

MAI/JUN | 23

Taís no seu TEMPO

- A Mandalah liga o propósito à prosperidade
- Lygia da Veiga Pereira mostra relação entre análise de dados e cura
- Vic Meirelles apresenta seu trabalho de decoração com flores



A simbiose entre propósito e prosperidade

*Lourenço Bustani, co-fundador, e Victor Cremasco, co-CEO,
lideram a Mandalah, consultoria global em inovação consciente.
Eles contam sobre a evolução da busca por propósito nas empresas
e refletem sobre sua relação com a prosperidade*

Se, há 16 anos, a Mandalah transgredia ao dizer que a lógica do lucro pelo lucro tinha seus dias contados, hoje é possível afirmar não só que essa tese se comprovou empiricamente, como também que uma nova máxima vem se consagrando no mercado: propósito dá lucro. Nos últimos dez anos, houve uma completa mudança de paradigma em relação ao tema do propósito, que deixou de ser um mero acessório atrelado a ações periféricas de impacto e passou a conversar cada vez mais intimamente com o core dos negócios.

Um dos sinais mais recentes desse amadurecimento é a entrada que o ESG (sigla em inglês para Ambiental, Social e Governança) vem tendo nas empresas. Independentemente de sua origem, bastante vinculada ao mercado de capitais, e de sua curva de maturidade ainda inicial, essa é mais uma lente que requer uma abordagem e uma atuação mais sistêmicas das empresas. E é nessa ampliação de olhar que o propósito ganha relevância.

“Nos discursos de altas lideranças, em capas de revista, em Davos, por todos os lados, o tema do propósito está muito mais presente do que em anos anteriores. É um processo de amadurecimento em curso, até que as ações comecem a acompanhar o discurso e realmente mudar o jogo. Projetos de criação e ativação de propósito, no Brasil e fora, representam o maior crescimento de demanda de qualquer serviço da Mandalah em nossos 16 anos”, analisa o co-CEO da empresa, Victor Cremasco.

Porém, ainda existe muito trabalho pela frente. Antes de qualquer coisa, esse é um shift de cultura que exige uma série de mudanças na forma como organizações vêm sendo historicamente estruturadas e lideradas.



Por décadas, a máxima que movia o mercado era de que a responsabilidade suprema de uma empresa era exclusivamente gerar valor para seus acionistas. Isso até gerou riqueza, mas a conta deixou de fechar quando os custos desse olhar ganancioso foram contabilizados. “Verdade seja dita, o mundo está mais desigual e nosso planeta, em chamas. E, apesar de muitos países do mundo terem se comprometido em reduzir a emissão de gases de efeito estufa para limitar o aquecimento global em não mais que 1,5 °C, no Acordo de Paris (2015), o que os dados estão nos mostrando é uma piora significativa do cenário. Ou seja, apesar de sabermos o tamanho do problema e do que precisa ser feito para revertê-lo, seguimos ancorados em velhos paradigmas”, diz Lourenço Bustani, co-fundador da Mandalah.

Ainda falta convidar os elefantes para a sala. Nos anos 90, houve o boom da responsabilidade social corporativa na forma de departamentos com escassez de equipe, recursos e visibilidade, realizando ações, em grande medida, pontuais e superficiais. Na virada do século, foram ganhando mais força conceitos como sustentabilidade e, posteriormente, valor compartilhado, propondo um olhar mais integrado entre a atuação de uma empresa e seus impactos sistêmicos na sociedade e no planeta, porém ainda dentro de uma lógica de mitigação de danos e compensação.

FOTOMONTAGEM: ANDRÉ STEFANINI



O que vemos hoje é a necessidade de uma discussão cada vez mais profunda — e que, com certeza, ganhará muita tração nos próximos anos — sobre os limites econômicos e planetários que, por décadas, insistimos em negar. “Dado o passivo que geramos no planeta, não dá para simplesmente sustentar as coisas como estão. A ideia de desenvolvimento sustentável vem sendo colocada em xeque, enquanto a regeneração vai ganhando espaço”, explica Bustani. O salto será entender que não basta compensar: é preciso gerar impacto positivo.

“Apesar de o planeta nos oferecer uma condição de abundância, o jeito como estamos vivendo está nos levando para um contexto de escassez. Nos autossabotamos em função da nossa própria ignorância”, explica Bustani. As empresas começam a entender a influência que têm dentro de sua esfera de atuação, e isso transcende o consumo que elas promovem. Elas vivem uma crise existencial, em que finalmente se perguntam: o que somos e a que viemos?

Prosperar começa por sobreviver

A transformação, portanto, é menos por benevolência e mais por sobrevivência. Bustani é enfático nisso: “Estamos correndo o risco de entregar esse mundo pior do que a gente encontrou para a próxima geração. Sem querer ser alarmista, mas não tendo escolha: cientistas do mundo todo concordam que estamos nos aproximando de um apocalipse climático até o final do século”. Tudo isso tem o seu papel na aceleração de caminhos alternativos.

“Prosperidade, etimologicamente, significa obter o que se deseja. Foi forjado em nós o desejo de descobrir, de crescer, de competir, mas todos também querem viver e deixar um mundo bom para todos, não para poucos. Não existe um sistema próspero em que alguns ganham e outros não. Precisamos urgentemente de uma interpretação mais ampla e justa para a ideia de prosperidade”, sugere Victor Cremasco.

“É importante que as lideranças entendam as implicações de liderar por propósito, porque isso exige algumas escolhas difíceis de se bancar junto aos conselhos de administração e aos acionistas. Se não soubermos pelo que estamos dispostos a brigar e nos sacrificar, o que estamos fazendo nessa vida mesmo?”, questiona Bustani.

Nesse sentido, as lideranças — sejam elas políticas, empresariais ou da sociedade civil — têm um papel fundamental. Elas tomam decisões que, a todo momento, mudam a história e reconfiguram o futuro, desde um investimento, um projeto, uma política pública, até um novo produto ou serviço.

A partir de um braço de atuação voltado especificamente para altas lideranças, inclusive, em sociedade com o Dr. Paulo Chapchap (médico-cirurgião e ex-Diretor Geral do Sírio-Libanês), a Mandalah procura criar um espaço seguro para que esses líderes se vulnerabilizem e tomem decisões mais conscientes. “Contaram para os líderes uma história de que é preciso ser infalível e ter resposta para tudo, o que foi atrofiando habilidades como sentir, escutar, dialogar. Entendendo as experiências de vida e profissionais de cada um, queremos derrubar os muros e ajudar a construir essa liderança dos novos tempos, mais empática, colaborativa e orientada por propósito”, diz Bustani.



FOTO: ALE BIGLIAZZI DIVULGAÇÃO

Lourenço Bustani e Victor Cremasco: a busca por propósito tem tudo a ver com a prosperidade

A hora da verdade do líder

O momento é de tensão constante, já que passamos por diversas crises que se sobrepõem. No entanto, o lado bom dessas “ameaças” é que os líderes estão sendo convocados a se posicionar. “Existe uma metamorfose acontecendo dentro dos líderes. Paradigmas constituídos há muito tempo se chocando com novas mentalidades e estímulos. E, assim, a mudança vai acontecendo. Como parceiros, queremos ajudar a ampliar a reflexão e qualificar a ação”, explica Cremasco.

O propósito da Mandalah é acelerar a mudança onde ela é mais necessária. “O estrago que foi feito até aqui é enorme e o tempo para remediar é curto. É uma lógica bem simples: há de se correr contra o tempo”, complementa Bustani.

“As lideranças nunca tiveram um papel tão importante quanto agora, porque há muito em jogo: o que elas decidirem fazer ou não fazer pode ser a diferença entre a vida e a morte de uma empresa”, diz Lourenço Bustani.

E o que vem depois é tão determinante quanto: o propósito deve permear o dia a dia do negócio em toda a sua complexidade, promovendo uma autocrítica em relação ao que deve ser mantido, eliminado ou introduzido à luz desse propósito. Ele faz subir a barra. Nenhuma dimensão ou prática escapa: liderança, cultura, produtos e serviços, experiência do cliente, inovação, relações com stakeholders — tudo se torna uma oportunidade, uma hora da verdade que pode fortalecer ou enfraquecer o propósito.

“No processo de definição do propósito, o caminho é tão ou mais importante quanto o resultado. Indivíduos são provocados e transformados; forças e fragilidades desconhecidas são trazidas à tona. A alma das empresas é revelada na sua potência”, afirma Victor Cremasco.

Não bastasse ser o certo a se fazer, por que vale (muito) a pena para as empresas revelarem e ativarem seu propósito?

- **Talentos:** as pessoas mais talentosas (incluindo jovens) possuem senso de urgência apurado em relação aos desafios do mundo e querem trabalhar onde possam estar a serviço de algo maior, equilibrando salário financeiro e emocional.
- **Colaboração e Segurança Psicológica:** saber que todo mundo está caminhando na mesma direção melhora a qualidade das relações entre as pessoas e promove maior colaboração interna (entre áreas) e externa (com o ecossistema de inovação, cadeia de valor, outras empresas, poder público, etc).
- **Experiência do Cliente:** uma força de trabalho unida pelo mesmo propósito é percebida pelo cliente final, que recebe uma entrega de excelência e com consistência.
- **Realização Pessoal:** o propósito preenche uma lacuna existencial na vida dos colaboradores, que se realizam sabendo que as inúmeras horas diárias dedicadas ao trabalho são em nome de algo nobre.
- **Clareza Estratégica e Resiliência:** o dinamismo das mudanças hoje é altíssimo e essa volatilidade aumenta o risco de uma gestão curto-prazista, que fica correndo atrás do prejuízo, e de decisões divergentes que diluem valor. O propósito é um orientador supremo que oferece uma visão sólida do que é inegociável para a empresa. Quando enfrentamos uma pandemia, por exemplo, todo mundo fica desorientado. O propósito traz o pensamento de que “vamos conseguir, afinal sabemos o porquê de estarmos aqui”. A capacidade de adaptação da força de trabalho aumenta.
- **Reputação e Resultado:** empresas que atuam centradas em um propósito de forma consistente, alinhando discurso e prática, mostrando-se transparentes sobre suas forças e lacunas, estabelecendo metas ambiciosas e planos robustos e colaborando abertamente com seus stakeholders, comprovadamente usufruem de um aumento no nível de confiança, de uma melhora reputacional relevante e de um desempenho financeiro correspondente. ■

VELVET