Em 2014 foi publicado “Culture of Purpose. How to Choose the Right People and Make the Right People Choose You?”, de C. Lueneburger, na altura diretor-geral da consultora suíça Egon Zehnder.

Para o autor, o termo “propósito” é o principal elemento motivacional em qualquer organização. As pessoas buscam um significado para as suas existências, e envolvem-se com os seus empregos e com as suas organizações tanto mais quanto lhes for proporcionado um trabalho e um ambiente onde possam encontrar esse sentido. Tais trabalhos e ambientes inspiram as pessoas a contribuir para algo superior, e a fazê-las sentir que têm poder para mudar algo à sua volta. A busca de um propósito é a resposta à pergunta elementar, “porquê?”, que perpassa todas as organizações e todos os indivíduos.

Pensar em culturas de propósito implica uma rutura profunda com a lógica dominante! Com efeito, uma premissa do conceito é que as pessoas não desejam apenas ter um emprego; elas querem um emprego com significado. Não bastam as recompensas tangíveis ou os ganhos simbólicos associados a uma ocupação; pretende-se que o trabalho que se faz tenha um desígnio que suplante a mera produção de lucro. Apesar do argumento de Lueneburger se centrar nos empregados, o mesmo raciocínio pode ser aposto a outros grupos de interessados. Assim, os consumidores, outras organizações na cadeia de valor, e a sociedade, colocam cada vez mais pressão sobre as organizações, compelindo-as a promover a dignidade laboral, a moralidade de comportamentos, o respeito pelo ambiente, a generosidade para com grupos desfavorecidos, e a responsabilização pelos problemas das sociedades.

Co-existem aqui dois pressupostos curiosos. O primeiro é que parece existir uma perceção generalizada de que as organizações não estão a ser capazes nem de providenciar ambientes onde os colaboradores sintam que o trabalho que fazem beneficie outros que não os grupos tradicionais (acionistas, empregados, etc.), nem estão a contribuir para resolver ou mitigar os graves dilemas globais que assombram a Humanidade e as suas futuras gerações.

E o segundo é que as pessoas começam a olhar para o trabalho, para as suas lideranças, para as organizações, e para outras instituições, como catalisadores potenciais de uma mudança mais abrangente no plano social, cultural, e ambiental. À tendência crescente para a globalização dos negócios sobrepõe-se, deste modo, uma capacidade coletiva para pensar sobre a globalidade dos problemas.

Os seres humanos estabelecem relações subjetivas entre si, que são definidas e explicadas com termos como amor, amizade, hostilidade, e gratidão, entre outros. Nas organizações usam-se conceitos mais específicos, mas que cumprem as mesmas funções de definição e descrição das ligações entre empregados: liderança, negociação, conflito, e trabalho em equipa, por exemplo.

Mas as pessoas entabulam também relações subjetivas com o seu trabalho, a sua organização, as instituições governamentais, e a sociedade, vertidas em noções como: motivação (relação com o trabalho), identificação organizacional (com a organização), cidadania (com as entidades governamentais), e equilíbrio trabalho-família (com a sociedade).

Os comportamentos humanos, incluindo hábitos de consumo, lealdade a uma empresa, pagamento de impostos, e civismo, derivam das interpretações individuais que se fazem destas conexões subjetivas. E não obstante tais interpretações serem idiossincráticas, são abundantes os mecanismos sociais de influência e aculturação, que explicam o alinhamento coletivo de pensamentos e comportamentos.

Ora, na base de todas estas conexões subjetivas está a confiança. Se um consumidor tiver confiança no sistema de distribuição online, ele preferirá encomendar por Internet do que se deslocar à loja. Se um empregado confiar na sua empresa e respetivas chefias e colegas, ele tudo fará para ser mais produtivo e colaborativo. Se um cidadão confiar nas instituições públicas, ele tenderá a contribuir ativamente para o sistema. Se um eleitor confiar num político, ele dar-lhe-á o seu voto.

A confiança é um dos mais misteriosos estados psicológicos, e por isso merecedora de um texto no futuro. Por ora é suficiente dizer que a confiança é uma heurística de tomada de decisão que ocorre quando é impossível, impraticável, ou inconcebível, aplicar critérios racionais para se agir em relação ao outro. Quando a pessoa A confia na pessoa B, um convite de B para uma ação que envolva A, tenderá a ser prontamente aceite por A com base na confiança que A tem em B, por contraponto a um processo decisional assente em critérios racionais e lógicos, que seria fatalmente longo e complexo. A obediência surte o mesmo efeito que a confiança, mas com menor probabilidade de obter empenho e entusiasmo por parte de quem obedece.

Muitas organizações hodiernas compreenderam já a necessidade de instilar confiança em

propósitos moralmente elevados. Atente-se aos exemplos de algumas visões e missões: 1) "Criar um melhor dia-a-dia para a maioria das pessoas" (IKEA, do original: "to create a better everyday life for the many people"); 2) "Acelerar a transição do mundo para a energia sustentável" (Tesla: "to accelerate the world's transition to sustainable energy"); e 3) "Ideias que merecem ser divulgadas" (TED: "ideas worth spreading"). Um empregado da IKEA não vende apenas mobiliário; ele está a contribuir para criar um dia melhor para alguém. Um comprador de um Tesla fica ciente que está a ajudar o mundo a ser mais verde. E um parceiro do TED sabe que a sua marca vai ser vista online por algumas das 35 pessoas que assistem a uma conferência TED a cada segundo que passa.

As visões e as missões não bastam. Lueneburguer aconselha que o primeiro passo é de facto criar um insight virado para a sustentabilidade. O segundo é traduzi-lo em condutas, o que significa que as organizações devem mostrar em todas as suas ações que merecem a confiança de indivíduos e coletivos. De modo análogo, as entidades públicas e governos devem merecer a confiança dos cidadãos e contribuintes, assim como das organizações produtivas, e até de outros governos. E o terceiro passo é transformar insights e condutas no DNA da organização. Ou seja, a capacidade de gerar confiança torna-se um dos desafios mais complexos, pois implica conciliar objetivos tradicionais, como por exemplo a geração do lucro no curto prazo, com a salvação dos ecossistemas no longo prazo. A ambidestria – capacidade de integrar múltiplos objetivos, frequentemente opostos – não é um conceito novo em gestão e economia, mas a ideia de cultura de propósito veio catapultá-lo para níveis nunca antes experienciados.

É muito provável que estes elementos venham a tornar-se essenciais no desenvolvimento de vantagem competitiva para as modernas organizações. Tal como, para os mesmos efeitos, no principal motivo pela qual os eleitores atribuem os seus votos aos políticos. Quanto mais depressa a cultura de propósito deixar de ser o fio condutor de uma organização isolada, e passar a ser o fio condutor de toda uma sociedade, mais depressa a Humanidade evoluirá para um relacionamento mais harmonioso com a Natureza.

Imagem gratuita em Pixabay (sagoodi)