesso aprofunda a mineração.

A sessão inicial tem três horas. Há atividades que incluem pesquisa (desenho do projeto e escolha dos participantes), exploração (o que é vivenciado e acessado durante o jogo), lavra ou extração (o mapa que cada participante extrai do jogo), trazendo para a superfície o material para ser beneficiado, como uma pepita de ouro, a fim de que mostre todo o seu valor. Os jogadores assumem avatares com visão do todo e vão surgindo espaços de escuta que deixam emergir o que está subjacente ao grupo. Cada jogador termina com seu mapa de propósito, que é a base para a próxima fase, a sessão de consolidação e declaração do propósito.

Após o jogo, é preciso consolidar as percepções materializadas nos mapas de propósitos de cada jogador de forma a chegar em um único mapa, uma única declaração e uma única frase.

| *Jomara Fernandes é presidente da Purpose Mining, consultoria de capacitação.*

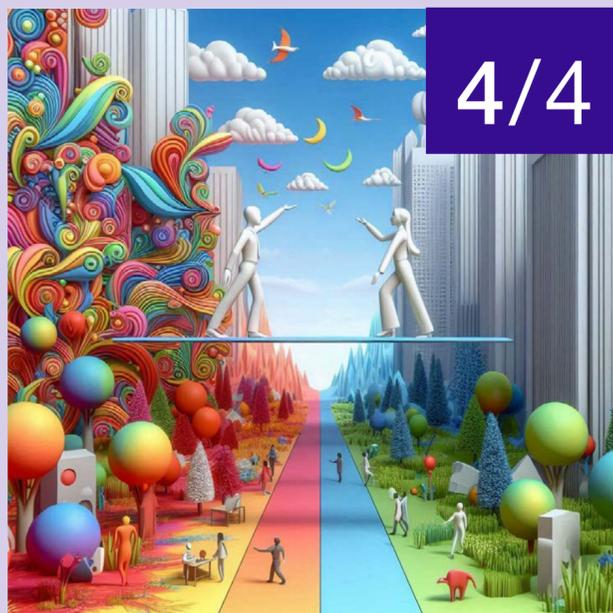
AS 7 PERGUNTAS FUNDAMENTAIS DA MINERAÇÃO:

1. Como sua empresa se identifica? Como quer se apresentar? Como quer ser reconhecida?
 2. De que forma sua empresa pratica o bem, o bom e o belo?
 3. Qual o principal valor de sua empresa? O que pauta as suas decisões e as suas ações?
 4. O que você entrega? Que necessidade você está suprindo? Quem tem essa necessidade?
 5. Qual a principal competência necessária para melhor entregar o que você entrega?
 6. Que comportamento é necessário para melhor entregar o que você entrega?
 7. Qual é a problemática que a sua entrega resolve ou quer resolver?
-

PARA ALÉM DAS EMPRESAS: O PROPÓSITO NAS ESCOLAS

Três teorias mostram a importância do ambiente escolar para formar profissionais que saibam atuar por propósito

| POR ROBERTO MOSQUERA



A declaração de propósito e valores é fundamental não apenas para o sucesso das empresas e seus colaboradores, mas para o dos alunos nas escolas públicas e privadas. Na verdade, os propósitos das empresas de amanhã talvez estejam começando a nascer nas escolas de hoje.

Propósito e valores servem como um guia, orientando diretores, coordenadores, professores, alunos e famílias na busca por resultados acadêmicos mais elevados. Por meio dela, cria-se um ambiente que incentiva a excelência, o comprometimento e a colaboração entre todos os membros da comunidade escolar. Ao direcionar as ações diárias, a declaração proporciona uma base sólida para o desenvolvimento educacional e pessoal dos alunos.

Propósito e valores inspiram os alunos a sonhar alto e a buscar desafios para o seu desenvolvimento. Ao definir metas ambiciosas e valores fundamentais nesse aspecto, estimulam-se os estudantes a superar obstáculos, a desenvolver habilidades acadêmicas e socioemocionais e a se preparar para os desafios futuros. Na contemporaneidade, o paradigma educacional transcende a mera transmissão de conhecimento, buscando também a formação integral dos indivíduos. Três teorias nos ajudam a entender esse impacto.

A Teoria do Desenvolvimento Moral de Kohlberg destaca a importância do ambiente escolar na internalização de valores éticos e morais. Kohlberg postula que a construção do caráter moral ocorre através de estágios sequenciais de desenvolvimento, influenciados pela interação social e educacional. Dessa forma, a escola desempenha um papel fundamental na promoção do desenvolvimento moral dos alunos, fornecendo experiências que os capacitam a tomar decisões éticas e agir de acordo com seus valores.

A Teoria da Autodeterminação de Deci e Ryan, por sua vez, enfatiza a importância da satisfação das necessidades psicológicas básicas – autonomia, competência e conexão social – para o engajamento intrínseco dos alunos. De acordo com essa teoria, um ambiente escolar que promove a autodeterminação estimula o crescimento pessoal e acadêmico, contribuindo para o florescimento dos estudantes.

Ao integrarmos essas duas teorias, já compreendemos a importância da declaração de propósito e valores nas escolas. Uma declaração bem elaborada reflete os princípios éticos da comunidade escolar e fornece uma estrutura para orientar as ações de todos os envolvidos no processo educacional. Ela não apenas define os objetivos educacionais, mas também estabelece um ambiente de confiança, colaboração e respeito mútuo.

A Teoria da Autoeficácia de Bandura vem para complementar esse entendimento, ao destacar a importância da crença no próprio potencial para o alcance de metas desafiadoras. Uma declaração de propósito inspiradora e motivadora pode aumentar a autoconfiança dos alunos, encorajando-os a buscar desafios acadêmicos e a perseguir suas aspirações mais elevadas.

Pesquisas sobre liderança educacional demonstram que uma liderança escolar eficaz está intrinsecamente ligada à articulação e implementação de uma visão compartilhada, refletida na declaração de propósito e valores. Na verdade, é mais do que isso: a declaração de propósito e valores nas escolas desempenha um papel fundamental na promoção do desenvolvimento moral, autodeterminação e autoeficácia dos alunos.

Ao integrar essas teorias e práticas, as escolas podem criar um ambiente educacional que não só promove o sucesso acadêmico, mas também capacita os alunos a se tornarem cidadãos e profissionais prontos para enfrentar os desafios do século 21 e contribuir de fato para a sociedade.

Roberto Mosquera é consultor e especialista em planejamento estratégico, gestão e agilidade.

ASSUNTO PESSOAL



SEU TRABALHO SÓ TEM FUTURO SE VOCÊ SE TORNAR UM APRENDIZ

De um lado, todo profissional deve incluir o aprendizado em seu propósito; de outro, líderes de mentalidade exponencial são necessários

por MICHELLE SCHNEIDER

Eu tenho uma relação com o “o futuro do trabalho”. Ela começou em 2016, quando eu liderava a vertice a Ide educação do LinkedIn, e fiz uma viagem para o Vale do Silício, na qual fui visitar as escolas e universidades mais inovadoras do mundo (ou ao menos as que, naquele momento, reconhecíamos como tal).

Foi nessa viagem que escutei pela primeira vez que, no futuro, as habilidades comportamentais seriam mais importantes que as habilidades técnicas – afinal, logo os robôs estariam realizando boa parte do nosso trabalho. Foi como se, por dez dias, eu tivesse vivido não em outro país, mas em outra dimensão, em uma timeline alternativa na qual as pessoas debatiam tecnologias que mal existiam com o mesmo fervor corriqueiro do futebol de domingo.

Conceitos como machine learning, impressoras 3D, tecnologias exponenciais e renda básica universal dividiam opiniões e inspiravam previsões grandiosas, algumas pintando o futuro como uma utopia cor-de-rosa, outras antevendo um mergulho irrefreável em uma nova idade das trevas. E, no meio de tudo, eu. Com meu bloquinho de notas na mão, deslumbrada, escutando muito e perguntando mais ainda.

Meu contato com o futuro do trabalho só fez se aprofundar depois que voltei. Tudo despertava meu interesse, lia tudo que encontrava. Em 2018, recebi um convite para fazer um talk TedX com o tema “O Profissional do Futuro”. Aceitei, mas sabendo que meu conhecimento

ainda era esparso, como um mapa parcialmente desenhado, com pedaços faltando aqui e ali, e me debrucei sobre o tema de vez para eu me entender: qual era o meu olhar sobre o futuro do trabalho efetivamente?

Então, uma profunda mudança de paradigma aconteceu dentro de mim. Fiquei perplexa com duas coisas sobre as quais eu, tão focada nas minhas entregas do dia a dia, não tinha me dado conta. Primeiro, como nós, profissionais, poderíamos nos preparar para as tantas disrupções que certamente viriam por aí? Segundo, como ninguém estava falando sobre isso? (Ou quase ninguém, porque **HSM Management** estava.)

Agora, o futuro do trabalho é “a bola da vez” e não sai da mídia, das rodas de conversas, dos fóruns de liderança e até de documentários e filmes. Afinal, se em 2018 falávamos sobre o potencial que a inteligência artificial teria de transformar o mercado de trabalho (e o mundo em geral), a sensação que temos (principalmente depois da chegada do ChatGPT no final de 2022) é que agora a Inteligência Artificial, com letras maiúsculas, está entre nós.

O que eu descobri é que sensibilizar as pessoas sobre o futuro do trabalho era o meu propósito. E que aprender continuamente, porque as coisas mudam o tempo todo, deveria ser uma ideia embarcada no propósito de todos e cada um. Acabo de concluir meu livro sobre o assunto, *O Profissional do Futuro*, que será lançado no segundo semestre deste ano,



FAÇA O SEU DE/PARA

2018	2023
Resolução de problemas complexos	1. Pensamento analítico
Pensamento crítico	2. Pensamento criativo
Criatividade	3. Resiliência, flexibilidade, agilidade
Liderança e gestão de pessoas	4. Motivação e autoconhecimento
Trabalho em equipe	5. Curiosidade e aprendizagem contínua
Inteligência emocional	6. Letramento tecnológico
Julgamento e tomada de decisões	7. Confiabilidade e atenção aos detalhes
Orientação à serviços	8. Empatia e escuta ativa
Negociação	9. Liderança e influência social
Flexibilidade cognitiva	10. Controle de qualidade

que inclui, como não poderia deixar de ser, as transformações nas habilidades mais valiosas no mercado de trabalho projetadas pelo estudo “Future Jobs” realizado pelo Fórum Econômico Mundial (WEF) entre 2018 e 2023.

Por exemplo, em apenas cinco anos, houve uma evolução significativa na lista de habilidades para 2023 {veja quadro acima}. Foi em direção a um foco maior em adaptabilidade, autoconhecimento e habilidades tecnológicas, indicando também uma maior integração da tecnologia no trabalho cotidiano. Em 2018 tínhamos apenas habilidades comportamentais (soft skills) na lista, em 2023 não, embora ainda sejam maioria.

Então, se estamos falando de propósito, temos de falar de o aprendizado contínuo ser parte do seu propósito pessoal, certo? E, dentro desse aprendizado, preciso enfatizar para você o “letramento tecnológico”, a única habilidade técnica da lista, incluída na seleção em 2023. Vai além do simples uso de dispositivos e aplicativos; trata-se de uma compreensão profunda de como as tecnologias funcionam e como podem ser aplicadas para resolver problemas, melhorar a eficiência e fomentar a inovação.

Se Satya Nadella, o CEO da Microsoft, falou anos atrás que toda empresa se tornaria uma empresa de tecnologia, minha hipótese é que todo profissional será um profissional de tech também. E vale reproduzir a frase – seria um meme? – que mais escuto dos especialistas em futuro do trabalho: **“A IA não vai tirar o seu emprego, mas uma pessoa que saiba utilizá-la melhor do que você vai.”**

A TRANSIÇÃO DA MENTALIDADE LINEAR PARA A EXPONENCIAL

Mesmo sendo um tema bastante estudado hoje, creio que o futuro do trabalho ainda não foi compreendido. A maioria dos profissionais e empresas ainda se encontra perdida sobre como encarar esse novo ciclo tecnológico que tem a inteligência artificial no centro. Nas duas últimas décadas, as empresas já tiveram que se adaptar e se reinventar. Mas ter de fazer isso non-stop, sem pausas, parece deixá-las perdidas.

Do marketing ao RH, de pequenas a grandes empresas, de uma forma mais ou menos estruturada, a maioria das empresas fez seu plano, investiu em algum tipo de iniciativa tecnológica, levou um tempo considerável de instalação e adaptação e concluiu seu “projeto de transformação digital”.

Não se trata mais disso. O grande desafio agora é que estamos em um ciclo onde as coisas estão se movendo exponencialmente. Então, uma temporada de transformação tecnológica não será suficiente porque, ao terminar, você já estará atrasado.

Assim, chegamos à raiz mais profunda do problema “futuro do trabalho humano”, que foi brilhantemente abordada pelo futurista Ian Beacraft em sua palestra no SxSW de 2024. Foi quando ele disse que **os modelos mentais de ontem estão começando a colidir com as tecnologias de amanhã**. Pensar de maneira exponencial, em vez de linear, simplesmente não é da nossa natureza de trabalhar, pensar ou agir. Esse não só é o grande desafio, como também o ponto de partida de como vamos nos preparar.

E, se você me permite, aí entra um personagem fundamental para o futuro do trabalho: as novas lideranças. Quando menciono “novas lideranças”, não me refiro necessariamente à juventude, e sim a modelos mentais renovados. Todos repetimos que “o que nos trouxe até aqui não nos levará adiante” (virou meme!), mas, apesar disso, todos continuamos a ter receio

de alterar práticas que sempre funcionaram. Muitos de vocês, provavelmente, sentem-se exaustos pelo trabalho realizado nos últimos anos. A cada dia, espera-se mais de nós, e acompanhar esse ritmo torna-se quase insustentável. Isso ocorre porque muitos critérios que utilizamos para medir sucesso são resquícios de uma era que já passou. As métricas de produtividade, por exemplo, são heranças da revolução industrial. Será que isso não deve ser alterado?

Para o futuro do trabalho, precisamos de líderes que verdadeiramente compreendam e abracem a natureza exponencial das mudanças atuais e que tenham coragem para questionar o status quo. Que façam da mentalidade exponencial seu propósito. Que sejam aprendizes contínuos e se adaptem rapidamente – habilidades tão essenciais para eles quanto as de inspirar e liderar equipes em um ambiente que valoriza a inovação e o bem-estar das pessoas na mesma medida.

Esses líderes também precisarão ser arquitetos culturais, facilitando uma cultura que não só integre novas tecnologias, mas também promova um espaço inclusivo e sustentável. Líderes que nos guiem no futuro do trabalho com propósito e humanidade serão a chave para a transição dos **seres humanos que vivem linearmente para um mundo exponencial.** ∞



MICHELLE SCHNEIDER

Professora convidada na SingularityU Brazil, palestrante TedX, e atua como mentora e advisor de organizações.

CONTAGEM REGRESSIVA COM AMY EDMONDSON #TBT

A RELAÇÃO ENTRE PROPÓSITO E CORAGEM



Empiricamente, a coragem da liderança é um ingrediente que frequentemente coexiste com o propósito organizacional forte. A pesquisadora americana Amy Edmondson, da Harvard Business School, vem estudando as duas como ferramentas-chave para lidar com incertezas. **HSM Management** recupera conversa com ela

por RODRIGO VERGARA

5 | Você sempre diz que precisamos de coragem no local de trabalho. Por quê?

Primeiro, deixe-me descrever um local de trabalho onde não precisamos de coragem: a linha de montagem criada por Henry Ford [para o Ford Modelo T, em 1913] ou qualquer ambiente de produção da era industrial. Ali, não é preciso coragem, porque o trabalho é padronizado. Cada trabalhador recebe orientação precisa sobre o que fazer e quando. E não é preciso discutir e decidir com outras pessoas o que vai ser feito. As tarefas são objetivas; não dependem de interpretação. Nesse tipo de ambiente, você só tem que dizer às pessoas: “isso é o que se espera que você faça. Se você não fizer, você está fora”. Como as pessoas querem receber o pagamento, elas farão o que é pedido. Não é preciso coragem. É um ambiente de trabalho: padronizado, individual, objetivo.

As mesmas razões que fazem as empresas buscar propósito, fazem requerer coragem: onde que haja incerteza, interdependência e subjetividade e a necessidade de solucionar problemas novos, então você precisa da contribuição de todos. É melhor que as pessoas não sintam medo de falar. E se um trabalho exigir capacidade de invenção, espírito de equipe, conhecimento, significado, isso é mais verdade ainda.

4 | Em sua pesquisa e em sua experiência, o que faz a coragem diminuir?

A maior influência vem de nosso supervisor

imediatos, quando somos parte de um time. Quando essa pessoa age como se soubesse tudo, ou se ela fica muito irritada ou rígida quando as coisas dão errado – e elas vão dar errado, em um mundo tão incerto – isso inibe a coragem e a disposição das pessoas em assumir riscos. Porque a maioria das pessoas não quer correr riscos.

A própria definição de risco é “algo que pode acabar mal”. Se eu tiver a opção de me proteger, ficando quieta e mantendo minhas ideias comigo mesma, eu vou me proteger todas as vezes.

3 | E o que faz a coragem aumentar?

Eu diria que o líder direto tem muita “influência” sobre a coragem dos liderados. Embora a palavra “responsável” seja ambígua, eu diria que eles são os responsáveis por indicar que as pessoas têm a oportunidade de fazer a diferença. Mas eles também podem ser “culpados” pelo que pode dar errado quando encorajam os subordinados, e alguns líderes têm medo da culpa mesmo.

Dá para mudar esses gestores? Eu diria que sim. Muito do comportamento horrível de gestores é apenas um resíduo de lições que aprenderam cedo em suas carreiras sobre como um chefe deve agir. Então, é importante que eles possam ser responsáveis pelo que acontecer, mas não culpabilizáveis. Os líderes podem estar influenciando negativamente a coragem alheia sem ser de propósito. Eu diria que na maior parte das vezes não há intenção de agir assim.

Eles só não têm as habilidades e o treinamento para isso para estimular a coragem. Eles nunca pensaram a respeito, nem ninguém os orientou a respeito.

Agora, os pares também exercem influência na coragem. Se o time for formado por pessoas muito competitivas, neuróticas, esse será um ambiente pouco prazeroso e, naturalmente, eu vou procurar navegar com cuidado. E, se você tem um time sem chefe, os pares são tudo.

Os C-level servem de modelo de comportamento. Se eles são curiosos, positivos, têm propósito, eu vou seguir esse comportamento. Se são cínicos, arrogantes, também posso seguir. Agora, sobre a coragem, sua influência sobre a coragem é diluída pelas várias camadas de liderança.

O problema para identificar um ambiente sem coragem é que você não consegue ver a voz amedrontada que nunca se pronunciou. Então, é um problema invisível, o pior tipo. O líder fica cego a respeito disso. O propósito ajuda a não ser assim.

2 | Quais são os primeiros passos para criar mais coragem no seu ambiente?

Hoje já se sabe: você cria mais coragem com mais vulnerabilidade. E precisa haver segurança psicológica para você ser vulnerável a olhos vistos. O líder dá o exemplo, vai primeiro, dizendo coisas como: “Estas são minhas ideias, minhas preocupações, minhas inquietações, minhas dúvidas sobre nosso trabalho”. E então ir além para dizer: “Isso é o que eu acho que pode dar errado, por isso eu pre-

ciso tanto da ajuda e da opinião frequente de vocês, para produzirmos excelência”. Você mostra que não tem todas as respostas, que você sabe o quão desafiador é o nosso ambiente de negócios.

Mas você não quer que as pessoas corram riscos estúpidos, irresponsavelmente, certo? Quer, isto sim, que as pessoas usem a coragem de forma pensada e analisada. E isso tem a ver com tornar mais aceitável correr riscos interpessoais. Em resumo, se você quer reduzir os riscos do negócio, é melhor você reduzir os riscos interpessoais no seu time.

As pessoas que sabem o que está errado no negócio em geral são aquelas na base da hierarquia, na linha de frente: vendedores, operadores etc. Elas são as primeiras a sentir as dores, quando a organização toma atitudes que destroem valor perante os clientes.

Se essas pessoas tiverem medo de falar, o risco do negócio aumenta. Há muitos exemplos de organizações em que o CEO é mantido no escuro em relação a más notícias, e o resultado é sempre trágico. Um CEO disse que seu maior medo no cargo era não saber o que estava acontecendo por não terem coragem de lhe contar. Esse é o pior dos riscos.

1 | **Em sua experiência, quais são os principais desafios para construir ambientes corajosos? Cultura e propósito ajudam a ter coragem?**

O maior desafio é o traço humano de acreditar que temos acesso à realidade objetiva. Eu não vejo que

minha percepção é filtrada pelas minhas experiências pregressas, pela minha cultura etc. Então nós achamos que conhecemos a realidade que nos cerca e não somos curiosos como deveríamos.

Quando somos adultos, temos essa sensação forte de “eu já sei”. E é difícil aprender algo quando você já sabe ou acha que sabe. No alicerce da coragem e da ausência de medo está a vontade de aprender. Se você quer ter uma organização que aprende, você precisa de gente corajosa, disponível para romper a rotina e as crenças e se interessar pelo que existe lá fora.

Sobre a cultura ajudar a ter coragem, sim e não. Cultura é uma porção de suposições, tomadas como se fossem verdades, sobre o jeito como somos aqui e o que significa ser um bom profissional aqui. Cultura influencia, mas não é determinística. Há empresas com culturas fortes nas quais, quando você levanta os dados, muda o nível de coragem de time para time; a experiência interpessoal imediata importa muito.

Acho que as empresas com propósito são mais saudáveis e favorecem a coragem e a segurança psicológica; são as que têm uma forte relação com a aprendizagem e a paixão pelo consumidor, voltadas para fora. ∞

**Essa entrevista foi feita por Rodrigo Vergara originalmente para a revista nº 153 e reeditada.*



LIFE LONG LEARNING

AGENDA DE CURSOS E PROGRAMAS



SU BRAZIL EXECUTIVE PROGRAM

TURMAS'24

~~07 a 11 de abril~~ **SOLD OUT****23 a 27 de junho****20 a 24 de outubro**

PRESENCIAL | SP

[SAIBA MAIS](#)

Em uma imersão de 3 dias e meio, você vai entender sobre as tecnologias que estão moldando o futuro dos negócios e como traçar caminhos para a sua empresa.

AI LEADERSHIP



TURMAS'24

~~05 a 06 de abril~~

PRESENCIAL | SP

[SAIBA MAIS](#)

Está na hora de tomar ação e alavancar a IA nos seus negócios. Construa um plano de ação prático para desenvolver projetos de Inteligência Artificial bem-sucedidos.

Liderança de propósito



TURMAS'24

~~21 a 23 de abril~~**22 a 24 de setembro**

PRESENCIAL | SP

[SAIBA MAIS](#)

Em uma jornada imersiva de 3 dias no Distrito Itaquí, líderes vão ser inspirados a abraçar um novo paradigma de liderança, alinhando tecnologia com propósito.

**29 a 30 de outubro**

PRESENCIAL | SP

[SAIBA MAIS](#)

Prepare-se para uma verdadeira revolução na forma como as organizações encaram a Inteligência Artificial! Insights valiosos e oportunidades sem precedentes para novos negócios no Brasil.



LIFE LONG LEARNING

AGENDA DE CURSOS E PROGRAMAS



17 de setembro

📍 PRESENCIAL | RJ

[SAIBA MAIS](#)

A Cidade do Rock abre as portas para receber a 5ª edição do Live Case Study em uma experiência ainda maior e mais imersiva pelos bastidores. Você ainda assiste um dia de festival, para ver na prática os ensinamentos aprendidos.



28 de outubro

📍 PRESENCIAL | SP

[SAIBA MAIS](#)

Em um Live Case exclusivo, tenha uma experiência imersiva e conheça o GPSP como negócio, suas oportunidades e principais desafios por trás. Você ainda assiste um dia da corrida, para ver na prática os ensinamentos aprendidos.



26 a 27 de novembro

📍 PRESENCIAL | SP

[SAIBA MAIS](#)

Em um cenário de homens + máquinas, o hsm+ 2024 propõe conexão. Um encontro com vozes globais diversas, referências em transformação em diferentes segmentos. Experiência para ampliar o olhar e liderar intencionalmente as mudanças em um mundo que demanda consciência, mas é infinito em possibilidades.



CONECTE-SE

PARTICIPAM DESTA EDIÇÃO



Álvaro Lleo

Professor e diretor do MBA
em pessoas da Universidad
de Navarra, Espanha



Bruna Mascarenhas

Professora e consultora
em employer branding



Amy Edmondson

Professora e pesquisadora
da Harvard Business School,
EUA



Cecília Seabra

Consultora e conselheira
em ESG



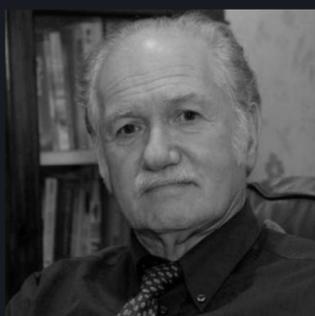
Ana Carnaúba

Líder de inovação
institucional da Deloitte
no Brasil



Dante Mantovani

Consultor em
educação corporativa
e desenvolvimento
de liderança



Benny Dembitzer

Diretor da Ethical Events
e prêmio Nobel da Paz



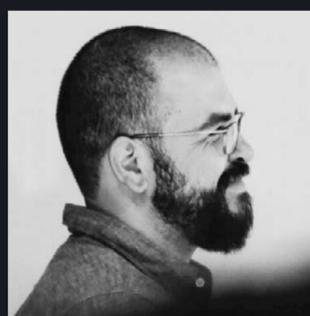
Galo López

Consultor em
RH e negócios



Bell Gama

Cofundadora da Air
Branding



Gustavo Rosa

Designer de estratégia,
sócio e CSO da
Questtonó





**Jomara
Fernandes**

Mineradora e mentora em propósito organizacional



**Miguel
Setas**

CEO no grupo CCR



**Luís
Lobão**

Professor de estratégia e governança e board member



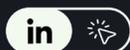
**Milton
Oyas**

Professor e especialista em processos comerciais e liderança



**Marcel
Nobre**

Professor de inovação FIA e HSM



**Poliana
Abreu**

Head na SingularityU Brazil e diretora de conteúdo HSM



**Marcelo
Battistella
Bueno**

CEO na Ânima Educação



**Reinaldo
Nogueira**

Consultor em inovação de TI e agile



**Michelle
Schneider**

Professora convidada na SingularityU Brazil



**Roberto
Mosquera**

Professor em planejamento estratégico e gestão





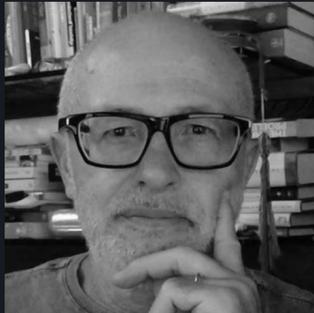
Simon Sinek

Autor de *Start with Why* e fundador da The Optimism Company



Thierry Marcondes

Professor e conselheiro consultivo em ESG



Silvio Meira

Chairman do Porto Digital, de Recife (PE), e cientista-chefe da TDS.company



Viviane Mansi

Diretora de relações corporativas na Diageo



FIQUE POR DENTRO DOS ASSUNTOS MAIS RECENTES DE GESTÃO E LIDERANÇA DO BRASIL

revistahsm.com.br

[/revista-hsm](https://www.linkedin.com/company/revista-hsm)

[/revista_hsm](https://www.instagram.com/revista_hsm)

[/revista_hsm](https://twitter.com/revista_hsm)

ARQUIVO

VOCÊ ESTÁ FAZENDO SUA BIBLIOTECA DE DOSSIÊS HSM MANAGEMENT 2024?

> DOSSIÊ #162 | ABR.-MAI.

[DOWNLOAD](#)





hsm
MANAGEMENT