

Gestão por Propósito - Identificando as Necessidades Pessoais dos Liderados e Empresarial de uma Cooperativa de Crédito

Management by Purpose - Identifying the Personal Needs of a Credit Union Led and Corporate

Michel Dias Gonçalves^a; Ayrton Vinícius Pinheiro de Assunção^{*ab}; Fernanda Guerreiro de Paula^a; Camila Ramos de Souza^a

^aCentro Universitário Anhanguera de Campo Grande. MS, Brasil.

^bUniversidade Anhanguera Uniderp, Programa de Pós-Graduação Stricto Sensu em Meio Ambiente e Desenvolvimento Regional. MS, Brasil;

*E-mail: ayron.assuncao@anhanguera.com

Resumo

Os gestores cada vez mais estão sendo desafiados pelas empresas a liderarem equipes vencedoras e multidisciplinares, porém não basta apenas entregas numéricas, o comportamento das pessoas é essencial para longevidade das instituições. Empresas que não se preocupam com o bem-estar dos seus colaboradores e seus valores não terão vida longa. Assim fez necessário neste trabalho conhecer os liderados e saber o que eles esperam da gestão e bem como acreditam que um líder deve se portar perante sua equipe. A busca por essa informação se desenvolveu através de pesquisa de percepção e construção compartilhada de um modelo de gestão por propósito, onde não somente os objetivos da empresa são levados em consideração, mas também os objetivos dos colaboradores que a compõe, respeitando suas individualidades e comportamento da geração que nasceram.

Palavras-chave: Gerações. Gestão. Propósito.

Abstract

Managers are increasingly being challenged by companies to lead winning and multidisciplinary teams, but not just numerical deliverables, people's behavior is essential to the longevity of institutions. Companies that do not care about the well-being of their employees and their values will not live long. Thus it was necessary in this work to know the leaders and know what they expect from management and how they believe that a leader should behave before his team. The search for this information was developed through perception research and shared construction of a management model by purpose, where not only the company's objectives are taken into consideration, but also the goals of its employees, respecting their individuality and behavior. of the generation that were born.

Keywords: Generations. Management. Purpose.

1 Introdução

Tendo em vista os diferentes comportamentos, anseios e necessidades das gerações nos últimos anos, o objetivo inicial da presente pesquisa é nortear uma gestão mais focada no propósito do indivíduo, fazendo uma ligação direta entre o que os colaboradores da equipe desejam desde métricas pessoais, carreira, e o que esperam de seu gestor, para que a partir desse direcionamento seja possível um comportamento de gestão de maneira mais humana e sem perder o foco nos objetivos da empresa, ou seja fazer uma ligação das necessidades de seus liderados com os valores da instituição, buscando através do conhecimento do propósito individual a melhor maneira para conduzir as pessoas a um objetivo coletivo sem esquecer o pessoal.

O trabalho se inicia com uma pesquisa amostral anônima que visa identificar a qual geração este profissional pertence, em que momento profissional ele se encontra, quais sonhos já conquistou e pretende conquistar, qual a expectativa para com seu gestor e a importância dele na construção de sua carreira e quanto a empresa pode contribuir para o alcance de seus

objetivos pessoais e profissionais.

De posse dessas informações será traçado um plano de ação para relacionar os objetivos pessoais dos colaboradores com os objetivos da instituição. Identificando os grupos por geração, para trabalharmos conforme esta almeja e aceita ser direcionada, dando valor a suas opiniões demonstrando que empresa tem seus objetivos, mas trabalha com pessoas e que um colaborador pode ter seus objetivos pessoais sem desconectar com os objetivos da instituição a qual pertence.

2 Desenvolvimento

2.1 Metodologia

Pesquisa foi realizada em referências bibliográficas, pesquisa com o público alvo, construção de plano de ação compartilhado e dividido por gerações afim de encontrar um modelo de Gestão ligado ao propósito dos liderados.

2.2 Discussão

2.2.1 Conhecendo a instituição

A empresa na qual estamos realizando o trabalho trata-se

de uma cooperativa de crédito, com um pouco mais de uma década de fundação, que mantém grande preocupação com as pessoas, principalmente por trabalhar com cooperados e seus objetivos serem de grande importância para sua existência. Desta forma não seria diferente com seus colaboradores, assim a mesma tem um grande interesse em saber seus objetivos, até mesmo seus propósitos de vida, para que as atitudes de seus gestores também sejam focadas no que tange sua existência, o desejo de satisfazer as necessidades financeiras e pessoais de seus associados. A referida agência tem hoje 36 colaboradores, entre eles dois gestores, um gerente administrativo que tem sobre a sua supervisão 13 colaboradores e um gerente geral que é gestor do gerente administrativo e mais 23 outros colaboradores.

2.2.2 Realizando a pesquisa com o público alvo

A pesquisa será aplicada aos 36 colaboradores de toda a equipe com perguntas direcionadas a vida pessoal, a carreira, visão da empresa e de seus gestores com foco na relevância desses pilares nas conquistas pessoais e profissionais, bem como o quanto importante e o direcionamento, o valor e a gestão para estes colaboradores, visando através de amostragem conhecer o perfil e a geração dos liderados (X, Y ou Z) para propor um plano de ação focado no propósito desta equipe pautado por cada geração.

2.2.3 Análise dos resultados

Analisando os resultados a pesquisa foi respondida por 32 pessoas de uma equipe de 36, chegando aos seguintes resultados, na qual separamos pelas gerações X, Y e Z que predominaram na pesquisa e assim facilitará o entendimento e posterior direcionamento da gestão.

Geração X predominante em menos de 5% da equipe. Na pesquisa compreendemos como colaboradores dessa geração os nascidos entre 1961 a 1980, esta geração tem como característica um bom equilíbrio entre família e trabalho, porém de forma separada, precisa equilibrar seu tempo no trabalho para não que atrapalhe sua vida e não se desmotive. Tem um pouco de receio de compartilhar ideias e experiências por medo de perder prestígio e não se sente na obrigação de realizar este comportamento. Possui tendência a não gostar de interferência, gosta de trabalhar menos, quer passar mais tempo com a família, tem um perfil pessimista, mais individual e aprecia a descrição.

Seu resultado na pesquisa no quesito pessoal foi de valorizar o tempo de descanso com atividades mais ligadas a família, e acreditam que vida pessoal e profissional pode ser separada, porém para estar bem em sua vida pessoal é necessário está bem na vida profissional. Quanto a carreira profissional possui um plano traçado, porém não estão satisfeitos com momento que se encontram e um espaço de curto a médio prazo pretendem estar em outra função. Quanto a empresa, valorizam sua importância tanto para conquistas

profissionais como materiais, bem como acreditam que os valores da empresa e os seus são semelhantes. Quando perguntado quanto tempo pretendem continuar na empresa a geração tem foco em aposentadoria nesta local de trabalho, e deram na nota máxima do quesito importância de uma empresa se preocupar com o crescimento do profissional de forma geral, e mantiveram a pontuação no quanto é importante deixar um “legado” do seu trabalho na empresa. Quanto a gestão, acreditam na importância do gestor para contribuir na gestão de sua carreira, bem como se sentem confortáveis em dialogar sobre o assunto com mesmo.

Geração Y é a geração mais predominante entre os respondentes, cerca de 75%, onde na pesquisa consideramos os nascidos entre 1980 e 1995. Esta geração possui as seguintes características, é a primeira geração com a tecnologia da informação. Desde o vídeo game, computadores, internet e principalmente a velocidade das informações. São muito disciplinados na procura de uma formação acadêmica e profissional, principalmente em temas relacionadas à estratégia e à inovação. Tem mais agilidade para encontrar as informações das quais necessitam e quando não encontram, acabam por produzir eles mesmos. É por muitos estudiosos, a geração mais individualista e autônoma, tendem a serem mais questionadores e não abrem mão de gerenciar sua vida pessoal e profissional. No trabalho não tem receio de trocar informações, compartilhar suas experiências e possuem uma grande capacidade de inovar. São ansiosos e imediatistas, não sabem lidar com um momento de crise. Nas empresas costumam ter um destaque negativo por conta da insatisfação que toma conta deste profissional, caso ele não seja promovido em seu primeiro ano na empresa.

Seu resultado na pesquisa no quesito pessoal é bem dividido quando falamos de momentos prazerosos onde 30% valorizam momentos com a família, outros 30% valorizam momentos com os amigos e 40% valorizam momentos individuais ou viagens. Para 70% dos pesquisados a vida pessoal pode ser separada da profissional, porém acreditam que para estar bem na sua vida pessoal também precisam estar bem na vida profissional. Quando questionados sobre sua carreira 95% possuem um plano de desenvolvimento, e avaliaram em 7,8 o momento profissional que se encontram, esperam em um prazo de curto a médio prazo estarem em outra situação, sendo 45% em um cargo de gestão, 20% e um cargo de assessoria, 10% como dirigentes e 20% em algum cargo não citado na pesquisa e 5% no mesmo cargo que se encontram, demonstrando assim perspectivas bem distintas, quanto a tempo que pretendem permanecer na empresa 25% pretendem ficar por mais 5 anos, 30% por mais 10 anos e 45% pretendem aposentar na empresa. Após virem colaboradores desta empresa 90% dos respondentes realizaram alguma conquista material, sendo avaliado em 8,8 o grau de importância da empresa nesta conquista, e consideram que para próxima a conquista a empresa terá relevância de 8,5,

consideram fundamental trabalhar em um empresa que contribui para crescimento no geral de seus colaboradores com nota 9,7 e que os valores da empresa tem semelhança com os seus deram a nota 9,45 demonstrando que valorizam a empresa e sua importância pra suas conquistas pessoais e profissionais, para esta geração deixar um legado na empresa por seu trabalho tem nota relevância de 9,27. Quanto a gestão, avaliaram em 8,05 a importância de seu gestor para contribuir para suas conquistas, para 90% seu gestor pode compartilhar com seu gestor vai ajudar nesta busca, porem a nota cai para 7,5 quando perguntados se sentem confortáveis em conversar com o mesmo sobre seus objetivos, alguma desconfiança para uma conversa aberta.

Geração Z está predominante em 15% dos respondentes, na pesquisa consideramos os nascidos partir de 1996, tendo esta geração como características: prezam pela segurança e estabilidade, são mais competitivos, buscam a independência, capazes de realizar várias tarefas ao mesmo tempo, muitos desejam empreender, preferem se comunicar pessoalmente, têm grande facilidade em lidar com o mundo digital, prezam pela sua saúde, valorizam sua privacidade, buscam constantemente oportunidades de se desenvolver. A Geração Z que atua no mercado de trabalho está entre a entrada e saída da faculdade, e suas experiências de vida até este momento serão de grande influência para o tipo de trabalho que procuram ou consideram mais importante. valorizam demais o sucesso profissional, inclusive, acredita-se que seja a geração que vai mais valorizá-lo entre as gerações. Preferem ambientes de trabalho positivistas e com diversidade. A imagem de uma empresa na sociedade é algo relevante, pois buscam instituições que criem identidade para se fazerem parte delas e assim direcionarem suas carreiras.

A análise de resultado da pesquisa da Geração Z quesito pessoal por 80% dos respondentes em conhecer novos lugares e 20% praticar esportes, 80% já realizaram conquista pessoais após iniciar na empresa e consideram 6,8 o grau de relevância da empresa nesta conquista, 80% considera que a vida pessoal e profissional pode ser separada, porem consideram como 9,2 o grau de importância que estarem bem na vida profissional impactam na vida pessoal, mostrando a mesma divergência das demais gerações. Quando responderam sobre sua carreira todos disseram ter um plano para desenvolvimento da mesma, e se encontram com a nota média de 8 com o momento profissional que vivem, e almejam e um prazo de curto e médio para 60% estar em cargo de gestão, para 20% em um cargo de assessoria e 20% em outra empresa ou negócio e quando questionados quanto tempo pretende continua na empresa 60% pretende aposentar na empresa, 20% pretende sair nos próximo 5 anos e 20% em dois anos assim evidencia algumas características pertinentes da geração. Quando perguntado sobre acreditar que a empresa pode contribuir para sua próxima conquista atribuem nota 9, se os valores da mesma são semelhantes aos seus também mantem nota 9, qual a importância que dão para empresa ter interesse no seu crescimento atribuem a nota 9,6 e

quanto a importância de deixar um legado pelo seu trabalho a nota é 9,2. Quanto a gestão, atribuem a nota 9 para o quanto o gestor pode contribuir com suas conquistas, se compartilhasse seus objetivos com o gestor para 80% seria relevante, porem a nota se sentem confortáveis em compartilhar com seu gestor é 6,8, demonstrando assim a necessidade de aproximação com os liderados desta geração.

2.3 Plano de ação da gestão por propósito com foco nas gerações

Após analisarmos os resultados podemos evidenciar comportamentos e pensamentos que caracterizam o perfil, e o que é mais importante para cada uma das gerações, também que todas querem ser ouvidas, mas nem todos se sentem confortáveis para isso. Assim evidenciamos que um plano de ação se faz necessário para criar um modelo de gestão por propósito, com finalidade de fazer a equipe se sentir ouvida, quebrar barreiras e criar estratégias de aproximação, pois conforme Fernandes (2016, p.224) “Na Hora de ajudar alguém, o líder pode ser afetivo e acolhedor, mas acima de tudo precisa pensar na efetividade das suas atitudes”. Neste plano se faz necessário envolver os liderados para que se sintam pertencidos, e de acordo com Goleman (2015, p.115) “Uma tarefa básica da liderança é conduzir a atenção. Os líderes nos dizem onde concentrar nossas energias”. Para que as opiniões anônimas prevaleçam apresentaremos a amostragem da pesquisa de cada geração, onde plano será desenvolvida a partir desses resultados. Será utilizado a metodologia de plano de ação 5w2h que consiste em destacar o plano em 7 fases de estruturação para melhor entendimento e direcionamento da equipe:

- O que? Qual benefício queremos e meta para o plano.
- Por que? Qual motivo ou benefício trará para todos.
- Quem? Responsável pela condução.
- Quanto? Qual a qualidade esperamos.
- Como? Qual atividade ou processo vamos utilizar.
- Quando? Cronograma do plano de ação.
- Onde? Local ou departamento.

Agora que já temos o direcionamento do nosso plano de ação vamos colocar em prática a sua construção. Estaremos dividindo a equipe por gerações e propondo um trabalho construído por eles. Entendemos que o objetivo deste trabalho é buscar o propósito das gerações, nada melhor que o plano seja construído em parceria, com gestão compartilhada, para que todos se sintam pertencidos e acreditem no interesse genuíno da gestão. Segundo Fernandes (2016, p.149) “Quando você descentraliza o poder, valoriza, cuida das pessoas, um dos resultados positivos é a oferta absolutamente igualitária de oportunidades”. Assim criaremos um ambiente onde todos podem ter voz, mas que também tenham conhecimento de suas responsabilidades, deveres e principalmente se sintam empoderados pois de acordo com Grubb (2017) “os gestores

devem permitir que os trabalhadores tomem decisões e precisam compreender que empoderar os trabalhadores é indispensável para que o departamento alcance seu sucesso, de maneira que a empresa seja bem sucedida”. Deixando claro que o crescimento individual vem junto com o sucesso do coletivo. Que mesmo gerações de épocas diferentes, que provavelmente tem propósitos distintos, podem juntos buscar seus propósitos individuais e entregar os objetivos da empresa. Para Grubb (2017, p. 26) “A pessoa ideal é aquela que não só é excelente no trabalho, mas também é capaz de se integrar num quadro de pessoal diversificado”.

2.3.1 Construindo um Plano de Ação compartilhado

De posse das informações de cada geração, a equipe no primeiro momento trabalhou de forma integrada com o direcionamento da gestão, onde propuseram 7 acordos como pilares para o modelo de gestão por propósito, afim de dar o direcionamento do plano. Sendo estes iguais para as três gerações para melhor direcionamento dos gestores e um entendimento igualitário de todos. Então o plano se desenhou da seguinte forma:

2.3.1.1 Primeiro Acordo: transparência nos objetivos

Geração X: Acreditam que já existe transparência, porém têm necessidade de serem ouvidos, para que isso ocorra propuseram realizar conversas previamente agendadas a cada três meses, os dados das conversas serão armazenados em planilhas e revisados a cada encontro medindo assim a evolução e entendimento das partes com a relação aos objetivos tanto da empresa quanto do colaborador.

Geração Y: Acreditam que maior transparência em seus objetivos trará melhor direcionamento para carreira, sentiram necessidade de um plano curto, médio e longo prazo e traçarão meta SMART* para alcançá-los. Ressaltaram a necessidade de um encontro com o gestor a cada três meses para acompanhamento dos objetivos e que anotação dos passos se faz necessário para melhor direcionamento e evolução.

Geração Z: Bem objetivos, precisam de direcionamento para alcançar resultados, precisam de orientação para encontrar seus objetivos, acreditam ser necessário uma conversa mensal para não perderem o foco.

2.3.1.2 Segundo Acordo: clareza nas informações

Geração X: Também ressaltaram que as informações são claras, que isso faz ele trabalhar com segurança, solicitaram um feedback para o gestor para dar opinião sobre a informação afim de melhorar o entendimento e a busca de melhoria na comunicação.

Geração Y: Simplificar o processo de comunicação se faz necessário, diminuir a urgência nas solicitações também foi uma solicitação para melhorar a comunicação. Uma cumbuca de sugestões foi relatada como sugestão, para que colaboradores que não se sintam confortáveis possam sugerir melhorias, a mesma será aberta semanalmente.

Geração Z: Saber o porquê foi o primeiro questionamento, como é percebido esta geração precisa que faça sentido, querem que nas reuniões tenham um momento cronometrado para questionarem e o gestor tire suas dúvidas de imediato se perder muito tempo.

2.3.1.3 Terceiro Acordo: dar voz aos colaboradores

Geração X: Com objetivo de evolução, reservar pauta nas reuniões para dúvidas, conversar com o gestor sempre que isto não seja sanado, manter um diálogo constante.

Geração Y: Querem participar mais, para isso traçaram para encontros pessoas suas necessidades anotadas, se comprometeram a serem bem realista, sempre que necessário procurar seu gestor para uma rápida conversa de sem interrupções (sem celulares ou computadores) para não perder o foco.

Geração Z: Querem expor seus pensamentos sempre que necessário, solicitaram abertura para colocarem seu ponto de vista, sem que outro os contraponham sem uma devida análise.

2.3.1.4 Quarto Acordo: respeitar as individualidades

Geração X: importante para se sentirem seguros, prática da empatia sempre, sugestão de livros, vídeos e treinamentos sobre comportamento foram sugestão de ação para o melhor desenvolvimento deste acordo.

Geração Y: Melhora no convívio se faz necessário desenvolvimento deste acordo, ouvir o outro com atenção e sem interromper. Conhecer melhor o colega através de conversas. Reuniões informais com mais frequência. Cronograma de encontros mensais para descontração.

Geração Z: Melhoraria o entendimento para com a geração, abertura para assuntos diversos seria uma excelente estratégia. Nos feedbacks com o gestor trazer com abertura para entendimento das dificuldades em geral do colaborador.

2.3.1.5 Quinto Acordo: uniformidade entre a empresa e pessoas

Geração X: Este acelerará crescimento de ambos, treinamentos se fazem necessários bem como o gestor estar sempre direcionando para o foco da empresa sem esquecer os propósitos do colaborador.

Geração Y: Correlacionar os valores da empresa e dos colaboradores, ressaltaram a importância do comportamento dentro e fora da instituição e um cuidado diário para não perder a essência desses valores.

Geração Z: Trazem como benefício para este acordo além do desenvolvimento profissional o pessoal, estar sempre conectados com o propósito da empresa faz todo sentido, estar presente em treinamento e workshops e um grande diferencial.

2.3.1.6 Sexto Acordo: desenvolvimento pessoal e profissional

Geração X: para o melhor desenvolvimento destacou a felicidade como principal combustível. Ser desafiado também

é muito importante e para não perderem o foco tem que estar tudo anotado.

Geração Y: Trazem como benefício a melhora financeira, acreditam que estar sempre atualizados se faz necessários. Como sugestão de ação o compartilhamento de livros com um responsável para melhor controle. Sabem de sua responsabilidade na busca pelo conhecimento.

Geração Z: Realização de propósitos foi o benefício destacados, além de ressaltarem que precisam ter mais foco nos seus objetivos, “sua vida depende você mesmo” foi citado na ação além de eliminar a procrastinação. Tem plena consciência de sua responsabilidade, mas querem auxílio para melhor direcionamento.

2.3.1.7 Sétimo Acordo: benefícios das entregas

Geração X: a geração tem muita dificuldade enxergar benefício pessoal nas entregas de metas e resultados. No plano olharam como benefício ao comprimento das metas, e traçaram ação de acompanhamento e foco para cada vez melhorar os resultados numéricos.

Geração Y: A geração também vem como principal benefício o comprimento do que foi solicitado, porém destacam o trabalho coletivo para melhoria na construção, bem como cumprimento de prazos ser essencial.

Geração Z: Única geração que destacou como benefício uma carreira de sucesso, além do sucesso da instituição, nas ações destacaram que todos os colaboradores têm que estar determinados e o engajamento se faz necessário.

3 Conclusão

Apesar da empresa ser formada por três gerações distintas, com comportamentos bem específicos e com propósitos bem variáveis a pesquisa e o plano de ação desenvolvidos no decorrer deste trabalho evidenciaram a importância do direcionamento da gestão para com seus liderados. Apesar da diferença de idade e tempo de trabalho todos sentem a necessidade de apoio e conversar esclarecedoras sobre seu papel e importância para empresa.

Na geração X, evidenciamos a necessidade de segurança,

bem como sua tranquilidade como maior trunfo para melhor gestão. Porém eles não apresentam acomodação, são inquietos para construir mais e deixar sua marca na empresa.

Já a geração Y, a geração do planejamento, tendem a pensar a longo prazo, competidores e tem a necessidade de sentir sua importância valorizada, estão prontos para contribuir e assumir novos desafios sempre que necessário, apesar de serem imediatistas, buscam constante e insistentemente sua ascensão profissional e pessoal sem importar com o tempo, desde que consigam visualizar ganho econômico e valorização pessoal.

A geração X, a geração do fazer sentido, tendem a valorizar o que importa para eles. Assim se empresa e seus valores forem percebidos por esta geração, teremos profissionais extremamente comprometidos, e não será a questão econômica que os fará mais engajados e sim valorização do indivíduo.

Assim podemos evidenciar que o modelo de Gestão por Propósito proposto neste trabalho, nada mais é que ouvir as pessoas, compartilhar as decisões e direcionamento, ser um disseminador da informação clara e transparente, além valorizar sempre o indivíduo e suas necessidades, colocando a empresa ao seu lado e não a frente. Onde ambos, empresa e colaborador andando juntos os seus propósitos tendem a ser alcançados mais facilmente.

Referências

- AZEVEDO, M.C.B. A era da gestão por propósito. *Rev. Exame*, 2016. Disponível em: <<https://exame.abril.com.br/negocios/era-da-gestao-por-proposito/>>. Acesso em: 20 ago. 2020.
- MULLER, C. Gestão de propósito: um caminho para o sucesso. *Portal Carreira Muller*, 2017. Disponível em: <<http://carreira.com.br/gestao-de-proposito-um-caminho-para-o-sucesso/>>. Acesso em: 20 ago. 2020.
- FERNANDES, M. *Felicidade da lucro*. São Paulo: Schwarcz, 2016.
- GOLEMAN, D. *Liderança: a inteligência emocional na formação de um líder de sucesso*. Rio de Janeiro: Objetiva, 2015.
- GRUBB, V.M. *Conflito de gerações: desafios e estratégias para gerenciar quatro gerações no ambiente de trabalho*. São Paulo: Autêntica, 2017.