

**UNIVERSIDADE DO VALE DO RIO DOS SINOS - UNISINOS
UNIDADE ACADÊMICA DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM GESTÃO DE NEGÓCIOS
NÍVEL MESTRADO**

FABIANO DEFFERRARI GOMES

LIDERANÇA MOVIDA PELO PROPÓSITO

PORTO ALEGRE

2018

Fabiano Defferrari Gomes

LIDERANÇA MOVIDA PELO PROPÓSITO:

Dissertação apresentada como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Gestão de Negócios, pelo Programa de Pós-Graduação em Gestão de Negócios da Universidade do Vale do Rio dos Sinos - UNISINOS.

Orientadora Profa. Dra. Patrícia Martins Fagundes Cabral

Porto Alegre

2018

G633I Gomes, Fabiano Defferrari
Liderança movida pelo propósito / por Fabiano Defferrari
Gomes. – 2018.
120 f. : il. ; 30 cm.

Dissertação (Mestrado) — Universidade do Vale do Rio
dos Sinos, Programa de Pós-Graduação em Gestão e
Negócios, Porto Alegre, RS, 2018.

“Orientadora: Dra. Patrícia Martins Fagundes Cabral”.

1. Liderança. 2. Propósito. 3. Valores. 4. Organizações
movidas pelo propósito. I. Título.

CDU: 658.012.4

Fabiano Defferrari Gomes

LIDERANÇA MOVIDA PELO PROPÓSITO:

Dissertação apresentada como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Gestão de Negócios pelo Programa de Pós-Graduação em Gestão de Negócios da Universidade do Vale do Rio dos Sinos - UNISINOS

Aprovado em _____ de _____ de 2018.

BANCA EXAMINADORA

Orientadora Profa. Dra. Patrícia Martins Fagundes Cabral – UNISINOS

Profa. Dra. Ana Clarissa Zanardo dos Santos – PUCRS

Prof. Dr. Claudio Senna Vanske - UNISINOS

Prof. Dr. Marcelo Jacques Fonseca - UNISINOS

Dedico este trabalho a minha mãe (*in memorian*), pela inspiração primeira e fundamental para jamais deixar a felicidade fora da equação da vida, com quem aprendi que a existência tem um propósito maior do que nascer, reproduzir e morrer.

Ao meu pai, com quem aprendi que sonhos são construídos com trabalho, foco e disciplina. E a minha avó Alzira (*in memorian*), de quem herdei o amor por ensinar.

AGRADECIMENTOS

Tarefa difícil a de agradecer sem esquecer de todos que colaboraram e apoiaram este trabalho e a jornada de dois anos que o precederam. Começo pela Tanara, companheira de vida, que me acompanhou e suportou durante toda esta caminhada.

A minha orientadora Professora Patrícia Martins Fagundes Cabral, que foi magistral como professora e amiga que se tornou.

A minha equipe que certamente trabalhou muito mais, pois eu sempre estava estudando.

Ao professor DeRose pelo apoio incondicional a este projeto.

As minhas amigas e alunas Carol e Fernanda, sem as quais eu não teria conseguido dar conta das 22 entrevistas transcritas.

A todos os meus alunos, motivação primeira da procura pelo mestrado, que compreenderam muitas das minhas ausências em sala de aula em função das pesquisas e estudos.

Aos meus colegas de mestrado que nem sempre tornaram menos difícil a jornada, mas que certamente a tornaram mais leve e divertida.

Aos professores pelas incontáveis provocações e conhecimentos transmitidos.

Aos amigos e familiares para os quais tive menos disponibilidade para estar perto por dois anos.

Uma vida não questionada não merece ser vivida.

Sócrates

RESUMO

Este trabalho tem como objetivo compreender o papel da liderança nas empresas movidas pelo propósito a partir da percepção de líderes de cargos estratégicos e liderados destas organizações. O estudo foi realizado por meio de pesquisa qualitativa exploratória através de 22 entrevistas semiestruturadas, sendo 11 líderes de cargos estratégicos e 11 liderados de 12 empresas com fins lucrativos consideradas como sendo movidas pelo propósito, situadas no Brasil, mais especificamente, Rio Grande do Sul e São Paulo. Para tratamento dos dados adotou-se a análise de conteúdo com auxílio do *software* NVIVO 11. A partir da teoria construiu-se o roteiro de entrevistas e definidas 11 categorias, das quais emergiram 52 subcategorias na análise. Os principais resultados de cada categoria foram: 1) não existe separação de valores pessoais e profissionais; 2) a conexão do propósito empresarial e das pessoas se dá com boa comunicação e relações mais horizontais; 3) a liderança movida pelo propósito é centrada no ser humanos e busca a congruência entre discurso e prática; 4) os valores de liderança ultrapassam os limites da empresa e impactam positivamente a sociedade; 5) a pluralidade se constrói em ambientes seguros, colaborativos e de confiança; 6) a liberdade com responsabilidade é parte importante da construção da liderança nas empresas movidas pelo propósito; 7) reciprocidade se constrói com a cultura do *feedback* e atitudes concretas; 8) a liderança movida pelo propósito está disposta a sacrificar lucros no curto prazo para preservar o propósito, os valores e a singularidade da empresa; 9) os contextos e ambientes, formais e informais nos quais as pessoas se encontram geram e reforçam as conexões e afinidades entre as pessoas; 10) os maiores desafios estão relacionados às habilidades de liderança, como comunicação, relações humanas, coerência e evolução; 11) conhecer a si mesmo, valores e o propósito é fundamental ao desenvolvimento da liderança.

O paradigma da liderança movida pelo propósito sempre tem a felicidade dentro da equação. Não se negociam valores, mesmo que isso implique um crescimento mais lento para a organização.

Palavras-chave: Liderança, propósito, valores, organizações movidas pelo propósito

ABSTRACT

This paper aims to understand the role of leadership in the purpose-driven companies from the perception of leaders of strategic positions and led of these organizations. The study was carried out using qualitative exploratory research through 22 semi-structured interviews, of which 11 were leaders in strategic rolls and 11 were led from 12 profit-making companies considered to be purposeful, located in Brazil, namely Rio Grande do Sul and São Paulo. For the data treatment, the content analysis was adopted with the help of the NVIVO 11 software. From the theory, the interview script was constructed and 11 categories were defined, from which 52 subcategories emerged in the analysis. The primary results of each category were: 1) there is no separation of personal and professional values. 2) The connection between the business purpose and the people happens with excellent communication and more horizontal relations. 3) Leadership driven by the spirit is centered on the human being and conveys the congruence between discourse and practice. 4) Leadership values push the limits of the company and positively impact society. 5) Plurality is built in safe, collaborative and trustworthy environments. 6) Freedom with accountability is an essential part of building purposeful business leadership. 7) Reciprocity is built with feedback acculturation and real attitudes. 8) Purpose-driven leadership is willing to sacrifice profits in the short run to preserve the company's purpose, values, and uniqueness. 9) The contexts and environments, formal and informal in which people meet, generate and reinforce the connections and affinities between people. 10) The most significant challenges are related to leadership skills such as communication, human relations, coherence, and evolution. 11) Knowing yourself, values, and purpose is key to developing leadership.

The paradigm of leadership driven by purpose always has happiness within the equation. Values are not negotiated, even if this means slower growth for the organization.

Key-words: Leadership, purpose, values, purpose-driven organizations.

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	11
1.1	Objetivos	16
1.2	Justificativa	17
2.	REFERENCIAL TEÓRICO	19
2.1	Visão filosófica do propósito.	19
2.2	Tensão de propósito	21
2.3	Organizações movidas pelo propósito	23
2.3.1	Três listagens de empresas movidas pelo propósito	27
2.3.1.1	As Game Changers	27
2.3.1.2	O sistema B.....	29
2.3.1.3	Capitalismo consciente	31
2.3.2	Características das organizações movidas pelo propósito	32
2.3.2.1	Dignidade	32
2.3.2.2	Solidariedade	33
2.3.2.3	Pluralidade	34
2.3.2.4	Subsidiariedade	35
2.3.2.5	Reciprocidade	35
2.3.2.6	Sustentabilidade	36
2.4	Liderança movida propósito	37
3.	PERCURSO METODOLÓGICO	43
3.1	Delineamento da pesquisa	43
3.2	Procedimento de coleta de dados	44
3.3	Campo e Sujeitos do Estudo	46
3.4	Tratamento dos dados	48
4.	APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS	51
4.1	Propósito pessoal e relação com o trabalho	51
4.2	Conexão com o propósito e valores da empresa	62
4.3	Dignidade	68
4.4	Solidariedade	72
4.5	Pluralidade	73
4.6	Subsidiariedade	76
4.7	Reciprocidade	79

4.8	Sustentabilidade	81
4.9	Contextos nos quais o propósito se propaga (BA).....	86
5.	DESAFIOS E PROPOSTAS: INTEGRANDO OS ACHADOS.....	88
5.1	Desafios.....	88
5.2	Propostas e caminhos	94
5.3	Síntese geral dos resultados.....	99
6.	CONSIDERAÇÕES FINAIS	103
7.	REFERÊNCIAS.....	110
8.	APÊNDICE A - TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO.....	118
9.	APÊNDICE B – PROTOCOLO DA ENTREVISTA SEMIESTRUTURADA	119

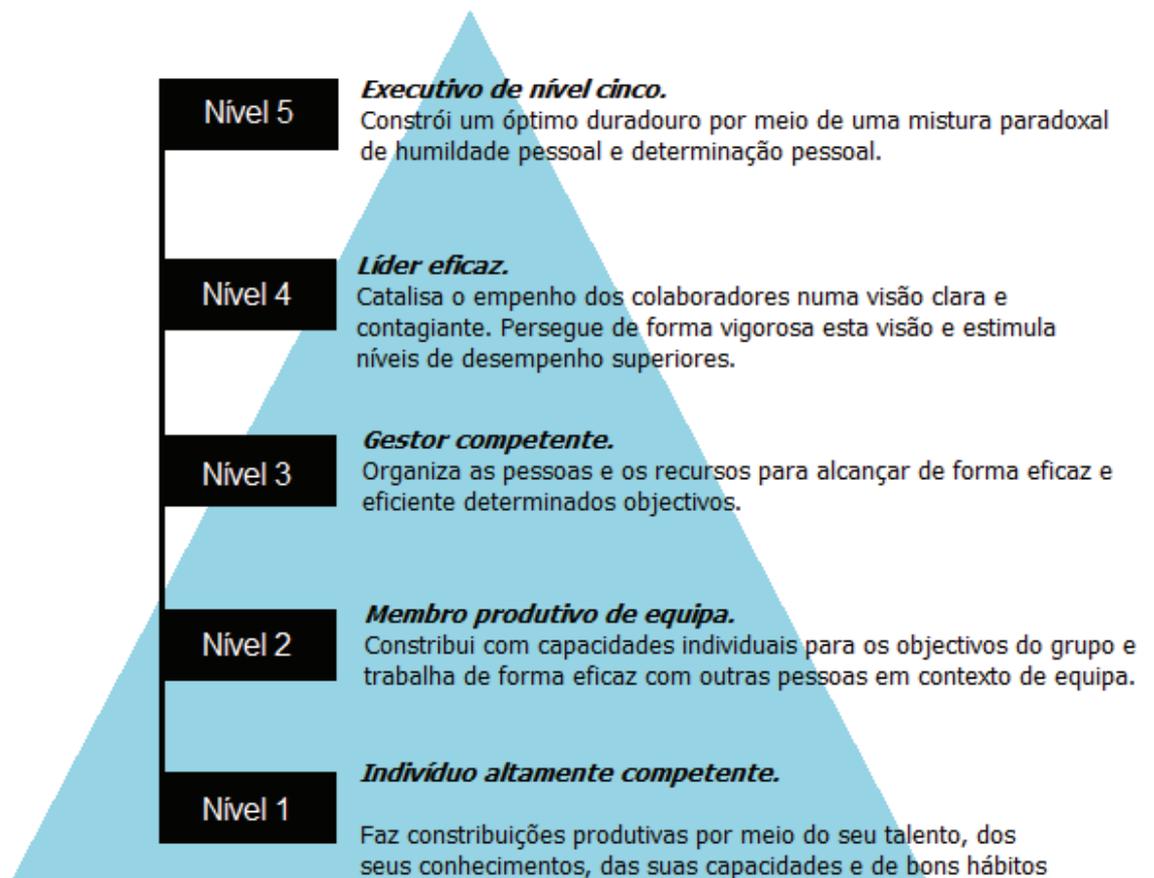
1 INTRODUÇÃO

Os dois dias mais importantes da sua vida são o dia em que você nasce e o dia em que você descobriu para quê.
Mark Twain

Não é recente a atenção que se dá ao tema liderança, no âmbito da gestão dos negócios, da administração de empresas e da governança. Não há dúvida quanto a sua relevância, tanto no mundo acadêmico quanto no corporativo. Muitas são as abordagens sobre o tema, muitas são as propostas sobre papéis, condutas e estratégias para a construção de uma liderança que seja lucrativa para as organizações e que gere o retorno esperado pelos investidores.

Collins (2015) apresenta uma pesquisa que subverte a visão de que tudo deve ser resolvido pelo líder, de quem tudo emana, que é o catalisador e único responsável pelo sucesso da empresa, com uma personalidade forte e visão clara do que deve e não deve ser feito. Os líderes que aparecem na capa da *Times* ou da *Forbes*, e transformam-se praticamente em celebridades pelo carisma e pela forma com que se mostram no mundo, não são os que trazem mais resultados para a empresa ou para os acionistas, mas são os líderes de nível 5 (COLLINS, 2015), como Abraham Lincoln e Colman Mockler (presidente da Gillette de 1975 a 1991), que têm essa capacidade. Uma das grandes diferenças entre esses dois níveis de liderança – nível 4, que é o chamado **líder eficaz**, e o **líder de nível 5** (que não recebeu uma outra denominação) - é a compreensão de que há uma causa maior para o trabalho e para a organização, um propósito envolvido em tudo o que se faz. O paradigma e *mindset* dos líderes de nível 5 coloca valores e propósito na frente dos lucros, em suas decisões diárias e, paradoxalmente, são as organizações lideradas por eles, pessoas comuns na maneira de ser, que produzem, de forma disciplinada e em silêncio, resultados extraordinários.

Collins (2015) propõe a hierarquia de nível 5, tal como mostra a figura abaixo, para categorizar os tipos de liderança.



(Figura 1 - extraída do livro Empresas feitas para vencer)

Segundo Kempster *et al.* (2011), a noção de propósito está tão fundamentalmente atrelada à liderança, que acaba por ser deixada de lado ou considerada como superada pelos estudiosos. Um dos pontos centrais para a construção da liderança que gera resultados é a disciplina de propósito e uma determinação estóica (COLLINS, 2015) para tornar a empresa excelente. Segundo Craig e Snook (2014), transformar propósito em impacto é uma das grandes questões que envolvem a liderança. O propósito é uma das chaves para navegar neste complexo, volátil e ambíguo mundo de hoje.

O propósito das empresas está no nível tácito do conhecimento (NONAKA *et al.*, 2014). Para que o propósito (tácito) realmente se traduza em resultado (explícito), há de se avançar para o que Nonaka (2012) chama de *phronesis*, que significa sabedoria prática e é inspirada na filosofia aristotélica. Gerar equilíbrio dinâmico entre interesses externos, como lucro, interesses dos acionistas,

faturamento, vendas etc.; e interesses internos, como valores, ética, significado, propósito etc., de forma a manter a sustentabilidade e a longevidade da empresa, é um dos grandes desafios da liderança (TAKEUCHI; NONAKA, 2014).

Nonaka *et al.* (2014) ainda argumentam que o que se gerencia não é a experiência, mas sim o contexto ou os contextos nos quais as experiências acontecem, chamados de *BAs*. *BA* é um lugar, espaço ou campo onde acontecem interações, trocas de conhecimento, onde se criam e constroem-se relações. *BA* é uma expressão japonesa que significa *contexto dinâmico organizado*. Os *BAs* não precisam ser formais; podem, sim, surgir em um bar ou na copa da empresa, gerando interação espontânea, capaz de ser transformada em *insights* e soluções.

O líder deve sempre estar sempre criando oportunidades para que os altos executivos aprendam uns com os outros (NONAKA, 2014). Assim, é parte fundamental da liderança, provocar e proporcionar o estabelecimento de *BAs*. A liderança é uma construção relacional, é um processo dialógico, compartilhado, complexo e dinâmico (AVOILO; WALUMBWA; WEBER, 2009), que está diretamente ligado ao contexto no qual as pessoas interagem (CARTER *et al.*, 2015). Por isso, a liderança é inseparável da interação no tempo e no espaço, seja ela no mundo físico ou virtual. Esses ambientes – *BAs* – formais ou informais, são propostos por Nonaka *et al.* (2014) como uma forma de gestão de significado e de conhecimento. Assim, estabelece-se a construção da cultura de liderança em todos os níveis da organização.

Para que o impacto do propósito realmente aconteça e para que haja criação de valor, o propósito e os valores devem ser compartilhados entre líder, liderado, organização e sociedade (PORTER; KRAMER, 2011).

Andrew Hewitt (2012) apresentou ao mundo uma proposta de lista que fizesse contraponto com a da FORBES. Seria uma relação de empresas movidas pelo propósito (*purpose-driven organizations*), através da qual as pessoas poderiam se conectar com organizações, não apenas pelo seu potencial financeiro, mas pelo propósito a que serviam: uma forma de ligar pessoas e empresas, não só pelo lucro ou pelo que fazem, mas também promover a ligação dos *porquês*, ou seja, os valores e o propósito.

Para o presente trabalho, foram utilizadas como campo de pesquisa, além da lista das *Game changers 500*, outras duas, de empresas consideradas movidas pelo

propósito: as do sistema B e as do capitalismo consciente, que serão abordadas mais adiante.

Segundo o relatório **Planeta Vivo** (WWF, 2006), o consumo humano já supera a capacidade de recuperação do planeta. A Terra não consegue mais se regenerar espontaneamente, ou seja, hoje em dia, nós, seres humanos, extraímos mais recursos do mundo do que aquilo que ele consegue repor. Tendo ciência disto, deve-se pensar e estudar mais seriamente como proporcionar a criação de valor compartilhado (PORTER; KREMER, 2011). A proposta de Porter e Kramer é que os negócios gerem lucro, porém, não estejam exclusivamente voltados para si, mas também para a comunidade e para o mundo. Criação de valor compartilhado deixa de ser apenas um discurso bonito e passa a ser uma realidade necessária. A responsabilidade social e a ética da empresa, a justa medida entre interesse corporativo, social e individual, devem ser estudados a fundo.

A liderança como propósito (KEMPSTER; BRAD; CONROY, 2011) é a chave para sanar essa lacuna corporativa-social-individual. O propósito é parte fundamental da liderança, segundo os estudos de Collins (2015), publicados em seu livro *Empresas feitas para vencer (Good to Great)*. Segundo o autor, as empresas com propósito e valores fortes, além de darem lucro, o que fazem muito acima de seus pares, apresentam a liderança com propósito como um grande diferencial competitivo, gerando bons resultados financeiros e de sustentabilidade.

O propósito está tão ligado à liderança que acaba por ficar subsumido dentro das teorias e tido como já compreendido pela maioria daqueles que se dedicam ao tema (KEMPSTER; BRAD; CONROY, 2011). Aprofundar o entendimento da liderança com propósito é fundamental para sanar as lacunas já citadas acima, entre os interesses potencialmente conflitantes das organizações, da sociedade e do indivíduo. Segundo Basu e Palazzo (2008), há pouca discussão sobre a natureza do propósito e a sua relação com a liderança nos estudos de gestão. Ele é mais abordado em ética de negócios, responsabilidade social. Faltam estudos que explicitem o tema e não apenas o tratem como óbvio (KEMPSTER; BRAD; CONROY, 2011). Tem-se discutido bastante sobre ética no mundo dos negócios, área na qual há os mais profícuos estudos sobre propósito e liderança (PRICE, 2006).

Galbraith (1977) se contrapôs a Friedman (1962), falando sobre uma perspectiva mais humana da empresa, apontando a responsabilidade que todos

temos para com as gerações futuras. Assim, já na década de 1970, ressaltou a necessidade de um desenvolvimento sustentável dos negócios. Friedman (1962) argumenta que a responsabilidade primária da empresa é gerar lucro para o acionista e que se preocupar com qualquer outra coisa seria negligenciar a finalidade da organização. Mas este foco exacerbado no lucro a qualquer custo tem se mostrado, dia após dia, distante da realidade atual, não conversando mais com as necessidades dos tempos de hoje. Escândalo após escândalo dentro do âmbito corporativo, como o da Enron¹, Petrobrás², operação Carne Fraca³, entre tantos outros, têm impactado seriamente a sociedade e sua percepção sobre que tipo de práticas se espera das corporações. Muitos escândalos de corrupção em responsabilidade empresarial têm levantado discussões sobre o assunto.

Schwartz e Carrol (2008) desenvolveram um estudo comparativo quanto às definições sobre responsabilidade social corporativa, ética de negócios, sustentabilidade, gestão de *stakeholders*, cidadania corporativa. Com esse trabalho, concluíram que se pode atingir um equilíbrio dinâmico entre interesses público, privado e corporativo, através de um modelo chamado VBA – **Value, Balance and Accountability** (SCHWARTZ; CARROLL, 2008), sobre o qual se fala na sequência.

As abordagens neocarismáticas (WINKLER, 2010), a exemplo da teoria do líder servidor (GREENLEAF, 1977), são exceção, quando se trata do estudo do propósito no âmbito da liderança. Essa teoria traz o “fazer o que é certo”, virtuoso e bom, como comportamentos dos líderes e empresas movidos pelo propósito e pelos valores. A liderança com propósito manifesta-se orientada pelos valores, mesmo que não se reflita em acréscimo financeiro imediato para a empresa ou, em alguns casos, até mesmo gere prejuízo no curto prazo.

A construção da liderança movida pelo propósito passa pela gestão de interesses muitas vezes conflitantes: os da empresa, os da sociedade e os do indivíduo. Os líderes movidos pelo propósito aceitam reduzir o crescimento da organização com o intuito de preservar o seu senso de propósito e sua singularidade (MITROFF, 2016). Ainda assim, de forma geral, a literatura tende a incorporar a

¹<http://economia.estadao.com.br/noticias/geral,o-escandalo-da-enron-saiba-o-que-esta-acontecendo,20020207p24521>

² <http://www1.folha.uol.com.br/especial/2014/petrolao/>

³ <https://economia.uol.com.br/temas/operacao-carne-fraca/>

noção de propósito aos conceitos de visão e valores, assim como gestão do significado (CASEY; MACINTYRE, 1983).

Nessa direção, a questão problema que esta pesquisa buscou responder foi: **qual é o papel da liderança nas organizações movidas pelo propósito?** A investigação justifica-se nas recomendações de estudos futuros, indicadas na revisão teórica que sugere aprofundar as pesquisas sobre propósito na liderança.

Dessarte, percebeu-se uma oportunidade de analisar e compreender qual a importância da liderança para a transformação de propósito em impacto (CRAIG; SNOOK, 2014) nas organizações movidas pelo propósito. Com as conclusões obtidas, espera-se gerar contribuições significativas para a promoção de melhores resultados para as empresas, para as pessoas que nelas trabalham, assim como para a sociedade.

1.1 Objetivos

Deste modo, a presente dissertação trata-se de um estudo que tem por objetivo compreender qual é o papel da liderança nas Organizações Movidas pelo Propósito.

Para operacionalizar este trabalho, os objetivos específicos são:

- a. Compreender de que forma a liderança se manifesta, é construída (e transmitida) nas empresas movidas pelo propósito;
- b. Compreender quais são os Contextos dinâmicos organizados (BAs), nos quais o propósito se cria, manifesta e transmite;
- c. Identificar os desafios de liderança nas organizações movidas pelo propósito;
- d. Apontar possíveis caminhos para o desenvolvimento da Liderança Movida pelo Propósito.

1.2 Justificativa

As razões que explicam a relevância de se realizar uma pesquisa sobre **Liderança Movidada pelo Propósito** podem ser explanadas sob três aspectos distintos: acadêmico, social e pessoal.

No **âmbito acadêmico**, a pesquisa se justifica nas próprias sugestões dos inúmeros artigos estudados, a exemplo de Kempster *et al.* (2011), que argumentam que há uma lacuna de propósito e que os estudos sobre gestão e liderança não investigam o assunto de maneira explícita. Kempster *et al.* (2011) sugerem o aprofundamento de tais estudos para contrapor o foco exacerbado que as organizações colocam nos resultados externos, tanto na esfera pública quanto na privada. Hollensbe *et al.*, (2014) sugerem a investigação sobre o propósito das empresas e o seu papel na sociedade, para se compreender de que forma os negócios podem amplificar o seu impacto positivo no meio que os cercam. Haskell (2015) propõe a pesquisa da liderança movida pelo propósito para compreender o crescimento ideal para as organizações, dentro de um equilíbrio dinâmico que possibilite ter um trabalho com significado e que, ainda, viabilize que as pessoas tenham lucro justo e mantenham uma vida plena. White *et al.* (2017) sugerem que as pesquisas devem explorar as diferenças que podem existir entre a organização e o indivíduo e de que forma seus valores e propósitos se conectam. Recomenda, ainda, investigar como criar culturas de liderança mais efetivas, que permitam a entrega de performance organizacional. Jordi (2010) indica que as pesquisas sobre propósito podem apontar para a (re)descoberta da finalidade e função das empresas na sociedade. Karns (2011) argumenta que os estudos mais aprofundados sobre o propósito organizacional são fundamentais para a construção de uma visão mais humana dos negócios e que essas pesquisas podem ajudar as escolas de negócios ao redor do mundo a reverem seus conceitos puramente econômicos das empresas.

No **âmbito social e de mercado**, a ênfase da pesquisa sobre a liderança movida pelo propósito pode sanar a lacuna que existe na compreensão da finalidade e propósito corporativo (KEMPSTER; BRAD; CONROY, 2011). Segundo Jordi (2010), há uma necessidade premente de se repensar o propósito das organizações, e a cultura da liderança movida pelo propósito pode trazer o equilíbrio necessário para as empresas crescerem gerando lucro e, ainda, contribuindo para a sociedade. As pesquisas sobre liderança movida pelo propósito têm o potencial de apontar

alguns caminhos para que os negócios cresçam, gerem lucro e também se mantenham fiéis aos seus valores e propósito. A compreensão deste tema pode levar as organizações a construir ambientes de trabalho nos quais as pessoas tenham orgulho de estar e de dedicarem suas vidas; empresas nas quais a felicidade seja uma das grandes medidas do sucesso (HASKELL, 2015). Outra questão importante que justifica a presente pesquisa está apontada no trabalho de Collins (2015), o qual nos mostra que empresas com valores e propósitos virtuosos acabam por ter retornos muito maiores que as concorrentes.

No **âmbito pessoal**, este trabalho justifica-se, inicialmente, como a busca da compreensão do meu papel como líder e como liderado em minha própria empresa, para com os meus pares e para com a sociedade. Ele tem a finalidade de aprofundar meus conhecimentos e ampliar minha consciência sobre o impacto que podemos causar no mundo a nossa volta. Tenho o objetivo não só de me tornar um líder melhor e mais capaz, mas também uma pessoa melhor, um marido melhor, um amigo melhor, um aluno melhor, um professor melhor. Esta pesquisa também tem a pretensão de gerar um legado positivo, através de um livro que poderá servir de inspiração para a sociedade em geral e, ainda, como material educativo.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

O mito da liderança mais perigoso é que os líderes nascem assim – que existe um fator genético para a liderança. Isso é um absurdo; na verdade, a verdade é o oposto. Os líderes são feitos, em vez de nascidos.

Warren Bennis

2.1 Visão filosófica do propósito.

Propósito é o que dá sentido à vida; é visto como a chave (CRAIG; SNOOK, 2014) para navegar na complexidade, volatilidade e ambiguidade do mundo e do tempo no qual vivemos. Além de não se ter mais tanta clareza do que é certo e errado, bom ou mal, estamos em uma época em que, entre o preto e o branco, existem cinquenta tons de cinza. Assim, o propósito traz um senso de direção que conduz nossas ações (KEMPSTER; BRAD; CONROY, 2011), o que está relacionado à metáfora de navegar usando uma bússola e não um mapa (WEICK, 2001). Esse senso de direção está profundamente ligado aos valores que nos guiam.

O propósito é condição inexorável para a felicidade e para uma vida plena (FRANKL, 2004), enquanto que a falta dele gera infelicidade individual. Como diz a célebre frase de Sócrates (470-399 dC): “A vida sem ser examinada não vale a pena ser vivida”. Uma questão muito importante é que, via de regra, o mundo organizacional distancia e até mesmo restringe o desenvolvimento do propósito social e coletivo (MACINTYRE, 2013). O propósito, visto de uma maneira mais ampla, é maior que aquilo que faz sentido apenas individualmente; ele avança na direção do bem comum. Propósito traz o discernimento e a capacidade de deliberar, não apenas sobre o que é certo e justo para si, mas também para os outros (ARISTÓTELES, 2009). O entendimento filosófico deste conceito enfatiza a noção social do propósito como algo que supera apenas o indivíduo e avança para a coletividade. Ele é intrínseco e não pode ser imposto, é uma escolha personalíssima. Isso de forma alguma indica que as organizações não podem ser dotadas de um propósito que integre o individual e o social.

A compreensão do propósito está ancorada na filosofia aristotélica, como algo que é inerente (intrínseco) a todo ser humano; mas este deve se manifestar de maneira explícita e concreta, deve gerar impacto na vida das pessoas e no mundo

(CRAIG; SNOOK, 2014). Segundo Craig e Snook, citando Aristóteles, a noção de propósito não é apenas a ideia do que ele é, algo abstrato, mas também é a ativação da busca pelo mesmo. É o que Howie (1968) chama de **Persuit of a purpose**. E ele deve ser posto em uso, caso contrário, é inofensivo e inútil.

No livro Feitas para Durar (COLLINS; PORRAS, 1995), o senso de propósito foi observado como causa significativa para explicar por que apenas algumas empresas mantiveram-se fortes e lucrativas, durante muitos anos, comparadas com suas concorrentes. Valores e propósitos corporativos são ativos importantes e geram diferencial competitivo ao longo do tempo (COLLINS, 2015). Quando falamos de propósito e o impacto nas empresas e na vida das pessoas, devemos sempre estar atentos à importância das visões de longo e de curto prazo.

Aprofundando o entendimento aristotélico sobre o propósito, chegamos à noção de finalidade (*telos*) do propósito, na qual o seu pleno preenchimento dá-se através do serviço ao outro e à humanidade (CASEY; MACINTYRE, 1983). No âmbito da liderança, há um entendimento de que se deve buscar um bom propósito, que é o servir ao outro. Assim, não há como desvincular propósito corporativo e liderança de práticas que tenham impacto social positivo.

A distinção entre bens internos e externos (KEMPSTER; BRAD; CONROY, 2011) é fundamental para a compreensão do que percebemos como propósito social. Podemos pensar em **bens externos** (explícitos, tangíveis) como sendo *status*, dinheiro e poder; as pessoas possuem estes, de certa forma, como bens ou patrimônio extrínseco. Já os **bens internos** (intangíveis, implícitos) são de toda a comunidade; exemplos: desenvolvimento de habilidades vocacionais, promoção de saúde, prevenção de acidentes, salvar vidas. Quando se fala em finalidade (*telos*) relacionada ao propósito, argumenta-se que é fundamental que haja a vivência interna dos valores e do propósito e que estes se manifestem externamente. O propósito interno deve extrapolar o indivíduo e manifestar-se no mundo (CRAIG; SNOOK, 2014).

Uma vida sem significado é aquela na qual falta o movimento em direção ao *telos*. Tal movimento é moldado por uma busca orientada por duas perguntas interconectadas (KEMPSTER; BRAD; CONROY, 2011): O que é bom para mim? E o que é bom para a humanidade? Via de regra, os gestores colocam muita ênfase nos bens externos e afastam-se dos *internos*, desviando-se, assim, do *telos*, do significado e do propósito da organização. Criou-se, inclusive, uma cultura de que,

para a maximização do lucro, pode-se fazer tudo. Considerando os inúmeros escândalos que vemos dia a dia no Brasil e no mundo, há uma clara confusão entre o público e o privado; existe uma ética que vale “para mim e para os meus amigos” e outra que vale para os demais. Esta relativização da ética está muito longe do imperativo categórico (KANT, 1995), que nos ensina a agir de tal forma, que a nossa conduta possa ser considerada universal.

2.2 Tensão de propósito

Em uma entrevista ao *Journal of Management Inquiry* (WHITE *et al.*, 2017a), Antony Jenkins argumenta que os negócios existem em função da sociedade, e não ao contrário. Assim, precisam contribuir com ela.

Há um conflito ou tensão entre o conceito de maximização dos lucros dos acionistas (FRIEDMAN, 1962) e o de criação de valor compartilhado (PORTER; KREMER, 2011). Uma empresa que tem como propósito primeiro entregar valor aos seus clientes e fundamentalmente para a sociedade, acaba por gerar um senso de significado aos seus colaboradores, eleva o moral de todos e tende a gerar mais resultados financeiros (COLLINS, 2015; SPRINGETT, 2004).

Percebe-se uma clara comoção social, em função dos reiterados escândalos de corrupção corporativa, pelos desastres causados por irresponsabilidades e más práticas empresariais. O lucro a todo custo está sendo questionado neste momento da nossa história. A palavra **propósito** tem sido usada por *CEOs* de inúmeras instituições de maneira vigorosa, para repensar e reconstruir as práticas corporativas (WHITE *et al.*, 2017). A busca da compreensão do propósito das organizações vem aquecendo o debate quanto à relação que as empresas devem estabelecer com a sociedade. As pessoas querem trabalhar para empresas que tenham propósito e entreguem valores positivos à sociedade. Esta valorização do bem comum, da sustentabilidade e de práticas corporativas que exerçam valores virtuosos tem despertado o interesse, inclusive, de investidores que estão utilizando critérios como responsabilidade social, cuidado ambiental e governança ética para direcionar seus investimentos de forma que reflitam não apenas em lucros, mas também em benefícios para a sociedade (WHITE *et al.*, 2017).

Se os líderes atuarem de forma a satisfazer plenamente seus clientes, eles terão maiores chances de gerar mais lucros para as empresas. Mas, para que isso

aconteça, os liderados têm de estar plenamente engajados. Conseguindo coordenar a satisfação deles com a entrega e felicidade dos clientes, há uma grande chance de se exercer uma contribuição positiva para a sociedade (WHITE *et al.*, 2017). A imagem corporativa tem grande influência, atraindo tanto os que já são clientes quanto o público potencial. Além de incrementar a intenção de compra e satisfação, desenvolve relacionamentos leais e aumenta as vendas (PALACIO; MENESES; PÉREZ, 2002).

Compreender o papel do propósito e seus reflexos na reputação e na imagem institucional deve permitir um uso mais efetivo da comunicação estratégica e, conseqüentemente, a melhora do posicionamento, do lucro e da credibilidade. Mas é fundamental que a imagem transmitida seja lastreada no propósito e nos valores, caso contrário, terá apenas efeito de curto prazo, como vimos acontecer recentemente com a companhia aérea *United*, que perdeu US\$ 250 milhões¹, graças à viralização de um vídeo que mostra a má atuação de um funcionário, a tirar um passageiro à força de dentro de um de seus aviões.

As empresas com uma boa imagem corporativa têm a tendência de apresentar um bom registro de vendas e um bom *marketshare* (SHAPIRO, 1982). A construção de Valor Social (GUPTA, 2014) leva em consideração o impacto dos serviços, não só no indivíduo, mas no mundo que o rodeia. Dessarte, pode-se inferir três âmbitos ou grupos que têm propósitos potencialmente conflitantes e, na mesma medida, potencialmente convergentes: a organização, o indivíduo e a sociedade.

As pessoas têm convicção de que as organizações devem aprender a integrar os lucros com uma profunda atenção para com a sociedade e, somente assim, estarão aptas a oferecer produtos e serviços capazes de competir no mercado globalizado (MITROFF, 2016).

A liderança movida pelo propósito deve estar lastreada em valores virtuosos. O líder movido pelo propósito tem mais consciência da sua razão de existir, de maneira individual, e busca traduzir, em ações concretas, o conhecimento que está implícito, transformando-o, assim, em sabedoria prática - *phronesis* (TAKEUCHI, NONAKA, 2014). O fazer do dia a dia, que torna o implícito em explícito, pode ser o elemento que vai tornar esta equação congruente. Paradoxalmente, é na gestão através do processo de liderança que se deve focar, para se compreender como

¹ <http://economia.estadao.com.br/noticias/negocios,united-perde-us-250-milhoes-apos-passageiro-ser-arrastado-para-fora-de-aviao,70001735535>

virtudes, ganhos internos e propósito podem/devem ser perseguidos no contexto corporativo. Não há como falar neste paradoxo sociedade-empresa sem incluir o indivíduo. Apesar do contraponto que apresentam Kempster *et al.* (2011), fica claro que há um terceiro jogador, a pessoa que executa, que decide e que vive os dilemas éticos. Para MacIntyre (1983), é a liderança com propósito que vai corrigir a lacuna de propósito que existe nas empresas, devido ao contínuo declínio de uma orientação na direção de bens internos, valores e propósito, em contraste com o foco nos bens externos. Segundo MacIntyre, para reduzir essa lacuna de propósito e para a construção de uma estabilidade entre necessidades internas e externas, a liderança movida pelo propósito é fundamental. Uma prática de liderança voltada para a criação e gestão de significado do contexto e do propósito dos negócios. Sem esta, estabelece-se a tendência de uma preocupação exacerbada nos resultados externos e um afastamento dos valores e do propósito.

Não há dúvida quanto à importância do propósito na liderança. Mas a assunção ou generalização de que é um assunto já dominado, está longe de ser verdadeira. Na gestão de negócios, especialmente na área privada, é difícil promover e incrementar o propósito em um ambiente no qual as estruturas e as práticas promovem e privilegiam os resultados externos em detrimento dos valores internos (CASEY; MACINTYRE, 1997).

White *et al.* (2017) argumentam que há diferenças entre a organização e o indivíduo e sugere que se deve compreendê-las, para que possam ser alinhadas, criando uma sinergia corporação-colaboradores mais eficaz. Jordi (2010) afirma que o propósito da empresa deve estar alinhado com o da sociedade. Assim, a liderança movida pelo propósito pode ser o amálgama que vai preencher os vácuos de propósito que existem entre organização, indivíduo e sociedade (KEMPSTER; BRAD; CONROY, 2011).

2.3 Organizações movidas pelo propósito

The deepest resources for the transformation of business, as for society as a whole, lie within the human heart. It is there we have to seek what it is we truly value and yearn for, and where we can harness the strongest motivation to change our selves, or organizations, and the world for the better.

Cardinal Vincent Nichols (*apud* HOLLENSBE *et al.*, 2014)

As organizações movidas pelo propósito são muito mais do que excelentes e únicas nos produtos e serviços que entregam e prestam, o que naturalmente fazem, mas, o mais importante é o alto grau de comprometimento dos colaboradores e também dos clientes, fornecedores e parceiros, de tal forma que até seus concorrentes as admiram (MITROFF, 2016). Essas empresas e seus líderes são tão comprometidos com seus valores e com as pessoas, que estão dispostos a crescer mais lentamente, mesmo isto que implique menores ganhos no curto prazo (MITROFF, 2016). As organizações movidas pelo propósito têm uma grande preocupação em construir seus lucros, mantendo uma atenção extrema ao cuidado com os outros.

Em trabalho recente, que visa unificar e integrar *frameworks* que competem mas são complementares (SCHWARTZ; CARROLL, 2008), foram identificados propósitos comuns nos campos dos negócios e da sociedade. Analisaram-se definições de responsabilidade social corporativa (*Corporate Social Responsibility CSR*), ética nos negócios, gestão de *stakeholder*, sustentabilidade e cidadania corporativa. Eles chegaram à sugestão de um modelo chamado: **VBA – Value, Balance and Accountability**. Para os estudos de liderança com propósito, a ênfase maior é sobre o conceito de valor, pois todas as empresas devem trabalhar na direção de gerar valor social (GUPTA, 2014; SCHWARTZ; CARROLL, 2008). De forma geral, espera-se que os negócios estejam voltados para o bem comum e para a melhora da sociedade como um todo. A verdadeira razão pela qual a Hewlett-Packard, por exemplo, existe, segundo seus fundadores, é para prover algo único e que faça uma real contribuição para a sociedade (COLLINS; PORRAS, 1995).

O conceito de equilíbrio deve estar relacionado com o de sustentabilidade, bem como com o de gerar impacto positivo nos negócios, na sociedade e para o bem comum. E responsabilidade trata dos reflexos da gestão, governança e as melhores práticas e as consequências de uma gestão que gere resultados negativos tanto para a empresa quanto para a sociedade. Este modelo incorpora a essência da responsabilidade social corporativa (*CSR - Corporate Social Responsibility*), e a proposta de Kempster *et al.* (2011) é aprofundar o modelo, a partir das lentes da liderança com propósito. Segundo este autor, apenas colocando ênfase na liderança com propósito é que a lacuna de propósito pode ser fechada e o equilíbrio sustentável pode ser alcançado. Reforça, ainda, que a conexão entre responsabilidade social corporativa e liderança é uma entre tantas áreas nas quais

as pesquisas vão ajudar a explorar o desenvolvimento da compreensão da liderança movida pelo propósito.

A visão predominantemente econômica aplicada à empresa que busca a maximização do lucro visa, entre outras coisas, simplificar questões complexas (JORDI, 2010), mas não conversa com a gestão no mundo real, principalmente no que diz respeito a estratégias de longo prazo. O foco exclusivo no lucro limita fatores importantes para a criação de valor sustentável. A organização cujo propósito único é maximizar os lucros não se torna atrativa para muitos gestores, colaboradores e consumidores (JORDI, 2010). Segundo Jordi, qualquer instituição é fundamentalmente um grupo de pessoas lideradas por um empreendedor que, juntos, atuam para entregar valor ao cliente e, através deste processo, geram valor econômico, criam significado e dão oportunidade de desenvolvimento para os que trabalham. A geração de riqueza dá-se pela criação de valor e pela contribuição para a sociedade (JORDI, 2010); obviamente, a eficiência econômica faz parte do propósito da empresa, pois não há sustentabilidade em termos mais amplos sem sustentabilidade econômica.

As empresas, além de produzirem bens e serviços, desenvolvem as pessoas (HOLLENSBE *et al.*, 2014), promovendo o seu crescimento e de suas atitudes e aptidões, sejam essas pessoas colaboradores, gestores, fornecedores ou consumidores. Todos são afetados pelas empresas, seus contextos, sua cultura e estrutura. Toda empresa gera impactos profundos nas pessoas, tanto individual quanto coletivamente. As organizações estão percebendo que ética e bom comportamento devem fazer parte da sua estratégia. Atitude é tão ou mais importante que aptidão e as pessoas normalmente são contratadas por esta e demitidas por aquela. O comprometimento da liderança com o propósito e a forma como o líder transforma propósito em impacto (CRAIG; SNOOK, 2014) inspira e pode ter grandes efeitos nos colaboradores, em seu senso de propósito e de responsabilidade, tanto individualmente quanto para a sociedade (HOLLENSBE *et al.*, 2014)

Para alcançar o sucesso sustentável no longo prazo, a empresa deve ser guiada por valores e por propósito. A real razão de existir dos negócios é servir à humanidade (GEORGE, 2003). A empresa só resistirá, ao longo do tempo, se servir aos seus consumidores melhor do que os seus concorrentes. Tendo isso em vista, observa-se que a busca incondicional dos interesses corporativos financeiros não é

mais compatível com a construção de confiança das pessoas e de credibilidade social. Quem dá a legitimidade para a empresa, quem avaliza a sua existência no contexto em que vivemos é a sociedade, não o acionista (JORDI, 2010). As empresas são pilares fundamentais da nossa sociedade; geram riqueza, dão empregos, investem, inovam, desenvolvem pessoas e mercados, colaboram com a transferência de renda e a diminuição da pobreza. Por tudo isso, devem ter responsabilidade à altura de suas capacidades.

Há um movimento mundial de se repensar o propósito da firma (JORDI, 2010). Os múltiplos escândalos ao redor do mundo, tanto no âmbito das organizações privadas quanto públicas, levantam questões sobre a ética dos negócios (KARNS, 2011). Um novo entendimento do propósito nas organizações é vital e urgente, seja para os mercados emergentes ou para os já desenvolvidos, pois há uma clara crise de credibilidade e confiança, no que se relaciona às práticas empresariais (KARNS, 2011).

Um tema importante a ser questionado é a responsabilidade das escolas de negócios na propagação e exacerbação do problema (NAVARRO, 2008), pois não consideram o ensinamento da ética e do propósito no âmbito da gestão de negócios, e, ainda, por propagarem uma visão exclusivamente econômica da empresa. As escolas de negócios devem se atualizar, devem ampliar seu escopo e tirar a ênfase de uma visão puramente econômica e organizacional, para ressaltar e desenvolver modelos de negócios que tenham as pessoas no centro (PIRSON; LAWRENCE, 2010). Invariavelmente, as transações comerciais são feitas de pessoas para pessoas (JORDI, 2010) e é importante que os cursos de administração e as escolas de negócios do mundo deem a devida atenção para uma melhor compreensão sobre o propósito a que a firma se destina, qual a sua função e responsabilidade social (KARNS, 2011). Faz-se necessária uma educação empresarial que converse com as necessidades do mundo atual e que contribua para a criação de valor social (GUPTA, 2014) e econômico, que incremente e devolva a ética e a responsabilidade na forma de fazer negócios (BISOUX, 2010; GIOVANOLA, 2009).

2.3.1 Três listagens de empresas movidas pelo propósito

Nos dias 7 a 9 de junho do ano de 2017, aconteceu o ***The Conscious Company Global Leaders Forum***². Este evento reuniu centenas de empresas e lideranças movidas pelo propósito. Entre elas, estavam representantes do capitalismo consciente, do sistema B e das *Game Changer 500*. Algumas das participantes foram: *GoPro, Linked IN, Google, Patagonia, New Resorce Bank*, entre muitas outras, bem como os próprios líderes das três organizações.

Este trabalho não se restringiu apenas aos três movimentos já citados como referência de empresas movidas pelo propósito. Mas as três organizações reconhecem, umas às outras, como movidas pelo propósito e baseadas em valores, o que as tornou ponto de partida deste estudo. Abaixo, uma breve explanação do que se trata cada uma delas.

2.3.1.1 As Game Changers

Andrew Hewitt³ criou a lista chamada *Game Changers 500*, com o objetivo de reunir as 500 mais relevantes organizações movidas pelo propósito de todo o mundo, que usam a sua força de negócios para o bem. Além de enumerar, a ideia era conectar estas empresas, para promover um impacto maior no mundo, com uma proposta de novos modelos de negócio nos quais o propósito e o bem comum estão no centro da organização.

Algumas empresas brasileiras fazem parte desta lista, que são: Natura, Triciclos, Geekie e Itaipu.

A criação desta lista ou movimento mundial por parte de Hewitt, surgiu de um incômodo muito pessoal. Como egresso de Harvard, observou que muitos de seus colegas não tinham qualquer dificuldade de se colocar no mercado de trabalho e, normalmente, em empresas muito conceituadas e presentes nas listas da Fortune. Empresas que, via de regra, medem seu sucesso pela lucratividade e que, por consequência, são muito admiradas. A questão é que, apesar disso, as pessoas que conquistavam trabalhos e remunerações invejadas não estavam necessariamente felizes (HEWITT, 2012). O trabalho era só um trabalho e não algo pelo qual valia a

² <https://consciouscompanymedia.com/forum/>

³ <https://youtu.be/aa9lu9zDfJk>

pena acordar todos os dias e dedicar horas de suas vidas. Ou seja, as pessoas, apesar de um aparente sucesso profissional, não estavam felizes. Com este *insight*, ocorreu o “*aha moment*” e Hewitt teve a ideia de criar a lista chamada *Game Changers 500*. O objetivo, na época, era o de ajudar os recém-formados a encontrar carreiras que tivessem significado e que eles pudessem se conectar com as organizações que estivessem alinhadas com seu propósito pessoal, assim direcionando seu potencial para tornar o mundo melhor.

A inquietação de Hewitt foi apenas o primeiro passo para a criação de uma nova forma de medir o sucesso das empresas, pois a proposta era incluir a medição de critérios que parecem intangíveis e que geraram muitos questionamentos ao próprio criador da proposta das *Game Changers*, como por exemplo: há um modelo de negócios a ser seguido? Como se mede sucesso ou fracasso dentro deste paradigma? E se você quiser trabalhar em uma destas empresas, como diferenciar o que real do que é falso? Como criar um banco de dados das melhores empresas movidas pelo propósito? Estas perguntas levaram Hewitt e sua equipe a desenvolver um instrumento para medir o sucesso, mas não apenas pelo viés econômico (HEWITT, 2012).

Foram estipuladas categorias, que são uma redefinição do que é sucesso, do que é um bom resultado. São princípios que as empresas movidas pelo propósito têm e praticam (HEWITT, 2015), que fazem parte de seu *core business*. O quadro abaixo traz as principais características das *Game Changers*.

GAME CHANGERS	
Propósito primeiro	Definir claramente sua missão e demonstrar compromisso com ela por meio de uma proposta de mudança que conduza a estratégia, medidas de impacto que acompanham seu progresso, incentivos que mantenham a finalidade como prioridade e/ou uma estrutura legal que garanta objetivos sociais e ambientais.
Benefícios Benevolentes	Ir além da compensação financeira
Ecosistema de Crescimento de	Um ecossistema para os trabalhadores crescerem

Empregados	constantemente.
Cultura de tribo	Uma cultura de empresa orientada por propósitos que envolvam os membros da equipe na realização da missão da empresa.
Local de trabalho focado na liberdade	Local de trabalho que se concentra em criar liberdade e minimizar o medo, reduzindo a centralização do poder.
Compensação atenciosa	Compensação financeira que considera de maneira justa as despesas de vida de trabalhadores, produtores e fornecedores.
Atendimento ao Cliente Notável	Demonstrar cuidado genuíno para seus clientes através de um processo de compra e venda elegante.
Cuidar Através do Compartilhamento	Cuidar de causas alinhadas à missão, compartilhando generosamente os recursos do negócio
Cuidado com Água e Resíduos	Cuidar de causas alinhadas à missão, compartilhando generosamente recursos de negócios.
Parceiros amigáveis ao planeta	Escolhendo fornecedores, distribuidores e outros parceiros que compartilham seu compromisso de criar um mundo melhor
Energia Earth-Friendly	Trabalhar em direção à neutralidade de carbono através da minimização e monitoramento de energia.
Materiais ecológicos	Materiais ecologicamente corretos utilizados para operar a empresa.

Quadro 1 - Fonte: Criado pelo autor, adaptado do site oficial - <http://gamechangers.co>

2.3.1.2 O sistema B

As Corporações B visam aproveitar o poder das empresas orientadas por objetivos para criar impacto na sociedade. Além disso, a abordagem está focada em alinhar vários interesses das partes interessadas com interesses comerciais. (HONEYMAN, 2014).

O sistema B reúne empresas socialmente conscientes que integram o bem social como parte central de sua missão e para fazer parte deste sistema é necessário que a organização tenha fins lucrativos (LAWRENCE, ANNE T.; WEBER,

2014). O movimento B Corporations deseja iniciar uma mudança da maximização do acionista para a maximização do valor compartilhado (PORTER; KREMER, 2011). O *assessment* é feito por uma certificadora chamada B LAB. Essa avaliação é uma ferramenta on-line gratuita (<https://bimpactassessment.net/pt-pt/start-b-impact-assessment>) nas áreas de governança, trabalhadores, comunidade, meio ambiente e respectivo impacto, que está representado no modelo de negócios da empresa (HONEYMAN, 2014). O *B Corp Impact* é dividido em cinco dimensões: bom para os colaboradores, bom para a comunidade, bom para os consumidores, bom para o meio ambiente e boa governança.

Atualmente, mais de 1780 companhias, em 50 países e 130 setores diferentes, são certificadas como Empresas B. Patagonia, Ben & Jerry's, Etsy e muitas outras já se juntaram à comunidade B Corporation. Várias delas fazem parte dos três movimentos, a exemplo do *Whole Foods e a Patagolia*:

Os próprios criadores do capitalismo consciente (MACKEY; SISODIA, 2016) destacam que as empresas do sistema B são compatíveis com os quatro princípios de negócios conscientes: maior propósito, liderança consciente, cultura consciente e orientação para os *stakeholders*.

Quadro síntese a baixo traz as características das empresas so Sistema B.

Sistema B	
Propósito	Constriuir uma economia global que usa os negócios como uma força para o bem. Esta economia é composta por um novo tipo de corporação - as B Corps - que é orientada para o propósito e cria benefícios para todas as partes interessadas, não apenas para os aos acionistas.
Bom para os colaboradores	Remuneração, Benefícios e Treinamento. Ambiente de trabalho, clientes, produtos e Serviços do Cliente. Atendendo às necessidades das pessoas.
Bom para a comunidade	Práticas Comunitárias. Fornecedores e Distribuidores locais. Diversidade. Criação de Empregos. Engajamento Cívico e Doação
Governança	Transparência na prestação de contas

Clientes consumidores	Produtos e Serviços para o Cliente. Produtos e Serviços para Pessoas em Necessidade
Bom para o meio ambiente	Produtos e serviços ambientais. Práticas Ambientais: na terra, escritório, Água, Emissões de Materiais, Água, Cuidado com resíduos.

Quadro 2 - Fonte: Elaborado pelo autor. Adaptado do site oficial do Sistema B (<https://www.bcorporation.net>)

2.3.1.3 Capitalismo consciente

Os criadores do movimento do Capitalismo Consciente, Mackey e Sisodia (2016), pregam que a natureza do capitalismo deve ser mudada para reaver a confiança entre as pessoas, a sociedade e as empresas em todo o mundo. As pessoas não estão mais dispostas a aceitar o paradigma da maximização do lucro em detrimento da sociedade e do meio ambiente. Valores como o da prosperidade e do bem-estar econômico e social precisam de uma estrutura de mercado liberal e democrática.

As empresas vinculadas ao movimento do Capitalismo Consciente devem ter um propósito que seja muito mais do que simplesmente gerar lucros: deve ser a causa pela qual elas existem. Para os autores, a criação de valor sustentável é um compromisso e esforço em conjunto de todos os envolvidos para satisfazer suas necessidades e desejos. O capitalismo permite uma humanização do comportamento econômico e representa a maneira mais adequada de permitir o avanço social e econômico para os negócios e a sociedade (FREEMAN; PHILLIPS, 2002).

Mackey e Sisodia (2016) defendem que a ênfase exacerbada no interesse individual e na maximização do lucro deve ser superada, para para que haja uma reconstrução do capitalismo com uma base ética sólida. O Capitalismo Consciente busca restabelecer a confiança nas empresas e organizações, através do resgate do propósito dos negócios como um criador de valor coletivo e, assim, melhorar o bem-estar da sociedade em uma dimensão econômica, social, intelectual, ecológica e espiritual (MACKEY; SISODIA, 2016).

O Capitalismo Consciente é um sistema baseado no mercado que se concentra na conexão com um propósito maior para elevar a humanidade e construir

a base para a existência de toda justificação da empresa (MACKEY; SISODIA, 2016). Cada companhia deveria ser uma fonte de transformação positiva do sistema econômico, para que se possa restaurar a confiança das pessoas nos negócios. E, como já se viu, empresas com propósito e valores fortes, além de gerarem mais impacto positivo na sociedade, são mais lucrativas (COLLINS, 2015).

O quadro abaixo resume as características das empresas do movimento do Capitalismo consciente.

Capitalismo Consciente	
Propósito Maior	O propósito de uma empresa deve ser muito mais do que simplesmente gerar lucros: é a causa pela qual a empresa existe.
Orientação para os Stakeholders	Um negócio deve gerar diferentes valores para todas as partes interessadas (stakeholders).
Liderança consciente	Líderes são responsáveis por servir ao propósito da organização criando valor para todos os seus stakeholders e cultivando uma Cultura Consciente de confiança e cuidado.
Cultura consciente	Incorporação dos valores, princípios e práticas subjacentes ao tecido social de uma empresa. Ela conecta os <i>stakeholders</i> uns aos outros e também ao seu propósito, pessoas e processos.

Quadro 3 - Fonte: Elaborado pelo autor. Adaptado do site oficial do capitalismo consciente (<https://www.ccbrazil.cc>)

2.3.2 Características das organizações movidas pelo propósito

Para fins de fundamentar teoricamente as características das **Organizações Movidas pelo Propósito**, o presente trabalho utilizou as qualidades definidas por Hollensbe *et al.* (2014), que apontam seis valores fundamentais para que a empresa seja considerada como tal, a saber: **dignidade**, **solidariedade**, **pluralidade**, **subsidiariedade**, **reciprocidade** e **sustentabilidade**.

2.3.2.1 Dignidade

Exercitar a **dignidade** significa tratar as pessoas como pessoas, e não como coisas. Até hoje, fala-se de força de trabalho e recursos humanos, marcando a visão do ser humano como um instrumento, e não como um alguém dotado de corpo,

emoções e pensamentos. Assim como a visão da organização é fragmentada e hierarquizada, há muita dificuldade de se ver o ser humano como um todo. Estudos mostram que as pessoas que trabalham nas organizações vivem uma vida cindida. Vivem seus verdadeiros valores, propósitos e ideais, a partir do momento em que chegam à casa, e outra série de valores quando estão na empresa (RAMARAJAN; REID, 2013). Quando os valores do indivíduo se distanciam dos da corporação, todos saem perdendo: a empresa, o profissional e a sociedade.

Dignidade significa, fundamentalmente, o respeito à pessoa humana. Importa dar o devido tratamento a cada um e compreender que as pessoas exercem, de forma individual e coletiva, papéis fundamentais dentro das empresas. Implica, além de promover o bem-estar, desenvolver o potencial rumo a um trabalho que seja realizador e tenha significado. Com a busca da inteireza, de um alinhamento de propósito e valores do liderado, do líder e da sociedade, todos saem ganhando.

Dignidade também significa construir relações verdadeiras e saudáveis dentro do ambiente de trabalho e extrapolá-las para fora, gerando confiança entre as pessoas na empresa e entre esta, a sociedade e a opinião pública. Já há estudos que se relacionam com o entendimento da importância do caráter humano dentro das organizações, mas colocar a dignidade humana como uma parte fundamental do propósito das empresas levanta a necessidade de estudos ainda mais profundos (HOLLENSBE *et al.*, 2014).

2.3.2.2 Solidariedade

Solidariedade diz respeito ao reconhecimento da importância do outro na relação; trata-se da alteridade, de reconhecer as diferenças para incluí-las, não as eliminar. É fundamentalmente a noção do coletivo, que Hollensbe *et al.*, (2014) resumem na frase: “*Estamos todos juntos nisso*”. Estar junto não apenas no que tange a relação de um para um, mas para com a sociedade, a comunidade, o planeta e os mais necessitados. Solidariedade é ver o jogo dos negócios como uma soma, não zero, em que todos ganham: consumidores, fornecedores, gestores, colaboradores. Assim, quando a maré sobe para um, sobe para todos. Isso se faz com verdade, troca de informações e regras e acordos claros, para que as pessoas possam fazer escolhas conscientes. Não se enfatiza o suficiente o quanto as

empresas, as organizações e os negócios em geral têm poder de gerar impactos positivos na sociedade e de ampliar o escopo da solidariedade entre as pessoas.

Esse conceito, inserido dentro da noção de propósito, ganha força, unindo e conectando as pessoas em prol de algo maior e, de forma objetiva, gera oportunidades de trabalho, de novos modelos de negócios e, também, inovação em produtos e serviços (GEORGE; MCGAHAN; PRABHU, 2012).

2.3.2.3 Pluralidade

Pluralidade diz respeito à valorização da diversidade e a conectar pessoas. Muito se tem falado e escrito sobre a importância da diversidade, mas apenas recentemente se tem relacionado o que há de oportunidades para a gestão, para o crescimento e para a geração de valor, não só social, mas também econômico, em incorporar efetivamente a pluralidade e a diversidade (JOSHI; ROH, 2009).

A pluralidade reforça o propósito da empresa, cria oportunidades, torna as pessoas mais receptivas a diferentes paradigmas e culturas, bem como diminui as barreiras entre os indivíduos. Esse enfoque de respeito à diversidade incrementa não só o conhecimento do outro, mas também tem o potencial de provocar o conhecimento de si mesmo. Os líderes e gestores devem estar atentos e adquirir clareza sobre seus valores, para que possam defender e implementar a pluralidade de forma verdadeira nas empresas movidas pelo propósito.

Neste mundo globalizado, a diversidade é uma realidade irrefutável e incorporá-la é mais do que importante; é necessário para que os negócios conversem com a sociedade. Há de se respeitar e valorizar diferentes culturas e formas de pensar, mesmo que não se concorde com elas. A curiosidade sobre o outro torna a organização mais flexível e inovadora (HOLLENSBE *et al.*, 2014). As metas de desenvolvimento do milênio, da ONU⁴, vão ao encontro deste entendimento, com uma clara orientação para o florescer do ser humano (KARNS, 2011). Por fim, pluralidade propõe que as pessoas estabeleçam relações, e não transações.

⁴ <http://www.un.org/millenniumgoals/>

2.3.2.4 Subsidiariedade

Subsidiariedade é utilizada aqui no sentido de autonomia, ou seja, de liberdade com responsabilidade. A ideia é promover autonomia em todos os níveis organizacionais, com informação suficiente e clareza de propósito, para que cada pessoa possa, dentro das suas capacidades, **fazer o que é certo**. Subsidiariedade diz respeito a ouvir e ser ouvido (BURRIS; DETERT; ROMMNEY, 2013), independentemente de cargo ou de hierarquia.

Gerar autonomia visa eliminar ou minimizar a sua antítese, a dependência, criando um ambiente no qual a criatividade possa proliferar. Quando as pessoas sentem que têm voz e que o trabalho está sendo valorizado, aumenta nelas a percepção de confiança. Havendo clareza de valores, as decisões serão movidas pelo propósito. Quando há ressonância entre os valores e propósito da empresa e os das pessoas que lá trabalham, cria-se uma identidade que ultrapassa o indivíduo, e cada um passa a agir “do nosso jeito” (HOLLENSBE *et al.*, 2014), e não do jeito dele ou do jeito da empresa. O senso de propósito coletivo acentua-se, gerando mais e melhores resultados. A noção do bem comum, sem perder a individualidade, colabora com o desenvolvimento sustentável dos negócios, promovendo o bem-estar das pessoas e do planeta (KARNS, 2011).

As pessoas buscam empresas e lideranças que sejam congruentes em seus discursos, organizações nas quais possam escolher trabalhar, investir e comprar, que tenham valores e propósitos convergentes e afinados com os seus (HOFFMAN *et al.*, 2011). Quando se coloca subsidiariedade nas características das empresas movidas pelo propósito, garante-se que as pessoas serão ouvidas e que haverá congruência nas práticas empresariais, alinhando o discurso com a sua prática.

2.3.2.5 Reciprocidade

Reciprocidade é o alicerce da construção das relações de confiança entre as pessoas. Aqui, faz-se referência ao clássico de estratégia - Teoria dos Jogos e Comportamento Econômico (VON NEUMANN; MORGENTERN, 1944) - que argumenta que estamos em um jogo de soma, não zero. Quando as pessoas fazem negócios, cria-se a expectativa de que seja realizado de tal forma que haja benefício mútuo, reciprocidade, e não que a vantagem de um aconteça em detrimento da

outra parte. As premissas da reciprocidade são honestidade e integridade; invariavelmente, quando pessoas ou empresas se relacionam, criam-se expectativas de parte a parte, sobre a conduta que a pessoa ou empresa terá.

Reciprocidade, vista de uma forma mais ampla, implica responsabilidade para com o outro, inclusive no âmbito emocional, o que é fundamental para gerar confiança, tanto dentro quanto fora da organização. Não se trata apenas da relação da empresa com seus empregados e clientes, mas também com fornecedores, acionistas e com a comunidade que a envolve. Além de gerar confiança, a organização deve confiar, o que está diretamente relacionado com o tópico acima, que versa sobre liberdade com responsabilidade.

2.3.2.6 Sustentabilidade

Sustentabilidade dá, à visão de longo prazo, uma amplitude ainda maior, pois não se trata apenas de uma ou duas gerações de pessoas, mas do legado a ser deixado para as gerações futuras; trata-se da responsabilidade das organizações, como um grupo de pessoas, com o mundo que deixaremos para nossos filhos, netos e bisnetos.

Sustentabilidade, segundo Hollensbe *et al.* (2014), significa deixar o mundo melhor na saída do que na chegada; significa reparar os danos causados e promover melhorias no planeta. Significa estar a serviço, prover, oferecer, e não usurpar. Diz respeito às empresas tornarem-se cidadãs corporativas e servirem a um propósito maior. Não se trata de filantropia; se as pessoas e empresas fazem caridade e trabalho filantrópico, isto é uma escolha nobre e um *plus*. O que as empresas devem realmente fazer são contribuições positivas para o bem comum e de maneira ampla para a sociedade. Este é o propósito mais profundo dos negócios e isso ocorrerá quando a empresa fizer seu trabalho bem feito, servindo aos clientes de maneira eficiente, criando e entregando valor para o consumidor através de bens e serviços, e desenvolvendo o potencial humano no processo (JORDI, 2010). Empresas de todos os tamanhos sempre foram muito mais do que seus aspectos econômicos. A visão de Friedman (1962) de que o único motivo de existir da empresa e gerar lucro para os acionistas é, por assim dizer, relativamente nova, pois os empreendimentos que começaram como atividades familiares representam muito mais do que lucro, mas tradição, talento, missão e uma forma de deixar um legado

para as gerações futuras (JENKINS, apud WHITE *et al.*, 2017). Nas empresas familiares, a longevidade, a sustentabilidade e os horizontes mais amplos sempre foram chave. Praticamente todos os empreendimentos que sobreviveram ao longo do tempo, e alguns por séculos, tiveram em si muito mais do que o lucro como propósito (SANDERS, 2011).

Um exemplo brasileiro que escancara a antítese da sustentabilidade foi o da Samarco⁵ (amplamente noticiado no Brasil e no mundo⁶), que causou danos considerados praticamente irreparáveis para incontáveis famílias, cidades e para a natureza.

O grande desafio, segundo Hollensbe *et al.* (2014), está em como incorporar esses conceitos no propósito da organização, de forma que consigamos medir efetivamente o impacto que os negócios têm na vida das pessoas, nos seus valores, nos recursos naturais e no meio ambiente, assim como reconhecer, exaltar e recompensar os impactos positivos, além de responsabilizar e corrigir os impactos negativos. Aqui, voltamos a falar de como transformar o propósito em impacto (CRAIG; SNOOK, 2014).

2.4 Liderança movida propósito

Propósito não é a palavra mais comum que vem à mente, quando estamos pensando e falando sobre liderança (MARQUES, 2017). Propósito é um conceito maior e deve ser interpretado de maneira mais ampla; tem várias camadas de significado (MARQUES, 2017) que devem ser aprofundadas, se realmente se quer compreender o que é liderar com propósito. Segundo Marques (2014), a construção da liderança não começa de maneira formal dentro de uma organização, mas sim como um processo que nasce internamente dentro do indivíduo e expande-se de forma relacional e dialógica em sociedade. A liderança, além de social e relacional, traz um conhecimento de si mesmo, passa pela construção da própria identidade, bem como instiga o indivíduo a encontrar o seu lugar na sociedade. Portanto, a liderança pode ser considerada como um processo de autoconhecimento e profunda investigação quanto aos valores, forças e fraquezas que cada indivíduo possui (DRUCKER, 2005).

⁵ <http://g1.globo.com/tudo-sobre/samarco>

⁶ https://www.nytimes.com/2015/12/17/opinion/brazils-toxic-sludge.html?_r=0

Primeiro, torna-se líder de si mesmo, para, só então, liderar outras pessoas (MANZ; SIMS, 1991). Liderar a si mesmo é o ponto exato em que a liderança começa, e este é um conceito fundamental para a compreensão da essência da liderança (NODA, 2004). A verdadeira liderança movida pelo propósito e por valores, não se separa da vida. A liderança com propósito ocorrerá na corporação e na vida particular com os mesmos valores. Faz parte da identidade e da constituição das pessoas, sem distinção de uma ética privada, uma corporativa e outra social (MARQUES, 2017a). O senso de propósito e os valores virtuosos são os grandes diferenciais. Segundo Warre Bennis (*apud* GEHRKE; CLAES, 2017), o primeiro requisito de um líder é um forte e claro senso de propósito. Segundo Graham (2011), o propósito é um dos elementos fundamentais da liderança; a combinação dele com paixão, possibilidade e lugar, pode encorajar tanto indivíduos como organizações a construírem as melhores versões de si mesmos.

Craig e Snook (2014) argumentam que há um aumento no interesse pelo tema liderança movida pelo propósito por múltiplos vieses: acadêmico, negócios, psicologia e, até mesmo, medicina. Eles dissertam que o propósito incrementa o sucesso, o atingimento de metas e ainda proporciona uma vida com mais significado e felicidade. Apesar disso, em pesquisa apresentada no mesmo artigo, Craig e Snook (2014) mostram que menos de 20% dos líderes têm clareza de seu propósito individual, apesar de terem consciência, em sua maioria, de importância disso. Ainda demonstram que há uma cisão entre os propósitos organizacionais, os quais os líderes conseguem identificar claramente, ao passo que, no âmbito pessoal, a clareza é pífia. Mesmo assim, Craig e Snook (2014) são categóricos ao afirmar que o propósito é a chave para navegarmos neste complexo mundo em que vivemos, no qual as estratégias mudam diuturnamente e a noção de certo e errado não é mais tão óbvia quanto era antigamente. Ao falhar em identificar com clareza o propósito da liderança, o líder torna-se inábil para desenvolver e seguir um plano, para atingir as metas desejadas, tanto no âmbito pessoal quanto no profissional (CRAIG; SNOOK, 2014).

Para Jordi (2010), um líder que não está a serviço dos seus clientes, acionistas e da sociedade, não é um bom profissional. Os líderes, principalmente os gestores seniores devem ser profissionalmente competentes, para colocar seus talentos e habilidades a serviço da empresa e dos indivíduos. Esses líderes devem tomar consciência de que não existirá resultado financeiro sustentável no longo

prazo, se não cuidarem adequadamente das pessoas, e isso inclui os clientes, os acionistas, os liderados e a sociedade em geral. A liderança com propósito é um processo de gestão e geração de significado; é um processo de auto-entrega e de autoconhecimento.

O propósito, nos estudos de liderança, aparece mormente de forma implícita; a literatura falha em apontá-lo de forma explícita (KEMPSTER; BRAD; CONROY, 2011), o que não quer dizer que ele não seja importante para quem se dedica ao tema, mas que este aparece permeando as discussões, como algo tácito. Kempster *at al.* (2011) argumentam que o propósito, no âmbito da liderança, deve ser estudado de maneira a desvelar, fazer emergir os conteúdos latentes. Aprofundar as pesquisas da liderança com propósito e compreendê-la de maneira mais ampla, pode sanar o vácuo de propósito que existe nas organizações (KEMPSTER; BRAD; CONROY, 2011).

Drath (1998) explicita a importância do propósito, argumentando que liderança é muito do mais que um líder, do que uma pessoa, mas sim atua como um senso de propósito manifestado e que dá às pessoas uma direção comum. Parry and Hansen (2007) afirmam que o líder deixa de ser o ponto focal da construção da liderança, e esta passa a ser considerada uma construção coletiva. O resultado do líder movido pelo propósito deixa de ser medido de forma individual, mas como um logro coletivo.

Parameshwar (2006) destaca como líderes transformacionais construíram a si próprios e o seu propósito maior em função de sofrimentos que passaram em suas vidas e, graças a isso, desejam servir àqueles que passaram pelo mesmo. Desta forma, fica claro que o sofrimento exacerba a construção de um propósito tanto individual quanto coletivo. Haskell (2015), em sua tese de doutorado, entrevistou 19 líderes movidos pelo propósito, os quais concordaram que a pessoa deve vivenciar um grande desafio ou uma crise maior, para embarcar na busca de seus valores, de seu propósito maior e da criação de um trabalho que realmente tenha significado. A questão fundamental não é que o sofrimento, a crise ou o desafio criam o propósito, mas sim que, quando estes se apresentam, o propósito e os valores são colocados à prova e, a partir de então, as decisões, as escolhas e os atos de liderança passam a ser movidos pelo propósito e baseados em valores. De qualquer forma, Kotler (2006) destaca que, em ocasiões de sofrimento, o líder deve unir as pessoas na direção de uma visão compartilhada ou propósito.

Apesar de haver pouca exploração, tanto teórica quanto empírica (KARNS, 2011; MARQUES, 2017; MITROFF, 2016; WHITE et al., 2017) sobre propósito no âmbito do estudo da liderança, podemos observar termos que se aproximam do sentido de propósito e significado. Há duas importantes teorias que encapsulam essa noção em si: a liderança transformacional (BASS; RIGGIO, 2006) e a liderança autêntica (SIMS et al., 2007). Ambas enfatizam a necessária habilidade de gestão de significado dentro das relações de liderança. Kempster et al. (2011) apontam estes trabalhos como fundamentais para propor a sua tese de liderança com propósito.

Smircich and Morgan (1982) argumentam que a liderança pode ser vista produtivamente como um processo de criação e gestão de significado. A liderança presta-se, em grande parte, à criação de um ponto de referência, um norte, uma bússola, que guia os liderados e a organização (WEICK, 2001). Aponta-se liderança como um processo que tem três estágios para a construção de significado: (i) dar contexto; (ii) interpretar a importância do contexto e, (iii) gerar significado e motivar as ações dentro do contexto (KEMPSTER; BRAD; CONROY, 2011).

Kempster et al. (2011) argumentam que líderes e liderados são fortemente influenciados pelas estruturas, práticas e expectativas organizacionais, que são orientadas para a geração de bens externos. Conseqüentemente, compreende-se que os discursos organizacionais, mesmo que permeados por noções de propósito, são complexos e moldados pelas estruturas organizacionais, que tendem a limitar muito a construção de bens internos.

Smircich e Morgan (2011) argumentam que os líderes têm dois papéis potencialmente conflitantes: (1) manter a ordem institucional e a estrutura; e (2) ainda estar acima dessas para proporcionar significado e direção, envolvendo valores e propósito. Estes autores trazem, também, a noção de que a tarefa primária da liderança é construir a compreensão da experiência do fluxo organizacional, assim conectando virtudes, *telos* e bens internos, como argumenta MacIntyre (1997, 2004).

MacIntyre (2014) propõe, adicionalmente, um processo que visa à gestão de significado da experiência do liderado para desenvolver virtudes sustentáveis, o desenvolvimento de bens internos e a excelência pessoal para atingir o *telos* (*significado*) e o bem da humanidade. Smircich, e Morgan (2011) e MacIntyre (2014) conectam a liderança com propósito à responsabilidade social, como sendo um tema

que sempre estará diretamente ligado tanto às organizações quanto com a liderança movida pelo propósito.

Marques (2017) discute cinco importantes qualidades que caracterizam a liderança movida pelo propósito: consciência, respeito, moralidade, visão e discernimento.

Consciência pode ser definida como uma maior percepção de si e das circunstâncias à sua volta. Uma consciência mais expandida permite que o líder tome decisões, levando em conta as pessoas, a sociedade e as repercussões de longo prazo (MARQUES, 2017). A consciência de si mesmo é fundamental para assegurar que o comportamento esteja alinhado com as convicções mais profundas (LUTHANS; AVOILO, 2003).

Respeito é uma virtude que se conquista quando é doado (PETERS, 2010). É característica fundamental da liderança com propósito e, por isso mesmo, visto como um dos seus pilares: respeito a si mesmo, aos valores, ao outro e suas diferenças.

Moralidade é uma característica que versa sobre causas e consequências; é a consciência de que devemos ser sempre responsáveis por nossas decisões e pela forma com que elas afetam o mundo (MARQUES, 2017). A moralidade põe em perspectiva as consequências de longo prazo e a força que o líder deve ter para se manter leal às suas convicções e valores, mesmo que as circunstâncias não sejam as mais favoráveis e que aparentemente haja caminhos mais fáceis e lucrativos no curto prazo. A moralidade faz com que se mantenha o foco no verdadeiro norte (GEORGE, 2007). Para Palmer (2009), a verdadeira qualidade moral do líder só é atingida quando ele aplica a sua ética pessoal também no âmbito profissional. Essa qualidade aparece na forma de comportamentos de liderança e em seu impacto nas pessoas à volta. Como resultado, líderes e liderados se unem, criando uma visão direcionada aos objetivos comuns e, assim, observa-se de fato a liderança movida pelo propósito.

A quarta característica é a **visão** que distingue os líderes dos gestores (MARQUES, 2017). Os gestores estão preocupados com as ações operacionais e com os processos organizacionais do dia a dia, enquanto os líderes são os que definem a direção no longo prazo (BERSON *et al.*, 2001). A visão é fundamental para que o líder influencie os liderados na direção correta e para objetivos comuns (CONGER; KANUNGO, 1998). Para que a visão seja forte e capaz de conectar as

pessoas e gerar planos que dêem resultados, o propósito da liderança deve estar claro (STRANGE; MUMFORB, 2002).

Por fim, a última característica apontada por Marques (2017), como fundamental à liderança movida pelo propósito, é o **discernimento**. Esta é a habilidade de perceber o que está em jogo e o que realmente importa para os acionistas, clientes, fornecedores, parceiros e a sociedade de maneira geral. A capacidade de discernimento é fundamental para que o líder tenha uma visão de longo prazo, para que possa realizar as melhores estratégias para atingi-la e, ainda, tenha a habilidade de mudar o curso quando necessário, sem jamais perder de vista a bússola do propósito (WEICK, 2001). Conhecer a si mesmo é fundamental para a liderança de si e dos demais; para a compreensão mais profunda do comportamento humano, do significado da civilização, da história do mundo e para construirmos a própria visão do Universo (NODA, 2004).

A descoberta do propósito é uma realização transformadora, mas encontrá-lo nunca é tarefa fácil (HILLMAN, 1997). O propósito é personalíssimo e está diretamente ligado a uma descoberta pessoal de líder e liderado; diz respeito à identidade de cada um e como se manifestam seus comportamentos nas mais diversas circunstâncias (MARQUES, 2017). Para encontrar o propósito, há de se compreender primeiramente a si mesmo, as suas paixões e a suas motivações mais profundas (GEORGE, 2003). Encontrar o propósito é fundamental para a experiência humana, assim como a busca do propósito é condição para a experiência da liderança (HASKELL, 2015). A liderança movida pelo propósito está essencialmente ligada ao servir ao outro e à sociedade, bem como cultivar significado individual e coletivo. A liderança com propósito mantém-se firme e atrelada aos valores e busca manter o caráter único e diferenciado da organização, assim como o bem-estar e a felicidade das pessoas, mesmo que isto implique crescimento mais lento e menores lucros no curto prazo (HASKELL, 2015).

Segundo Wendell (*apud* MOYERS, 2013), nós não temos o direito de perguntar se teremos ou não sucesso; a única questão a ser feita é *“qual é a coisa certa a se fazer? O que a Terra precisa que façamos, caso sigamos a viver nela?”* A liderança movida pelo propósito implica uma conexão com uma vida que valha a pena, e isto está diretamente relacionado com o nosso trabalho, com a vida pessoal e o papel que queremos exercer em sociedade.

3. PERCURSO METODOLÓGICO

Você ganha força, coragem e confiança por cada experiência em que realmente para e encara o medo face-a-face. Você deve fazer aquilo que acha que não pode fazer.

Eleanor Roosevelt

Este estudo foi desenvolvido por delineamento qualitativo de natureza exploratória, tendo como estratégia a pesquisa de campo e coleta de dados por meio de entrevista semiestruturada gravada em áudio. A análise de dados foi feita pelo método de análise de conteúdo instrumentalizada, utilizando o *software NVivo 11 for Mac*.

3.1 Delineamento da pesquisa

Para os objetivos estabelecidos para a trabalho, constatou-se a necessidade de se realizar uma pesquisa de natureza exploratória e o levantamento de dados foi feito pelo método qualitativo.

As pesquisas exploratórias visam explicitar os problemas, trazendo à superfície muitos aspectos que habitam nas entrelinhas dos comportamentos (GIL, 2010). Entende-se que esta abordagem possibilita uma maleabilidade relativa quanto aos fatos ou fenômenos estudados, pois assegura entendimentos mais amplos sobre o problema que norteia o trabalho.

O enfoque qualitativo defende uma visão global dos fenômenos, isto é, leva em conta todos os componentes de uma situação, em suas interações e interferências recíprocas (GATTI, 2010). Assim, busca-se compreender mais detalhadamente os significados que os acontecimentos e interações têm para os indivíduos, em situações particulares (SILVA; GOBBI; SIMÃO, 2011), assim como as características implícitas presentes. A análise qualitativa visa a uma compreensão detalhada dos significados e particularidades apresentados pelos entrevistados (RICHARDSON, 2008).

Em relação ao procedimento utilizado, optou-se pelo estudo de campo, em função da necessidade de se verificar a percepção dos líderes e liderados, quanto às práticas de gestão para o desenvolvimento da liderança nas empresas movidas pelo propósito. O estudo de campo é caracterizado por aprofundamento das questões propostas, segundo as variáveis determinantes (GIL, 2010).

3.2 Procedimento de coleta de dados

Para a coleta de dados, foram utilizadas entrevistas semiestruturadas, pois esta técnica dá a possibilidade de se explorar temas complexos de forma mais aprofundada, a partir do roteiro. A entrevista semiestruturada oferece mais liberdade ao pesquisador, para explorar temas aprofundados durante a entrevista (ALVES-MAZZOTTI, A. J.; GEWANDSZNAJDER, 2001, MANZINI, 2003). A entrevista semiestruturada tem como característica um roteiro com perguntas abertas e é indicada para estudar um fenômeno com uma população específica (MANZINI, 2003). No caso deste estudo, foram entrevistados líderes de cargo estratégico e liderados das empresas.

No total, esta pesquisa contou com 22 entrevistados de 12 empresas distintas, sendo 11 líderes de cargos estratégicos e 11 liderados indicados por eles.

As entrevistas foram previamente agendadas por e-mail ou por telefone. As entrevistas se deram presencialmente ou por telefone. Todas foram gravadas em áudio e posteriormente transcritas.

Para que houvesse o consentimento dos participantes, cada um deles recebeu o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE - anexo X), por meio do qual foram informados dos objetivos do estudo, do caráter voluntário de sua participação e de que, a qualquer momento, poderiam desistir da entrevista. No caso das que foram realizadas via *internet*, o aceite do TCLE foi dado verbalmente e gravado em áudio. Posteriormente, as respostas foram transcritas na íntegra.

O protocolo de entrevista inicia-se com uma contextualização dos objetivos da pesquisa, a assinatura de TCLE, a coleta de dados sociodemográficos e, em seguida, vêm as questões propriamente ditas, que visam atingir os objetivos da pesquisa, mantendo coerência de linguagem, estrutura e roteiro.

O quadro a seguir apresenta os objetivos geral e específicos, as bases teóricas que os justificaram e as perguntas utilizadas para investigá-los. As questões foram construídas com base nas proposições teóricas estudadas na revisão de literatura, visando relacioná-las com os objetivos da pesquisa.

Quadro 4 - Roteiro de perguntas e sua relação com a base teórica e os objetivos da pesquisa

OBJETIVOS	BASE TEÓRICA	PERGUNTAS
<p>GERAL: Compreender o papel da liderança nas Organizações Movidas pelo Propósito.</p>	<p>CRAIG e SNOOK (2014) - Do propósito ao impacto</p> <p>HASKELL, C. A. (2015) - How purposefull leaders experience Growth</p>	<p>1. Como você definiria o seu propósito pessoal? Como o seu trabalho se articula para a realização do seu propósito?</p>
<p>ESPECÍFICOS</p> <p>a) compreender de que forma a liderança se manifesta e constrói as empresas;</p>	<p>MARQUES, J (2017) - Leadership and Purpose</p>	<p>2. Que atitudes de liderança comprometem as pessoas com o propósito e os valores da empresa?</p>
	<p>HOLLENSBE (2014) - Dignidade</p>	<p>3.1. Que atitudes de liderança colaboram para a construção de relações verdadeiras e saudáveis dentro da empresa?</p>
	<p>HOLLENSBE (2014) - Solidariedade</p>	<p>3.2. De que forma a liderança fortalece os laços entre as pessoas e da empresa com a sociedade? (ME, WE & WORLD)</p>
	<p>HOLLENSBE (2014) - Pluralidade</p>	<p>3.3. Como é a atuação da liderança quanto à pluralidade, à diversidade de culturas e ao respeito e acolhimento de diferentes opiniões?</p>
	<p>HOLLENSBE (2014) - Subsidiariedade</p>	<p>3.4. Como a liderança constrói e estimula liberdade com responsabilidade?</p>
	<p>HOLLENSBE (2014) - Reciprocidade</p>	<p>3.5. Como a reciprocidade e a confiança são construídos na empresa? E qual o papel da liderança para tal?</p>
	<p>HOLLENSBE (2014) - Sustentabilidade</p>	<p>3.6. Qual o papel da liderança para a construção de uma visão de longo prazo na organização? Qual a responsabilidade da liderança para com o legado a ser deixado para as futuras gerações e o planeta? Que ações a liderança pode realizar para isso?</p>
<p>b) compreender quais são os contextos dinâmicos organizados – BAs - nos quais o propósito se cria, manifesta e transmite;</p>	<p>NONAKA (2012)- BA</p>	<p>4. Como o propósito da empresa é transmitido e evidenciado no dia a dia, formal e informalmente?</p>
<p>c) identificar os desafios de liderança nas organizações movidas pelo propósito</p>	<p>HASKELL, C. A. (2015) - How purposefull leaders experience Growth</p>	<p>5. Quais os desafios enfrentados pela liderança que quer manter o propósito dentro do contexto organizacional e fora dele?</p>
<p>d) apontar possíveis caminhos para o desenvolvimento da Liderança Movida pelo Propósito</p>	<p>KEMPSTER <i>et al.</i> (2011) - <i>Leadership as Purpose</i></p>	<p>6. O que você recomenda para quem quer desenvolver uma Organização Movida pelo Propósito?</p>

Fonte: Elaborado pelo autor

3.3 Campo e Sujeitos do Estudo

Para a realização da pesquisa empírica em campo, como já indicado anteriormente, os sujeitos entrevistados foram líderes de cargos estratégicos e liderados indicados por eles. O campo de estudo são as empresas listadas oficialmente nos *sites* do **Game Changers**¹, **Capitalismo Consciente** e **Sistema B**. Além das organizações formalmente listadas, buscou-se a indicação dos representantes dos três sistemas (por telefone e e-mail) de empresas que, mesmo não listadas, eram consideradas por estes representantes oficiais, como sendo movidas pelo propósito.

E, finalmente, foi pedido a cada entrevistado, a indicação de, pelo menos, uma empresa, usando-se a técnica do *snowball* (BIERNACKI, PATRICK; WALDORF, 1981). No caso do presente trabalho, buscou-se a recomendação por reconhecimento dos pares. Ao final de cada entrevista, foram pedidas indicações a todos os entrevistados daquelas que, em sua convicção, poderiam ser consideradas **empresas movidas pelo propósito**.

O método de indicação por *snowball* tem sido amplamente utilizado em qualitativa. Esta forma de proceder produz uma amostra de estudo através de referências feitas entre pessoas que compartilham ou conhecem outras pessoas que possuem algumas características de interesse de pesquisa (BIERNACKI, PATRICK; WALDORF, 1981).

As principais características consideradas para a indicação daquelas que não estavam formalmente em uma das três listagens já citadas eram: **empresas movidas pelo propósito, necessariamente com fins lucrativos, que tivessem sede em solo nacional**. O pedido de recomendação de empresas para a pesquisa foi feito sempre ao final da entrevista, visto que é nesse momento que conseguimos ter uma melhor contextualização e mais clareza do escopo e dos objetivos da pesquisa.

Todos os indicados foram contatados via e-mail ou telefone; foi entrevistado cada um dos que se dispuseram a dar seu depoimento. As indicações passaram de 50, mas ao fim e ao cabo, concretizaram-se 22 entrevistas.

¹ <http://gamechangers.co/>

No Quadro abaixo, estão discriminados os dados sociodemográficos dos participantes da pesquisa.

Quadro 5 – Dados sóciodemográficos

Sujeito	Empresa	Função	Cargo	Escolaridade	Gênero	Idade	Tempo de empresa	Tipo de Empresa
Entrevistado 1	A	Líder	CEO	Pós-graduação	Feminino	40-49	7 a 9	Capitalismo Consciente
Entrevistado 2	B	Líder	CEO	Pós-graduação	Feminino	30-39	1 a 3	Não listada
Entrevistado 3	C	Líder	CEO	Pós-graduação	Feminino	19-29	4 a 6	Não listada
Entrevistado 4	D	Líder	CEO	Pós-graduação	Masculino	30-39	7 a 9	Não listada
Entrevistado 5	E	Líder	CEO	Ensino Médio incompleto	Masculino	19-29	1 a 3	Não listada
Entrevistado 6	F	Líder	CEO	Pós-graduação	Masculino	40-49	7 a 9	Não listada
Entrevistado 7	G	Líder	CEO	Pós-graduação	Masculino	30-39	4 a 6	Capitalismo Consciente
Entrevistado 8	H	Líder	CEO	Ensino Médio incompleto	Masculino	19-29	1 a 3	Capitalismo Consciente
Entrevistado 9	I	Líder	CEO	Pós-graduação	Masculino	40-49	Até 1	Não listada
Entrevistado 10	J	Líder	CEO	Pós-graduação	Masculino	50-59	Mais de 10	Não listada
Entrevistado 11	K	Líder	CEO	Ensino Médio incompleto	Masculino	30-39	1 a 3	Não listada
Entrevistado 12	A	Liderado	Gerente	Pós-graduação	Masculino	19-29	1 a 3	Capitalismo Consciente
Entrevistado 13	B	Liderado	Gerente	Ensino Médio completo	Feminino	19-29	1 a 3	Não listada
Entrevistado 14	C	Liderado	Gerente	Ensino Médio completo	Masculino	19-29	Menos de 1	Não listada
Entrevistado 15	D	Liderado	Coordenadora	Pós-graduação	Feminino	30-39	7 a 9	Não listada
Entrevistado 16	E	Liderado	Gerente	Ensino Médio incompleto	Masculino	19-29	1 a 3	Não listada
Entrevistado 17	F	Liderado	Analista	Pós-graduação	Feminino	19-29	1 a 3	Não listada
Entrevistado 18	G	Liderado	Editora	Ensino Médio completo	Feminino	19-29	1 a 3	Capitalismo Consciente
Entrevistado 19	H	Liderado	Coordenadora	Ensino Médio completo	Feminino	19-29	Menos de 1	Capitalismo Consciente
Entrevistado 20	L	Liderado	Gerente	Pós-graduação	Feminino	30-39	4 a 6	Não listada
Entrevistado 21	K	Liderado	Gerente	Pós-graduação	Masculino	19-29	1 a 3	Não listada
Entrevistado 22	M	Liderado	Gerente	Ensino Médio completo	Feminino	19-29	1 a 3	Sistema B e Game Changers

Fonte: Elaborado pelo autor

3.4 Tratamento dos dados

Os dados das entrevistas foram transcritos e a análise de conteúdo foi realizada com o apoio do *software* NVivo 11 *for Mac*.

A análise de conteúdo garante a cientificidade às ciências humanas (ROCHA; DEUSDARÁ, 2006). Nos trabalhos que usam a análise de conteúdo, permanece a ideia de que há um discurso aparente e que sempre há conteúdo a ser trazido para a superfície, que precisa ser desvelado (BARDIN, 2010). Ela se propõe a decompor o discurso e identificar unidades de análise ou grupos de representações para categorizar os fenômenos, tornando-se possível, assim, uma reconstrução de significados que apresentem uma compreensão mais aprofundada da interpretação da realidade do grupo estudado (SILVA; GOBBI; SIMÃO, 2011).

A maioria dos autores refere-se à análise de conteúdo como uma técnica de pesquisa que trabalha com a palavra e permite, de forma prática e objetiva, fazer inferências (CAREGNATO; MUTTI, 2006).

A presente pesquisa apurou conteúdos relacionados às dimensões teóricas apontadas pela teoria como características fundamentais das organizações com propósito (HOLLENSBE *et al.*, 2014): dignidade, solidariedade, pluralidade, subsidiariedade, reciprocidade e sustentabilidade. Além destas, as seguintes categorias lastreadas nas dimensões teóricas, foram pré-estabelecidas: propósito pessoal e a relação com o trabalho (CRAIG; SNOOK, 2014; HASKELL, 2015); conexão pessoal com o propósito e valores da organização (MARQUES, 2017); os contextos nos quais o propósito se manifesta (NONAKA, 2012), os desafios de liderança (HASKELL 2015) e, caminhos e propostas (KEMPSTER; BRAD; CONROY, 2011).

Assim, após a transcrição das 22 entrevistas, elas foram inseridas no *software* NVIVO 11 *for MAC* para a realização das análises em 11 nós e 52 subnós (nomenclatura NVIVO), doravante chamadas categorias e subcategorias. Além das entrevistas, toda a bibliografia constante nas referências foi inserida no NVIVO 11, para posterior análise cruzada. As categorias foram criadas *a priori* com base na teoria (conforme quadro 4) e as subcategorias, a partir das respostas dos entrevistados.

Na figura 2, estão ilustradas todas as categorias e subcategorias a serem analisadas. Elas foram definidas, respectivamente, a partir dos estudos teóricos e

das respostas dos entrevistados às perguntas descritas no roteiro que consta no Quadro 4.

Figura 2 – Categorias de análise

- ▼ ● 1. Propósito pessoal e a relação com o trabalho
 - 1.1. Ajudar as pessoas
 - 1.2. Desenvolvimento pessoal
 - ▶ ● 1.3. Gerar impacto positivo
 - 1.4. Não há separação entre pessoal e profissional
 - 1.5. Ser feliz
 - 1.7. Ter valores conectados à prática
- ▼ ● 2. Conexão com o propósito e valores da empresa
 - 2.1. Alinhamento
 - 2.2. Comunicar o propósito e valores
 - 2.3. Construir um modelo mais horizontal
 - ▶ ● 2.4. Diálogo aberto
 - 2.5. Ser exemplo
 - ▶ ● 2.6. Ter conteúdo e conhecimento
 - 2.7. Valores e propósito vem primeiro
- ▼ ● 3. Dignidade (relações verdadeiras)
 - 3.1. Ambiente leve e agradável
 - 3.2. Colaboração
 - ▶ ● 3.3. Confiança
 - 3.4. Fazer o que fala - Congruência
 - ▶ ● 3.5. Relações mais humanas
- ▼ ● 4. Solidariedade (pessoas, empresa e sociedade)
 - 4.1. Ter afinidade de propósito
 - 4.2. Comunicar os valores e o propósito
 - ▶ ● 4.3. Ter e construir relações próximas
- ▼ ● 5. Pluralidade
 - 5.1. Criar um ambiente seguro para que as pessoas falem
 - 5.2. Foco no comportamento e atitudes (atenciosidade)
 - 5.3. Gerar integração
 - 5.4. Responsabilidade

- ▼ ● 6. Subsidiariedade (liberdade e responsabilidade)
 - 6.1. A responsabilidade gradua a liberdade
 - ▶ ● 6.2. Aceitar diferentes formas de trabalhar
 - ▶ ● 6.3. Alinhamento de expectativas
 - 6.4. Comprometimento com a entrega e resultados
- ▼ ● 7. Reciprocidade
 - 7.1. Cumplicidade (pegar junto)
 - 7.2. Demonstar através de atitudes
 - 7.3. Ter cultura de feedback(Conversas francas)
- ▼ ● 8. Sustentabilidade (longo prazo)
 - 8.1. Abrir mão de ganhos no curto prazo em nome do propósito
 - 8.2. Crescer e se manter fiel propósito e aos valores
 - 8.3. Criar a cultura da visão de longo prazo
 - 8.4. Atualizar-se constantemente
 - ▶ ● 8.5. Planejamento é indispensável
- ▼ ● 9. Contextos dinâmicos organizados (BAs)
 - 9.1. Contextos formais
 - ▶ ● 9.2. Contextos informais
- ▼ ● 10. Desafios
 - 10.1. Ambiente externo
 - 10.2. Comunicar-se com efetividade
 - 10.3. Crescimento sustentável
 - 10.4. Habilidade relacional
 - 10.5. Evolução constante
 - ▶ ● 10.6. Manter a coerência e congruência
 - 10.7. Pluralidade
 - 10.8. Resistência a um novo paradigma
- ▼ ● 11. Propostas e Caminhos
 - 11.1. Autoconhecimento
 - 11.2. Conectar-se com algo que gosta
 - 11.3. Modelo de negócio conectados com o propósito das pessoas
 - 11.4. Propósito vem primeiro
 - 11.5. Tem que dar resultado e ser viável

Dados de pesquisa analisados no *Software NVivo 11*

As primeiras 9 categorias e 39 subcategorias serão apresentadas no capítulo 4, **apresentação e discussão de resultados**. As categorias 10 e 11 com suas 13 subcategorias (figura acima) são exploradas no capítulo 5, **desafios e propostas: integrando achados**

4. APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Os líderes proeminentes saem de seu caminho para aumentar a autoestima de seu pessoal. Se as pessoas acreditam em si mesmas, é impressionante o que elas podem realizar.

Sam Walton

A seguir, são apresentados e discutidos os dados das entrevistas, relacionando-os aos achados teóricos.

4.1 Propósito pessoal e relação com o trabalho

Nesta categoria, são descritos os propósitos de vida dos líderes e liderados e de que forma o seu trabalho se articula para a realização de tais propósitos. Esta categoria foi dividida em oito subcategorias, que são: (a) ajudar pessoas, (b) desenvolvimento, (c) gerar impacto positivo (d) não há separação entre pessoal e profissional, (e) ser feliz e (f) valores conectados à prática.

A subcategoria **(a) ajudar pessoas** enfatiza a importância de o propósito estar relacionado com ajudar, facilitar processos e desenvolver pessoas. Fica claro que tanto líderes quanto liderados têm a questão do “estar a serviço dos outros” como algo importante, como podemos depreender pelas passagens a seguir.

O entrevistado 8 afirma que o seu propósito pessoal é “*construir oportunidades para pessoas que venham se engajar comigo em projetos e projetos que redefinem os modelos existentes, que não sejam modelos positivo*”. Assim como a entrevistada 1, o propósito significa “*ajudar as outras pessoas a serem mais protagonistas da vida delas*”.

Para o entrevistado 21, o propósito é “*facilitar e desenvolver as pessoas para que elas consigam desenvolver melhor o seu trabalho e que o trabalho possa entregar mais escala e entregar maiores experiências*”.

WHITE *et al.* (2017) afirmam que ajudar as pessoas verdadeiramente, pode ser feito nas empresas de tal forma que se entreguem retornos significativos aos acionistas. O autor enfatiza que, em empresas pequenas, esta é uma tarefa mais factível e questiona quanto à aplicabilidade desse modelo mental para grandes corporações. Para os líderes movidos pelo propósito, ajudar as pessoas a conquistar grandes coisas é um dos maiores motivos para se construir uma empresa (MITROFF, 2016).

Ajudar as pessoas não se restringe ao ambiente de trabalho, mas impacta a vida como um todo. Criar ambientes dentro e fora do âmbito profissional, para que elas se desenvolvam e compreendam suas emoções e as dos seus colegas, faz parte da construção da liderança movida pelo propósito e corrobora o desenvolvimento de uma experiência de liderança que seja mais impactante (ASHFORD, SUSAN J.; DERUE, 2012). Para o entrevistado 4: *uma das coisas que me acompanha e com a qual me sinto bem, é quando posso ajudar as pessoas. Para a entrevistada 20, o propósito passa por: “ajudar as pessoas a ter uma vida melhor. Faço isso através do meu trabalho”.*

Ajudar as pessoas está conectado com um comprometimento que ultrapassa a si mesmo, e com uma atitude afirmativa para criar bons trabalhos e serviços que vão fazer com que as pessoas floresçam e desenvolvam-se. Isto tem a ver com tratar as pessoas com respeito e consideração, na busca de um crescimento sustentável (KARNS, 2011). Há claramente um sentimento de retribuição, percepção que o trecho abaixo confirma:

Outra coisa, que não é exatamente um propósito... como venho de uma família muito simples, sem muitas condições, sempre tive muita gente que me apoiou. Quando entrei para o segundo grau, teria que ir para uma escola pública e uma das minhas professoras do primeiro grau me ajudou a conseguir uma bolsa em uma escola privada bem melhor. Depois consegui uma bolsa no cursinho com o diretor da escola que me ajudou. Então, somada esta coisa de causas sociais, sempre tive uma coisa de agradecimento; consegui várias coisas porque muitas pessoas me ajudaram, então tenho um dever de devolver de alguma maneira”.
Entrevistado 10

A segunda subcategoria apresenta trabalho e propósito como uma possibilidade de **(b) desenvolvimento pessoal**, tanto no que tange aos próprios entrevistados quanto ao que eles buscam proporcionar aos seus pares, liderados e líderes. A entrevistada 1 diz que: *“se conhecer é o grande barato, é o grande processo; não existe empresa consciente sem um líder consciente, e para o líder ser consciente ele tem que entender suas próprias idiossincrasias; não existe, não conheço outra forma”.* O entrevistado 21 declarou: *“faço um trabalho muito um a um mesmo; hoje são 8 pessoas que faço este trabalho um a um com conversas semanais para buscar desenvolvimento pessoal”.*

Assim como o desenho da organização, desenvolvimento pessoal é um dos aspectos cruciais para o sucesso de uma empresa movida pelo propósito (STROH,

1987). Para que se construa um trabalho que proporcione desenvolvimento pessoal, é fundamental que a cultura de liderança seja focada nas pessoas e suas individualidades (BASS; AVOLIO, 1990). Este não é um compromisso exclusivo do líder, mas, ao contrário, os liderados têm grande responsabilidade para com seu próprio desenvolvimento e com a administração e superação dos desafios do trabalho (BASS; AVOLIO, 1990), fazendo assim cair a imagem da necessidade de um líder herói do qual tudo emana.

Para que os membros da organização desenvolvam seu potencial e transformem propósito em ação, faz-se necessário um alinhamento de propósito e que este seja centrado nas pessoas. Dessa forma, as atitudes e ações são congruentes e inerentes ao dia a dia (STAHLHOFER; SCHMIDKONZ; KRAFT, 2018). As organizações movidas pelo propósito têm, além da dimensão econômica, uma genuína e rica consciência humana, que celebra o bem comum e promove o desenvolvimento daqueles que lá trabalham (CAPPELLI et al., 2015).

A cultura de uma empresa que tem o desenvolvimento de seus colaboradores, no sentido amplo – líderes, liderados e demais participantes – deve ter, como um de seus pontos centrais, o trabalho de desenvolvimento e autoconhecimento dos líderes (VOSS, 2017). Aqui, não se está necessariamente dissertando sobre cargos, mas sim sobre os que têm mais consciência, responsabilidade e influência em uma organização. Voss (2017) defende que, a partir do desenvolvimento de um, há um grande potencial para que esta consciência com propósito se espalhe e passe a influenciar o desenvolvimento dos demais integrantes da empresa. A construção da liderança movida pelo propósito passa, necessariamente, pela edificação de um ambiente de trabalho que promova o florescimento de relações mais humanas.

Para Jordi (2010), a empresa é um grupo de pessoas que trabalham para oferecer produtos e serviços para a sociedade. Nesse processo, geram valor econômico, entregam valor para o cliente e criam o contexto necessário para o desenvolvimento profissional e pessoal. A falta de atenção ao desenvolvimento das pessoas pode ser reflexo da falta do desenvolvimento de liderança (SPREITZER, 2006). Muitas organizações focam apenas no aprimoramento genérico de competências, e não no desenvolvimento do ser humano. Mas, para que a organização cresça, faz-se necessário que as pessoas se aperfeiçoem e isto implica

encarar a realidade nua e crua e sair da zona de conforto; só assim haverá suporte verdadeiro para a consolidação da liderança (SPREITZER, 2006).

A subcategoria **(c) gerar impacto positivo** aparece como inexorável à construção da liderança nas empresas movidas pelo propósito. O entrevistado 21 afirma que seu propósito: *“é estar engajado em um negócio que possa transformar o mundo de alguma forma. Estar engajado e desenvolver um negócio que, através da sua cadeia produtiva, através do seu produto ele consiga ser transformador, que consiga ter um impacto social”*. A entrevistada 22 declara: *“em linhas gerais é como eu faço da minha atuação gerar algum impacto positivo. Eu quero causar impacto positivo, mas eu quero ter qualidade de vida, quero ter liberdade de ser o que eu sou em qualquer lugar”*. A entrevistada 20 diz: *“quando eu encontrei uma empresa cujo propósito é construir uma sociedade melhor através dos ambientes de trabalho, aí as duas coisas casaram muito”*. A entrevistada declara: *“o mais legal daqui é a gente estar em contato; o trabalho mais legal da Sitawi é viabilizar que o negócio de impacto gere de fato impacto”*. O entrevistado 7 diz: *“hoje em dia, a palavra propósito começou a se banalizar; para isso eu tenho usado a palavra significado e a palavra impacto”*.

Causar impacto positivo é um dos grandes desafios e, ao mesmo tempo, o grande *drive* que move as pessoas a construir suas empresas e trabalhos.

Clarificar seu propósito como líder é fundamental, mas escrever a declaração não é suficiente. Também é preciso vislumbrar o impacto que você terá em seu mundo como resultado de viver segundo seu propósito. Suas ações - não suas palavras - são o que realmente importa. Claro que é praticamente impossível para qualquer um viver plenamente de acordo com seu propósito 100% do tempo. Mas, com trabalho e planejamento cuidadoso, podemos fazer isso com mais frequência, mais consciência, sinceridade e eficácia (CRAIG; SNOOK, 2014).

A literatura sobre liderança autêntica reforça que a relação de liderança, líder e liderado, tem, em seu centro, o potencial para gerar impacto positivo na criatividade e no desenvolvimento dos negócios (HUTCHINSON, 2018). Segundo a *Deloitte Millennial Survey* (2016), a escolha por organizações que contribuem e geram, causando impacto positivo no mundo, é um dos princípios que guiam a eleição de empresas para se trabalhar, principalmente pelas novas gerações. Dinheiro e prestígio estão deixando de ser os primeiros nessa escala de valor (STAHLHOFER; SCHMIDKONZ; KRAFT, 2018).

Para Kempster, Jackson e Conroy (2011), o propósito é como um objetivo maior; é o grande guia, tanto das organizações quanto dos indivíduos que lá trabalham. A existência de um propósito maior é a razão de existir da empresa, além da geração de lucro e valor para os acionistas (VOSS, 2017). As organizações com propósito, comprometidas com os impactos positivos que visam gerar, impulsionam a sua força de trabalho a produzir mais resultados tanto para a empresa quanto individualmente, pois cria um sentimento de que está trabalhando por algo maior e, assim, gera vantagem competitiva para a organização (FRY; SLOCUM, 2008).

No livro *Managing Flow* (NONAKA; TOYAMA; HIRATA, 2008), o propósito é abordado como o que se articula para uma clara construção de futuro e que a essência do negócio deve ser gerar impactos positivos para a sociedade de uma forma ampla. Isto se dá através do comprometimento entre todos os atores, na busca da excelência. O impacto positivo na vida das pessoas, para além dos acionistas, faz parte da construção de uma empresa movida pelo propósito (BERG, 2017). O propósito é fundamental ao capitalismo consciente (MACKEY; SISODIA, 2016); é justamente o que cria a oportunidade de as organizações terem e gerarem um impacto muito mais amplo no mundo no qual estão inseridas.

Os dados empíricos sustentam que gerar impacto positivo é fundamental, o que tem amplo respaldo na literatura sobre liderança movida pelo propósito. Enfatiza-se, ainda, que a liderança mais humana sustenta e promove uma sociedade mais inclusiva, através das próprias empresas, como agentes de mudança positiva. Elas trazem, de forma inovadora, produtos e serviços que diminuem as desigualdades, conectando-se com um propósito maior que atinge a todos os *stakeholders* (BARKI, 2017). Pode-se afirmar que a liderança movida pelo propósito é intrinsecamente motivada a gerar contribuições positivas dentro e fora das empresas. Tanto os que servem de modelo, quanto os que testemunham o resultado das escolhas feitas no dia a dia da organização, são influenciados e influenciadores, pois este é um caminho de mão dupla. O mais importante não é se a experiência em si foi positiva, mas o que se faz a partir dela (MITROFF, 2016).

O propósito dentro da organização promove um senso de direção definitiva para líderes e liderados, que transcende a eles mesmos. Orienta o trabalho, guia as decisões, influencia a forma e o local onde se alocarão os recursos e os esforços. O propósito pessoal está ligado ao desejo de realizar algo significativo e quando este se conecta com o da organização, gera comprometimento com os resultados, na

busca de realizar e gerar impactos em esfera que vai além do pessoal (DAMON; MENON; COTTON BRONK, 2003). A construção de um modelo baseado no propósito refere-se a um objetivo em um horizonte muito distante e é motivado por um desejo de se ter um impacto positivo no mundo, que vá além de si mesmo (BRONK; MCLEAN, 2016).

Craig e Snook (2014) trazem a percepção dos executivos com quem trabalharam e que afirmam que a definição do propósito é a chave para aprofundar o impacto, tanto na vida pessoal como na profissional. Para os autores, definir seu propósito e encontrar a coragem para viver de acordo com ele é a tarefa isolada de desenvolvimento mais importante a que o líder deve se dedicar. A consciência do próprio propósito e o alinhamento com o da organização provê uma base para que todos os envolvidos sejam impactados de forma positiva e, conseqüentemente, a sociedade de uma maneira mais ampla (HOLLENSBE *et al.*, 2014).

No geral, os negócios perderam o seu propósito fundamental, que era o de suprir as necessidades fundamentais da sociedade e criar valor para as pessoas, entregando-lhes produtos e serviços e recebendo por isso, passando a ter um foco quase exclusivo no lucro a qualquer custo, sem entender o impacto de mazelas e decências sociais na cadeia de valor (PORTER; KREMER, 2011). A construção de uma cultura de liderança movida pelo propósito é baseada em valores permeia toda a organização, na busca de deixar um legado positivo para o mundo (SEIDMAN, 2013) e que este seja resistente e de longo prazo. Este modelo de negócios, centrado nas pessoas e guiado pelo propósito, deve instigar os gestores *seniors* a se tornarem agentes para uma mudança positiva na sociedade e na forma de gestão dos negócios de uma maneira mais ampla (JORDI, 2010).

You must facilitate this journey and foster a meaningful discourse utilizing purpose-driven leadership, which emphasizes a clear understanding of your mission, your organization's mission, your purpose and the organization's purpose. It will be the way you proceed to address these challenges and not the challenges themselves that will demonstrate your purpose, your character and your legacy to generations of educational leaders who will follow.

(HOLLOMAN JR 2007)

Na subcategoria (d) **não há separação entre pessoal e profissional**; os entrevistados discorrem sobre a conexão entre áreas supostamente distintas, que são a vida pessoal e a profissional. E apresentam conclusões que, para quem é

movido por propósito, não há distinção na aplicação de seus valores no trabalho e em casa. A entrevistada 1 afirma que *“não adianta fingir que você escolhe determinadas coisas que não têm a ver com você... têm a ver com você; tudo tem a ver com você, de alguma forma”*. A entrevistada 2 declara: *“o meu trabalho está muito alinhado comigo, tem uma questão muito de família; a minha família me criou para eu trabalhar”*. A entrevistada 20 diz: *“é interessante falar isso porque meu propósito pessoal está muito relacionado ao propósito da empresa; é por isso que eu optei em ser dona de uma unidade e trazer a empresa para cá. É ajudar as pessoas a ter uma vida melhor. Faço isso através do meu trabalho”*. A entrevistada 17 confirma: *“eu defino como propósito pessoal ligado ao trabalho é que meus valores estejam integrados no dia a dia com o que eu faço e que eu consiga ver algum resultado, que aquilo tenha um motivo para o todo”*. E o entrevistado 8 reforça: *“como eu defino o meu propósito é como eu defino a maneira como eu me coloco no mundo, assim, o meu propósito como empresário está muito alinhado com a maneira como eu me coloco no mundo”*.

O propósito das organizações emerge das pessoas, daquilo que lhes é mais profundo e verdadeiro. Assim, nas empresas movidas pelo propósito, não existe uma lógica de valores aplicados dentro da empresa e outra fora dela. Este é o modelo mental e de negócios através do qual se constrói a liderança movida pelo propósito, uma lógica que considera o ser humano como um todo e não cindido. Por isto, o propósito da empresa não pode ou não deve ser imposto, mas escolhido (ou rejeitado), aceito ou adotado (ou não), por aqueles que nela trabalham (KEMPSTER; BRAD; CONROY, 2011). Quando o propósito organizacional se alinha com o dos que lá trabalham, aquele extrapola o âmbito da organização e abarca a vida como um todo. Não deve existir um pacote de valores para dentro da organização e para os negócios e outro para a vida particular; quando as pessoas encontram seus valores e propósito, estes a permeiam integralmente (KEMPSTER; BRAD; CONROY, 2011).

Um senso duradouro de propósito é uma das causas mais significativas que se apresentam como explicação para que poucas empresas se mantenham com uma performance positivamente fora da média durante muito tempo, quando comparadas com seus competidores (COLLINS, 2015). A ideia e noção de propósito não são novas, bem como a literatura que traz a sua importância nos âmbitos pessoal e individual. Quando se fala em propósito, compreende-se que os valores e

propósito passam necessariamente pela compreensão de cada pessoa, tornado esferas supostamente distintas – pessoal e trabalho – indissociáveis (HUTCHINSON, 2018). O propósito, quando encontrado e aplicado, funciona praticamente como uma marca pessoal, que revela e comunica a própria identidade e que se manifesta em todos os aspectos da vida, tornando-o indissociável em qualquer âmbito (trabalho, pessoal, familiar etc.).

Os achados empíricos e os estudos teóricos trazem descobertas quanto à aplicação do propósito como algo difícil e trabalhoso. Por vários motivos, um deles é que grande parte das pessoas não sente a necessidade extrema de buscar um propósito mais profundo (MIGUEL, 2016). Em contrapartida, argumenta-se que não apenas saber qual o propósito, mas buscar por ele como o trabalho de autoconhecimento, estimula líderes e conseqüentemente as organizações à construção de diferencial competitivo e ao crescimento (MIGUEL, 2016b). O desafio da descoberta de um propósito maior de existir, tanto para o indivíduo quanto para a empresa, tem o potencial de ser altamente benéfico não só para estes, mas para a sociedade como um todo, podendo inclusive gerar reflexões mais profundas sobre o papel da firma em nossa sociedade (BENDELL; SUTHERLAND; LITTLE, 2017).

Estudos têm demonstrado que a compreensão do propósito de cada um e de seu papel dentro da organização é altamente significativo para a construção de empenho e, conseqüentemente, de resultados (BERG, 2017). Tanto líderes quanto liderados irão buscar aplicar seus valores em tudo o que fazem, sem diferenciação entre aspectos pessoal ou profissional, pois o propósito está profundamente enraizado dentro de cada um, promovendo um fenômeno único que acaba por defini-los, ajudando a compreender de que forma impactará no mundo (MARQUES, 2017). Propósito está mais relacionado ao “porquê” do que ao “como se faz” ou ao “o que se faz”; assim, ele funciona como uma forma de tomada de consciência sobre o que é valioso e importante na vida de cada um e serve como um guia para todas as decisões dentro e fora da empresa (CRAIG; SNOOK, 2014).

Muitas contribuições dos entrevistados neste processo de pesquisa indicam que eles veem o seu trabalho como a forma mais efetiva de implementação de seu propósito pessoal. A construção de uma vida plena passa pelo trabalho e o seu legado se constrói através dele. Com propósito, a liderança não se trata apenas de aportar energia para a empresa e para si, mas de promover o potencial das pessoas à volta, o que passa pelo alinhamento do propósito pessoal com o da organização

(WILSON, 2017). O trabalho de autoconhecimento parece estar conectado com o *lifestyle* mais moderno dentro das organizações, o qual não mais diferencia tanto o pessoal do profissional; estão se criando ambientes mais criativos; nos quais se pode ser mais criativo, ao mesmo tempo em que se aumenta a eficiência (MIGUEL, 2016). De qualquer forma, não se exclui o papel do líder como catalisador de processos e fundamental na transformação do propósito em crescimento para as pessoas e para a organização. Com disciplina e determinação, o líder promove a liderança movida pelo propósito, criando organizações fortes e sustentáveis.

Na tese *Purpose Matters to Leaders at a Personal and Company Level*, Berg (2017) afirma que a sua pesquisa demonstra que o propósito é relevante e contribui para a extensa literatura acerca de motivação, autodeterminação e clima relacional sobre a visão compartilhada de uma empresa.

A subcategoria **(e) ser feliz** demonstra como líderes e liderados de empresas movidas pelo propósito têm a felicidade como parte indissociável e imprescindível à vida, seja pessoal, seja profissional. O entrevistado 6 afirma, quando perguntado sobre o propósito, que *“já foi mais complicado, mas hoje, ser feliz está de bom tamanho”*. A entrevistada 2 diz que *“sempre teve uma coisa de viver a vida bem vivida, que é uma pessoa que acorda e faz o “seu” muito bem; é a pessoa do copo cheio, quer viver uma vida feliz”*. O entrevistado 7 declara que seu propósito *“é trabalhar com pessoas e empresas que estejam alinhadas com seus valores e intenções, para possa fazê-lo mais tranquilo e ser mais feliz”*.

Tanto dentro quanto fora do ambiente de negócios, não apenas felicidade, mas a busca consciente por esta, é de grande relevância e, é parte indissociável das empresas e pessoas movidas pelo propósito (KOFMAN, 2006). E a escolha por uma vida feliz impacta positivamente as empresas, promovendo cooperação e melhores interações. Consequentemente, observa-se melhor clima organizacional e melhores relações interpessoais (STAHLHOFER; SCHMIDKONZ; KRAFT, 2018). Inclusive, líderes movidos pelo propósito optam por manter o senso de felicidade e de significado como parte da equação que dimensiona o crescimento de suas empresas (MITROFF, 2016). Líderes movidos pelo propósito preferem crescer mais devagar a corromper seus valores, e isso inclui a felicidade própria e daqueles com quem trabalha.

Empresas movidas pelo propósito têm a sua organização e liderança construídas sobre valores sólidos e geram e criam valor e riqueza com base nesta

premissa (KOFMAN, 2006), a qual inclui a felicidade como ponto fundamental. Kofman (2016) afirma, ainda, que não se trata apenas do indivíduo, mas há o fomento do respeito, da solidariedade, da humanidade e da fidelidade para com a comunidade na qual a empresa está inserida, abarcando todos os *stakeholders*. E que é tarefa fundamental da liderança ajudar as pessoas a cumprirem a sua missão, enquanto desenvolvem relações interpessoais saudáveis e experienciam um senso de felicidade e evolução que transcende o próprio indivíduo.

O entrevistado 8 afirma: *“de certa forma, meu propósito é direcionado para apoiar organizações e times a terem mais performance, a alcançarem seus objetivos e a serem mais felizes, se satisfazendo e se desenvolvendo”*.

Quando se trata da construção de liderança movida pelo propósito, tanto líderes quanto liderados não corrompem seus valores por ganhos materiais e agem com honestidade, integridade e respeito, independentemente do ambiente no qual se encontram. Há uma forte consciência do que realmente importa para eles, que é criar e viver uma vida virtuosa, repleta de significado e feliz para si, ao mesmo tempo em que respeitam e aceitam perspectivas diferentes das suas (STAHLHOFER; SCHMIDKONZ; KRAFT, 2018). Desta forma, celebram a diversidade e promovem geração de valor para a organização. O entrevistado 12 afirma que seu propósito pessoal: *“é ser feliz e impactar positivamente a vida das pessoas, sempre fazendo o que é melhor para o mundo e para mim, também, esse basicamente é meu propósito pessoal”*.

Para a liderança movida pelo propósito, como vimos acima, a felicidade não está apenas relacionada ao caráter individual, mas fundamentalmente a promoção desta para com todos. O propósito é basilar para a felicidade e uma vida plena, assim como a falta dele nos encaminhará para a infelicidade individual (FRANKL, 2004). E a compreensão do papel fundamental que a felicidade tem na vida de cada um é indissociável do conceito de liderança movida pelo propósito sobre o qual se quer construir as organizações (KEMPSTER; BRAD; CONROY, 2011).

Pessoas felizes e com propósito trabalham com mais disposição e prontidão, afetando de maneira positiva toda a organização (BRONK; MCLEAN, 2016). As questões financeiras são importantes, mas não são o que motiva como fator primordial. A performance organizacional está conectada ao alinhamento do propósito individual com o da organização (WHITE *et al.*, 2017a). E como já foi dito, não há como dissociar propósito de felicidade e da busca constante de

desenvolvimento e realização pessoal (NONAKA; TOYAMA, 2007). O ser humano, segundo Viktor Frankl (1985), não busca a felicidade *per se*, mas busca sentido, significado, propósito, e isso trará felicidade.

A subcategoria (f) **valores conectados à prática**, reforça o caráter indissociável da vida de trabalho e pessoal, que as pessoas movidas pelo propósito têm um conjunto de valores que se aplica a todas as ações, dentro e fora da organização. A consciência sobre o propósito e os próprios valores é fundamental para que a prática esteja norteada por estes.

Quando os líderes agem de forma que fique claro que as ações são guiadas pelos valores, elas impactam e inspiram os liderados e as pessoas à volta, expandindo o comportamento ético, diminuindo o medo e desenvolvendo um ambiente de confiança dentro da organização (VOSS, 2017). Para a liderança movida pelo propósito, não existe dubiedade ética ou de valores ou uma moral parcial; não há diferença entre personalidade de trabalho e de casa (VOSS, 2017). Seus valores pessoais são sempre o Norte que guia as decisões, dentro e fora da organização. Para a entrevistada 17: *“é importante que os valores estejam integrados no dia a dia com o que eu faço, e que eu consiga ver algum resultado”*.

Da mesma forma o entrevistado 7 reforça: *“busco oferecer genuinamente para aqueles que nos contratam, os mesmos valores que a gente tem em vida, então a gente não trapaceia, não quer sair ganhando em cima do cliente”*.

Agir é fundamental, mas fazer com que exista uma clara percepção da conexão também é importante. É essencial que, na construção da liderança movida pelo propósito, exista um reconhecimento de que há consistência e alinhamento entre os valores das pessoas e os da organização, e que isto seja verdadeiro e traduzido em ações (HOLLENSBE *et al.*, 2014). O entrevistado 8 *“declara que ajuda as organizações a identificarem seu propósito com clareza, identificar princípios sólidos e entender como isso se transforma em produtos”*. Na mesma linha, o entrevistado 11 declara: *“de nada adianta tu teres um propósito se esse propósito não for acessível, que as pessoas possam acessar; seja ele qual for, que as pessoas possam compartilhar, participar efetivamente desse projeto”*.

A liderança movida pelo propósito tem como base a congruência e a integralidade. Propósito e valores devem ser internos e transbordar em ações efetivas em todas as áreas da vida, se cisão entre os âmbitos pessoal e profissional.

4.2 Conexão com o propósito e valores da empresa

Nesta categoria, apresentam-se as atitudes que geram conexão das pessoas com o propósito e valores da empresa. Ela foi dividida em seis subcategorias: (a) alinhamento, (b) comunicar propósitos e valores, (c) construir um modelo mais horizontal, (d) diálogo aberto, (e) ser exemplo, (f) ter conteúdo e conhecimento, (g) valores e propósito vêm primeiro.

A subcategoria (a) **alinhamento** diz respeito a como as pessoas afinam as suas expectativas e valores entre si e com os da organização. As pessoas que trabalham em empresas movidas pelo propósito alinham seu propósito individual com o propósito da empresa e assumem responsabilidades, de acordo com esse (STAHLHOFER; SCHMIDKONZ; KRAFT, 2018). O entrevistado 4 diz: *“a principal questão que eu considero premissa para comprometer as pessoas é realmente ter um propósito verdadeiro e que as tuas atitudes estejam alinhadas com isso”*. No mesmo sentido, o entrevistado 8: *“alinhar expectativas - para mim, isso talvez seja a coisa mais importante para se ter uma liderança consciente com seus liderados”*.

Para os líderes em empresas movidas pelo propósito, não há lugar para desalinhamento de valores fundamentais, como afirmou o entrevistado 7: *“não tem como as pessoas trabalharem com a gente e não pensarem dessa forma, então quem não está pensando ou quem não pensa dessa forma, quem não está alinhado com esses valores, raramente fica”*.

Além do alinhamento interno, essas organizações olham para fora e buscam se aproximar da sociedade e de seus *stakeholders*. Não há mais lugar para empresas que desconsideram seu impacto no mundo e nas pessoas, ou que trabalham de forma desumanizada e não consciente (MACKKEY; SISODIA, 2016).

O alinhamento em direção a um propósito comum gera resultados muito bons para as empresas (WILSON, 2017). E não apenas no âmbito interno, mas também interorganizações. A construção de um propósito que conecte o individual e o coletivo gera comprometimento, foco e produtividade, que se refletem em toda a organização, transcendendo esta e impactando a todos os *stakeholders* (WILSON, 2017a).

O entrevistado 12 contribui dizendo *“que todo mundo na sua área, de acordo com suas competências, trabalha em prol de um objetivo maior, que é desenvolver pessoas, e todo mundo se ajuda”*.

O grande desafio a ser encarado pelas organizações atualmente é desenvolver alinhamento (CRAIG; SNOOK, 2014). A liderança, dentro do contexto das organizações movidas pelo propósito, tem papel fundamental para gerar conexão entre as declarações de propósito, os valores e as atividades corporativas (WHITE *et al.*, 2017). Para John Mackey (CEO e fundador do *Whole Foods Market* – 2012, *apud* MIGUEL, 2016) os negócios do século 21 necessitam mudar o foco de maximização do lucro para maximização do propósito e, ainda, diz que se as organizações alinharem as estratégias, sistemas e estrutura ao redor de um propósito maior, o resultado será “fazer mais dinheiro do que se imaginaria ser possível.”

Para fins de gerar e manter o alinhamento entre as pessoas, com a organização e da organização para com o mundo, os líderes movidos pelo propósito optam deliberadamente por um crescimento mais lento e sustentável (MITROFF, 2016). Manter o alinhamento é mais importante do que obter lucros e, como já vimos, organizações com propósito, valores fortes e líderes disciplinados dão mais resultados que as concorrentes (COLLINS, 2015). Desalinhamento, por outro lado, destrói o empenho; quando as pessoas não se sentem conectadas com o propósito e valores da organização, muito provavelmente a deixarão (MIGUEL, 2016b) e é papel fundamental da liderança proporcionar tal alinhamento. É evidente a diferença entre uma pessoa focada na carreira, que trabalha das 9 às 17 em troca de um salário, e alguém que trabalha guiado por um propósito. A ciência do propósito, por si só, já tem o poder de gerar alinhamento e conexão. A consequência disso, além de gerar crescimento para a organização, é a promoção de um senso de completude e vida plena, que volta para a empresa na forma de entusiasmo e resultado (CUNHA; REGO; CASTANHEIRA, 2016).

A subcategoria (b) **comunicar propósitos e valores**, traz a importância de, além existir um propósito e valores claros, que estes sejam comunicados com efetividade. O entrevistado 4 afirma: *a questão de ser líder é muito complexa e existe a necessidade de estar sempre batendo nestas questões, reforçando valores, reforçando a cultura; são coisas que contribuem para isso*. A entrevistada 20 diz que *“o propósito é falado em vários canais no dia a dia; ela está muito presente, estampada na parede”*.

Comunicar a visão é inexorável à liderança, assim como é um dos grandes desafios desta. Passa por aqueles com mais consciência e autonomia a

responsabilidade maior de comunicar de maneira efetiva os valores, para gerar comprometimento (MIGUEL, 2016). Não adianta ter um propósito grandioso e não conseguir conectá-lo com as pessoas, tanto dentro quanto fora da organização. Mas antes de comunicar, deve-se estabelecer ou descobrir qual é o propósito maior da empresa, que sendo verdadeiro, gera estabilidade interna, diminui as divergências e incrementa o esforço e a lealdade daqueles que nela trabalham (CRAIG; SNOOK, 2014).

Quando se fala em comunicar propósito e valores, não se trata apenas de uma comunicação formal, mas dos comportamentos e atitudes que comunicam. Deve haver um alto grau de congruência entre o pensar, o sentir e o agir (STAHLHOFER; SCHMIDKONZ; KRAFT, 2018), na direção de um sentido comum. As organizações movidas pelo propósito têm uma cultura inspiradora, energizante e que motiva os que lá trabalham e isso se reflete diretamente na performance e no comprometimento das pessoas (MACKEY; SISODIA, 2016). É fundamental à liderança, compreender e comunicar os valores em princípios, de tal forma que estes estejam impregnados tanto na estratégia quanto na tática do organização (KURUCZ *et al.*, 2017). Muitas vezes, comunicar significa traduzir para os vários níveis de compreensão dentro de uma mesma organização. E a forma como valores e propósito são transmitidos é fundamental para que se gere o empenho necessário à empresa (SALTER; HARRIS; MCCORMACK, 2014).

A subcategoria (c) **construir um modelo mais horizontal**, aponta a importância de uma revisão no paradigma vertical que ainda permeia as empresas. A liderança movida pelo propósito não propõe a desconstrução total da verticalidade, mas a combinação de processos horizontais e verticais para a condução mais sustentável das organizações (STAHLHOFER; SCHMIDKONZ; KRAFT, 2018).

O entrevistado 7 diz que *“o que nos diferencia entre todas as agências é a nossa cultura. Não falando apenas de causas, mas de forma de trabalhar, se divertir, a maneira como a gente se trata, de horizontalizar o processo”*. Entrevistada 22 declara que *“qualquer outra pessoa tem acesso a ela (líder da empresa), então a gente tem uma gestão muito horizontal”*. O entrevistado 21 corrobora com esta subcategoria, afirmando que acreditam *“em um modelo de trabalho mais horizontal; para a gente é um desafio bem grande de quebrar uma cultura tradicional de liderança. Fizemos vários experimentos nestes 8 meses de como quebrar essa cultura top-down”*.

Construir uma organização mais horizontal exige mais maturidade e segurança emocional de líderes e liderados, pois todos têm responsabilidade da cultura de liderança (VOSS, 2017). É indissociável da figura do líder a responsabilidade de fazer uma integração mais horizontal dentro da organização; assim, usa-se o paradigma vertical e o reforço institucional para a construção de relações mais igualitárias dentro da empresa (KURUCZ et al., 2017) e que geram mais sinergia de trabalho e relacionamento entre as pessoas.

A subcategoria (d) **diálogo aberto** diz respeito à liberdade para conversar livremente dentro das organizações. Marques (2017) cita Nelson Mandela como exemplo de mudança de estratégia, para atingir resultados alinhados com o propósito. Após 27 anos na prisão, passou a dialogar de forma aberta, inclusive com os inimigos, para poder gerar mudanças efetivas em uma nação inteira. A conexão entre as pessoas e o alinhamento com foco em um propósito compartilhado só pode ser alcançado com diálogo aberto (ERIKSEN; COOPER, 2017); a transparência diminui a distância entre as pessoas do grupo e faz com que elas se vejam como iguais, aumentando o comprometimento.

Diálogo é sempre uma discussão de, no mínimo duas vias, não são discursos ou anúncios feitos de forma unilateral, tampouco incluem apenas as pessoas que trabalham dentro da empresa, deve alcançar todos os stakeholders e, inclusive, os concorrentes (VOSS, 2017). Manter o diálogo vivo e fluente fomenta oportunidades de aprendizado dentro da organização, mantém as pessoas motivadas e em movimento, independentemente das possíveis incertezas que possam surgir das estratégias estabelecidas pela empresa (KURUCZ et al., 2017). O diálogo é fundamental para gerar conexão e sinergia não só entre pessoas, mas entre setores da empresa ativando a compreensão e o reconhecimento das diferenças e as utilizando de forma a construir ambientes mais colaborativos e organizações mais sustentáveis (KURUCZ et al., 2017).

Entrevistada 17 diz que *“desde as questões mais bobas até questões mais complexas, tem uma escuta ativa da liderança e não é uma escuta por escutar, é uma escuta efetiva de fato, que vai mudar alguma coisa”*. No mesmo sentido, a entrevistada 22 afirma que *a “abertura e o diálogo criam uma empatia e faz com que você se conecte com as pessoas com quem você trabalha e aí o propósito começa a entrar em você e você começa a se contagiar com aquilo”*. A entrevistada 2 declara:

“busco ser muito transparente com minha empresa; com o serviço que eu presto; eu tenho um diálogo muito aberto com meus clientes”.

Para Nonaka e Toyama (2007), a construção de uma liderança que abarque toda a organização de maneira a levar propósito e valores para todos os níveis, requer conhecimento aplicado à prática e habilidade do diálogo. O diálogo e o movimento dialético entre pessoas diminui os espaços entre elas, instigando comprometimento e performance (UHL-BIEN, 2006). A prática do diálogo está relacionada à construção de um ambiente de transparência que permita trocas autênticas, a partir do reconhecimento das forças e pontos fracos de cada um (SPREITZER, 2006).

A subcategoria (e) **ser exemplo** reforça a importância da congruência entre o que se professa e o que se faz. A coerência entre discurso e ações é fundamental para que haja comprometimento. Quando perguntada sobre o que gera o comprometimento das pessoas com o propósito, a entrevistada 1 respondeu da seguinte forma: *“Acredito que seja uma questão de congruência, walk the talk, ser exemplo”.* A entrevistada 20 confirma dizendo: *“Acho que muito o que engaja é a liderança inspiradora pelo exemplo”.* Para o entrevistado 5, *“o interesse da liderança é alcançar o propósito, e as nossas atitudes do dia a dia demonstram isso. Então eu acho que são as atitudes do dia a dia”.*

Os líderes de empresas movidas pelo propósito buscam um alto grau de coerência entre discurso e prática. Isto, aos olhos dos liderados e demais *stakeholders*, configura ser exemplo, de agir conforme o discurso. Demonstram, assim, um alto grau de integridade, o qual explicita que não há diferença entre os valores que se aplicam na empresa e na vida pessoal (VOSS, 2017). A segurança gerada nos liderados, quando as palavras são traduzidas em ações e estas estão alinhadas com propósitos e valores, gera alto grau de comprometimento, e percepção de integridade faz com que todos que trabalham na organização sintam-se livre para serem inteiros também, e não com um conjunto de valores que valem para casa e outro que vale no trabalho (VOSS, 2017).

A organização, assim como as pessoas que lá trabalham, devem ser exemplo do que professam; o discurso deve estar alinhado com a prática. Esta tradução de discurso em ações deve permear toda a empresa, em todos os níveis. E há algo ainda mais sofisticado: além de se fazer o que se fala, isto deve ser percebido claramente pelas pessoas, ou seja, a consistência e o alinhamento têm de ser reais

e percebidos como tal, para que gere comprometimento e performance (HOFFMAN *et al.*, 2011). O trabalho que gera conexão é muito similar a uma casa cheia de amigos que se respeitam e se admiram, e que agem não apenas para si próprios, mas para aqueles que admiram e respeitam (GEORGE, 2003). As pessoas se comprometem mais quando se sentem inteiras e isso acontece quando têm a mesma percepção através do exemplo das pessoas à volta, acarretando retornos financeiros diferenciados (HUTCHINSON, 2018).

A subcategoria (f) ter **conteúdo e conhecimento** diz respeito à credibilidade da empresa, que se constrói por meio das pessoas que nela trabalham. Além do propósito e dos valores, ter conhecimento sobre o que se faz, produz e vende é fundamental para gerar conexão. A entrevistada 1 relatou o seguinte: *“temos uma série de conhecimentos não científicos. Mas no que trabalhamos muito com o ambiente organizacional não conseguimos vender, pois eles não gostam de coisas que não tem cientificidade”*. A entrevistada 2 diz que as pessoas se comprometem com quem tem o conhecimento.

O envolvimento, tanto da equipe quanto dos clientes, está relacionado à credibilidade dos líderes e da organização; um dos fatores relevantes é o grau de expertise que a liderança possui na área em que atua, bem como o conteúdo e conhecimento que são percebidos pelas pessoas. Faz diferença ter oportunidade de aprender e espelhar-se em pessoas que realmente sabem o que fazem (JONES *et al.*, 2014). A credibilidade, tanto da organização quanto das pessoas que lá trabalham, aumenta a confiança, o comprometimento, a lealdade dos colaboradores e para com a marca (BARKEMEYER, 2009).

A subcategoria (g) **valores e propósito vêm primeiro** reforça que a tomada de decisão, as estratégias e as táticas da empresa têm os valores e o propósito sempre como pressuposto, como norte. As ações de liderança são lastreadas e balizadas pelo propósito, como vemos na fala da entrevistada 20, quando afirma que *“esta filosofia que está por trás de tudo que a gente faz é algo que inspira muitíssimo, assim como olhar para a missão na hora de tomar as decisões”*. O entrevistado 10 declara, no mesmo sentido: *“quando eu fico na dúvida, eu penso na missão, que caminho que vai reforçar o propósito; então, quando você faz isso, sempre tem uma justificativa para sua ação”*. O entrevistado 8 diz: *“é criar uma gestão olhando primeiro para os valores, o que eu consigo fazer em gestão para*

viver cada um deles; então, essa comunicação fica natural. Inclusive coerência é a palavra que a gente mais usa”.

Líderes devem desenvolver comprometimento e a motivação para liderar, manter a energia para persistir e encarar obstáculos e problemas intercorrentes. Isso acontece com um alto grau de propósito e foco para fazer o negócio crescer (HUTCHINSON, 2018). As evidências apontam que as organizações beneficiam-se fortemente do comprometimento das pessoas e este se dá quando acreditam que estão trabalhando em nome de algo que vale a pena (HUTCHINSON, 2017). Estabelecer um propósito maior gera estabilidade nas organizações e incrementa tanto lealdade quanto comprometimento (CRAIG; SNOOK, 2014).

Pessoas que trabalham tendo um propósito forte têm um comprometimento sem precedentes, que ultrapassa o entusiasmo gerado por compensações financeiras (WHITE *et al.*, 2017). Um senso de propósito duradouro é um dos grandes fatores de performance e sucesso de empresas, em relação aos seus competidores ao longo do tempo (COLLINS, 2015).

4.3 Dignidade

Esta categoria apresenta as atitudes de liderança que corroboram para a construção de relações verdadeiras e saudáveis dentro da empresa. Foi subdividida em seis subcategorias: (a) ambiente leve e agradável, (b) colaboração, (c) confiança, (d) fazer o que se fala e, (e) relações mais humanas.

Cada pessoa deve ser respeitada como ser humano, e não como um recurso; como alguém, e não como uma coisa, capital. Se os valores pessoais são deixados em casa para que novos valores e propósito sejam exercidos no trabalho, todos perdem: as pessoas, a empresa e a sociedade (HOLLENSBE *et al.*, 2014). Dignidade, no contexto da liderança movida pelo propósito, diz respeito a tratar e considerar as pessoas em sua totalidade, e não fragmentadas ou cindidas. Dignidade é característica fundamental às empresas movidas pelo propósito (KARNS, 2011).

A subcategoria (a) **ambiente leve e agradável** diz respeito ao ambiente e clima de trabalho, que são fundamentais para uma empresa que valoriza relações verdadeiras e saudáveis. Nas palavras de entrevistada 17: *“a equipe é pequena,*

todo mundo almoça aqui, temos happy hour, tentamos fazer com que as pessoas se integrem mais, todo mundo se dá bem com todo mundo”.

As pessoas têm seus valores e levam-nos para o trabalho (JORDI, 2010) e um bom ambiente faz com que se possa ser e estar de forma mais autêntica. O respeito ao próximo, às suas diferenças e características reforça a dignidade dentro da organização. As empresas movidas pelo propósito constroem ambientes nos quais as pessoas têm vontade de trabalhar e fazem-no felizes. Como relatou entrevistada 15 sobre o ambiente de trabalho: *“é muito favorável a isso; hoje, por exemplo, acordei sem saber o dia que era em função do feriado e eu vou super feliz trabalhar na empresa; gosto de ir para lá, é muito bom ir trabalhar feliz, tomar cafezinho com tua equipe.* O entrevistado 12 declara que, *“basicamente, o ambiente proporciona isso; as lideranças estimulam, não existe uma regra, mas o ambiente proporciona este clima de confiança e este clima de colaboração, isso faz parte das lideranças, óbvio, mas não é algo formal”.*

A subcategoria (b) **colaboração** incrementa o conceito de dignidade apresentando a forma como se trabalha, buscando mais coesão e auxílio mútuo. Como vemos na passagem do entrevistado 6: *“a gente tenta cada vez mais ser colaborativo, construir algumas coisas, escrever os nossos valores; o grupo se juntou e saiu com uma proposta de valores que foi apresentado para um grupo maior”.* Experiência e compreensão de como se estabelecer um propósito compartilhado por parte da liderança são fundamentais promover uma forma mais colaborativa de trabalho entre times e membros da organização. (ERIKSEN; COOPER, 2017). Estudos indicam que os valores e princípios devem fazer sentido para os *stakeholders* e, assim, ativar a colaboração e a cooperação na direção de resolver problemas, gerar valor e construir organizações sustentáveis (KURUCZ *et al.*, 2017).

A entrevistada 15 relata: *“na verdade é todo mundo junto; se dá problema em alguma parte, é problema de todos, pois todos irão deixar de ganhar, todos vão ter que rever as coisas, todos terão que trabalhar de novo. É tudo junto”.* A colaboração gera dignidade e a dignidade gera colaboração. A colaboração é uma atitude que deve perpassar toda a organização de forma orgânica com os líderes, liderados, consumidores e parceiros, criando um ecossistema que permite que valores e propósito sejam transmitidos através da empresa e para além dela (NONAKA *et al.*, 2013). O entrevistado 12 corrobora com este posicionamento na passagem: *“este*

clima de colaboração, isso parte das lideranças, óbvio, mas não é algo formal, não está escrito em algum lugar; as lideranças estimulam este ambiente mais leve de colaboração”. E ainda o entrevistado 11: “a gente constrói nossas relações, transparência, espírito ganha-ganha, tentando sempre implementar uma cultura mais orgânica e colaborativa”.

A subcategoria (c) **construir confiança** traz a importância deste constructo para que exista dignidade e relações verdadeiras entre as pessoas, dentro e fora da empresa. A entrevistada 20 relata que *“o cerne da metodologia da empresa, e é o que a gente aplica com os clientes, tem a ver com a confiança; é o que a gente prega, se tu queres construir um excelente lugar para trabalhar”.*

A construção de confiança não é algo que acontece rapidamente; exige tempo e requer paciência e habilidade, principalmente por parte dos líderes, que são parte fundamental neste processo. As pessoas são muito diferentes, e isso deve ser levado em conta (VOSS, 2017). As organizações movidas pelo propósito colocam as pessoas como prioridade, construindo confiança e responsabilidade para com a empresa e para além dela, sem perder de vista a sustentabilidade econômica e o direcionamento para o mercado (AMAR *et al.*, 2012). A confiança é um valor intangível que ativa a colaboração entre as pessoas e incentiva a construção de um propósito coletivo, mas que não exclui os propósitos individuais (JORDI, 2010).

O entrevistado 8 afirma que:

A transparência, no nosso grupo com 27 pessoas, é a palavra que mais falo, pois é uma condição para muita coisa, por exemplo, para a confiança. Se você sabe exatamente o que esperar de mim e eu sei exatamente o que esperar de você, é mais fácil confiar, é uma condição necessária.

A subcategoria (c) **fazer o que fala** traz a importância da congruência na relação de liderança. Não existem valores para a vida pessoal e valores para a vida profissional; a dignidade dentro das empresas trata de desenvolver pessoas inteiras e não cindidas, e isso aparece literalmente na fala da entrevistada 1, quando afirma que é *“uma questão de congruência, walk the talk”.*

A liderança com propósito deve ter consciência de que a congruência não está relacionada apenas às atitudes na organização, mas à pessoa como um todo; não adianta fazer o que fala no trabalho e ser incongruente na vida pessoal. Essa divisão aparece cada vez mais tênue para aqueles que vivem uma vida lastreada em valores e propósito. Garantir que as palavras dos líderes sejam traduzidas em ações

éticas é fundamental para as empresas movidas pelo propósito, e quando esta congruência é real, o medo diminui e cria-se uma atmosfera de trabalho que agrega e gera muito valor (VOSS, 2017). Estudos sobre congruência mostram que a percepção dos liderados sobre a consistência dos valores e propósito é fundamental para a construção de relações de confiança dentro da organização (HOLLENSBE *et al.*, 2014).

O entrevistado 5 reforça a importância da congruência, quando afirma que é fundamental *“cumprir com coisas que tu fala; é muito mais do que ser honesto”*. Assim como a do entrevistado 16, que afirma que *“os sócios, eles servem muito como espelho, porque tu vêes os sócios virando sábado, domingo, trabalhando de madrugada. Agora no último lançamento, teve o pessoal da produção que chegou na sexta-feira e saiu domingo”*.

A subcategoria (d) **relações mais humanas** versa sobre a importância dos relacionamentos mais cuidadosos e humanos entre as pessoas. Observa-se isto nas palavras da entrevistada 3: *“tento deixar minha empresa cada vez mais humana. Isso que eu quero que as pessoas entendam, tanto com meus clientes, tento sempre ser a mais humana possível”*. O entrevistado 5 reforça esse posicionamento, quanto à forma de tratar os que erram: *“os líderes são jovens, que estão começando a aprender. Cara, vai ter um monte de erro. E o que a gente tem visto lá é que não é ruim quando a gente comete um erro e assume e trata com humildade”*.

Tratar bem as pessoas reforça o propósito e gera conexão emocional entre indivíduos que incorporam verdadeiramente um ideal. A liderança movida pelo propósito é empática com os desejos e necessidades dos outros (STAHLHOFER; SCHMIDKONZ; KRAFT, 2018). As empresas movidas pelo propósito buscam afeto, amor, felicidade, autenticidade, empatia e compaixão, traduzidos na forma com que se tratam as pessoas dentro e fora da empresa. Esta característica humana, de conexão emocional, permeia a liderança com propósito (BARKI, 2017). Quando perguntado sobre quais atitudes de liderança se relacionam e promovem a dignidade, o entrevistado 9 simplesmente respondeu: *“Carinho, cuidado com as pessoas”*. A conexão emocional entre as pessoas pode aparentar dispersão; o paradigma da liderança mais consciente e movida pelo propósito nos mostra que, além de não atrapalhar, relações mais humanas e cuidadosas são lucrativas para os negócios (MACKEY; SISODIA, 2016).

4.4 Solidariedade

Esta categoria expressa de que forma a liderança fortalece os laços entre as pessoas e da empresa com a sociedade; subdivide-se em quatro subcategorias: (a) afinidade de propósito, (b) comunicar valores e propósito, (c) proximidade.

A subcategoria **(a) ter afinidade de propósito** ressalta o quanto isto fortalece laços, como vemos nas transcrições:

A mesma liberdade que nós temos, os afilhados têm que ter e esses afiliados, eles têm que ter um propósito semelhante. Tudo ocorre de maneira natural; tu encontras pessoas com quem compartilha das mesmas ideias, dá liberdade para elas, explica bem o que tu fazes, mostras e, assim, o conteúdo chega. Entrevistado 16

A gente conversa de igual para igual; a gente é muito parceira. A relação dá certo quando estamos trabalhando com uma visão e objetivo comum, seja ele qual for. Entrevistada 18

Este valor das empresas movidas pelo propósito, a solidariedade, trata do reconhecimento de que as pessoas se importam e pode ser resumida na frase *“Estamos todos juntos nisso”* (HOLLENSBE *et al.*, 2014). Para que isso aconteça, é fundamental haver afinidade de valores, propósito, ideias e atitudes. O mercado não é uma zona livre de valores e as empresas podem ter um alto grau de impacto no mundo, promovendo valores virtuosos e colaborando com a sociedade (HOLLENSBE *et al.*, 2014). A afinidade de propósito pode ajudar a conectar as pessoas, promovendo oportunidades de trabalho, gerando serviços e produtos inovadores e abrindo novos mercados (GEORGE; MCGAHAN; PRABHU, 2012).

A subcategoria **(b) comunicar valores e propósito** explica a importância não apenas do conteúdo da transmissão, mas de fazer com que se compreenda e assimile o propósito. Nas palavras da entrevistada 15 *“isso é muito importante; quando tu tens um atendimento legal em que a pessoa está feliz ali, isso passa para ti, então em uma reunião com cliente, isso deve transmitir isso e acho que isso é levar para fora esse propósito do time”*.

Observa-se que é importante o reforço e a comunicação contínua, como relata o entrevistado 12:

Com os nossos clientes, nós estamos sempre conversando, sempre oferecendo conteúdos, oferecendo materiais, abertos ao diálogo. Para a equipe nós, damos suporte para que eles trabalhem, para que eles dêem continuidade no processo tanto de autoconhecimento, quanto no processo

de desenvolvimento profissional deles, porque nós temos vários cursos profissionalizantes aqui na empresa.

A subcategoria **(d) ter e construir relações próximas** traz a importância das boas relações humanas dentro das organizações, e destas para com seus clientes e fornecedores. Quando se trabalha visando a um propósito maior, desenvolver relações próximas e amistosas é fundamental para construir negócios que trabalhem em prol de um bem comum (HOLLENSBE *et al.*, 2014). O entrevistado 21 relata este modo de agir e pensar na passagem: *a gente tem uma relação muito próxima com os nossos produtores locais; mais de 60% do que a gente consome no restaurante vem de produtores locais*. E na mesma linha, o entrevistado 14 relatou que:

A primeira coisa que a líder fez foi me apresentar todos os agricultores familiares da feira, nome de cada um, de onde são; são todas pessoas humildes e mega trabalhadores. Conhecer a base de baixo já é um baita avanço para estreitar estes laços.

Uma das bases da liderança movida pelo propósito é o cuidado genuíno e empático com as pessoas, e isso acontece com relações que sejam próximas e verdadeiras (STAHLHOFER; SCHMIDKONZ; KRAFT, 2018). Esta forma mais próxima de se relacionar não ocorre apenas com a equipe, mas também com os clientes, como relata a entrevistada 13, quando declara: *“o quão incrível, fantástico é o laço e carinho que nós temos com os clientes e que os clientes têm conosco. Tem clientes que já viraram amigos”*. No mesmo sentido, o líder entrevistado 8 relata: *“tem uma característica muito forte na nossa equipe que é que a gente busca muito ter empatia, saber se conectar com a outra pessoa, saber tratar todas as pessoas como ser humano, independente de quem seja”*.

Portanto, a proximidade entre as pessoas dentro da empresa e desta para com a sociedade gera valor, cria mercados, atrai novos clientes e maximiza o propósito (HOLLENSBE *et al.*, 2014).

4.5 Pluralidade

Esta subcategoria descreve como é a relação da liderança quanto à pluralidade, à diversidade de culturas, ao respeito e ao acolhimento de diferentes opiniões. Está dividida em quatro subcategorias: (a) criar um ambiente seguro para

que as pessoas falem, (b) foco no comportamento e atitudes (atenciosidade), (c) gerar integração, (d) responsabilidade.

Pluralidade e diversidade são inexoráveis às empresas movidas pelo propósito; estas organizações não apenas tratam como importante, mas buscam agir proativamente na direção da celebração da pluralidade (WHITE *et al.*, 2017). Ela é um grande desafio para qualquer organização e é facilitada por uma linguagem e cultura de liderança mais aberta, horizontal e menos hierarquizada (BENDELL; SUTHERLAND; LITTLE, 2017). Atos de liderança em prol da pluralidade de origens, *background* e ideias são geradores de criatividade e inovação, mas se isto não fizer parte das prioridades da gestão da empresa, podem se perder facilmente no dia a dia (SMITH; LEWIS; TUSHMAN, 2016).

Incluir a pluralidade no contexto das organizações como uma forma de realizar o propósito, pode auxiliar as pessoas a minimizar as resistências e ajuda a criar oportunidades para o desenvolvimento da diversidade. Outro efeito importante do esforço para a criação de ambientes mais plurais é a garantia de que não sejam apenas eventos isolados, mas uma busca coletiva e contínua lastreada em valores (HOLLENSBE *et al.*, 2014).

As pessoas trazem seus valores para o trabalho e, para que a singularidade de cada um não gere choques desnecessários e negativos, deve-se buscar atuar com o mais alto grau de respeito e dignidade, reconhecendo os valores humanos de cada indivíduo (JORDI, 2010). A pluralidade favorece a curiosidade e a inclusão, acima da desconfiança e do preconceito para com quem é e pensa diferente; corrobora com o manutenção de valores e propósito e encoraja as pessoas à inovação e ao crescimento (HOLLENSBE *et al.*, 2014)

A subcategoria (a) **criar um ambiente seguro para que as pessoas falem** demonstra a abertura que se constrói na empresa para que elas se sintam seguras para falar o que pensam, como demonstra a passagem abaixo:

Uma das principais questões que eu, como líder, procuro trazer é que as pessoas tenham o seu espaço para dar sua opinião. Eu realmente acredito que não importa se é uma pessoa que está em outra posição de liderança ou estagiário que entrou há uma semana; acho que todo mundo tem muita coisa para contribuir. Entrevistado 4

Neste sentido, as organizações devem criar ambientes abertos e que promovam as boas relações humanas, instigando o compartilhamento de

informações, responsabilidade e honestidade de líderes e liderados. Uma cultura de liderança que gera valor para a empresa e para o consumidor se dá em uma atmosfera na qual as pessoas estejam à vontade para criar e manifestar-se (WALUMBWA; CHRISTENSEN; HAILEY, 2011). A liderança movida pelo propósito busca criar um clima de trabalho amistoso, em que as pessoas desenvolvam um senso de comunidade, de pertença, que transborda a organização e impacta os fornecedores, clientes e demais *stakeholders*, tornando-se altamente valorosa (MITROFF, 2016).

A transcrição a seguir ilustra o argumento acima:

Então, tudo se torna mais fácil nessa relação quando a gente adota essa postura de um plano mais horizontal, onde todo mundo aprende com todo mundo. E isso é uma coisa que já acontece dentro da nossa estrutura; a opinião de cada um tem o mesmo valor. Entrevistada 19

A subcategoria (b) **foco no comportamento e atitudes – atenciosidade** reforça a categoria pluralidade, mostrando que a forma com que se tratam as pessoas é fundamental. Como relatou o entrevistado 5, *“temos tolerância máxima com diversidade de opinião e tolerância baixa com comportamento dessintonizado com o nosso. A diversidade de opiniões não justifica, de forma alguma, tratar de maneira rude quem quer que seja”*.

Líderes mais conscientes, além de buscarem desenvolver as próprias atitudes, têm em vista o desenvolvimento das pessoas dentro da organização, com um alto grau de ética, valores e respeito ao próximo. Atitudes e comportamento atenciosos geram uma forte segurança emocional e as pessoas se sentem mais à vontade para expor ideias e opiniões, sem medo de represálias (SEMEDO; COELHO; RIBEIRO, 2017).

A subcategoria (c) **gerar integração** reforça a necessidade de haver ações de liderança que conectem todos os *stakeholders* a um propósito comum. A entrevistada 3 traz, de maneira ampla, a sinergia que se busca de todos os envolvidos com a sua organização, quando declara que está ajudando o meio ambiente: *“tu tá ajudando os pequenos agricultores, as pequenas empresas da região, então, a gente tenta conectar tudo isso; são pessoas diferentes; nossos clientes são uma coisa e nossos fornecedores são outra”*.

Um dos grandes desafios da liderança são as e disciplinadas ações para gerar integração entre os múltiplos *stakeholders* da organização; manter o

alinhamento de discurso e ações com o propósito, manter a empresa sustentável e conectada com a sociedade (KURUCZ *et al.*, 2017). Ações de liderança movida pelo propósito, cada vez mais, vão na direção de ser uma construção de capacidades coletivas e integrativas e menos individuais. Não há como dissociar a liderança da necessidade de criar e gerir relacionamentos entre as pessoas, dentro e fora da empresa (UHL-BIEN, M.; OSPINA, 2012).

Gerar integração e conectar as pessoas, valorizando as suas individualidades, é muito importante para a liderança e as organizações com propósito. O entrevistado 16 afirma que *“o que faz funcionar bem essa questão da pluralidade lá dentro, é o compartilhamento de conhecimento e a vontade das pessoas aprenderem. O compartilhamento de ideias é o que faz esses perfis diferentes funcionarem bem”*. Ainda sobre pluralidade, a entrevistada 15 afirma que o assunto está em pauta agora, *“pois existem estes dois mundos: é uma empresa jovem por essência; trabalha com tecnologia, trabalha com a diversidade; temos uma cultura de um ambiente mais descolado, mas temos de estar adequados ao mundo corporativo que a gente representa”*.

A subcategoria **(d) responsabilidade e consciência** amplia a pluralidade para um entendimento que vai além do indivíduo e até mesmo da empresa; mostra a relevância de se ter consciência de tudo o que se faz, individual e coletivamente, e o impacto que as ações têm em sociedade. A entrevistada 2 ressalta que está descobrindo isso: *“eu nunca tinha pensado nessa responsabilidade, a empresa hoje sustenta muitas famílias, tanto de funcionários quanto de produtores”*.

4.6 Subsidiariedade

Esta categoria apresenta como a liderança constrói e estimula liberdade com responsabilidade. É composta por sete subcategorias: (a) a responsabilidade gradua a liberdade, (b) aceitar as diferentes formas de trabalhar, (c) alinhamento de expectativas e (d) comprometimento com a entrega de resultados.

A subcategoria (a) **a responsabilidade gradua a liberdade**, traz a relevância da autonomia responsável; nas palavras do entrevistado 7: *“a liberdade vai até onde eles me provarem que podem ser livres. Eu delego e eu cobro; quando eu vejo que a pessoa pode ir um pouco mais longe, eu delego um pouco mais e continuo cobrando”*.

Uma atitude focada e responsável contribui para que haja mais autonomia e quem assume uma posição de liderança, é peça fundamental para a construção de uma cultura de liberdade com responsabilidade (VOSS, 2017). O entrevistado 14 reforça estas assertiva: *“conforme você vai mostrando sua responsabilidade, vai aumentando sua autonomia dentro da empresa, e isso é estimulado pela liderança”*.

Um dos elementos chave das organizações movidas pelo propósito é a liberdade para agir e assumir as consequências das próprias ações; a autonomia para tomar decisões está vastamente distribuída nestas empresas (MITROFF, 2016). Elas operam com uma estrutura de gestão muito mais leve do que as tradicionais. Desenvolveram sistemas que aumentam a autonomia dos que trabalham, ampliando a consciência da responsabilidade das ações e decisões (MACKEY; SISODIA, 2016). Observamos este conceito na entrevista com a entrevistada 13, quando diz: *“trabalhamos muito com autonomia; todo mundo tem sua autonomia, todo mundo sabe suas responsabilidades e a maioria das pessoas lida bem com as cobranças, pois deixamos bem claro o que pode e o que não pode”*.

Estas organizações buscam um equilíbrio dinâmico entre a necessidade de flexibilidade e o controle. A gradação e os limites da liberdade com responsabilidade é tarefa fundamental daqueles que têm posição de liderança e poder decisório (HELGESEN, 2008).

A subcategoria (b) **aceitar as diferentes formas de trabalhar**, refere-se a como a liderança, nestas empresas, valoriza o indivíduo, sem perder a noção do coletivo, o que vemos na fala do entrevistado 21: *“fazem um trabalho de padronização, de definir o que tem que ser feito, mas respeitando o perfil pessoal de cada um; não queremos pessoas iguais aqui, queremos respeitar as diferenças, mas que tem uma linha de trabalho, que siga um único caminho; a gente não quer que cada um vá para um lado”*.

No mesmo sentido, a entrevistada 20 diz: *“a gente tem a questão das metas fortemente estabelecidas; como tu vai fazer isso, é você que faz”*.

A possibilidade de autogestão, por parte das pessoas dentro da empresa, implica mais tolerância com as diferentes maneiras de se trabalhar, mas sem jamais perder o norte. Deve haver alinhamento de valores, propósitos e objetivos, mas, dentro do possível, também liberdade para diferentes formas de execução (FERNANDEZ, 2009).

A subcategoria (c) **alinhamento de expectativas**, apresenta a necessidade de que haja clareza naquilo que se espera das pessoas. A falta de clareza gera ambiguidade e insegurança; já o alinhamento de expectativas gera valor para a empresa e torna o processo decisório mais seguro e preciso (VOSS, 2017). O entrevistado 8, deixa claro isso, quando afirma que:

O processo de construção de autonomia, de certa forma, é formal, dentro do nosso método de gestão; por exemplo: todo mundo, há descrição dos papéis e para cada um dos nossos papéis, a gente há processos muito bem definidos de performance, de comportamento, de domínio de tomada de decisão.

A clareza de significado e o alinhamento com as estratégias e recursos da empresa são fundamentais para o desenvolvimento da liderança que funcione com eficiência. O alinhamento de expectativas é uma tarefa diária e relacional; depende dos vários atores e integrantes da organização (CHUNOO; OSTEEN, 2016).

A entrevistada 19 corrobora esse posicionamento teórico, quando afirma que *“existe muita clareza sobre o papel de cada um e quando uma decisão tem implicações para outros papéis e outras pessoas, essa clareza ajuda bastante a saber lidar com liberdade e com as responsabilidades”*.

O foco no propósito gera o efeito de introduzir clareza, consenso e comprometimento. Este foco gera alinhamento, clareza e segurança para que as pessoas trabalhem com mais liberdade e responsabilidade. (KEMPSTER; BRAD; CONROY, 2011). O entrevistado 16 acrescenta que *“o ponto principal é saber aonde a gente quer chegar, o que tu tens que terminar e o quando, o como cada um assume com a sua responsabilidade”*. E no mesmo sentido, o entrevistado 11 afirma que *“a gente deixa claro para as pessoas o seu papel, as suas responsabilidades e as entregas que eles têm que fazer”*.

A subcategoria (d) **comprometimento com a entrega de resultados**, reforça a responsabilidade que as empresas e a liderança movida pelo propósito têm com a excelência. A entrevistada 20 é enfática ao afirmar que *“nossa missão é muito legal, mas não basta só isso; a pessoa tem que entregar, agora como ela faz isso, tem total liberdade”*.

Quando existe clareza sobre qual é o propósito da organização, fica mais fácil atingir metas e cumprir prazos. O propósito mantém a persistência em momentos mais difíceis e torna as pessoas mais focadas e determinadas a fazerem o seu

trabalho da melhor forma possível (CRAIG; SNOOK, 2014). Como se viu na subcategoria anterior, é necessário que haja alinhamento e clareza para que a empresa cresça, e esta clareza é ponto fundamental para que as pessoas se comprometam e entreguem resultado e performance, tanto individual como coletivamente. (ARMITAGE, AMY; PARREY, 2013). A entrevistada 22 diz que:

Na essência, a gente tem um jeito mais aberto de levar. Ninguém bate cartão, então não é essa coisa tão fechada, mas eu acho que isso a gente trabalha muito com alinhamento dos desafios e o que a gente precisa entregar. Então, quando isso fica muito claro, não importa se a pessoa está na minha frente ou fazendo home office; o que precisa estar muito claro é que entre as lideranças e os liderados tenha essa comunicação fluida e o comprometimento da entrega.

Quando a liderança deixa não apenas claro o que deve ser feito, mas os motivos que embasam as ações, ocorre uma maximização do comprometimento com as metas e as estratégias da organização. Ao incluir claramente cada ação dentro do contexto de uma visão e propósitos maiores, tudo o que se faz dentro da empresa toma uma proporção de valor maior, melhorando a performance (GOLEMAN, 2014). A entrevistada 17 aponta que *“a cobrança existe, claro, porque temos que buscar pela excelência, pelas entregas no prazo etc., mas tem muito das pessoas que estão aqui que são de fato comprometidas com que elas estão fazendo”*.

Liberdade e responsabilidade são pontos fortes das empresas movidas pelo propósito e a cultura de liderança dentro das organizações instiga que todos desenvolvam autonomia para trabalhar e se desenvolverem profissional e pessoalmente.

4.7 Reciprocidade

Esta categoria apresenta como a reciprocidade e a confiança são construídas na empresa e qual é o papel da liderança para tal. É dividida em quatro subcategorias: (a) cumplicidade (pegar junto), (b) demonstrar através de atitudes, (c) ter cultura de *feedback*.

As premissas da reciprocidade são honestidade e integridade, que geram a sensação de segurança nas pessoas sobre o que fazer e o que esperar das organizações nas quais trabalham. As relações de reciprocidade e confiança

extrapolam a empresa e chegam aos clientes, que esperam produtos e serviços confiáveis e, em retorno, oferecem a sua lealdade e confiança. (HOLLENSBE *et al.*, 2014).

A subcategoria (a) **cumplicidade (pegar junto)** reforça a importância do trabalho em equipe e o valor de uma construção coletiva, que tem no líder uma peça chave para o desenvolvimento do valor reciprocidade. O entrevistado 4, fala da cumplicidade que está na *“relação entre a equipe; a gente tem esta relação de parceria de família. Então, é só alguém levantar a mão e dizer que está precisando de ajuda; com certeza alguém vai parar para ajudar! Temos muito esta questão forte do trabalho em equipe”*.

O líder tem um papel fundamental para conexão e alinhamento entre as pessoas com um propósito compartilhado. A reciprocidade constrói-se com trabalho em equipe, cocriação e sentimento de parceria e conexão emocional entre as pessoas (WILSON, 2017). Uma equipe competente, confiante e cuidadosa é o amálgama que mantém unida qualquer organização. É vital que todos se sintam cúmplices e contribuam, tanto individual quanto coletivamente, para gerar muito valor dentro e fora da empresa (KAUFMAN, 2017).

A entrevistada 2 afirma: *“para trabalhar com alimentação saudável, a gente precisa que já exista esta questão de reciprocidade, que todo mundo pegue junto, enfim... então, acho que isso já acaba acontecendo”*. No mesmo sentido, o entrevistado 11 declara: *“estamos todos juntos em uma nova cadeia, e ela só vai ser sustentável se tu entender as minhas necessidades e eu entender as tuas”*.

As organizações movidas pelo propósito têm uma forte determinação de liderança, em fazer com que as pessoas se sintam íntegras e integradas umas com as outras, e este sentimento estimula a que trabalhem para maximizar o bem comum (VOSS, 2017).

A subcategoria (b) **demonstrar através de atitudes**, aponta o quão importantes são as atitudes de liderança para gerar e valorizar reciprocidade dentro das organizações (SEMEDO; COELHO; RIBEIRO, 2017). A entrevistada 20 relata a reciprocidade na empresa, na forma de atitudes que geram retorno positivo:

A fulana prepara, todos os dias, um banquete de salada sem ninguém pedir, então, naturalmente as pessoas entregam isso de volta. Esse é um dos principais segredos dos melhores lugares para se trabalhar, que é quando esse GTW acontece com frequência. Essa é a lei da reciprocidade.

A subcategoria (c) **ter cultura de *feedback*** ressalta a importância de conversas e apontamentos constantes para que exista reciprocidade. É o que relata o entrevistado 21, quando afirma:

Reciprocidade está na cultura de feedback, que não seja aquele feedback de chefe autoritário, mas de qualquer um para qualquer um, no dia a dia. Tenho feedbacks formais principalmente com estas 8 pessoas que falei, mas tento promover no dia a dia.

O *feedback* entre pares, líderes e liderados valida a consistência do líder, amplia a autoconsciência e reforça a aceitação do próprio líder como tal (HUTCHINSON, 2018). Aceitar e dar *feedbacks* é indissociável da cultura da liderança movida pelo propósito. O líder deve conquistar o conforto em sua posição, para lidar bem com a dor do aprendizado, do crescimento e das quedas, bem como aceitar *feedback* e seguir adiante (VOSS, 2017). A construção da liderança movida pelo propósito requer o desenvolvimento e ampliação de consciência, que se dá fundamentalmente através de *feedbacks* honestos das pessoas à volta (HUTCHINSON, 2018). Eles colaboram na propagação do propósito e dos valores, assim como podem auxiliar no desenvolvimento de uma consciência ética dentro e fora da organização (BRANSON, 2007).

A reciprocidade, nas palavras do entrevistado 8: “*vem de projeto de alinhamento de expectativas, ajuda muito no nosso caso; muitas vezes, sentamos para conversar e dizer o que um espera do outro, o que você espera do grupo e o que o grupo espera de você*”.

Quando existe a cultura, o *feedback* vem de todas as direções para todas as direções e dar e recebê-los faz parte de um processo de aprendizagem contínua, que conecta as pessoas emocionalmente e reforça a reciprocidade entre elas (VOSS, 2017). Estar aberto ao *feedback* reforça as redes de apoio formais e informais dentro da empresa, gerando mais integração, relações recíprocas e produtividade (SIMS *et al.*, 2007).

4.8 Sustentabilidade

Esta categoria apresenta o papel da liderança para a construção de uma visão de longo prazo na organização e divide-se em sete subcategorias: (a) abrir mão de ganhos no curto prazo, em nome do propósito, (b) crescer e manter-se fiel

propósito e aos valores, (c) criar a cultura da visão de longo prazo, (d) inovar e atualizar-se constantemente, (f) planejamento é indispensável.

A subcategoria (a) **abrir mão de ganhos no curto prazo, em nome do propósito** reforça a importância da atitude de liderança de preservar propósito e valores, mesmo que isso implique menores lucros no curto prazo. O entrevistado 5 afirma que *“nós compramos esses riscos e os custos financeiros por um bem maior, e reforça a afirmação, dizendo que: sustentabilidade eu diria que é abrir mão de ganhos a curto prazo, para ganhos a longo prazo”*.

Faz-se necessária uma nova forma de liderança nos negócios, que esteja conectada com propósito e valores e que seja íntegra e consistente, para criar valor de longo prazo para os acionistas e demais *stakeholders* (HUTCHINSON, 2018). Para que a liderança mantenha-se íntegra e tenha a capacidade de decidir abrir mão de ganhos no curto prazo, para gerar valor no longo prazo, é fundamental que haja clareza e planejamento, assim como compreensão das reais consequências das ações no curto e no longo prazo (MACKEY; SISODIA, 2016)

A subcategoria (b) **crescer e manter-se fiel ao propósito e aos valores** descreve a importância do crescimento das organizações tendo o propósito como norteador, como vemos nas palavras do entrevistado 21: *“nós discutimos diariamente sobre formas de expandir o negócio, ..., então estamos ainda em um processo de conhecimento do business e entender as formas de crescer, obviamente sempre levando o propósito”*. Os líderes das organizações movidas pelo propósito não buscam crescimento e lucro para si próprios; eles não estão dispostos a fazer qualquer coisa que comprometa seus valores básicos (MITROFF, 2016). Sua principal tarefa é ajudar as pessoas a cumprirem a sua missão, desenvolvendo boas relações e uma experiência de felicidade e crescimento, aperfeiçoando e transcendendo a si mesmos (KOFMAN, 2006).

O entrevistado 5 falou sobre a difícil decisão de retirar um sócio que, apesar de gerar lucro, tinha atitudes que estavam desalinhadas com o propósito da organização. Declarou que:

As atitudes do ex-sócio comprometiam o todo, uma ideia maior e ao longo prazo e com vistas no crescimento em longo prazo – da cultura da empresa, da liderança, das boas relações - a gente tomou a decisão que custou mais de um milhão de reais e custou emocionalmente para a gente.

Sentimentos de medo, tristeza, pavor, excitação e entusiasmo ressaltam a experiência de liderança relacionada ao crescimento e à proteção dos valores fundamentais da organização (MITROFF, 2016). De qualquer sorte, já se reconhece que manter o foco no propósito proporciona, aos líderes e gestores de empresas, mais condições para se gerar crescimento dentro e fora da organização (MIGUEL, 2016b). Os líderes movidos pelo propósito veem o crescimento e o lucro como inexoráveis e fundamentais, mas vão sempre proteger, ao custo que for, a singularidade e os valores da empresa (MITROFF, 2016).

A subcategoria (c) **criar a cultura da visão de longo prazo** amplia a questão da sustentabilidade, descrevendo a importância de se construir uma cultura que permeie a organização, para que seja transmitida e legada às próximas gerações. Como vemos nas palavras do entrevistado 7: *“minha visão de longo prazo é essa, criar relacionamentos verdadeiros e não só de interesse. E a questão do legado é muito mais nos valores que eu vou deixar nas pessoas do que na empresa que eu quero deixar”*.

Desde há muito tempo, empresas de todos os tamanhos representam mais do que fazer dinheiro. Para muitos negócios, principalmente familiares, longevidade, sustentabilidade e horizontes mais amplos sempre foram chave. Praticamente todas as organizações que sobreviveram por muitos anos, e algumas por centenas de anos, trabalham para algo muito maior do que o lucro (WHITE *et al.*, 2017). A visão de longo prazo é uma das coisas que claramente distingue líderes de gestores, pois os primeiros são os que definem a direção de longo prazo que perpassa a organização (MARQUES, 2017). Para o entrevistado 11 *“deve-se abrir mão de margens maiores ou ser mais eficiente no teu modelo de negócio. A questão é: ou tu abres mão de margens maiores ou tu crias produtos de maior valor agregado”*.

A cultura da visão de longo prazo é fundamental para a sustentabilidade, eficácia e relações mais humanas entre os atores da organização (BENDELL; SUTHERLAND; LITTLE, 2017). Para se manter o foco no longo prazo, é fundamental que a liderança faça pequenas, mas frequentes mudanças no curto prazo, para garantir a efetividade, o crescimento e a sustentabilidade (SMITH; LEWIS; TUSHMAN, 2016). A cultura de longo prazo dentro da sustentabilidade significa repor o que foi usado, consertar o que foi estragado e o esforço contínuo para deixar o planeta em melhores condições do que aquelas em que o recebemos (HOLLENSBE *et al.*, 2014). O Entrevistado 8 afirma que *“o trabalho de cultura,*

liderança e time, dependendo de como for, pode ser mais circunstancial; você cria estrutura para que aquilo se sustente no longo prazo e há chance daquilo se perpetuar e muito maior”.

A subcategoria (e) **atualizar-se constantemente** versa sobre a necessidade das empresas de estarem em constante evolução e adaptação às novas realidades e contextos para que se tornem longevas e sustentáveis. A entrevistada 20 revelou que a companhia passou por *“uma mudança expressiva este ano, pensando justamente na sustentabilidade”*. As empresas movidas pelo propósito podem ser descritas como organizações que se auto-organizam, pois são muito focadas na aprendizagem e na atualização constante (STAHLHOFER; SCHMIDKONZ; KRAFT, 2018). Com um alto grau de descentralização e colaboração, essas organizações, como vimos anteriormente, são mais horizontais, tendo, assim, mais capacidade de adaptação constante. São mais inovadoras e têm mais aptidão para se desenvolver em mercados competitivos (MACKEY; SISODIA, 2016).

Em suas próprias palavras, a entrevistada 1 destaca que *“a sustentabilidade e longevidade da empresa se dão através de inovação e da atualização porque a empresa é um organismo vivo, então, ela precisa se reciclar o tempo inteiro”*. As companhias movidas pelo propósito adaptam-se rapidamente, valorizam o trabalho em equipe e o contínuo empoderamento das pessoas que lá trabalham, ao mesmo tempo em que continuam a inovar, estando sempre atentas às necessidades dos consumidores e da sociedade. Um grande medo de líderes e liderados é que a empresa torne-se burocrática, resistente a mudanças, mantendo o *status quo* e, assim, acabe sendo uma empresa comum (MITROFF, 2016).

O caráter de inovação e adaptação aparece na entrevista do entrevistado 21, quando afirma que a empresa na qual trabalha, tem a missão de transformar o futuro da alimentação: *“assim como o McDonald’s, na década de 50 a 60, de certa forma redefiniu, naquele momento, o futuro da alimentação, trouxe uma proposta totalmente nova, a gente também quer fazer isso, mas para o bem”*. As incertezas e instabilidades dos ambientes de negócios crescem a cada dia e a liderança de pequenas e grandes empresas que falharem em rapidamente se adaptar estarão, provavelmente, fadadas ao fracasso (VOSS, 2017).

Adaptação constante não significa, necessariamente, mudar tudo o tempo todo, mas sim transformar sem perder a conexão com o que há de valioso e importante. Como afirma a entrevistada 17, *“deve-se revisar os valores, não que*

estejam ultrapassados, mas há muitas pessoas que trabalham aqui não tinham visto estes valores em conjunto”.

Comunicar com clareza e deliberadamente instigar o senso de propósito dentro da organização, determinar uma trajetória e direções claras, tudo isto vai inspirar as pessoas a trabalharem com determinação, mesmo frente a incertezas. Provendo um propósito claro e atraente, gera-se sinergia de equipe, inovação, criatividade e capacidade de adaptação, fazendo o empreendedorismo crescer dentro da organização (SEIDMAN, 2013). O desejo do cliente é um algo em constante movimento, e se a empresa não se atualizar constantemente, vai à falência, mas é fundamental que a mudança e inovação venham acompanhadas do propósito e dos valores fundamentais da organização, jamais devem perder a sua essência (NONAKA; TOYAMA, 2007).

A subcategoria (f) **planejamento é indispensável** aponta a importância do planejamento estratégico para a realização do propósito, da missão e das metas. A transcrição abaixo, do entrevistado 4, também vai neste sentido:

Então, a gente começou a refletir recentemente sobre metas nos próximos 3 a 5 anos, de quanto a gente quer crescer e começamos a pensar em indicadores, o que teremos fora o financeiro, banco de dados, estas coisas básicas. E a gente chegou à conclusão de que uma das coisas que tinha que entrar é o legado, o que a Igualdade está deixando para a sociedade.

O processo de planejamento e tomada de decisão é inexorável a qualquer empresa; não há como sobreviver dentro de nosso sistema econômico sem planejamento (STAHLHOFER; SCHMIDKONZ; KRAFT, 2018). Ele deve levar em conta todos os *stakeholders* e até mesmo os competidores, pois sem isso, não se realiza o propósito (VOSS, 2017). A entrevistada 17 afirma que existem *“planejamentos periódicos; no começo deste ano, a gente fez um, que era de 2017 até 2020; cada área fez depois a gente pensou em metas coletivas, e é tudo muito transparente, colocado de forma transparente pela liderança”*. As decisões dos líderes movidos pelo propósito sempre serão lastreadas em valores fundamentais, de qualquer forma; para a construção e o crescimento da empresa, planejamento contínuo é fundamental (MITROFF, 2016).

4.9 Contextos nos quais o propósito se propaga (BA)

Esta categoria apresenta como o propósito da empresa é transmitido e evidenciado no dia a dia, e divide-se em duas subcategorias: (a) contextos formais e (b) contextos informais. A concepção teórica desta categoria foi estruturada a partir do conceito de BA utilizado por Nonaka e Takeuch. Em suas próprias palavras: “No Japão, um **BA** (lugar, espaço ou campo) se refere ao contexto no qual são forjados relacionamentos e a interação ocorre. Quem toma parte de um **BA** troca informações, estabelece relações de curto prazo e tenta criar um novo sentido” (TAKEUCH; NONAKA, 2014).

Nonaka (2008) também utiliza o conceito de empresa geradora de conhecimento, que se assemelha ao tipo de comunidade na qual a generosidade prevalece, as pessoas sentem-se reconhecidas como indivíduos e valoriza-se muito a comunicação informal (HELGESEN, 2008). Da mesma forma, afirma Helgensen (2008) que as organizações movidas pelo propósito transcendem o negócio, tornam-se comunidades com valores fortes e profundos e têm o ser humano como ponto central.

Como já observado mais acima, os BAs podem ser formais e informais; informalmente, podem surgir em um bar, no *happy hour*, no intervalo do café, almoço ou qualquer outra forma espontânea em que as pessoas se conectam e interagem, instigando possíveis *insights*, ideias e soluções. Em um ambiente mais formal, dentro ou fora da organização, um BA tem por objetivo conectar as pessoas imbuídas de um propósito comum, para que interajam mais proximamente (TAKEUCH; NONAKA, 2014).

A subcategoria (a) **contextos formais** apresenta o que as empresas e lideranças fazem de forma convencional e oficial para a transmissão e vivência do propósito. Como descreve o entrevistado 8

A empresa tem mecanismos formais para alinhamento de expectativas e o resto é contexto para as pessoas conseguirem se desenvolver dentro do seu papel. Então, se aquele papel é exatamente o que você espera dele, então se tem algo faltando, a gente cria contexto para desenvolver as pessoas, desde arquivos estruturados, processos até procurar os líderes. Você tem espaço para dizer que não sabe fazer e pedir ajuda.

A entrevistada 1 explicou que são feitos encontros regulares para se falar e discutir o propósito e como aplicá-lo no dia a dia. Da mesma forma, o entrevistado

21 explanou que em sua empresa existem rotinas semanais e quinzenais de conversas para desenvolver projetos e solucionar problemas. As reuniões são disciplinadas, mas o formato é informal e não hierarquizado, o que gera mais *insights*. A entrevistada 22 relatou que fazem dinâmicas de grupo periódicas, com o objetivo juntar todo mundo e relembrar porquê se faz o que se está fazendo.

Apesar da busca de uma gestão mais horizontal, os entrevistados marcaram a importância de momentos e contextos formais para comunicar, explorar e relembrar o propósito.

A subcategoria (b) **contexto informal**, apresenta de que forma e em quais contextos não formais o propósito se apresenta, transmite e vivencia. O entrevistado 5 declara que:

O propósito se transmite em todos os lugares, em vários momentos. Essa parte está em tudo. Esse tipo de conversa sobre propósito acontece o tempo com todos os tipos de egrégora e mini egrégoras diferentes. Essa conversa acontece em vários locais. Às vezes, eu entro no café e tem dois caras falando sobre a produção de um tipo de documentário que pode ajudar as crianças, então está em tudo.

A entrevistada 15 respondeu que *“a equipe é pequena; todo mundo almoça aqui, temos happy hour, tentamos fazer com que as pessoas se integrem mais; todo mundo se dá bem com todo mundo”*. As reuniões e contextos informais geram conexões e satisfação emocional nas pessoas, o que faz com que elas abracem verdadeiramente um ideal. Estes processos são catalisados quando a liderança é genuinamente empática às necessidades e aos desejos de cada um (STAHLHOFER; SCHMIDKONZ; KRAFT, 2018).

5. DESAFIOS E PROPOSTAS: INTEGRANDO OS ACHADOS

Este capítulo visa integrar os achados empíricos surgidos das entrevistas com a teoria estudada. Com a ajuda do *software* NVIVO 11, foram criadas duas categorias: desafios; propostas e caminhos, cada uma com oito e cinco subcategorias, respectivamente. As categorias foram criadas *a priori* com base na teoria (conforme quadro acima) e a subcategorias, a partir das respostas dos entrevistados.

No quadro a seguir, estão ilustradas todas as categorias e subcategorias que foram analisadas para a integração dos achados.

5.1 Desafios

Esta categoria apresenta quais são os desafios enfrentados pela liderança que quer manter o propósito, dentro do contexto organizacional e fora dele. Subdivide-se em oito subcategorias (a) ambiente externo, (b) comunicar-se com efetividade, (c) crescimento sustentável, (d) habilidade relacional, (e) melhoria constante, (f) manter a coerência e a congruência, (h) resistência a um novo paradigma e (i) pluralidade.

Um dos grandes desafios que foram apontados pelos entrevistados foi o (a) **ambiente externo**, questões que não dependem diretamente das empresas, mas que dizem respeito ao contexto no qual ela está inserida. No presente estudo, todas as empresas estão sediadas no Brasil e isto foi citado pela entrevistada 2, como um fator complicador para a organização. Em suas palavras: *“no Brasil, a gente fica um pouco atado em questões trabalhistas”*. Além da situação específica do país, a entrevistada aponta que a dificuldade de seus fornecedores é uma questão externa também relevante, quando afirma que *“você quer ajudar o pequeno produtor, mas tem que ter nota fiscal... você quer trazer o produto mais puro possível... então, tem questões externas que são muito complicadas”*. A entrevistada 15 afirmou que fatores externos, como a legislação e a falta de segurança quanto à estabilidade das leis, geram bastante tensão, pois *“são fatores sobre os quais a empresa e os clientes não têm qualquer controle e, no caso específico do segmento deles, uma mudança legislativa pode levá-los à falência”*.

O entrevistado 9 diz que, além das questões institucionais e de legislação, *“há o desafio de lidarmos com a falta de ética da concorrência e de alguns setores tomados pela corrupção, o que torna o trabalho ainda mais desafiador”*.

A construção da liderança movida pelo propósito é um desdobramento da própria identidade de cada pessoa e, em muitos casos, apresenta-se como uma marca pessoal que a distingue e dá-lhe unicidade (HUTCHINSON, 2018). E a força deste propósito faz com que a organização siga em frente, sem se corromper ou esmorecer, apesar do ambiente externo. As empresas e pessoas movidas por um propósito maior não negociam seus valores para se adaptar à realidade externa, mesmo que isso implique, como já foi dito, crescimento e ganhos menores no curto prazo (MITROFF, 2016).

Outro desafio importante relacionado à liderança e às empresas movidas pelo propósito é o de (b) **comunicar-se com efetividade**, ou seja, além de ser, é fundamental comunicar o que se é. O entrevistado 5 destaca que, na medida em que a empresa cresce, um de seus grandes desafios é conseguir manter uma comunicação de qualidade, eficiente e próxima com seus clientes, *“pois daqui a pouco vai ter mais gente na empresa e vai começar a diminuir a nossa capacidade de estar sempre em contato com todos, então é importante essa comunicação com o propósito”*. Uma das mais importantes e desafiadoras tarefas das organizações é a comunicação da visão, que inclui o propósito e os valores fundamentais claros (MIGUEL, 2016). Craig e Snook (2014) defendem que está é a mais importante das tarefas do líder.

A entrevistada 17 destaca como desafio a *“falta de comunicação, pois se você tem uma comunicação muito bem estruturada dentro da empresa e ouve as pessoas, percebe o que está acontecendo e não joga a informação e vai embora”*. Apenas com uma boa comunicação, consegue-se perceber se há o alinhamento adequado gente acha que não está alinhado a nossa visão, alguém da organização. Ela complementa dizendo que a comunicação não é apenas a interna, mas com os clientes e fornecedores, pois *“queremos nos vincular a uma marca que não está alinhada a nossa proposta a nossa organização”*.

O resultado e a performance da uma organização estão lastreados na relação de líderes e liderados e na percepção de que existe alinhamento entre os valores pessoais e os da organização (HOLLENSBE *et al.*, 2014). E esta percepção se dá através de uma boa comunicação.

O (c) **crescimento sustentável** da empresa é o grande objetivo e desafio da liderança movida pelo propósito. O entrevistado 11 é categórico ao afirmar *que: “para o pequeno negócio é simples; o desafio é expandir, a expansão sempre é mortal. Queremos criar um modelo de negócio expansível, com muito cuidado, pois as empresas quebram quando expandem”*. Com um forte alinhamento de valores e propósito, a liderança movida pelo propósito opta por um crescimento mais lento e mensurável. A tendência é de um crescimento discreto, conquistando clientes mais lentamente. Poucos, mas leais, e valem mais que um milhão de seguidores no *Twitter* (MITROFF, 2016).

Um dos paradoxos mais desafiadores para qualquer negócio, e que persistem ao longo do tempo, são as visões de longo e curto prazo. Muito foco em uma implica a decadência da outra. Gerar equilíbrio dinâmico entre estas duas esferas é fundamental, quando se quer ter uma empresa longa. Ter visão de longo prazo e ações de curto prazo é fundamental para a liderança e esta deve estar atenta aos atores, mercados, tendências e desejos das pessoas, pois tudo muda o tempo todo (SMITH; LEWIS; TUSHMAN, 2016).

Para o entrevistado 21, *“expandir o negócio de forma sustentável, sem perder a qualidade, e como democratizar o nosso propósito... São as duas perguntas chaves hoje”*. Outro tipo de liderança se faz necessária nos dias de hoje. Uma que seja movida pelo propósito, lastreada em valores e integridade, que possa criar organizações com uma visão de criação de valor sustentável e de longo prazo para os acionistas, trabalhadores, e demais *stakeholders* (HUTCHINSON, 2018).

O desenvolvimento de (d) **habilidade relacional** aparece como um grande desafio de liderança. Para a entrevistada 1, *“é inaceitável para a gente aqui ter problemas de relacionamento entre as pessoas. Mesmo que uma pessoa tenha bons resultados, se não se relacionar bem com os colegas, ela vai embora”*. Para o entrevistado 16 *“é fundamental que as pessoas tenham atitudes colaborativas e com o crescimento da empresa, isso fica cada vez mais desafiador”*.

A falta de civilidade e bons relacionamentos resulta em equipes desconectadas, com baixos níveis de engajamento e com alto potencial de deixar a organização. A liderança movida pelo propósito tem o poder de promover impactos positivos em toda a organização, gerando sinergia e comprometimento, através da construção de relações positivas entre as pessoas (MIGUEL, 2016). A internalização de valores e de relações mais humanas nas empresas é cada vez mais almejada

pela sociedade, não apenas como forma de criar lugares melhores para se trabalhar, mas com a expectativa de que empresas mais humanas possam impactar positivamente a sociedade como um todo (MACKEY; SISODIA, 2016).

A busca de (e) **evolução constante** faz parte dos desafios à longevidade e sustentabilidade de qualquer companhia. A liderança nas empresas movidas pelo propósito faz a sua autoanálise constantemente, pois tem a ciência de que se não o fizerem, estarão fadadas ao fracasso (VOSS 2017). A entrevistada 1 afirma que a *“sustentabilidade da longevidade da empresa, isso para mim se dá através de inovação e atualização; a empresa é um organismo vivo, então ela precisa se reciclar o tempo inteiro”*. Para o entrevistado 14 *“é fundamental inovar sempre, não dá para parar; inovação é um obstáculo a ser superado. Buscar melhorar sempre, renovar-se para cliente, no alimento, melhoria constante”*.

Relacionando este ponto com o anterior, habilidade relacional e atualização, Goleman (2014) afirma que quando as pessoas que trabalham se gostam e têm bom relacionamento, elas partilham inspiração e aumentam a confiança, permitindo a inovação e a tomada de riscos mais rotineiramente. Ter um propósito compartilhado faz com que o trabalho seja mais colaborativo (ERIKSEN; COOPER, 2017), proporcionando mais sinergia e inovação.

À liderança cabe promover um ambiente que promova trocas mais frequentes e mais flexibilidade, o que gera um sentimento de mais autonomia e liberdade, não impondo restrições desnecessárias ao modo como as pessoas trabalham, podendo elas fazê-lo do jeito que julgarem mais eficaz (GOLEMAN, 2014). A atualização e evolução constantes proporcionam vantagens competitivas às empresas. As organizações aprenderam a capturar, armazenar e distribuir o conhecimento, o que promove a atualização contínua. Está jamais será tarefa fácil para o líder, mas é parte indissociável da liderança com propósito (TAKEUCHI; NONAKA, 2014).

O desafio de liderança para (f) **manter a congruência e a coerência** está muito presente nas empresas movidas pelo propósito. Este desafio abarca o agir e o fazer interno e também a escolha, tanto de clientes como de fornecedores. O entrevistado 7 fala da importância *de saber escolher os parceiros certos, as organizações que você vai se alinhar, pois tem muito picareta por aí se aproveitando de pessoas e empresas*. O líder entrevistado 8 aponta que:

O maior desafio é o de coerência; como eu olho mais para processos, gestão, uma das coisas que eu percebo em uma organização orientada por propósito e por valores, uma das coisas mais importantes é o jeito de se fazer as coisas, o como a gente faz é tão importante ou mais importante do que o que a gente faz. O desafio de coerência passa por um desafio do entendimento do como vamos estruturar uma organização que seja orientada pelo propósito.

O entrevistado 12 diz que encontrar indivíduos que estejam conectados com este propósito, pois *“não adianta a pessoa estar conectada da boca para fora e ela não respirar aquilo, não viver aquilo; não está no coração dela. Esse é o principal desafio, encontrar pessoas que estejam alinhadas com este propósito”*.

A liderança com propósito busca um alto grau de integridade, pois não existe diferença entre valores pessoais e os vividos no trabalho, como já vimos anteriormente. Principalmente os líderes praticam a integridade, buscando assegurar que grande parte de seus discursos e ações esteja em congruência com seus valores, ética e propósito pessoais (VOSS 2017). Quanto mais coerentes com os valores e propósito da empresa e pessoas forem os discursos e as ações dos líderes, mais impacto positivo haverá na companhia e nas equipes, que se inspiram com exemplos positivos (BERG, 2017).

A liderança movida pelo propósito vê a (h) **pluralidade** como algo fundamental e positivo, mas reconhece o desafio inerente à diversidade e pluralidade em seus mais variados aspectos. O entrevistado 6 se manifestou neste sentido, dizendo que *“temos diversidade em termos de gênero, está bem encaminhado, mas não temos de raça, não temos pessoas com deficiência, não temos trans; não é um problema, mas é muito mais fácil de falar de diversidade quando não temos desafios”*.

A entrevistada 3 manifestou outro aspecto deste desafio, no que tange a pluralidade de *backgrounds* de seus fornecedores. Em suas palavras:

No começo era muito difícil eles (fornecedores) entenderem o que era esse novo tipo de negócio que estava surgindo. Na época que eu comecei, tinham vários e eles não entendiam o que estava acontecendo. Não tinham nem whatsapp, tu tentavas falar com eles e o telefone estava fora de área, aí tu ligavas para a casa deles e eles não estavam.

As atitudes de liderança não são restritas ao líder, mas sim dizem respeito a todos os atores dentro da empresa. A ciência de que existe um espectro mais amplo de liderança, que vá além de um indivíduo, é fundamental à pluralidade. Este

reconhecimento celebra a pluralidade dos indivíduos, que podem se envolver em atos de liderança dentro da organização (BENDELL; SUTHERLAND; LITTLE, 2017). A inclusão da pluralidade é prioridade à liderança, como um caminho para a realização do propósito, pois ajuda a criar um contexto que minimiza as resistências e cria oportunidades para a diversidade, assegurando que este conceito não seja algo isolado, mas perpassa toda a organização (HOLLENSBE *et al.*, 2014).

Inexoravelmente, as pessoas trazem seus valores para o trabalho. É um desafio de liderança fazer com que esta diversidade de valores e pensamentos seja sustentável, evitando que os possíveis choques entre eles gerem resultados negativos. Para que isso, deve haver um profundo respeito ao ser humano, e uma valorização intrínseca à dignidade de cada um, assim como a valorização e reconhecimento de seus valores (JORDI 2010). A pluralidade favorece a curiosidade e a inclusão, em contraponto à exclusão e à desconfiança quanto àqueles que pensam diferente. Ela ajuda a manter a consistência do propósito e dos valores, enquanto estimula a proatividade dos atores, para que ajam com responsabilidade para crescer e inovar. A liderança movida pelo propósito assume o desafio da pluralidade, enfatizando os relacionamentos entre as pessoas, mais do que as transações (HOLLENSBE *et al.*, 2014).

A (i) **resistência a um novo paradigma** apareceu como um desafio de liderança a ser enfrentado, tanto em relação aos *stakeholders* como aponta a entrevistada 3: *“fiz uma implementação monstruosa, fiz um baita de um sistema superinteligente, super funcional e a parte mais frustrante é ver que meus clientes, uns falaram que preferiam o antigo”*. Quanto na relação dentro da empresa, como destaca a entrevistada 19, quando diz que *“a primeira dificuldade é a novidade, pois este é um motor novo para as empresas; então, é complicado quando eu tenho uma nova motivação, mas o resto está estruturado com o motor antigo, que era o lucro e não o propósito”*.

A liderança deve reconhecer que aquilo que um dia funcionou, talvez não funcione mais, e se as pessoas com mais influência dentro das organizações não forem as primeiras a aceitarem as mudanças e novidades, ocorrerá resistência certa por parte dos demais, por falta de confiança nos que estão liderando (GEORGE, 2007). Não há dúvida que lidar com estes desafios e manter o propósito e os valores requer força interna e energia para persistir (HUTCHINSON, 2018). Os negócios têm um potencial enorme para fazer bem ao mundo. Mas este é um paradigma que,

apesar de desejado, ainda gera desconfiança e resistência por parte da sociedade, e para romper com isso, a liderança deve manter-se focada e consistente, para criar soluções valorosas aos os vários *stakeholders* (MACKEY; SISODIA, 2016).

A incerteza gera comportamentos de resistência nas pessoas (WHITE *et al.*, 2017), que só será ultrapassada com atos de liderança resilientes e focados fundamentalmente no ser humano. Desenvolver negócios que deem lucro, mas que antes de tudo estejam determinados a criar valor para a sociedade, vai acabar por diminuir e quiçá eliminar a resistência imposta pelas pessoas ao novo paradigma de empresas movidas pelo propósito, em contraponto ao *approach* tradicional (STAHLHOFER; SCHMIDKONZ; KRAFT, 2018).

5.2 Propostas e caminhos

Esta seção traz as propostas e caminhos apresentados pelos entrevistados, para quem quer desenvolver uma Organização Movida pelo Propósito. Divide-se em cinco subcategorias: (a) autoconhecimento, (b) conectar-se com algo de que gosta, (c) modelo de negócios conectados com o propósito das pessoas, (d) o propósito vem primeiro e (e) ter que dar resultado e ser viável economicamente.

Uma das propostas apresentadas pelos entrevistados foi para que as pessoas, líderes ou liderados, invistam em (a) **autoconhecimento** para desenvolverem ou se conectarem com empresas movidas pelo propósito. A entrevistada 22 sugeriu, de maneira direta, que *“vá fazer um retiro **para se conhecer**, para entender o que você quer, pois cada propósito é um propósito, então você tem que ter claro o que faz sentido para você”*. Para o entrevistado 5, *“investir em autoconhecimento é o primeiro e único passo, depois tudo acontece. Depende de pessoa para pessoa, não tem como eu dizer algo específico”*. No mesmo sentido, a entrevistada 19 afirma: *“Autoconhecimento! Ele tem que se conhecer, deve ter clareza de todas as suas questões e saber lidar com elas. É a busca do autoconhecimento em um nível muito mais profundo do que só fazer um curso, deve ser um exercício contínuo”*.

As empresas devem se focar na construção de uma cultura de liderança que valorize a autoconsciência e as relações humanas. O conhecimento de si mesmo é fundamental e deve transbordar o indivíduo e impactar toda a organização. Ter ciência dos valores e do propósito individual, para poder conectar-se com a

organização, gera efeitos muito positivos na felicidade, nas atitudes e comportamentos dos colaboradores (SEMEDO; COELHO; RIBEIRO, 2017). Craig e Snook (2014) defendem que conhecer a si mesmo, seus propósitos e valores, é a tarefa mais fundamental de todo e qualquer líder. Mas, apesar disso, fazer a conexão da liderança com o propósito segue sendo uma conquista de pouquíssimas pessoas. Pesquisa feita em 2015 aponta que apenas 20% dos líderes de todo o mundo conseguem ter clareza de seu propósito durante a carreira (CRAIG; SNOOK, 2014).

Assim, investir em autoconhecimento é uma proposta fundamental para aqueles que querem trabalhar conectados com seus valores e querem transformar seu propósito em realização. Antes de tudo, deve descobrir qual é o seu propósito.

Outra proposta para quem quer desenvolver uma empresa movida pelo propósito é (b) **conectar-se com algo de que gosta**. A entrevistada 13 sugere que a primeira coisa que a pessoa deve se perguntar é: *“o que você ama? E vai atrás disso. Pois quando tudo dá errado, é o que eu amo que me segura. A partir daí a gente começa a montar nosso propósito”*. A entrevistada 18 afirma que *“primeiro, você precisa amar o que faz. Saiba que você não vai amar tudo que faz, mas você tem que acordar de manhã e pensar que está indo trabalhar por algo que faz sentido para você”*. O entrevistado 11 declarou que *“a primeira coisa, que foi o que eu fiz, foi descobrir algo que eu soubesse fazer e que eu goste de fazer. Esta é a minha sugestão para quem quer trabalhar conectado com o propósito”*.

Estas declarações alinham-se com os achados de Collins (2015), que indicam que as empresas que se tornaram excelentes concentraram-se nas atividades que despertavam a sua paixão. O propósito é fundamental para uma vida plena e a felicidade advém da fidelidade e do comprometimento com um propósito; ao passo que uma vida que seja desprovida de sentido é o caminho para a infelicidade (FRANKL, 2004). Buscar algo que desperte paixão, focar os esforços para trabalhar com algo de que se gosta, é primordial à liderança movida pelo propósito ou àqueles que buscam desenvolvê-la.

Àqueles que tem a pretensão de criar organizações movidas pelo propósito, ou mesmo estar conectados a uma, é importante ter a consciência de que há e sempre haverá muito trabalho, e que manter os valores e propósito e ainda fazer a empresa crescer, nunca será tarefa fácil. Independentemente do estágio de crescimento da organização, os líderes movidos pelo propósito refletem sobre o que

está em jogo e o que será perdido, se crescerem muito rápido (MITROFF, 2016). Mas, acima de tudo, eles querem preservar o significado e a noção de felicidade, como parte da equação geral. A busca consciente pela felicidade (ARISTÓTELES, 2009) implica não somente saber o que nos faz feliz, mas também pressupõe o que deve ser feito para transformar o propósito em impacto (CRAIG; SNOOK, 2014; KOFFMAN, 2006). Assim, os ambientes de negócio são permeados por esta busca do ser humano, e ter ciência disto, assim como estimular a busca pela felicidade, por conectar-se com o que se gosta, além de fazer as empresas mais humanas, tem o potencial de alavancar as organizações a outros patamares de performance (STAHLHOFER; SCHMIDKONZ; KRAFT, 2018).

Segundo Koffman (2006), a principal tarefa da liderança movida pelo propósito é ajudar as pessoas a desenvolver relações saudáveis e uma noção incondicional de felicidade e crescimento, à medida que evoluem como seres humanos. Iniciar a caminhada para desenvolver liderança movida pelo propósito, conectando-se com algo de que se gosta, é um passo importante, seja um empreendedor em início de carreira, um líder veterano ou um liderado, mas para se vivenciar o ponto mais alto de felicidade, é vital que o propósito e os valores fundamentais permeiem a vida como um todo, seus aspectos profissionais e pessoais (STAHLHOFER; SCHMIDKONZ; KRAFT, 2018).

Outra proposta que emergiu das entrevistas, como caminho ao desenvolvimento de organizações movidas pelo propósito é criar (c) **modelo de negócios conectados com o propósito das pessoas** a quem o negócio se destina, das pessoas que trabalham na organização e demais *stakeholders*, como fornecedores e a sociedade em geral. A proposta é construir modelos de negócios que sejam lucrativos, mas que criem valor compartilhado (PORTER; KRAMER, 2011). O entrevistado 21 propõe que:

Tem que ser uma coisa realmente verdadeira, tem que ter identificação e de preferência, que passe pelo produto; acho que esse é o principal ponto: que o propósito passe pelo produto e que as pessoas que trabalham no negócio também possam aderir. Não pode ser só marketing.

O entrevistado 4 afirma que *“deve haver um rigor muito grande na seleção das pessoas que serão contratadas, que irão representar a empresa, pois é uma responsabilidade muito grande carregar esse propósito”*. No mesmo sentido, afirma

a entrevistada 17: *“já recrutar uma pessoa que tenha os mesmos valores e os mesmos propósitos que você; alinhamento é tudo, faz muita diferença já trazer uma pessoa alinhada”*. Proposta reforçada pelo entrevistado 12: *“recomendo a pessoa encontrar outras pessoas que estejam alinhadas com este propósito e montar um negócio que tenha propósito”*.

Ter um propósito claro é parte essencial da liderança e é fundamental para montar modelos de negócios que aproximem pessoas que estejam integradas com os valores da organização (KEMPSTER, STEVEJACKSON, BRADCONROY, 2011). Colocar o propósito no centro do modelo do negócio conecta as pessoas, os clientes, os colaboradores, os fornecedores e demais *stakeholders*, gerando um maior senso de responsabilidade e alinhamento das práticas de negócios com os valores da sociedade (STAHLHOFER; SCHMIDKONZ; KRAFT, 2018).

O desenvolvimento de um novo e mais efetivo paradigma de liderança passa por gerar alinhamento de propósito entre os vários atores, promovendo conversações que permitam que um profundo senso de propósito emergja e torne-se o foco de uma combinação de esforços, que vão além de um único indivíduo (WILSON, 2017). Para que isso ocorra, é imprescindível que os discursos sobre propósitos e sobre valores estejam alinhados com as atividades corporativas (WHITE *et al.*, 2017).

Dentre as propostas e caminhos para a construção de uma organização movida pelo propósito, os entrevistados destacaram (d) **o propósito vem primeiro** como fundamental. Ou seja, propósito e valores sempre devem ser as lentes através das quais as decisões serão tomadas. A entrevistada 18 é categórica, ao afirmar que *“as empresas nascem com propósito quando quem as cria têm um propósito”*. A entrevistada 1 se manifesta na mesma linha, quando diz que *“primeiramente, você deve saber quais são os seus valores; como vai criar algo de propósito que não está alinhado com você?”*.

Os líderes das empresas movidas pelo propósito devem encontrar a motivação para liderar e a energia para persistir ante os obstáculos e tropeços, atuando com forte convicção e um alto senso de propósito, para que o negócio cresça (HUTCHINSON, 2018). Estabelecer um propósito maior, que toque o coração das pessoas, agrega estabilidade, diminui as incertezas e incrementa o engajamento e a lealdade dos colaboradores (CRAIG; SNOOK, 2014). Para navegar neste mundo

complexo e altamente competitivo, ter um propósito forte pode ser altamente benéfico às organizações (COLLINS, 2015).

As evidências apontam que o impacto positivo de uma liderança movida pelo propósito se dá no comprometimento das equipes, que criam uma forte convicção de que estão trabalhando por algo maior e muito valioso (HUTCHINSON, 2018). O entrevistado 5 declara que *“o propósito que está por trás de tudo isso vai ser transbordado para o mercado como um todo. A empresa estar vinculada a um propósito, já se torna um diferencial competitivo”*. A entrevistada 19 diz que *“o propósito realmente deve ser o motor da empresa, pois se ele for verdadeiro, será o princípio fundamental que não é questionável”*.

As pessoas que trabalham excessivamente focadas em compensações financeiras tendem a ser menos satisfeitas, pois sempre haverá alguém que ganhará mais dinheiro do que elas e, assim, a o valor que receberem nunca será suficiente (WHITE *et al.*, 2017). Paradoxalmente, observa-se que um senso de propósito resiliente é a causa mais significativa que se apresenta para explicar o porquê poucas companhias mantêm uma performance muito acima da média, por um longo período de tempo, em comparação com seus competidores (COLLINS, 2015).

Tendo em vista que o propósito é inexorável, dentro das propostas e caminhos, (e) **ter que dar resultado e ser viável economicamente** também é essencial. A liderança tem dois papéis potencialmente conflitantes: o de manter as estruturas e a ordem institucional e estar acima destas estruturas formais; e prover significado e direcionamento, mantendo a fidelidade aos valores e ao propósito (KEMPSTER; BRAD; CONROY, 2011). O entrevistado 11 aponta que *“o produto ou serviço deve ser gerador de receita desse negócio – porque o produto ou serviço de uma empresa de propósito nada mais é do que o agente financiador do propósito”*. A entrevistada 3 salienta que é fundamental ter *“organização financeira e planejamento de metas. Isso eu não tinha. Então, quem vai começar uma empresa, se puder contratar uma consultoria de gestão, eu super indico”*.

Quando a liderança coloca os valores e o propósito como foco primário, isso define a estratégia de liderança e abarca toda a organização. Fazê-lo formal e explicitamente promove alinhamento das equipes, desenvolve talentos e evolução contínua, o que gera desdobramentos financeiros positivos inegáveis (KAUFMAN, 2017). Promover crescimento financeiro e manter-se fiel ao propósito requer disciplina, constância e coragem para tomar decisões que podem ser duras no curto

prazo. Sem viabilidade econômica, não se realiza o propósito, e sem propósito, a empresa perde sua razão de existir. Criar uma cultura de liderança com propósito significa manter-se íntegro e fazer-se forte frente às intempéries, assim como regozijar-se nos tempos de abundância.

5.3 Síntese geral dos resultados

Abaixo são apresentados todos os objetivos geral e específicos, as categorias e subcategorias, os principais achados e os autores utilizados na fundamentação dos mesmos.

Quadro 2 - Quadro síntese

Objetivos	Categorias	Subcategorias	Principais achados	Autores
GERAL: Compreender o papel da liderança nas Organizações Movidas pelo Propósito.	1. Propósito pessoal e relação com o trabalho	1.1. Ajudar as pessoas; 1.2. Desevolvimento pessoal; 1.3. Gerar impacto positivo; 1.4. Não há separação entre vida pessoal e profissional; 1.5. Ser feliz; 1.6. Ter valores conectados a prática.	Para liderança movida pelo propósito não existe cisão entre valores pessoais e profissionais. As pessoas buscam uma vida integrada com princípios que a abarcam em sua totalidade. O trabalho e a organização são formas de manifestação do indivíduo no mundo. Desenvolvimento pessoal, felicidade e a geração de impacto positivo no mundo são indissociáveis às pessoas movidas pelo propósito	KEMPSTER; BRAD e CONROY (2011) CRAIG e SNOOK (2014) HASKELL (2015) MITROFF (2016) MACKEY e SISODIA (2016) VOSS (2017) WHITE et al. (2017) STAHLHOFER (2018) HUTCHINSON (2018)
Específicos				
a) compreender de que forma a liderança se manifesta e constrói as empresas;	2. Conexão com o propósito e valores da empresa	2.1. Alinhamento; 2.2. Comunicar propósito e valores; 2.3. Construir um modelo mais horizontal; 2.4. Dialogo aberto; 2.5. Ser exemplo; 2.6. Ter conteúdo e conhecimento; 2.7. Valores e propósito vem primeiro.	Gerar conexão de propósito e valores entre as pessoas e estas com a empresa passa necessariamente por uma comunicação clara e alinhamento de expectativas quanto aos mesmos e quanto ao que deve ser feito. A liderança movida pelo propósito preza pela horizontalidade nas relações, a congruência entre discurso e ações e o dialogo aberto entre as pessoas.	CRAIG e SNOOK (2014) COLLINS (2015) MACKEY e SISODIA (2016) WILSON (2017) MARQUES (2017) KURUCZ <i>et al.</i> (2017) VOSS (2017) HUTCHINSON (2018)
	3. Dignidade	3.1. Ambiente leve e agradável; 3.2. Colaboração; 3.3. Confiança; 3.4. Fazer o que fala (congruência); 3.5. Relações mais humanas.	A liderança movida pelo propósito é centrada no ser humano esta se desenvolve em ambientes colaborativos e de confiança, nos quais a congruência entre ações e discurso é fundamental.	KARNS (2011) NONAKA et al., (2013) HOLLENSBE <i>et al.</i> (2014) MACKEY e SISODIA (2016) KURUCZ <i>et al.</i> , (2017) ERIKSEN e COOPER (2017)
	4. Solidariedade	4.1. Ter afinidade de propósito; 4.2. Comunicar os valores e o propósito; 4.3. Ter e construir relações próximas.	A solidariedade transborda as boas relações humanas para além dos limites das organizações. Além da afinidade dentro da empresa, a liderança movida pelo propósito constrói pontes com a sociedade, com outras organizações e <i>stakeholders</i> comunicando e conectando-se com aqueles que compartilham de de propósitos afins.	GEORGE; MCGAHAN e PRABHU (2012) HOLLENSBE et al. (2014) KURUCZ <i>et al.</i> , (2017) STAHLHOFER; SCHMIDKONZ e KRAFT (2018)

5. Pluralidade	<p>5.1. Criar um ambiente seguro para que as pessoas falem;</p> <p>5.2. Foco no comportamento e atitudes;</p> <p>5.3. Gerar integração;</p> <p>5.4. Responsabilidade.</p>	<p>Pluralidade e diversidade são inexoráveis às empresas movidas pelo propósito, estas organizações não apenas tratam como importante, mas buscam agir proativamente na direção da celebração da pluralidade. A pluralidade é um grande desafio para qualquer organização e é facilitada por uma linguagem e cultura de liderança mais aberta, horizontal e menos hierarquizada</p>	<p>WALUMBWA; CHRISTENSEN e HAILEY (2011)</p> <p>UHL-BIEN e OSPINA (2012)</p> <p>HOLLENSBE et al. (2014)</p> <p>MITROFF (2016)</p> <p>SMITH; LEWIS e TUSHMAN (2016)</p> <p>WHITE et al. (2017)</p> <p>BENDELL; SUTHERLAND e LITTLE (2017)</p> <p>SEMEDO; COELHO e RIBEIRO (2017)</p>
6. Subsidiariedade	<p>6.1. A responsabilidade gradua a liberdade;</p> <p>6.2. Aceitar as diferentes formas de trabalhar;</p> <p>6.3. Alinhamento de expectativas;</p> <p>6.4. Comprometimento com a entrega de resultados.</p>	<p>A liberdade com responsabilidade é parte importante da construção da liderança nas empresas movidas pelo propósito. A responsabilidade gradua a liberdade. O respeito as diferentes formas de se trabalhar é fundamental, assim como o alinhamento de expectativas e o comprometimento com as entregas.</p>	<p>HELGESEN (2008)</p> <p>FERNANDEZ (2009)</p> <p>KEMPSTER; BRAD e CONROY (2011)</p> <p>ARMITAGE, AMY e PARREY (2013)</p> <p>HOLLENSBE et al. (2014)</p> <p>GOLEMAN (2014)</p> <p>MITROFF (2016)</p> <p>MACKEY e SISODIA, (2016)</p> <p>CHUNOO e OSTEEN (2016)</p> <p>VOSS (2017)</p>
7. Reciprocidade	<p>7.1. Cumplicidade;</p> <p>7.2. Demonstrar através de atitudes;</p> <p>7.3. Ter a cultura do feedback.</p>	<p>As premissas da reciprocidade são honestidade e a integridade que geram a sensação de segurança nas pessoas sobre o que fazer e o que esperar das organizações nas quais trabalham. As relações de reciprocidade e confiança extrapolam a empresa e chegam aos clientes que esperam produtos e serviços confiáveis e em retorno oferece a sua lealdade e confiança.</p>	<p>BRANSON (2007)</p> <p>SIMS et al. (2007)</p> <p>KEMPSTER; BRAD e CONROY (2011)</p> <p>HOLLENSBE et al. (2014)</p> <p>WILSON (2017)</p> <p>KAUFMAN (2017)</p> <p>SEMEDO; COELHO e RIBEIRO (2017)</p> <p>VOSS (2017)</p> <p>HUTCHINSON (2018)</p>
8. Sustentabilidade	<p>8.1. Abrir mão de ganhos no curto prazo em nome do propósito;</p> <p>8.2. Crescer e se manter fiel propósito e aos valores;</p> <p>8.3. Criar a cultura da visão de longo prazo;</p> <p>8.4. Atualizar-se constantemente;</p> <p>8.5. Planejamento é indispensável.</p>	<p>A liderança movida pelo propósito está disposta a sacrificar lucros no curto prazo para preservar o propósito, os valores e a sustentabilidade da empresa. Planejamento é fundamental para que haja sustentabilidade financeira e longevidade na organização. A construção da cultura da visão de longo prazo passa inexoravelmente pela liderança. Para se manter o foco no longo prazo é fundamental que a liderança faça pequenas, mas frequentes mudanças no curto prazo, para garantir a efetividade, o crescimento e a sustentabilidade.</p>	<p>KOFMAN (2006)</p> <p>HOLLENSBE et al. (2014)</p> <p>MACKEY e SISODIA (2016)</p> <p>MITROFF (2016)</p> <p>MIGUEL (2016)</p> <p>SMITH; LEWIS e TUSHMAN, (2016)</p> <p>WHITE et al. (2017)</p> <p>MARQUES (2017)</p> <p>BENDELL; SUTHERLAND e LITTLE (2017)</p> <p>VOSS (2017)</p> <p>HUTCHINSON (2018)</p> <p>STAHLHOFER; SCHMIDKONZ e KRAFT (2018)</p>

<p>b) compreender quais são os contextos dinâmicos organizados – BAs - nos quais o propósito se cria, manifesta e transmite;</p>	<p>9. Contextos dinâmicos organizados</p>	<p>9.1. Contextos formais; 9.2. Contextos informais</p>	<p>Os contextos e ambientes, formais e informais nos quais as pessoas se encontram geram e reforçam as conexões e afinidades entre as pessoas. A liderança movida pelo propósito cataliza e oportuniza essas reuniões, dentro e fora da empresa e nestes contextos o propósito e os valores são transmitidos e aprofundados de maneira efetiva. As organizações movidas pelo propósito transcendem o negócio e se tornam comunidades com valores fortes e profundos e tem o ser humano como ponto central. As reuniões e contextos informais geram conexões e satisfação emocional nas pessoas o que faz com que elas abracem verdadeiramente um ideal. Estes processos são catalizados quando a liderança é genuinamente empática às necessidades e aos desejos das pessoas.</p>	<p>HELGESEN (2008) NONAKA (2012) TAKEUCH e NONAKA, (2014) STAHLHOFER; SCHMIDKONZ e KRAFT (2018)</p>
<p>c) identificar os desafios de liderança nas organizações movidas pelo propósito</p>	<p>10. Desafios</p>	<p>10.1. Ambiente externo; 10.2. Comunicar-se com efetividade; 10.3. Crescimento sustentável; 10.4. Habilidade relacional; 10.5. Evolução constante; 10.6. Manter a coerência e a congruência; 10.7. Pluralidade; 10.8. Resistência a um novo paradigma.</p>	<p>Há inúmeros desafios de liderança às empresas movidas pelo propósito e o ambiente externos, como a legislação e a ética do mercado estão entre eles. Mas o que aperece como maiores desafios está relacionado às habilidades de liderança: comunicação, relações humanas, coerência e evolução. A liderança nas empresas movidas pelo propósito faz a sua autoanálise contínua e constantemente, pois tem a ciência de que se não o fizerem estarão fadadas ao fracasso. A liderança movida pelo propósito tem o poder de gerar impactos positivos em toda a organização gerando sinergia e comprometimento através da construção de relações positivas entre as pessoas. A atualização e evolução contantes gera vantagem competitivas às empresas. As organizações aprenderam a capturar, armazenar e distribuir o conhecimento, o que promove a atualização contínua. Está jamais seja tarefa fácil para a liderança, mas é parte indissociável à liderança com propósito.</p>	<p>CRAIG e SNOOK (2014) TAKEUCH e NONAKA (2014) HOLLENSBE <i>et al.</i> (2014) HASKELL (2015) MACKEY e SISODIA (2016) MITROFF (2016) SMITH; LEWIS e TUSHMAN (2016) MIGUEL (2016) BERG (2017) BENDELL; SUTHERLAND E LITTLE (2017) VOSS (2017) HUTCHINSON (2018)</p>

<p>d) Apontar possíveis caminhos para o desenvolvimento da Liderança Movida pelo Propósito</p>	<p>11. Propostas e Caminhos</p>	<p>11.1. Autoconhecimento; 11.2. Conectar-se com algo que gosta; 11.3. Modelo de negócio conectados com o propósito das pessoas; 11.4.O propósito vem primeiro; 11.5. Tem que dar resultado, ser viável.</p>	<p>Conhecer a si mesmo, seus valores e o propósito é fundamental ao desenvolvimento da liderança. A felicidade sempre está dentro da equação da liderança e das empresas movidas pelo propósito. A aderência dos clientes e da equipe está diretamente conectada a afinidade e a forma com a qual o propósito se manifesta dentro da empresa e através de seus serviços e produtos. E para isso a congruência é fundamental. Ser viável financeiramente é a forma que a empresa tem de realizar o propósito e o propósito gera diferencial competitivo, que retroalimenta a viabilidade financeira. Quando a liderança coloca os valores e o propósito como foco primário, isso define a estratégia de liderança e abarca toda a organização. Faze-lo formal e explicitamente promove alinhamento das equipes, desenvolve talentos e evolução contínua, o que gera desdobramentos financeiros positivos inegáveis</p>	<p>FRANKL (2004) KOFFMAN (2006) ARISTÓTELES (2009) KEMPSTER; BRAD e CONROY (2011) CRAIG e SNOOK (2014) COLLINS (2015) MITROFF (2016) WILSON (2017) WHITE <i>et al.</i> (2017) KAUFMAN (2017) SEMEDO; COELHO e RIBEIRO (2017) STAHLHOFER; SCHMIDKONZ e KRAFT (2018)</p>
--	---------------------------------	--	---	--

6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Neste capítulo, são apresentadas as considerações finais deste trabalho, passando pelos objetivos geral e específicos propostos pela pesquisa. Na sequência, são expostas as limitações e contribuições do trabalho, terminando com as propostas e possibilidades de pesquisas futuras.

Quanto ao objetivo geral, **compreender o papel da liderança nas Organizações Movidas pelo Propósito**, depreende-se que a liderança nas empresas estudadas ultrapassa uma pessoa, cargo ou função. Para a liderança movida pelo propósito, que é uma construção coletiva e relacional que se dá dentro e fora da organização, não existe cisão entre valores pessoais e profissionais. As pessoas buscam uma vida integrada e princípios que a abarcam em sua totalidade. O trabalho é uma forma importante de manifestação do indivíduo no mundo. Através da sua organização ou da empresa na qual trabalha, ele deixa a sua marca.

Mesmo que não haja a visão de um líder herói e as atitudes de liderança sejam mais horizontais, aquela pessoa que está na posição de liderança formal ou não, tem grande responsabilidade. Parte fundamental desta responsabilidade é manter no foco no desenvolvimento pessoal e na felicidade de todos com quem se trabalha.

Em suma, os resultados demonstraram que o papel da liderança nas organizações movidas pelo propósito tem sua construção com ênfase em ajudar as pessoas e em líderes e liderados de forma a se tornarem indivíduos melhores, dentro e fora da empresa. Tem foco inexorável na geração de impacto positivo no mundo. A liderança movida pelo propósito celebra a integração dos valores e aplica-a, indissociadamente, aos âmbitos pessoal e profissional. A felicidade sempre está na equação destas empresas, assim como é fundamental que aquilo que é pregado como valores fundamentais seja conectado com a prática e as atitudes de liderança, diuturnamente.

Quanto ao objetivo específico, **compreender de que forma a liderança se manifesta e é construída nas empresas**, foi possível entender, primeiro, que gerar conexão de propósito e valores entre as pessoas e destas com a empresa passa, necessariamente, por uma comunicação clara e alinhamento de expectativas. Também é fundamental haver clareza quanto ao que deve ser feito e o que se

espera de cada pessoa, tanto em termos de atitudes quanto de tarefas, e isso acontece com a prática do diálogo aberto entre as pessoas.

A liderança movida pelo propósito preza pela horizontalidade nas relações e a congruência entre discurso e ações. É fundamental que o propósito e os valores sejam a base das ações de liderança, pois caso contrário, os efeitos serão desastrosos à organização.

Ainda dentro deste objetivo específico, foi possível compreender de maneira mais aprofundada, as seis características propostas por HOLLENSBE *et al.* (2014): dignidade, solidariedade, pluralidade, subsidiariedade, reciprocidade e sustentabilidade.

A **dignidade**, colocada dentro do paradigma da liderança movida pelo propósito, é a capacidade de ser e estar centrado no ser humano. Ela se desenvolve em ambientes colaborativos e de confiança, nos quais a congruência entre ações e discurso é fundamental. A **solidariedade** transborda as boas relações humanas para além dos limites das organizações. Além da afinidade dentro da empresa, a liderança movida pelo propósito constrói pontes com a sociedade, com outras organizações e *stakeholders*, comunicando e conectando-se com aqueles que compartilham propósitos e valores afins.

A **pluralidade** e a diversidade são inexoráveis às empresas movidas pelo propósito; estas organizações não apenas tratam como importante, mas buscam agir proativamente na direção da celebração da pluralidade. Ela é um grande desafio para qualquer organização e é facilitada por uma linguagem e cultura de liderança mais aberta, horizontal e menos hierarquizada. A **subsidiariedade** diz respeito à construção de um modelo de liderança que promove a liberdade com responsabilidade e a geração de autonomia responsável dentro da organização. A autonomia é parte importante da construção da liderança nas empresas movidas pelo propósito, assim como a consciência de que a responsabilidade gradua a liberdade. Busca-se respeitar as diferentes formas de se trabalhar e, para que isso ocorra, são fundamentais o alinhamento de expectativas e o comprometimento com as entregas.

A **reciprocidade** tem como premissas básicas a honestidade e a integridade, que geram a sensação de segurança nas pessoas, sobre o que fazer e o que esperar das organizações nas quais trabalham. As relações recíprocas e confiáveis extrapolam a empresa, chegando aos clientes. Estes esperam produtos e serviços

confiáveis e, em retorno, oferecem a sua lealdade. E, por fim, a **sustentabilidade**, como parte importante da liderança com propósito, mostra a disposição destas organizações em sacrificar lucros no curto prazo, para preservar o propósito, os valores e a sua singularidade. Planejamento é fundamental, para que haja sustentabilidade financeira e longevidade na organização. A construção de uma cultura da visão de longo prazo passa indubitavelmente pela liderança. E para se manter o foco no longo prazo, é fundamental que a liderança faça pequenas, mas frequentes mudanças no curto prazo, garantindo a efetividade, o crescimento e a sustentabilidade.

No que tange ao objetivo específico **compreender quais são os contextos dinâmicos organizados nos quais o propósito se cria, é manifestado e transmitido**, foi possível entender claramente a complementaridade dos contextos formais e informais para a transmissão e experiência do propósito. Os resultados demonstram que os contextos e ambientes, formais e informais, nos quais as pessoas se encontram, geram e reforçam as conexões e afinidades entre elas. A liderança movida pelo propósito catalisa e oportuniza essas reuniões, dentro e fora da empresa. Nesses contextos, o propósito e os valores são transmitidos e aprofundados de maneira efetiva. As organizações movidas pelo propósito transcendem o negócio e tornam-se comunidades com valores fortes e profundos, que têm o ser humano como centralidade. Os contextos informais geram conexões e satisfação emocional nas pessoas, o que faz com que elas abracem verdadeiramente um ideal. Estes processos são fomentados quando a liderança é genuinamente empática às necessidades e aos desejos das pessoas.

Referente ao objetivo de **identificar os desafios de liderança nas organizações movidas pelo propósito**, foi possível compreender que existem inúmeros desafios de liderança enfrentados pelas empresas movidas pelo propósito. O ambiente externo, tal como a legislação e a ética do mercado, está entre eles. Algo que aparece como grande desafio é o desenvolvimento de habilidades de liderança, como boa comunicação, relações humanas, coerência, evolução e aprimoramento constante. A liderança nas empresas movidas pelo propósito faz a sua autoanálise constantemente, pois tem a ciência de que se não o fizerem, estarão fadadas ao fracasso. A liderança movida pelo propósito tem o poder de gerar impactos positivos em toda a organização, gerando sinergia e comprometimento através da construção de relações positivas entre as pessoas. A

atualização e evolução constantes gera vantagens competitivas às empresas. Elas aprendem a capturar, armazenar e distribuir o conhecimento, o que jamais será tarefa fácil para a liderança, mas é parte indissociável da mesma, quando movida pelo propósito.

Fechando os objetivos específicos, foi possível **apontar possíveis caminhos para o desenvolvimento da liderança movida pelo propósito**, a partir da teoria estudada e dos relatos dos entrevistados. Conhecer a si mesmo, seus valores e propósito é fundamental ao desenvolvimento da liderança que tem propósito. A felicidade sempre deve estar dentro da equação da liderança e das empresas movidas pelo propósito. A aderência dos clientes e da equipe está diretamente conectada à afinidade e à forma pela qual o propósito se manifesta dentro da empresa. E os clientes desenvolverão lealdade e confiança, quando perceberem valores manifestados através de seus serviços e produtos, e para isso, a congruência é fundamental.

Viabilidade financeira com planejamento é a forma que a empresa tem de realizar o propósito, e este gera diferencial competitivo, o que retroalimenta a viabilidade financeira. Quando a liderança coloca os valores e o propósito como foco primário, isso define a estratégia de liderança e abarca toda a organização. Fazê-lo formal e explicitamente promove alinhamento das equipes, desenvolve talentos e evolução contínua, gerando, assim, desdobramentos financeiros positivos inegáveis.

As **contribuições de pesquisa** podem ser divididas em três esferas: (a) acadêmica, (b) social e de mercado e (c) pessoal.

No que tange às **contribuições à academia**, este estudo colocou um pouco mais de luz sobre o tema propósito dentro da liderança, como abordado por Kempster *et al.* (2011), e pode colaborar para suprir argumentada lacuna de propósito que os estudos sobre gestão e liderança não investigam de maneira explícita. O presente trabalho trouxe dados empíricos que ajudam a compreender melhor sobre o propósito das empresas e do seu papel na sociedade, investigação proposta por Hollensbe *et al.*, (2014), que pode contribuir para a compreensão sobre as formas como os negócios podem amplificar o seu impacto positivo na sociedade.

Esta dissertação também apresentou elementos que agregam aos trabalho de Haskell (2015) e Mitroff (2016), sobre como a liderança compreende o crescimento ideal para as organizações, dentro de um equilíbrio dinâmico que possibilite ter um

trabalho com significado, que seja economicamente viável e que sempre tenha a felicidade como parte fundamental da equação de negócios.

Respondendo as questões de White *et al.* (2017) sobre as diferenças que podem existir entre os valores da organização e os dos indivíduos, e de que forma seus valores e propósitos se conectam, compreendeu-se que há uma busca da inteireza do ser humano e que não existem valores diferentes para a vida profissional e pessoal. As pessoas, líderes e liderados, não têm uma vida cindida, o que as torna mais efetivas e permite a entrega de mais performance organizacional.

Ainda, esta pesquisa traz resultados que podem corroborar a construção de uma visão mais humana dos negócios e ajudar as escolas de negócios a reverem seus conceitos puramente econômicos das empresas, proposta de Karns (2011) que argumentou que estudos mais aprofundados sobre o propósito organizacional são fundamentais para uma reconstrução da visão sobre a forma com que se faz negócios no mundo.

Registraram-se, ainda, contribuições no **âmbito social e de mercado**, para aqueles que buscam montar uma empresa ou juntar-se a uma organização. Fica reforçada a convicção de que propósito, valores, felicidade e viabilidade financeira podem e devem estar integrados. Compreender o próprio propósito e os valores, através de um trabalho de autoconhecimento, é altamente indicado a qualquer pessoa que queira ter uma vida plena, próspera e feliz; uma vida que preza pela inteireza, na qual não se precisa deixar os valores na porta de casa antes de sair para o trabalho. A busca da completude e plenitude gera riqueza individual e profissional.

Os resultados deste trabalho reforçam a necessidade de se repensar o propósito das organizações e a cultura da liderança. A proposta de uma liderança que seja movida pelo propósito pode trazer o equilíbrio necessário para as empresas crescerem gerando lucro e contribuindo para a sociedade. Focar em propósitos maiores e valores verdadeiros gera vantagem competitiva, o que pode, potencialmente, mudar a forma de se ver e fazer negócios. Valores e virtudes não são antagônicos ao lucro e prosperidade. Muito pelo contrário.

A compreensão deste tema, como proposto por Haskell (2015), pode levar as organizações a construir ambientes de trabalho nos quais as pessoas tenham orgulho de estar e de dedicarem suas vidas; empresas nas quais a felicidade seja uma das grandes medidas do sucesso.

E, por fim, este estudo reforça o clássico livro de Collins, *Empresas feitas para vencer* (2015), o qual nos mostra que empresas com valores e propósitos virtuosos acabam por ter retornos muito maiores que as concorrentes.

Relativamente à esfera **pessoal**, este trabalho teve contribuições as quais não serei capaz de compartilhar em sua integralidade. Partindo da premissa deste, de que não há separação entre vida pessoal e profissional, esta descoberta foi vivida pelo pesquisador de forma inequívoca, pois o impacto da construção desta dissertação abarcou a vida profissional, pessoal, amizades, a prosperidade etc.

Construiu-se efetivamente uma nova e reforçada compreensão do meu papel como líder e como liderado em minha própria empresa, para com os meus pares e para com a sociedade. Estes papéis são dinâmicos e relacionais e foi fundamental a sua compreensão para a construção de uma vida mais plena e feliz.

Foi possível aprofundar meus conhecimentos e ampliar minha consciência sobre o impacto que podemos causar no mundo a nossa volta. Durante a construção deste trabalho, houve um mergulho de auto-observação e autoconhecimento que me ajudou a dimensionar o impacto de cada decisão dentro e fora da empresa, e esta compreensão ampliou a minha liberdade para me aventurar em novos projetos e a responsabilidade para com as consequências derivadas das escolhas feitas.

Neste momento, ao finalizar esta jornada, sinto-me um líder mais capaz e mais ciente das próprias capacidades e limitações; acredito ter me tornado uma pessoa melhor, um marido melhor, um amigo melhor, um aluno melhor, um professor melhor.

Da construção deste projeto, surgiram muitas oportunidades de trabalho e expansão da minha própria empresa, tanto dentro como fora do país. Os impactos desta jornada estão apenas começando; muitas portas novas já se abriram e há um mundo a ser explorado, mantendo, por óbvio, a bússola do propósito em mãos.

Termino este mestrado profissional com um sentimento profundo de respeito e gratidão aos professores que nos orientaram, com felicidade para com as amizades e conexões verdadeiras estabelecidas com os colegas, com força e convicção quanto à sabedoria construída e, fundamentalmente, com grande humildade frente àquilo que ainda desconheço.

Dentro das **limitações do estudo**, pode-se apontar que, na análise de resultados, não foram realizadas comparações entre as respostas de líderes e

liderados, tampouco considerados escolaridade, tamanho das empresas, idade ou gênero.

O campo formal de pesquisa, principalmente no que tange às empresas formalmente listadas como Sistema B e Game Changers, apesar de terem servido como inspiração primária do estudo, mostraram-se de muito difícil acesso, diferentemente das do Capitalismo Consciente, as quais se mostraram muito dispostas a participar.

As 22 entrevistas geraram muitos mais dados do que a capacidade do pesquisador se mostrou apta a aprofundar para o presente trabalho. O que é uma boa notícia para possíveis desdobramentos desta pesquisa.

Quanto às **possibilidades de pesquisas futuras**, sugere-se a realização de um estudo de aspecto mais amplo e que possa abarcar mais empresas do Brasil e do mundo. A investigação sobre o propósito aplicado à liderança pode gerar uma mudança de consciência ainda maior, quanto à forma de se fazer negócios e sobre qual é a função das empresas na sociedade.

Pode-se, ainda, buscar dados quantitativos dentro desses novos mercados, sobre resultados financeiros e sobre uma nova perspectiva do que quer dizer sucesso e resultado, não apenas o lucro pelo lucro. Quais são e quais serão os novos parâmetros de cálculo de prosperidade? A experiência deste trabalho mostrou que acesso as empresas que propõe uma nova forma de se fazer negócios ainda é precário. As do Sistema B, do Capitalismo Consciente, as Game Changers, entre outros movimentos de empresas movidas pelo propósito que existem ainda é podem ser mais receptivas aos que querem estudar e compreender as suas propostas.

7. REFERÊNCIAS

ALVES-MAZZOTTI, A. J.; GEWANDSZNAJDER, F. O método nas ciências naturais e sociais: pesquisa quantitativa e qualitativa. São Paulo: Pioneira, 2001.

AMAR, A. D. et al. How managers succeed by letting employees lead. *Organizational Dynamics*, v. 41, n. 1, p. 62–71, 2012.

ANDREW HEWITT. The Game Changers: Redefining Success. TEDxAjman, 2012. Disponível em: <<https://youtu.be/aq9lu9zDfJk>>

ANDREW HEWITT. GAME Changers: A new model of business success. Acesso abril 2017. Disponível em: <<https://youtu.be/dtJamSTugR4>>

ARISTÓTELES. *Ética a Nicómaco*. 2009.

ARMITAGE, AMY; PARREY, D. Reinventing performance management: creating purpose-driven practices. *People and Strategy*, v. 36, n. 2, p. 26, 2013.

ASHFORD, SUSAN J.; DERUE, D. S. Developing yourself as a leader: The power of mindful engagement. *Organizational Dynamics*, v. 41, n. 2, p. 146–154, 2012.

AVOILO, B.; WALUMBWA, F. O.; WEBER, T. J. Leadership: current theories, research, and future directions. *Annual review of psychology*, v. 60, p. 421–449, 2009.

BARKEMEYER, R. Beyond compliance - below expectations? CSR in the context of international development. *Business Ethics: A European Review*, v. 18, n. 3, p. 273–289, 2009.

BARKI, E. Beyond the Base of the Pyramid: For an Inclusive and Purposeful Capitalism. *Revista Interdisciplinar de Marketing*, v. 7, n. 1, p. 77–85, 2017.

BASS, B. M.; AVOLIO, B. J. Transformational Leadership. *Journal of Euro*, v. 14, n. 5, p. 21–27, 1990.

BASS, B. M.; RIGGIO, R. E. Transformational leadership (2nd ed.). Transformational leadership (2nd ed.), 2006.

BASU, K.; PALAZZO, G. Corporate social responsibility: A process model of sensemaking. *Academy of Management Review*, v. 33, n. 1, p. 122–136, 2008.

BENDELL, J.; SUTHERLAND, N.; LITTLE, R. Beyond unsustainable leadership: critical social theory for sustainable leadership. *Sustainability Accounting, Management and Policy Journal*, v. 8, n. 4, p. 418–444, 2017.

BERG, J. L. PURPOSE MATTERS TO LEADERS AT A PERSONAL AND COMPANY LEVEL, 2017.

BERSON, Y. et al. The relationship between vision strength, leadership style, and context *. *Leadership Quarterly*, v. 12, n. 1, p. 53–73, 2001.

BIERNACKI, PATRICK; WALDORF, D. Snowball sampling: Problems and techniques of chain referral sampling. *Sociological methods & research*, v. 10, n. 2, p. 141–163, 1981.

BISOUX, T. Reshaping Business. *BizEd*, v. 9, n. 3, p. 18–23, 2010.

BRANSON, C. Effects of structured self-reflection on the development of authentic leadership practices among Queensland primary school principals. *Educational Management Administration and Leadership*, v. 35, n. 2, p. 225–246, 2007.

BRONK, K. C.; MCLEAN, D. C. The Role of Passion and Purpose in Leader Developmental Readiness. *New Directions for Student Leadership*, v. 149, n. 2, p. 27–36, 2016.

BURRIS, E. R.; DETERT, J. R.; ROMMNEY, A. C. Speaking Up vs. Being Heard: The Disagreement Around and Outcomes of Employee Voice. *Organization Science*, v. 24, n. 1, p. 22–38, 2013.

CAPPELLI, P. et al. Indian business leadership: Broad mission and creative value. *Leadership Quarterly*, v. 26, n. 1, p. 7–12, 2015.

CARTER, D. R. et al. Social Network Approaches to Leadership: An Integrative Conceptual Review. *Journal of Applied Psychology*, v. 100, n. 3, p. 597–622, 2015.

CASEY, J.; MACINTYRE, A. *After Virtue*. v. 33, 1983.

CHUNOO, V.; OSTEEN, L. Purpose, Mission, and Context: The Call for Educating Future Leaders. *New Directions for Higher Education*, v. 2016, n. 174, p. 9–20, 2016.

COLLINS, J. *Empresas feitas para vencer: Por que algumas empresas alcançam a excelência... e outras não*. Casa Educação-(Casa Educação Soluções Educacionais LTDA), 2015.

COLLINS, J. C.; PORRAS, J. I. *Feitas para durar: práticas bem-sucedidas de empresas visionárias*, 1994.

CONGER, J. A.; KANUNGO, R. N. *Charismatic leadership in organizations*. 1998.

CRAIG, N.; SNOOK, S. From purpose to impact: Figure out your passion and put it to work. *Harvard business review*, v. 92, n. 5, 2014.

CUNHA, M.; REGO, A.; CASTANHEIRA, F. *Propósito: ideias para trabalhar ligado*. 2016.

DAMON, W.; MENON, J.; COTTON BRONK, K. The Development of Purpose During Adolescence. *Applied Developmental Science*, v. 7, n. 3, p. 119–128, 2003.

DRATH, W. H. Approaching the future of leadership development. In: *Handbook of leadership development*. p. 403–432, 1998.

DRUCKER, P. F. *Managing oneself*, Harvard Business Review, 2005.

ERIKSEN, M.; COOPER, K. Shared-Purpose Process: Implications and Possibilities for Student Learning, Development, and Self-Transformation. *Journal of Management Education*, v. 41, n. 3, p. 385–414, 2017.

FERNANDEZ, S. Peter Drucker's leap to faith. *Journal of Management History*, v. 15, n. 4, p. 404–419, 2009.

FRANKL, G. *Blueprint for a Sane Society*. London: Open Gate Press, 2004.

FRANKL, V. E. *Em busca de sentido: um psicólogo no campo de concentração*. São Leopoldo, 1985.

FREEMAN, R. E.; PHILLIPS, R. A. Stakeholder Theory: A Libertarian Defense. *Business Ethics Quarterly*, v. 12, n. 3, p. 331, 2002.

FRIEDMAN, M. Capitalism and Freedom: The Relation Between Economic Freedom and Political Freedom. In: *Capitalism and Freedom*. p. 7–17, 1962.

FRY, L. W.; SLOCUM, J. W. Maximizing the Triple Bottom Line through Spiritual Leadership. *Organizational Dynamics*, v. 37, n. 1, p. 86–96, 2008.

GALBRAITH, J. R. Organization design: An information processing view. *Organizational Effectiveness Center and School*, v. 21, n. 1, p. 21–26, 1977.

GATTI, A. M. B. A relevância dos métodos de pesquisa qualitativa em Educação no Brasil. In: VIVIAN, W.; NICOLLE, P. (Eds.). *Metodologias de pesquisa qualitativa em educação: teoria e prática*. p. 29–38. 2010

GEHRKE, B.; CLAES, M. Leadership and Global Understanding. p. 371–385, 2017.

GEORGE, B. True North. *Georgia Tech Alumni Magazine*, v. Fall, p. 47–51, 2007.

GEORGE, G.; MCGAHAN, A. M.; PRABHU, J. Innovation for Inclusive Growth: Towards a Theoretical Framework and Research Agenda. *Journal of Management Studies*, v. 49, n. 4, p. 661–683, 2012.

GEORGE, W. W. Leadership is Authenticity, Not Style. In: *Authentic leadership: rediscovering the secrets to creating lasting value*. p. 11–24, 2003

GIL, A. C. *Como Elaborar Projetos de Pesquisa*. 4. ed ed. São Paulo: 2010

GIOVANOLA, B. Re-thinking the anthropological and ethical foundation of economics and business: Human richness and capabilities enhancement. *Journal of Business Ethics*, v. 88, n. 3, p. 431–444, 2009.

GOLEMAN, D. *Liderança que traz resultados*. 2014.

GRAHAM, K. Leading with purpose: a case for soul leadership. *Development and Learning in Organizations: An International Journal*, v. 25, n. 4, p. 5–7, 2011.

GRANT, A. M. Leading with meaning: Beneficiary contact, prosocial impact, and the performance effects of transformational leadership. *Academy of Management*

Journal, v. 55, n. 2, p. 458–476, 2012.

GREENLEAF, Robert K. *Servant leadership*. 1977.

GUPTA, S. *Marketing Reading: Creating Customer Value*. Harvard Business Publishing, 2014.

HASKELL, C. A. *How purposeful Leaders experience Growth*.

HELGESEN, S. The Practical Wisdom of Ikujiro Nonaka. *Strategy*, v. 53, n. 53, p. 1–8, 2008.

HILLMAN, James. *O código do ser: uma busca do caráter e da vocação pessoal*. Rio de Janeiro: Objetiva, 1997.

HOFFMAN, B. J. et al. Person-organization value congruence: How transformational leaders influence work group effectiveness. *Academy of Management Journal*, v. 54, n. 4, p. 779–796, 2011.

HOLLENSBE, Elaine et al. Organizations with purpose. *Academy of Management Journal*, v. 57, n. 5, p. 1227-1234, 2014.

HONEYMAN, R. *The B Corp handbook: how to use business as a force for good*. Berrett-Koehler Publishers, 2014.

HOWIE, G. *ARISTOTLE ON EDUCATION*. New York, Collier Macmillan Ltd., 1968.

HUTCHINSON, Karise. *Leadership Purpose*. In: *Leadership and Small Business*. Palgrave Macmillan, Cham, 2018. p. 53-68.

JONES, K. et al. Action learning: How learning transfers from entrepreneurs to small firms. *Action Learning: Research and Practice*, v. 11, n. 2, p. 131–166, 2014.

JORDI, C. L. Rethinking the firm's mission and purpose. *European Management Review*, v. 7, n. 4, p. 195–204, 2010.

JOSHI, A.; ROH, H. The Role Of Context In Work Team Diversity Research: A Meta-Analytic Review. *Academy of Management Journal*, v. 52, n. 3, p. 599–627, 1 jun. 2009.

KANT, Immanuel; QUINTELA, Paulo. *Fundamentação da metafísica dos costumes*. Lisboa: Edições 70, 1995.

KARNS, G. L. Stewardship: a new vision for the purpose of business. *Corporate Governance The international journal of business in society*, v. 11, n. 4, p. 337–347, 2011.

KAUFMAN, R. *Practical Strategic Leadership: Aligning Human Performance Development with Organizational Contribution*. *Performance Improvement*, v. 56, n. 2, p. 16–21, 2017.

KEMPSTER, Steve; JACKSON, Brad; CONROY, Mervyn. *Leadership as purpose*:

Exploring the role of purpose in leadership practice. *Leadership*, v. 7, n. 3, p. 317-334, 2011.

KOFMAN, F. *Conscious Business: How to Build Value Through Values*. Conscious Business: How to Build Value Through Values, p. 1–30, 2006.

KURUCZ, E. C. et al. Relational leadership for strategic sustainability: practices and capabilities to advance the design and assessment of sustainable business models. *Journal of Cleaner Production*, v. 140, p. 189–204, 2017.

LAWRENCE, ANNE T.; WEBER, J. *Business and society: Stakeholders, ethics, public policy*. Tata McGraw-Hill Education, 2014.

LUTHANS, F.; AVOILO, B. Authentic leadership development. In: *Positive Organizational Scholarship*. [s.l.: s.n.]. p. 241–258.

MACINTYRE, A. Virtue Ethics. *Bioethics*, p. 42–43, 2013.

MACKEY, J.; SISODIA, R. *Capitalismo consciente: como libertar o espírito heroico dos negócios*. [s.l.] Casa Educação-(Casa Educação Soluções Educacionais LTDA), 2016.

MANZ, C. C.; SIMS, H. P. SuperLeadership: Beyond the myth of heroic leadership. *Organizational Dynamics*, v. 19, n. 4, p. 18–35, 1991.

MANZINI, E. J. Considerações sobre a elaboração de roteiro para entrevista semi-estruturada. In: MARQUEZINE, M.C.; ALMEIDA, M.A.; OMOTE, S. (Ed.). *Colóquios sobre pesquisa em Educação Especial*. Londrina: Eduel, 2003. p. 11–25.

MARQUES, J. *Leadership and mindful behavior: Action, wakefulness, and business*. Springer, 2014.

MARQUES, J. Leadership and Purpose , 2017. p. 7-19. In: MARQUES, J. F.; DHIMAN, S. (Eds.). *Leadership Today: Practices for Personal and Professional Performance*. Springer International Publishing, 2017a. p. 7–19.

MIGUEL, Alexy. *Leading with purpose*. 2016. Tese de Doutorado.

MITROFF, Ian I. Wisdom: How the Leaders of Purpose-Driven Organizations Manage from Their Values. In: *Combatting Disruptive Change*. Palgrave Macmillan, New York, 2016. p. 47-63.

NAVARRO, P. *Business Schools: A Study in Failure* BusinessWeek Online, 2008.

NODA, T. Leadership Begins with Leading Oneself. *Leadership in Action*, v. 24, n. 5, p. 17–18, 2004.

NONAKA, I. *The knowledge-creating company*. Harvard Business Review Press, 2008.

NONAKA, I. *Dynamic Organizational Capabilities : Distributed Leadership and Fractal Organization*. *Strategic Management of Military Capabilities: Seeking Ways to Foster*

Military Innovation, 2012.

NONAKA, I. et al. Dynamic fractal organizations for promoting knowledge-based transformation - A new paradigm for organizational theory. *European Management Journal*, v. 32, n. 1, p. 137–146, 2014.

NONAKA, I.; TOYAMA, R. Strategic management as distributed practical wisdom (phronesis). *Industrial and Corporate Change*, v. 16, n. 3, p. 371–394, 2007.

NONAKA, I.; TOYAMA, R.; HIRATA, T. *Managing flow: A process theory of the knowledge-based firm*. [s.l.] Palgrave Macmillan, London, 2008.

PALACIO, A. B.; MENESES, G. D.; PÉREZ, P. J. P. The configuration of the university image and its relationship with the satisfaction of students. *Journal of Educational Administration*, v. 40, n. 5, p. 486–505, 2002.

PALMER, D. E. Business leadership: Three levels of ethical analysis. *Journal of Business Ethics*, v. 88, n. 3, p. 525–536, 2009.

PARRY, K. W.; HANSEN, H. The Organizational Story as Leadership. *Leadership*, v. 3, n. 3, p. 281–300, 2007.

PETERS, T. Classic Leaders. *Leadership Excellence*, v. 27, n. 4, p. 3, 2010.

PIRSON, M. A.; LAWRENCE, P. R. Humanism in business - towards a paradigm shift? *Journal of Business Ethics*, v. 93, n. 4, p. 553–565, 2010.

PORTER, M. E.; KRAMER, MARK R. Criacao de Valor Compartilhado. *Harvard Business Review*, p. 17, 2011.

PRICE, T. *Understanding ethical failures in leadership*. Cambridge University Press, 2006.

RAMARAJAN, L.; REID, E. Shattering the myth of separate worlds: Negotiating nonwork identities at work. *Academy of Management Review*, v. 38, n. 4, p. 621–644, 2013.

RICHARDSON, R. J. *Pesquisa Social*. 4 ed. ed. São Paulo, 2008.

SALTER, C. R.; HARRIS, M. H.; MCCORMACK, J. Bass & Avolio's Full Range Leadership Model and Moral Development. *E-Leader Milan*, n. 2008, p. 28, 2014.

SANDERS, D. J. *Empresas Feitas para Servir*. 2011.

SCHWARTZ, M. S.; CARROLL, A. B. The Search for a Common Core in the Business and Society Field. *Business & Society*, v. 47, n. 2, p. 148–186, 2008.

SEIDMAN, D. Catalyzing Inspirational Leadership. *Leader to Leader*, n. Spring, p. 33–41, 2013.

SEMEDO, A. S. D.; COELHO, A. F. M.; RIBEIRO, N. M. P. Authentic leadership and creativity: the mediating role of happiness. *International Journal of Organizational*

Analysis, v. 25, n. 3, p. 395–412, 2017.

SHAPIRO, C. Consumer Information, Product Quality, and Seller Reputation. *The Bell Journal of Economics*, v. 13, n. 1, p. 20–35, 1982.

SILVA, C. R.; GOBBI, B. C.; SIMÃO, A. A. O uso da análise de conteúdo como uma ferramenta para a pesquisa qualitativa: descrição e aplicação do método. *Organizações Rurais & Agroindustriais*, v. 7, n. 1, 2011.

SIMS, P. et al. O poder da liderança autêntica. *Harvard Business Review Brasil*. *Harvard Business Review*, 2007.

SMITH, W. K.; LEWIS, M. W.; TUSHMAN, M. L. “Both/And” Leadership. *Harvard Business Review*, 2016.

SPREITZER, G. M. Leading to grow and growing to lead: Leadership development lessons from positive organizational studies. *Organizational Dynamics*, v. 35, n. 4, p. 305–315, 2006.

SPRINGETT, N. Corporate purpose as the basis of moral leadership of the firm. *Strategic Change*, v. 13, n. 6, p. 297–307, 2004.

STAHLHOFER, N. J.; SCHMIDKONZ, C.; KRAFT, P. *Putting Conscious Business Into Context*. [s.l.] Springer, Cham, 2018.

STRANGE, J. M.; MUMFORB, M. D. The origins of vision. Charismatic versus ideological leadership. *Leadership Quarterly*, v. 13, n. 4, p. 343–377, 2002.

STROH, P. Purposeful consulting. *Organizational Dynamics*, v. 16, n. 1, p. 49–67, 1987.

TAKEUCH, H.; NONAKA, I. O líder sábio. *Harvard Business Review*, 2014.

TOHMATSU, D. T. *The 2016 Deloitte Millennial Survey: winning over the next generation of leaders*. 2016.

UHL-BIEN, M.; OSPINA, S. Paradigm interplay in relational leadership: A way forward. In: *Advancing Relational Leadership Research: A Dialogue among Perspectives*. [s.l.: s.n.]. p. 537–580, 2012.

UHL-BIEN, M. Relational Leadership Theory: Exploring the social processes of leadership and organizing. *Leadership Quarterly*, v. 17, n. 6, p. 654–676, 2006.

VON NEUMANN, J.; MORGENSTERN, O. *Theory of Games and Economic Behavior*. Princeton University Press, v. 2, p. 625, 1944.

VOSS, C. A. *The narrative journey of the conscious leader*. Bowling Green State University, 2017.

WALUMBWA, F. O.; CHRISTENSEN, A. L.; HAILEY, F. Authentic leadership and the knowledge economy. Sustaining motivation and trust among knowledge workers. *Organizational Dynamics*, v. 40, n. 2, p. 110–118, 2011.

WEICK, K. E. A liderança como confirmação da dúvida. In: O Futuro da Liderança. [s.l: s.n.]. p. 107–118.

WENDEL, B.; MOYERS, B. Talk Coal, Climate This Week on PBS. No Title. Disponível em: <<http://grist.org/article/wendell-berry-and-bill-moyers-to-talk-coal-climate-this-week-on-pbs/>>. Acesso em: 1 abr. 2017.

WHITE, Andrew et al. Purpose-Led Organization: “Saint Antony” Reflects on the Idea of Organizational Purpose, in Principle and Practice. *Journal of Management Inquiry*, v. 26, n. 1, p. 101-107, 2017.

WILSON, C. Purposeful leadership – evolving from “me” to “we” in pursuit of our most important “why”. *Development and Learning in Organizations: An International Journal*, v. 31, n. 1, p. 1–4, 2017a.

WINKLER, I. Social Learning Theory of Leadership. In: *Contemporary Leadership Theories: Enhancing the Understanding of the Complexity, Subjectivity and Dynamic of Leadership*. [s.l: s.n.]. p. 85–91.

8. APÊNDICE A - TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

Prezado (a) Senhor (a).....Esta pesquisa é **sobre Liderança movida pelo propósito** e está sendo desenvolvida por Fabiano Defferrari Gomes, do Mestrado Profissional em Gestão de Negócios da Universidade do Vale do Rio dos Sinos – UNISINOS, sob a orientação da Profa. Dra. Patrícia Martins Fagundes Cabral. O objetivo do estudo é **compreender o papel da liderança na Organizações Movidas pelo Propósito**. A finalidade deste trabalho é contribuir para a melhoria da gestão das empresas através da construção de um paradigma de liderança que seja congruente com a sociedade, o indivíduo e a empresa. Solicitamos a sua colaboração para uma entrevista que terá a duração aproximada de 45 minutos e será gravada em áudio. Pedimos também sua autorização para apresentar os resultados deste estudo em eventos da área de gestão e liderança e para publicar em revistas científicas nacionais e/ou internacionais, bem como para a divulgação de seu nome e do nome de sua empresa. Informamos que essa pesquisa tratará de temas que podem ser considerados de foro íntimo e que o pesquisador irá tratar de modo mais delicado possível caso haja algum desconforto. Esclarecemos que sua participação no estudo é voluntária e, portanto, o(a) senhor(a) não é obrigado(a) a fornecer as informações e/ou colaborar com as atividades solicitadas pelo Pesquisador(a). Caso decida não participar do estudo, ou resolver a qualquer momento desistir do mesmo, não sofrerá nenhum dano. O pesquisador estará a sua disposição para qualquer esclarecimento que considere necessário em qualquer etapa da pesquisa.

Assinatura do(a) pesquisador(a) responsável

Considerando, que fui informado (a) dos objetivos e da relevância do estudo proposto, de como será minha participação, dos procedimentos e riscos decorrentes deste estudo, declaro o meu consentimento em participar da pesquisa, como também concordo que os dados obtidos na investigação sejam utilizados para fins científicos (divulgação em eventos e publicações). Estou ciente que receberei uma via desse documento.

Porto Alegre , ____ de _____ de _____

Assinatura do participante

Contato com o Pesquisador Responsável:

9. APÊNDICE B – PROTOCOLO DA ENTREVISTA SEMIESTRUTURADA

1. Contextualização da pesquisa: A presente pesquisa tem por objetivo compreender qual é o papel da liderança nas organizações movidas pelo propósito.		
2. Dados Sócio-demográficos		
Nome:	Idade:	Sexo:
Empresa:	Cargo:	Setor:
Escolaridade:	Tempo de empresa:	Numero de pessoas:
Contato:		
3. Assinatura do TCLE		
4. Roteiro semiestruturado da entrevista		
Como você definiria o seu propósito pessoal?		
Como o seu trabalho se articula para a realização do seu propósito?		
Que atitudes da liderança comprometem as pessoas com propósito e os valores da empresa?		
Que atitudes liderança corroboram para a construção relações verdadeiras e saudáveis dentro da empresa?		
De que forma a liderança fortalece os laços entre as pessoas e da empresa com a sociedade? (ME, WE & WORLD)		
Como é a relação da liderança quanto a pluralidade, a diversidade de culturas e o respeito e acolhimento de diferentes opiniões?		
Como a liderança constrói e estimula liberdade com responsabilidade?		
Como a reciprocidade e a a confiança são construídos na empresa? E qual o papel da liderança para tal?		
Qual o papel da liderança para a construção de uma visão de longo prazo na organização?		
Qual a responsabilidade da liderança para com o legado a ser deixado para as futuras gerações e o planeta?		
Que ações a liderança do pode realizar para isso?		
Como o propósito da empresa é transmitido e evidenciado no dia a dia?		
O que é formalmente realizado para a construção e materialização do propósito na empresa?		
E informalmente?		
Quais os desafios enfrentados pela liderança que quer manter o proposito?		
Dentro do contexto organizacional e fora?		
O que você recomenda para quem quer desenvolver uma Organização Movida pelo Propósito?		
O que fazer?		
O que não fazer?		
O que mais você acha interessante falarmos sobre este assunto?		
Como você se sentiu respondendo estas perguntas?		