

FUNDAÇÃO DOM CABRAL
Mestrado Profissional em Administração
Gestão Contemporânea das Organizações

Denise d'Assunção Leite

O PAPEL DA LIDERANÇA NA DISSEMINAÇÃO DO PROPÓSITO:
estudo de caso em organizações convencionais e da nova economia

Nova Lima
2020

Denise d'Assunção Leite

**O PAPEL DA LIDERANÇA NA DISSEMINAÇÃO DO PROPÓSITO:
estudo de caso em organizações convencionais e da nova economia**

**Dissertação apresentada ao Programa de
Mestrado Profissional em Administração da
Fundação Dom Cabral como requisito
parcial à obtenção do título de Mestre em
Administração.**

**Área de concentração: Gestão
Contemporânea das Organizações**

Linha de Pesquisa: Liderança

**Orientador: Prof. Dr. Paulo Renato de
Sousa**

**Co-orientador: Prof. Dr. Paulo Alexandre
Pereira Alves de Almeida**

Nova Lima

2020

Denise d'Assunção Leite

**O PAPEL DA LIDERANÇA NA DISSEMINAÇÃO DO PROPÓSITO:
estudo de caso em organizações convencionais e da nova economia**

**Dissertação apresentada ao Programa de
Mestrado Profissional em Administração da
Fundação Dom Cabral como requisito
parcial à obtenção do título de Mestre em
Administração.**

**Área de concentração: Gestão
Contemporânea das Organizações**

Linha de Pesquisa: Liderança

**Orientador: Prof. Dr. Paulo Renato de
Sousa**

**Co-orientador: Prof. Dr. Paulo Alexandre
Pereira Alves de Almeida**

Banca examinadora:

Prof. Dr. Anderson de Souza Sant'Anna

Prof. Dr. Antonio Moreira de Carvalho Neto

Nova Lima, 28 de agosto de 2020

FICHA CATALOGRÁFICA
Elaborada pela Biblioteca Walther Moreira Salles
Fundação Dom Cabral

L533p	Leite, Denise d'Assunção O papel da liderança na disseminação do propósito: estudo de caso em organizações convencionais e da nova economia. / Denise d'Assunção Leite. - Nova Lima, 2020. - Nova Lima, 2020. [Documento Eletrônico] Orientador: Prof. Dr. Paulo Renato de Sousa Dissertação (Mestrado) – Fundação Dom Cabral. Programa de Mestrado Profissional em Administração. 1. Liderança. 2. Desenvolvimento organizacional. I. Sousa, Paulo Renato de. II. Fundação Dom Cabral. Programa de Mestrado Profissional em Administração. III. Título. CDU: 005:316.46
-------	---

ATA DE DEFESA PÚBLICA DE DISSERTAÇÃO DE MESTRADO

No dia 28 de agosto de 2020 às 15H00, em sessão pública virtual, realizou-se a defesa da dissertação, intitulada “O PAPEL DA LIDERANÇA NA DISSEMINAÇÃO DO PROPÓSITO: Estudo de caso em organizações convencionais e organizações da nova economia” de autoria da mestranda **Denise d’Assunção Leite**, do Programa de Pós-Graduação Stricto Sensu em Mestrado Profissional de Administração – Gestão Contemporânea da Organizações.

Concluído os trabalhos de apresentação e arguição a dissertação foi:

☒ APROVADA¹

☐ APROVADA COM RESTRIÇÕES²

Orientador: Dr. Paulo Renato de Sousa

Coorientador: Dr. Paulo Alexandre Pereira Alves de Almeida

Membro da banca: Dr. Anderson de Souza Sant’Anna

Membro da banca: Dr. Antônio Moreira de Carvalho Neto

¹ APROVADO: o aluno tem 30(trinta) dias corridos, a partir da data de aprovação, para protocolar a versão final da dissertação considerando as sugestões da banca

² APROVADO COM RESTRIÇÕES: o aluno tem trinta dias corridos para entregar com o de acordo do orientador.

*Aos meus pais, irmãos, filhos e marido, por
acreditarem que família é o alicerce de vida.*

AGRADECIMENTOS

Agradecer é a mais genuína manifestação do reconhecimento.

Eternamente grata aos meus pais, pessoas muito especiais, responsáveis por transmitir valores fundamentais para minha formação e caráter.

Obrigada, mãe, pelas críticas sinceras e pelo encorajamento contínuo.

Aos meus três amores, Antonio Eustáquio, Igor e Vítor, que souberam compreender minhas ausências, na certeza de que nunca é tarde para realizar nossos sonhos.

Aos colegas da turma Leonardo da Vinci, pela oportunidade das novas amizades, inquietudes confidenciais e inspirações compartilhadas.

Ao time espetacular de professores do MPA da Fundação Dom Cabral, pela generosidade em dividir o conhecimento e nos estimular a questionar e enxergar além.

Aos incansáveis amigos da Biblioteca Walther Moreira Salles (FDC), pela atenção, cuidado e total compreensão do sentido de empatia.

Aos clientes e amigos que concordaram em abrir as portas das suas organizações com contribuições valiosas para que esta dissertação pudesse se materializar.

À Fundação Dom Cabral, por acreditar e incentivar o meu desenvolvimento, em especial a Iris Castro e Roberto Sagot, meus líderes e exemplos.

Gratidão ao professor Paulo Almeida, parceiro inquieto e atento, admirável mestre nesta jornada.

Ao querido professor Paulo Renato, pelas palavras de encorajamento, carinho, cuidado e acolhimento.

Por último, mas, definitivamente, não menos importante, agradeço a Deus, por colocar luz em meu caminho, conceder-me saúde para seguir em frente, determinação para alcançar meus objetivos e muita força para superar as adversidades com otimismo e fé.

“Mude suas opiniões, mantenha seus princípios.
Troque suas folhas, mantenha suas raízes”.
Victor Hugo – Poeta e dramaturgo

RESUMO

Identificam-se como desafios do exercício da liderança contemporânea em organizações complexas inspirar e disseminar o propósito organizacional para geração de um ambiente favorável à colaboração, criatividade e inovação. Quando a liderança é orientada pelo propósito e consegue criar condições favoráveis para que os empregados estejam em sinergia com a razão de existência da empresa e se identificam com seus valores e propósito, eles se inspiram pelo entusiasmo, paixão e energia pelo trabalho que desenvolvem, contribuindo, assim, para os resultados da organização. Este trabalho teve como objetivo dar um contributo para a compreensão do papel da liderança na disseminação de propósito em organizações convencionais e da nova economia, por meio de um estudo de caso realizado em quatro empresas. Realizaram-se entrevistas com líderes de cargos estratégicos dessas organizações, a partir do modelo *blueprint*, adaptado pela autora, utilizado como instrumento de análise a partir dos oito pilares que orientam a disseminação de propósito, pela liderança, por toda a organização. A partir da teoria e do modelo *blueprint* como categoria analítica, construiu-se o roteiro de entrevistas e definiram-se oito categorias ou pilares, dos quais emergiram, após trabalho de pesquisa e de análise ao *corpus* de entrevistas, os principais achados. Os resultados demonstram que um dos maiores desafios da liderança de empresas convencionais assim como da nova economia é orientar o senso de propósito em harmonia com o destino das organizações e motivar os empregados a alcançarem os resultados pretendidos. Desta forma, verificaram-se alguns comportamentos e atitudes da liderança que favorecem, em ambos os ambientes, a disseminação do propósito vinculado a resultados, a partir de uma visão de mundo coerente com a ambição de propósito. Os principais resultados apontados foram: 1. conduta de comportamento alinhada ao discurso; 2. ambientes colaborativos, inclusivos e de bem-estar para os empregados; 3. rituais de conexão da liderança com os empregados; 4. comunicação constante, engajadora e transparente; 5. fomento de novas ideias e encorajamento a riscos; 6. visão inspiradora e apoio ao desenvolvimento dos empregados; 7. cultura de celebração e valorização do protagonismo coletivo; 8. prática da narrativa de histórias. Registraram-se comportamentos e atitudes de disseminação de propósito muito similares, quer pelas lideranças de organizações convencionais quer pelas lideranças da nova economia.

Palavras-chave: Liderança. Propósito. Liderança Inspiradora. Narrativa da Liderança. Desenvolvimento Organizacional.

ABSTRACT

It is identified as a challenge to exercise contemporary leadership in complex organizations, to inspire and disseminate the organizational purpose to generate an environment favorable to collaboration, creativity and innovation. When leadership is purpose-driven and is able to create favorable conditions for employees to be in synergy with the company's reason for existence and to with its values and purpose, employees are inspired by the enthusiasm, passion and energy for the work they do, contributing to the organization's results. This work aimed to contribute to the understanding of the role of leadership in the dissemination of purpose in conventional organizations and organizations of the new economy, through a case study carried out in four companies. Interviews were conducted with strategic leaders of these organizations, based on the blueprint model, adapted by the author, used as an analysis tool grounded on eight pillars that guide purpose dissemination, by the leadership, throughout the organization. From the theory and blueprint model as an analytical category, the interview script was constructed, defining, eventually, eight categories or pillars, from which the main research findings emerged after analysis of the interview corpus. The results demonstrate that one of the biggest leadership challenges in conventional companies as well as the new economy is to guide the sense of purpose in harmony with the destiny of organizations, and motivate employees to achieve the desired results. In this way, there are some leadership behaviors and attitudes that favor, in both environments, the dissemination of purpose linked to results, from a worldview aligned with the ambition of purpose. The main results pointed out are 1. Behavior in line with the speech. 2. Collaborative, inclusive and healthy environment for employees. 3. Rituals for connecting leadership with employees. 4. Constant, engaging and transparent communication. 5. Fostering new ideas and encouraging risk. 6. Inspiring vision and support for employee development. 7. Culture of celebration and appreciation of collective protagonism. 8. Practice of storytelling. Very similar purpose dissemination behaviors and attitudes are registered, both by the leaders of conventional organizations and by the leaders of the new economy.

Keywords: Leadership. Purpose. Inspirational Leadership. Leadership Narrative. Organizational development.

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – <i>Blueprint</i> : oito aprendizados sobre a disseminação de propósito	26
Quadro 2 – Pilares, conceitos e sua relação com a base teórica	41
Quadro 3 – Roteiro das entrevistas conforme categoria investigada	45
Quadro 4 – Dados sociodemográficos	52
Quadro 5 – Resultados encontrados	54
Quadro 6 – Quadro-síntese: principais achados.....	72

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Base teórica e sua relação com o <i>blueprint</i>	28
Figura 2 – Comportamentos de influência do líder.....	29
Figura 3 – Narrativa da liderança e disseminação	34
Figura 4 – Estudo de múltiplos casos.....	49
Figura 5 – Mandala de narrativa do líder em organizações convencionais.....	99
Figura 6 – Mandala de narrativa do líder em organizações da nova economia	100
Figura 7 – Organização e preparação de dados para análise.....	101
Figura 8 – Codificação e identificação manual dos dados e categorias	101

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ABSTARTUPS	Associação Brasileira de Startups
CEO	<i>Chief Executive Officer</i>
CIPD	Chartered Institute of Personnel and Development
EY	Ernst & Young
FDC	Fundação Dom Cabral
LAI OB	Latin America Institute of Business
PwC	PricewaterhouseCoopers
S&P 500	Standard & Poor's 500
VPs	Vice-presidentes
VICA	Volatilidade Incerteza Complexidade Ambiguidade

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	12
1.1 Problema de pesquisa.....	12
1.2 Justificativa	15
1.3 Objetivos.....	16
1.4 Estrutura da dissertação	17
2 REFERENCIAL TEÓRICO	19
2.1 Propósito e sua relevância no contexto pessoal e organizacional.....	19
2.2 Organizações convencionais e da nova economia	24
2.3 <i>Blueprint</i> : oito aprendizados sobre a disseminação de propósito	26
2.4 Estilos de liderança e a liderança inspiradora	28
2.5 Disseminação do propósito pelas lideranças	33
2.6 Liderança com propósito e o impacto positivo	39
2.7 Proposições	40
3 METODOLOGIA.....	43
3.1 Considerações iniciais	43
3.2 Método de pesquisa	43
3.2.1 <i>Instrumentos de coleta de dados</i>	44
3.2.2 <i>Unidades de análise</i>	48
3.2.3 <i>Perfil da amostra</i>	51
4 ANÁLISE DOS RESULTADOS	54
4.1 Inspirar propósito por toda a organização	57
4.2 Capacitar os empregados a ter um propósito (significado)	58
4.3 Captar dos clientes ensinamentos sobre o propósito.....	60
4.4 Gerenciar a inovação com significado	61
4.5 Monitorar o propósito, observando as reações das pessoas	63
4.6 Preparar líderes plenos de propósito em todos os níveis	65
4.7 Ter visão de senso de significado.....	66
4.8 Contar sua narrativa de senso de propósito.....	68
5 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES	71
5.1 Considerações iniciais	71
5.2 Principais resultados	71
5.3 Contribuições, limitações e sugestões de pesquisa futura	84
REFERÊNCIAS	86
GLOSSÁRIO	91
APÊNDICE A – Termo de consentimento livre e esclarecido.....	93
APÊNDICE B – Roteiro de entrevista.....	95
APÊNDICE C – Mandalas do propósito	99
APÊNDICE D – Fotos.....	101

1 INTRODUÇÃO

Esta etapa inicial está dividida em duas partes. Na primeira, o problema de pesquisa será apresentado dentro do seu contexto, seguido pela justificativa, com detalhamento do objetivo geral e objetivos específicos. A segunda parte trata da forma e estrutura de apresentação desta dissertação.

1.1 Problema de pesquisa

Em tempos acelerados, ambientes voláteis e contextos ambíguos, o propósito não é apenas um ideal sublime, mas traz consigo implicações práticas para a saúde financeira e competitividade da empresa (Quinn & Thakor, 2018). A busca por um propósito avança no mundo corporativo e passa a ser “aplicado também às organizações, que precisam tornar-se conscientes de qual é a finalidade real da sua existência e expressá-lo explicitamente” (Zirkler, 2019).

As organizações encorajam a criação de propósito em suas atividades, mas, normalmente, ele é tratado como um acessório – uma forma de criar valor compartilhado, melhorar o moral e comprometimento dos funcionários e oferecer retorno à comunidade (Malnight, Buche, & Dhanaraj, 2019). O propósito do trabalho em si mudou (Edmondson, 2019; Reiman, 2018; Laloux, 2017; Schweitzer, Gonçalves, Tolgo, & Silva, 2016). O trabalho não serve apenas para garantir a subsistência, mas para a realização (Zirkler, 2019), indo além da maximização do lucro e oportunizando a criação de lastro para geração de significado. “Os empregados, especialmente a geração dos *millennials*, buscam oportunidades em organizações que podem contribuir para uma causa nobre. E clientes, fornecedores e *stakeholders* tendem a depositar plena confiança na empresa de forte e nobre propósito e se sentem motivados a interagir com ela” (Malnight *et al.*, 2019).

Organizações com propósito são as que sabem o que fazem e por que o fazem. Cabe à liderança, como desafio central, unir as pessoas por uma causa comum, e cabe aos líderes usar o senso de propósito para orientar o destino de suas organizações e alavancar o talento dos seus empregados para alcançar resultados (Baldoni, 2011).

Diante desse contexto, é importante que as empresas invistam mais tempo em entender e construir o seu propósito. Essa construção apresenta resultados tangíveis não só para aprimorar, mas, especialmente, para desenvolver lideranças orientadas por propósito, bem como para atrair e reter empregados talentosos, engajados e com atitude de donos do negócio.

É bem verdade que unir pessoas para uma causa comum é um dos maiores desafios da liderança, e ter um propósito forte pode fornecer a direção que os empregados precisam para navegar pela ambiguidade (Baldoni, 2011). Em outras palavras, Baldoni (2011) explica que a ambiguidade do presente é combinada com a ambiguidade do passado. Os desafios podem parecer maiores hoje porque ocorrem com maior velocidade e apresentam-se incertos. Cabe ao líder olhar para a ambiguidade como oportunidade, criar a sensação de segurança e fazer as pessoas se sentirem confortáveis com o desconhecido.

Estudo do Instituto Gallup (2017), realizado entre 2014 e 2016 em 155 países, indica que apenas 15% dos funcionários em todo o mundo estão engajados¹ com seu trabalho. 67% não estão engajados² e 18% estão ativamente desengajados³ e são disseminadores de um clima tóxico e sabotador dentro das organizações. Por outro lado, essa mesma pesquisa aponta o propósito como elemento-chave para aumentar o engajamento das pessoas.

Em 2015, o EY Beacon Institute desenvolveu uma pesquisa global com 500 executivos, em parceria com a Harvard Business Review Analytic Services. Na oportunidade, identificou que 80% dos entrevistados acreditam que uma organização com propósito claro e conhecido pelos seus *stakeholders* terá mais sucesso na satisfação dos colaboradores e na fidelização de seus clientes. Segundo a mesma pesquisa, 58% dessas empresas tiveram crescimento igual ou superior a 10% nos três anos anteriores ao estudo. Complementando o estudo EY-HBR, outra pesquisa feita por Raj Sisodia para a segunda edição do livro *Firms of Endearment* revela como empresas orientadas por propósito tiveram resultado dez vezes superior ao do S&P 500⁴ entre 1996 e 2011 (Pederson & Duarte, 2017).

Um outro estudo de 2017, “*Purposeful leadership: what is it, what causes it and does it matter*”, produzido pela instituição britânica CIPD – Chartered Institute of Personnel and Development –, reforça a conexão direta entre propósito e local de trabalho.

¹ Engajados: os funcionários estão altamente envolvidos e entusiasmados com seu trabalho e local de trabalho. Eles são "donos" psicológicos, impulsionam o desempenho e a inovação e levam a organização adiante.

² Não engajados: os funcionários são psicologicamente desapegados do trabalho e da empresa. Como suas necessidades de envolvimento não estão sendo totalmente atendidas, eles estão investindo tempo – mas não energia ou paixão – em seu trabalho.

³ Ativamente desengajados: os funcionários não estão apenas infelizes no trabalho – eles ressentem-se por suas necessidades não estarem sendo atendidas e estão demonstrando sua infelicidade. Todos os dias, esses trabalhadores potencialmente comprometem o que seus colegas de trabalho realizam.

⁴ S&P 500, abreviação de Standard & Poor's 500, ou simplesmente S&P, trata-se de um índice composto por quinhentos ativos cotados nas bolsas de NYSE ou NASDAQ, qualificados devido ao seu tamanho de mercado, sua liquidez e sua representação de grupo industrial.

No estudo, conclui-se que os líderes que têm um propósito claro em sua visão e nas suas ações de liderança atraem empregados mais engajados, produtivos, colaborativos e com maior satisfação em seu trabalho e em sua organização.

Também resultados de uma outra pesquisa do Instituto Gallup citado por Ratanjee (2019) revelam que apenas 13% dos funcionários dos EUA concordam fortemente que a liderança de sua organização se comunica efetivamente com o resto da organização. Apenas 15% concordam fortemente que a liderança de sua organização os faz sentir entusiasmados com o futuro. E apenas 34% afirmam-se engajados com sua organização. Esta pesquisa também mostra que, quando a liderança deixa os empregados entusiasmados com o futuro, 7 em cada 10 empregados se mostram engajados no trabalho. Mas, quando os líderes não o fazem, apenas 1 empregado em cada 100 se revela engajado no trabalho.

Recorrendo a Sant'Anna e Kilimnik (2011) o trabalho faz sentido para as pessoas quando elas percebem correlação entre a autoidentidade, o trabalho e o contexto em que o realiza. "Fornecer trabalho significativo para os empregados é tão importante quanto fornecer um produto ou serviço de qualidade para o cliente" (Greenleaf, 1977 como citado em Yukl, 2013, p. 349). Apesar disso, poucos estudos evidenciam as estratégias da liderança na disseminação de propósito por toda a organização, bem como a influência dos líderes em ambientes de fomento para a inovação, envolvimento, engajamento e desenvolvimento de competências dos empregados.

Também pouco se discute e merece um avanço nas pesquisas sobre como o propósito organizacional converge para a realização do propósito pessoal. Segundo Zirkler (2019), na "sociedade de singularidades"⁵, o propósito é de grande importância, porque a compulsão de ter demandas especiais exige que cada indivíduo possa declarar o que ele ou ela realmente quer fazer com sua existência. Nesse contexto, o propósito individual se ajusta ao da organização.

Hoje, mais do que nunca, as organizações também devem explicar qual é a razão da sua existência. Isto deve, é claro, ser expresso além de aspectos puramente econômicos. Portanto, não basta declarar que você deseja ganhar o máximo de dinheiro possível por qualquer meio. A pergunta subsequente seria imediata: por que e para que o dinheiro deve ser ganho? Assim, questões ontológicas também surgem para organizações, questões sobre o ser e o propósito de ser. (Zirkler, 2019)

⁵ "The Society of Singularities", livro publicado pelo sociólogo alemão Andreas Reckwitz (2018), descreve a mudança estrutural na modernidade: ele entende a singularização do mundo do trabalho como "uma reestruturação do trabalho". A economia das singularidades exige, maciçamente, a singularidade da personalidade que trabalha.

1.2 Justificativa

Este trabalho tem muito a contribuir com a decodificação do que vem a ser a liderança com propósito, dando ao tema um plano teórico exequível. Estou convencido de que parte da questão se resolve com técnica e parte com “arte”. Depende do equilíbrio entre as ideias de profissão e ofício. O profissional depois de anos de treinamento e experiência age da maneira mais ou menos homogênea com quem se submeteu ao mesmo processo. O artesão, não caro, põe paixão no que faz e valoriza sua intuição na busca por um resultado que seja único, que represente um legado para quem o rodeia e para quem vem depois. Quer deixar a sua marca no mundo. (#ENTREVISTADO 10 #EMPRESA B)

Sinek, Mead e Docker (2018) defendem que cada um de nós tem um porquê, um propósito arraigado, uma causa ou crença, que é a fonte da nossa paixão e inspiração. “Se quisermos sentir uma paixão infindável por nosso trabalho, se quisermos sentir que estamos contribuindo para algo maior, precisamos conhecer nosso porquê”. Laloux (2017) reforça a importância da reflexão sobre sua vocação pessoal e como esta ressoa com o propósito central da organização e como os dois podem se sustentar e nutrir um do outro. Todo ser humano tem um propósito e, de acordo com Edmonds (2014), o propósito, os valores, os comportamentos e a filosofia de cada pessoa podem não ser formalizados, mas ainda assim conduzem planos, decisões e ações cotidianas. Kempster, Jackson and Conroy (2011) definem propósito como um objetivo maior que orienta as ações organizacionais e individuais.

Ter um propósito cria oportunidades para a organização gerar impacto muito mais amplo e positivo no mundo. Neste sentido, Laloux (2017) reforça como objetivo principal viver a individualidade, respeitando as vocações e estando a serviço da humanidade e do mundo. A vida, portanto, passa a ser vista como uma jornada pessoal e coletiva de descoberta. “Servir ao propósito se torna mais importante do que servir a uma organização, abrindo novas possibilidades para a colaboração por entre as fronteiras organizacionais.” (Laloux, 2017, p. 298). Do ponto de vista de Baldoni (2011), o propósito pode ser o grande facilitador que une líderes e seguidores para fazer diferença positiva na organização.

Sob esse aspecto, é importante entender se há influência da liderança junto aos seus colaboradores e como ela favorece a disseminação do propósito, seja por meio de uma conduta pautada pelo exemplo, pelo incentivo à capacitação e ao desenvolvimento, pelo fomento de novas ideias e se isso reflete ou estimula a coragem dos empregados em assumir mais riscos, buscar a geração de inovação, promover relações de confiança e gerar maior comprometimento dos liderados no cotidiano da organização, sendo essa a justificativa que norteou nossa pesquisa.

1.3 Objetivos

Nesse contexto, esta dissertação tem como objetivo principal responder à seguinte pergunta de pesquisa:

***Como a liderança dissemina o propósito organizacional
em empresas convencionais e em empresas da nova economia?***

Um dos modelos conceituais utilizados para a disseminação de propósito pela liderança é o de Baldoni (2011), o *blueprint*, que estabelece oito pilares que foram adaptados pela autora e, a partir dos quais, serão trabalhados neste estudo. Essa questão de pesquisa implica, inicialmente, identificar como a liderança estimula, encoraja e inspira o senso de pertencimento e comprometimento em seus empregados, bem como as principais ações empreendidas pela liderança que contribuem e evidenciam a disseminação de propósito e fortalecimento do senso de propósito na organização.

De acordo com Smith (2012), *storytelling* ou narrativa é atributo fundamental para a liderança, porque inspira e mobiliza, possibilitando, como complementa Denning (2007), promover diálogo aberto que combina determinação feroz com uma vontade contínua de ouvir. O padrão das palavras de um líder com propósito deve apresentar toda a riqueza, textura e objetivos da existência humana, para envolver e inspirar seus colaboradores, cotidianamente, no processo de transformação de sua organização e, mais lentamente, das sociedades.

Contar histórias faz parte do processo pelo qual os atores de uma organização atribuem significado a eventos e atividades, inserindo-os na trama que eles criaram com base em suas experiências pessoais. Denning (2007) afirma que a verdadeira linguagem da liderança deve ser nova e convidativa, energizante e revigorante, desafiadora e ainda agradável, animada, espirituosa e divertida, como quando iguais estão falando com iguais. Os líderes com propósito mostram às pessoas que elas estão envolvidas em uma ótima conversa que abre novas visões e horizontes mais amplos.

Com relação à disseminação, faz parte da questão da pesquisa entender se existem comportamentos e atitudes da liderança que facilitam e se ela ocorre de maneira mais informal, descentralizada, ágil e intimista em organizações da nova economia, bem como se em organizações convencionais isso ocorre com mais formalidade, menos celeridade, por meio de ferramentas mais elaboradas e de forma hierarquizada, tornando mais desafiador o compromisso da liderança em tornar o propósito inspirador e concreto para os empregados no seu dia a dia.

Se um dos grandes desafios da liderança é o compromisso de inspirar o propósito e impulsionar a criatividade necessária para a competição em um mundo de rápida evolução (Baldoni, 2011), este trabalho busca pesquisar como as lideranças disseminam e tornam o propósito concreto para os colaboradores no dia a dia.

A partir dessa investigação, pretende-se compreender a manifestação de propósito na prática diária da liderança e identificar os recursos utilizados pelo líder para disseminar o propósito junto aos liderados.

Portanto, como objetivos específicos deste trabalho, destacam-se:

- 1) Definir propósito na dimensão do indivíduo e na dimensão da organização, analisando possíveis zonas de convergência e divergência.
- 2) Utilizar o *blueprint* como ferramenta que servirá de guia para aplicação das entrevistas nas organizações, apontando possíveis caminhos sobre a disseminação do propósito pelas lideranças e de que forma ela chega aos liderados no dia a dia.
- 3) Investigar como acontece a disseminação de propósito pelas lideranças em empresas convencionais e em empresas da nova economia.
- 4) Desenvolver um instrumento de gestão que ajude as lideranças na disseminação do senso de propósito em organizações convencionais e da nova economia.

Por conseguinte, não serão trabalhados nesta dissertação aspectos de impacto referente ao estilo de gestão da liderança junto aos seus liderados, bem como métricas sobre a influência da liderança na promoção de um ambiente de trabalho com mais significado e senso de propósito ou analisar possíveis relações com o engajamento, comprometimento e as possibilidades de desenvolvimento de competências como confiança, trabalho em rede, cooperação, criatividade, etc. junto aos liderados.

Também não serão levantados dados quantitativos nas organizações pesquisadas, dentro dos segmentos de atuação apontados ou parâmetros de resultados financeiros na perspectiva de sucesso associado ao lucro/sobra⁶ dessas organizações.

1.4 Estrutura da dissertação

Esta dissertação está dividida em cinco capítulos, incluindo esta introdução.

⁶ Na contabilidade das cooperativas, o resultado positivo (lucro) apurado no exercício denomina-se "sobra". No caso de prejuízo, utiliza-se o termo "perda".

O segundo capítulo apresenta o referencial teórico utilizado para a elaboração deste trabalho, apontando-se o conceito e a relevância do propósito bem como a capacidade de influência e de disseminação do propósito pela liderança.

Na terceira parte, são apresentadas a metodologia utilizada e a justificativa de escolha para este trabalho. São detalhados o método de pesquisa, os instrumentos de coleta de dados, as unidades de análise e o perfil da amostra. Discute-se também sobre a forma como a liderança trabalha a disseminação de propósito em organizações convencionais e da nova economia, considerando o *blueprint*, modelo que aborda essa questão a partir dos oito pilares ou categorias.

No quarto capítulo são apresentadas as análises detalhadas dos resultados obtidos, a partir das entrevistas, e dos oito pilares, com seus respectivos construtos orientadores da pesquisa.

No quinto e último capítulo é apresentado o quadro-síntese com os principais achados da pesquisa. São apresentados ainda os resultados e contribuições.

Posteriormente, são pontuadas as limitações e sugestões para futuras pesquisas.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

O objetivo deste capítulo é discutir as abordagens teóricas que dão sustentação conceitual a esta dissertação. O referencial teórico está dividido em sete partes.

Na primeira, são apresentados alguns conceitos de propósito e sua relevância no contexto pessoal e organizacional.

Na segunda parte são apresentados conceitos que distinguem organizações convencionais das organizações da nova economia, bem como os pontos relevantes que favorecem a construção de um modelo sobre a disseminação do propósito nessas organizações. A partir desse modelo, será possível compreender como isso acontece no dia a dia dessas organizações, favorecendo o desenvolvimento de significado e senso de propósito como vantagem estratégica para a organização (Baldoni, 2011).

Na sequência, a terceira parte apresenta o *blueprint* com seus oito pilares, modelo de sustentação para a liderança direcionar o propósito e transformá-lo em vantagem estratégica para a organização.

Na quarta parte serão apresentados alguns conceitos de liderança, seu papel de influência, bem como definições dos diferentes estilos, dando ênfase à liderança inspiradora.

Na quinta parte serão explicadas as capacidades processuais da liderança que podem ajudar a compreender seu papel como protagonista na disseminação de propósito.

A sexta parte aborda como a liderança com propósito provoca impacto positivo.

A sétima e última parte sintetiza as proposições e evidências desta dissertação, a partir da investigação das lideranças que inspiram propósito e nutrem atitudes, comportamentos e ações em organizações convencionais e organizações da nova economia.

2.1 Propósito e sua relevância no contexto pessoal e organizacional

A palavra propósito por si só não é nova e traz consigo muita ressonância para trabalho de longa data nas pesquisas sobre liderança. Um número crescente e variado de CEOs usa a palavra propósito para falar sobre as questões e práticas subjacentes de repensar como as corporações funcionam e o relacionamento básico entre corporações e sociedade (White, Douglas, Cole, & Ventresca, 2017).

Por outro lado, não é incomum encontrar *best sellers* de negócios que apregoam como sendo os principais objetivos da liderança o lucro, a competição e a maior participação de mercado para alcançar o “topo”. Mais recentemente, vem ganhando espaço uma nova

perspectiva, o modelo de *stakeholders*, movimento que não é novo, é forte e sugere que as empresas têm que responder não só aos investidores, mas também aos clientes, colaboradores, fornecedores, comunidade local, meio ambiente, entre outros (Laloux, 2017).

Nos estudos sobre liderança, vários construtos foram apresentados abordando a capacidade de os líderes irem além das expectativas do dia a dia ao representarem um senso de propósito maior (Parameshwar, 2006). Motivar as pessoas quando se articula um propósito atraente é uma tarefa de liderança bem estabelecida (Edmondson, 2019).

Mas o que é propósito afinal? Baldoni (2011) define propósito como uma força motriz que faz com que a organização alcance os resultados pretendidos.

Pink (2009) corrobora essa visão do propósito como força motriz, inerente à natureza humana.

Segundo Kendall and Derrick (2016), o propósito fornece uma sensação de direção final. Orienta o trabalho que fazemos, orienta as decisões que tomamos e influencia a maneira como alocamos recursos e esforços. Os indivíduos guiados por um propósito na vida estão comprometidos em promover uma meta de longo alcance e pessoalmente significativa.

O propósito da existência de um ser humano é reflexão que vem sendo feita em muitas filosofias e religiões do mundo (Zirkler, 2019). Por outro lado, o ambiente corporativo passa por acelerada transformação, conferindo desafios significativos para a liderança e liderados. A complexidade desse contexto contemporâneo vem exigindo uma releitura do papel desses indivíduos não só no ambiente corporativo, mas especialmente na sua essência como seres humanos, na busca de um propósito maior (Zirkler, 2019).

Por conseguinte, a maneira pela qual os líderes empresariais descrevem o propósito do negócio, o compromisso e a dedicação que inspiram em seu pessoal podem ter um grande efeito no sentido mais amplo de que esses indivíduos têm responsabilidade um pelo outro e pela comunidade (Hollensbe, Wookey, Hickey, George, & Nichols, 2014).

Reiman (2018) define propósito como força com capacidade de influenciar o modelo de negócios vigente, provocando a mudança de um modelo que atende aos próprios interesses para um que possa contemplar as necessidades do próximo.

Embora cada um expresse seu propósito de maneiras diferentes em contextos diferentes, o propósito distingue e diferencia os indivíduos, é sua marca. Não é o que o sujeito faz, mas como ele faz. Seus pontos fortes e suas paixões (Craig & Snook, 2014).

Segundo Zirkler (2019), propósito significa o genuíno destino de um ser humano, o significado e sentido da sua existência. Um propósito na vida é um objetivo de longo alcance e

pessoalmente significativo, para o qual nos sentimos inspirados a progredir (Kendall & Derrick, 2016).

Observa-se, nos últimos anos, um interesse crescente pelos estudos e práticas do “propósito individual” e “propósito organizacional” (Zirkler, 2019; Laloux, 2017; Edmonds 2014; Hollensbe *et al.*, 2014).

Em sentido mais geral, o propósito é visto como um alvo que guia a ação, que busca alcançar um objetivo em um contexto particular (Kempster *et al.*, 2011). Líderes que lembram às pessoas a importância do que elas fazem e por que fazem para clientes e para o mundo ajudam a criar a energia que as conduz em momentos desafiadores (Edmondson, 2019).

Cabe, pois, aos líderes garantir que o propósito organizacional seja compreendido e aplicado. Com base em pesquisas e entrevistas com executivos de negócios, Baldoni (2011) elencou 7 conceitos-chave para as organizações que almejam sustentabilidade ao longo dos tempos: 1. tornar o propósito foco central; 2. inspirar propósito nas pessoas; 3. fazer com que as pessoas se sintam confortáveis com a ambiguidade; 4. transformar boas intenções em grandes resultados; 5. criar um ambiente seguro para falhar; 6. desenvolver a próxima geração; 7. estar preparado.

Sob esse aspecto, Edmonds (2014) observa que todo trabalho sustentável e significativo começa com uma base sólida. A primeira parte dessa base é a sua declaração de propósito pessoal. Recorrendo à visão de Laloux (2017), os propósitos individual e organizacional caminham de mãos dadas. Um precisa do outro para prosperar. Quando os propósitos individual e organizacional entram em ressonância e se reforçam mutuamente, quando o trabalho atende à vocação, mais as pessoas podem contribuir para o sucesso da organização na busca por fazer o seu trabalho no mundo. Entretanto, quando as organizações se mostram preocupadas apenas com o lucro, o espaço para os empregados explorarem as suas vocações fica comprometido.

Como existe pouca discussão e estudos sobre a natureza do propósito e sua relação com a liderança nas organizações, Kempster *et al.* (2011) sugerem que essa omissão possa gerar profundas implicações para a prática de líderes.

Nota-se que o propósito é, discutivelmente, assimilado ou assumido axiomáticamente no discurso da liderança, que enfatiza a visão, os objetivos e a missão (Kempster *et al.*, 2011). O que determina o estágio a partir do qual uma organização funciona? É o estágio através do qual sua liderança tende a olhar para o mundo.

Propósito é cada vez mais visto como a chave para navegar no mundo complexo do contexto contemporâneo. Poucos executivos experientes com habilidades de liderança desenvolvidas, quando solicitados, podem articular ou ensinar com sucesso suas filosofias de

liderança a outras pessoas. Ao mesmo tempo, menos de 20% dos líderes têm um forte senso de seu próprio propósito de liderança ou um plano claro para traduzi-lo em ação. Como resultado, eles muitas vezes não conseguem atingir seus objetivos profissionais e pessoais mais ambiciosos (Craig & Snook, 2014).

Propósito não é, portanto, um conceito que se inventa, ele já existe. Para descobri-lo, é necessário fazer perguntas provocativas, ouvir e refletir. Ele pode ser identificado pela empatia, sentindo e compreendendo as necessidades mais profundas da força de trabalho (Quinn & Thakor, 2018). Entretanto, percebe-se que o mundo dos negócios começa a repensar o propósito como propulsor de negócios revigorados e a tradução de um mundo melhor. “Quando um propósito autêntico permeia a estratégia de negócios e as tomadas de decisão, o bem pessoal e o bem coletivo tornam-se uno” (Quinn & Thakor, 2018).

Segundo Hollensbe *et al.* (2014), manter foco no propósito vai além de fazer perguntas sobre se uma empresa está operando com lucro ou se uma determinada ação é legal. Ela envolve um foco de pesquisa de alma em perguntas, como: *Qual é o senso de propósito de uma empresa (identidade e objetivos compartilhados)? Como e por que começou um negócio específico (efeitos imprimíveis das filosofias fundadoras)? Quem fundou a empresa e o que eles desejam alcançar (valores, missão e visão empreendedores)? Como um senso de propósito se relaciona com todos os envolvidos na organização e com o contexto em que opera (administração e governança)? Como uma empresa se entende em relação à sociedade e o que está fazendo para criar um senso de propósito compartilhado (normas e lógicas institucionais)?*

Para Hollensbe *et al.* (2014), “as organizações produzem não apenas bens e serviços, elas produzem pessoas. Os empregados são afetados por seus ambientes de trabalho e pela cultura comercial que os forma”.

Tomados em conjunto, visão, missão e valores sublinham a cultura, o amálgama de uma organização. A cultura não depende de propósito, mas é fortemente influenciada por ela. Neste contexto culturas abertas nutrem o propósito como se fossem mutáveis e vivos; culturas fechadas consideram-na definida e inorgânica (Baldoni, 2011).

A razão de ser da organização é a definição de propósito em sua forma mais simples (Baldoni, 2011). Alguns autores (Edmonds, 2014; Chunoo, 2016) discutem se missão, visão, objetivos e metas são o mesmo que propósito ou se este último implica significado de valor social (Kempster *et al.*, 2011). Em outros termos, o verdadeiro propósito não existe no vácuo, mas deve ser bem utilizado na comunicação da liderança para suas equipes, como um meio de cumprir a visão, a missão e os valores da organização (Baldoni, 2011). Laloux (2017, p. 4)

questiona: “Como podemos tornar o propósito o centro de tudo o que fazemos e evitar o cinismo que as sonoras declarações de missão muitas vezes inspiram?”

Cultura, visão, missão e valores são, então, essenciais para enquadrar o propósito. Os empregados precisam internalizá-los para que sejam relevantes. Algo só pode se tornar relevante se for entendido, e é aí que o líder entra em jogo (Baldoni, 2011).

Para Edmonds (2014), uma declaração de propósito é uma descrição sucinta, inspiradora e convincente do que sua empresa ou equipe tenta realizar diariamente. Ela explica o que a empresa faz, para quem e com que fim – por que os clientes devem se preocupar com o que a empresa faz e o que ela representa.

O propósito da liderança vem da identidade, da essência de quem o sujeito é. Sob esse aspecto, propósito não é uma lista que contempla a formação, experiência e habilidades reunidas ao longo da vida. Ele deve ser específico e pessoal, em ressonância com o indivíduo (Craig & Snook, 2014).

Nenhum propósito maior tem a ver com trocas econômicas. No tocante, ele deve refletir algo mais ambicioso e explicar como as pessoas da empresa fazem a diferença, fornecendo-lhes uma noção de sentido e atraindo seu apoio (Quinn & Thakor, 2018).

Ante o exposto, um desafio central para a liderança é usar o propósito para criar a visão, moldar a missão e adequar os valores em prol de reunir pessoas para uma causa comum (Baldoni, 2011). Nesse sentido, a narração de histórias é apresentada como uma habilidade de comunicação da liderança que pode ajudar os líderes a alcançar uma variedade de objetivos organizacionais e pessoais (Thompson, 2018). Na opinião do autor, as histórias podem ter um efeito poderoso e inspirador em uma organização, se alinhadas ao propósito.

Diante disso, cabe aos líderes organizacionais garantir que o propósito organizacional seja entendido e colocado em prática. Todos os dias, indivíduos e organizações tomam decisões nas quais estão refletidos seus valores e crenças individuais, sempre direcionadas a um propósito específico. O propósito para o qual elas se direcionam é a satisfação das necessidades individuais ou organizacionais (Barret, 2016). Sendo assim, o propósito pode ser o grande facilitador que une líderes e seguidores para fazerem diferença positiva em suas organizações (Baldoni, 2011). Os líderes existem para servir suas organizações e precisarão abraçar um novo paradigma de liderança, que significa dizer uma mudança de foco do “eu” para o “nós”; de “o que tem aí para mim” para “o que é melhor para o bem comum”; e de “ser o melhor do mundo” para “ser o melhor para o mundo”. Assim, o líder de uma organização terá que criar uma visão inspiradora e uma missão com propósito para a organização que vá além de fazer dinheiro (Barret, 2016).

A maneira como os líderes empresariais descrevem o propósito do negócio bem como o comprometimento e a dedicação que eles inspiram nas pessoas podem ter um grande efeito no senso maior de que essas pessoas têm responsabilidade uma pelas outras e para a comunidade em geral (Hollensbe et al., 2014).

Baldoni (2011) assegura que é preciso responder a três perguntas para provocar o pensamento e conseguir chegar a uma definição do propósito de uma organização: 1. *Qual é a sua Visão? Ou o que a empresa quer se tornar?* 2. *Qual é a sua Missão? Ou o que a empresa faz?* 3. *Quais são os Valores? Ou seja, quais são os comportamentos que se espera?* Na visão do autor, definir propósito é, portanto, um exercício de liderança.

Em outros termos, quando não há um sentimento de identidade pessoal, missão ou propósito, instala-se a anomia ou alienação. Observa-se que o significado e a satisfação pessoal com o trabalho desaparecem (Kuczmarski & Kuczmarski, 1999). Para Laloux (2017), é um dever para conosco e para com a organização investigar sobre nosso próprio chamado, para vermos se e como ele reverbera com o propósito da organização.

2.2 Organizações convencionais e da nova economia

A maior diferença entre *startups* ou empresas da nova economia e empresas tradicionais está em seus objetivos principais. Enquanto as *startups* surgem de uma oportunidade identificada, uma tendência ou para solucionar um problema, as empresas tradicionais nascem de uma necessidade (Rubiño, 2018).

O conteúdo desenvolvido pelo Latin America Institute of Business (LAI OB) sobre as principais diferenças entre *startups* e empresas comuns explica que as primeiras estão focadas nas receitas para seu financiamento e no potencial de crescimento. O modelo convencional tem o objetivo inicial de sobreviver e ter retorno no valor investido. Por possuir um planejamento mais detalhado, ela gera menos riscos, e esse último fator leva a um maior número de concorrentes.

Outra diferença entre *startups* e empresas tradicionais está na fase inicial da empresa. Nas empresas tradicionais aconselha-se fazer um plano de negócios minucioso, a viabilidade do negócio e, somente depois, colocar em execução. O plano nas *startups*, basicamente, é definido por meio de tentativa e erro, de modo que o empreendedor tem uma hipótese e vai a campo ver como esta é recepcionada no mercado (Alberone *et al.*, 2012, p. 59 citado em Figueira et al., 2017). *Startup* tem como característica ser um negócio repetível e escalável. Ser repetível significa entregar da mesma maneira um produto de maneira ilimitada. Ser escalável

está diretamente relacionado ao repetível. Significa um poder de rápido crescimento sem que isso interfira no custo da empresa. Normalmente traz um modelo de negócio diferente e inovador, que busca resolver um problema cuja solução não é óbvia (Rubiño, 2018).

A história das *startups* iniciou na década de 1990, quando surgiu a bolha da internet nos Estados Unidos, também denominada bolha “ponto com”. Esse foi o começo de muitas empresas de sucesso, tais como Google, Ebay e Amazon.

Ries (2011 citado em Moroni, Arruda, & Araújo, 2015) define *startup* como "uma empresa ou instituição humana que se baseia em diferentes ramos e que surge espontaneamente em condição de extrema incerteza, tem como principal inovação a criação de produtos e serviços que eles desejam ver para revolucionar o mercado". Complementando essa definição, Blank and Dorf (2012 citado em Figueira, Horbe, Vargas, Machado, & Moura, 2017) afirmam que uma *startup*, conectada a qualquer tipo de negócio, que não esteja focada na inovação de produtos ou serviços e, portanto, renunciou aos riscos de incerteza, não é uma *startup*.

Startups correspondem a empresas jovens que atuam no desenvolvimento de um produto ou serviço inovador, com o objetivo de torná-las escaláveis. Apesar de a maioria das pessoas associar *startups* somente à tecnologia, estas abrangem outras áreas e soluções.

Uma outra definição para *startup* é a de empresas jovens, extremamente inovadoras em qualquer área ou ramo de atividade, que procuram desenvolver um modelo de negócio escalável e repetível (Abstartups, 2014 citado em Figueira *et al.*, 2017).

O ambiente de incerteza no qual são desenvolvidas essas empresas acaba por impactar, também, o gerenciamento das *startups*. Conforme Rogers (2011 citado em Figueira *et al.* 2017), nesse ambiente, com frequência, os empreendedores de *startups* precisarão tomar decisões, por exemplo, determinar a demanda do mercado por um produto ou serviço recém-desenvolvido, sem ter informações adequadas nem completas. Nesse sentido, os métodos tradicionais de gerenciamento adotados por companhias já existentes não têm tanta eficácia no contexto dessas empresas nascentes.

Já a empresa tradicional, apesar de poder trazer traços inovadores, não será uma revolução em seu campo de atuação. Ela não tem o foco no crescimento rápido. Os planos costumam ser a longo prazo. Por conta disso, o planejamento de uma empresa tradicional é feito visando, na maior parte, à sobrevivência e ao retorno do valor investido.

Além disso, nesse modelo de negócio, o planejamento é mais rígido, e tem como resultado um crescimento menor e mais lento. Não significa que o empreendimento não vá crescer. Porém, como esse tipo de empresa enfrenta menos riscos, a concorrência também é maior. Então, muitas vezes, o crescimento é limitado.

Blank and Dorf (2012 citado em Figueira *et al.*, 2017) defendem que *startups* não podem ser consideradas versões reduzidas de empresas tradicionais, assim como as empresas que não possuam foco em inovação de produtos em um ambiente de incertezas e que não sejam escaláveis.

Empresas da nova economia não necessariamente estão ligadas a negócios digitais e empresas de tecnologias, e sim são obstinadas por apresentarem soluções inovadoras buscando solucionar problemas da sociedade. Tais características as diferenciam das empresas consideradas tradicionais.

Apesar de algumas diferenças em relação às tradicionais empresas, é inegável a importância de um bom gerenciamento de riscos para evitar a morte das *startups*.

2.3 *Blueprint*: oito aprendizados sobre a disseminação de propósito

Para fundamentar a importância da liderança na disseminação de propósito nessa pesquisa foi utilizado o *blueprint* (Quadro 1), desenvolvido por Baldoni (2011), que sugere oito pilares sobre a disseminação de propósito, pela liderança, por toda a organização.

Quadro 1 – *Blueprint*: oito aprendizados sobre a disseminação de propósito

BLUEPRINT: oito aprendizados sobre a disseminação de propósito pela liderança na organização. Transformando o propósito em vantagem estratégica para a organização.		
PILAR 1	Inspirar propósito por toda a organização	O propósito reside no coração da organização. Cabe ao líder demonstrar isso por meio de comportamentos e ações.
PILAR 2	Capacitar os empregados a ter um propósito (significado)	Implementar propósito depende em quão bem ele ressoa no coração dos empregados.
PILAR 3	Captar dos clientes ensinamentos sobre o propósito	A clareza do propósito permite que os empregados vejam o que se espera deles. Cabe ao líder fornecer clareza ajudando-os a entender o que os clientes esperam.
PILAR 4	Gerenciar a inovação com significado	A razão para o propósito é que ela estabelece a base para que o líder permita que outros pensem, criem e inovem.
PILAR 5	Monitorar o propósito, observando as reações das pessoas	O propósito é o alicerce de uma organização, dando a líderes e empregados a liberdade para criar, para tomar riscos e, às vezes, para falhar. Essa liberdade é essencial para nutrir uma organização saudável e sustentável.
PILAR 6	Preparar líderes plenos de propósito em todos os níveis	Quando o propósito é claro, cabe ao líder fornecer algo sobre o qual construir para o futuro. Tal futuro depende de aproveitar os talentos dos funcionários e desenvolvê-los para liderar no futuro.

(continua)

(conclusão)

BLUEPRINT: oito aprendizados sobre a disseminação de propósito pela liderança na organização. Transformando o propósito em vantagem estratégica para a organização.		
PILAR 7	Ter visão de senso de propósito	Enquanto os líderes nutrem o propósito em outros, eles também devem cuidar para nutrir seu próprio senso de propósito para que tenham a confiança para liderar e a força para serem responsáveis por suas ações.
PILAR 8	Contar sua narrativa de senso de propósito	Nas organizações pode ser melhor expressar através de histórias dos empregados. Essas histórias capturam o "batimento cardíaco" de uma organização, destacando exemplos daqueles que fazem uma diferença positiva.

Fonte: Baldoni (2011) adaptado pela autora (2020).

O *blueprint* revela importantes aprendizados e possíveis *insights* para a tomada de consciência a respeito da disseminação e direcionamento do propósito pela liderança, para transformá-lo em uma vantagem estratégica da organização.

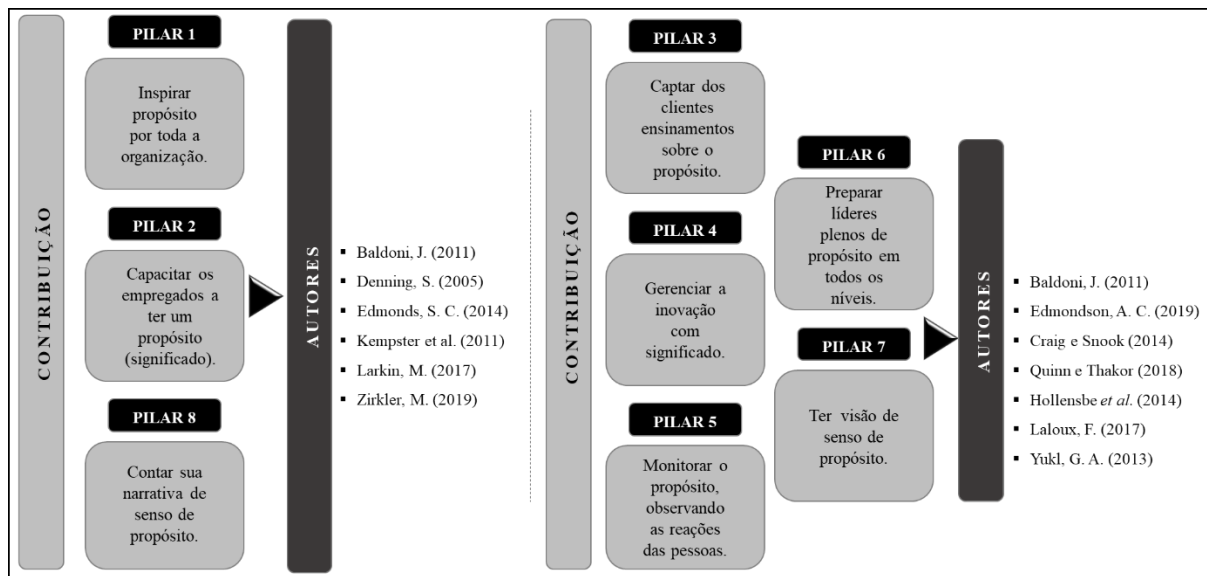
Henderson and Steen (2015) afirmam que o propósito se tangibiliza como um objetivo concreto para a empresa e vai além da maximização do lucro. “Para ser sustentável, o propósito deve estar conectado à cultura organizacional e aos seus valores” (Baldoni, 2011).

Ao fazer isso, a liderança demonstra não só o compromisso de disseminar o propósito, mas também impulsionar a criatividade que é necessária para competir em ambientes cada vez mais complexos e em rápida evolução (Baldoni, 2011).

De tal fato decorre que o propósito é uma intenção e que, se for para ter sucesso, deve ser usado para impulsionar resultados. Baldoni (2011) explica que uma forma de os líderes usarem o propósito como um motor para auxiliar a organização a alcançar seus objetivos é vinculá-lo à execução. Ou seja, a liderança conecta o que a organização faz (sua missão) à forma como ela faz (seus valores e comportamentos).

A revisão bibliográfica correlaciona e sintetiza os principais autores estudados pela autora (Figura 1) com os oito pilares do *blueprint* (Quadro 1).

Figura 1 – Base teórica e sua relação com o *blueprint*



Fonte: Elaborado pela autora (2020).

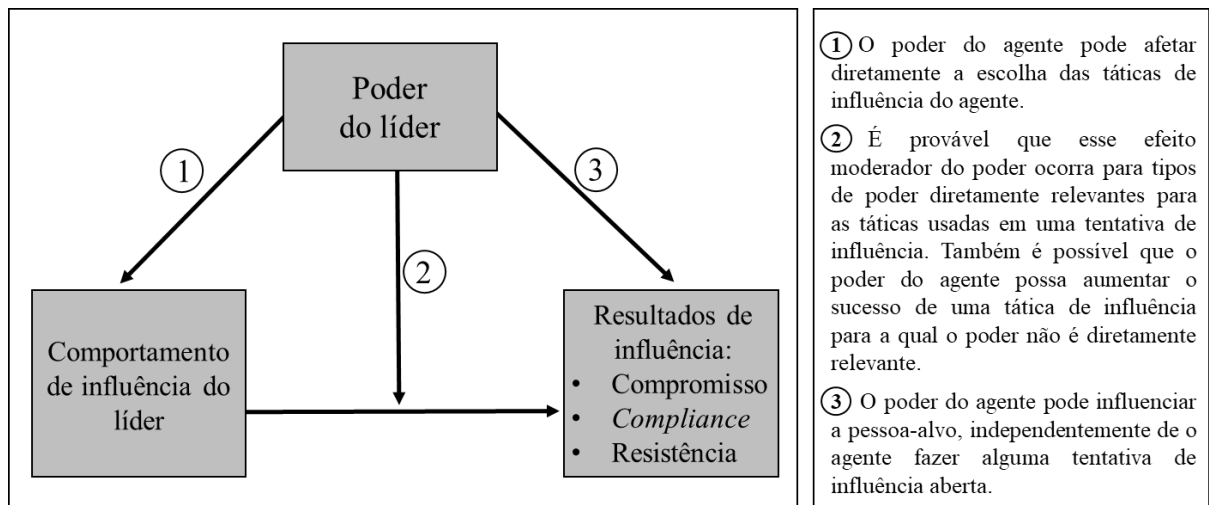
2.4 Estilos de liderança e a liderança inspiradora

Liderança é um assunto que há muito desperta o interesse das pessoas. O termo conota imagens de indivíduos poderosos e dinâmicos que comandam exércitos vitoriosos, dirigem impérios corporativos do alto de arranha-céus reluzentes ou moldam o curso das nações (Yukl, 2013). O fascínio generalizado pela liderança talvez seja porque é um processo tão misterioso que afeta a vida de todos. Por que certos líderes, por exemplo, Gandhi, Mohammed, Mao Tse-tung inspiraram um intenso fervor e dedicação? Grandes líderes têm a capacidade de inspirar as pessoas a agir. Eles oferecem um sentimento de propósito e de pertencimento. Para aqueles que estão inspirados, a motivação para agir é profundamente pessoal (Sinek, 2018).

Boyatzis and Mc Kee (2006) afirmam que para aqueles ousados o suficiente para liderar nesta era de incerteza, os desafios são imensos. Este é um mundo novo e requer um novo tipo de liderança. Basta olhar para o que os líderes enfrentam: um mundo que é mais instável do que era há alguns anos.

A liderança foi definida de muitas maneiras diferentes, segundo Yukl (2013), mas a maioria das definições compartilha do pressuposto de que envolve um processo de influência para facilitar o desempenho de uma tarefa coletiva. Os líderes incentivam e facilitam o pensamento inovador e a criação, aquisição, difusão e aplicação de novos conhecimentos para melhorar produtos, serviços e processos de trabalho.

Figura 2 – Comportamentos de influência do líder



Fonte: Yukl (2013) adaptado pela autora (2020).

A influência é a essência da liderança, e grande parte da atividade dos líderes formais envolve tentativas de influenciar as atitudes e o comportamento das pessoas, incluindo subordinados, colegas, superiores e pessoas de fora (Yulk, 2013). Boyatzis and Mc Kee (2006) complementam o conceito da liderança como a ciência do poder além da influência. Mas o poder cria distância entre as pessoas. Os líderes geralmente são afastados do apoio e do relacionamento com as pessoas.

É bem verdade que, ao longo dos tempos, a liderança vem sendo definida de maneiras muito diferentes, mas a maioria das definições compartilha a suposição de que ela envolve um processo de influência para facilitar o desempenho de uma tarefa coletiva (Yukl, 2013).

Em essência, a liderança é um processo social que emerge através da interação (Smircich & Morgan, 1982). É um fenômeno que nasce da integração da subjetividade do grupo. Entendida desta forma, a liderança é uma ação que ajuda o grupo a identificar e ampliar seus caminhos, a superar seu estado atual para ser melhor do que ele num determinado momento Malvezzi (2011).

A liderança é uma questão muito discutida nas organizações. Isso ocorre porque o sucesso da organização depende do papel de líder, o qual se torna um catalisador para realizar atividades organizacionais necessárias para permanecer com pensamento realista e prático. Bons líderes são aqueles que criam mudanças sustentáveis e têm um amplo entendimento do meio ambiente. Apesar de constituir-se tema sempre presente nas organizações, segue sem consenso sobre a definição do constructo. Embora as teorias sobre liderança tenham trazido grandes contribuições, observa-se, ainda, uma falta de integração de suas várias perspectivas e definições (Reed, 2010). Embora seja foco de muitos estudos, não há uma conclusão universal

sobre o conceito de liderança assim como o comportamento e o estilo do líder (Burns, 1978; Bowditch & Buono, 2002; Robbins, 2005).

A palavra liderança tem origem inglesa e foi conceituada como o ato de conduzir, dirigir, guiar, comandar, persuadir, encaminhar, encabeçar, capitanear, atravessar (Houaiss, 2001). É nessa variedade de significados que Robbins (2005) observa a falta de consenso na literatura atual sobre o significado do termo “liderança”. Não há concordância em relação aos principais pontos que influenciam o processo de liderar.

Como aponta Tintoré (2019), escrever sobre liderança pode implicar dificuldades com construtos. Os pesquisadores usam conceitos como: “estilos de liderança”, “tipos de liderança”, “teorias de liderança” ou “modelos de liderança”, indistintamente, para se referir às diferentes perspectivas para estudar liderança.

Conforme Yukl (2013), os líderes estão preocupados com o significado das coisas para as pessoas e tentam convencê-las a concordar sobre as mais importantes a serem feitas. Em geral, líderes valorizam a flexibilidade, a inovação e a adaptação; eles se preocupam com as pessoas, bem como com os resultados econômicos, e têm uma perspectiva de longo prazo com relação aos objetivos e estratégias.

Os líderes podem influenciar a cultura de uma organização de várias maneiras, e os efeitos são mais fortes quando as diferentes abordagens são consistentes umas com as outras. Uma forma de influência do líder na cultura organizacional é o uso de apelos ideológicos e a repetida articulação de uma visão inspiradora para a organização (Yukl, 2013).

Neste sentido, “a liderança de uma organização deve fazer a mediação entre as necessidades muitas vezes conflitantes das partes interessadas, para que todo mundo esteja satisfeito no longo prazo”, como sugere Laloux (2017, p. 219). Para Yukl (2013), “a liderança é o processo de influenciar os outros para entender e concordar sobre o que precisa ser feito e como fazê-lo, e o processo de facilitar esforços individuais e coletivos para alcançar objetivos compartilhados.”

“Uma visão alternativa da liderança é descrevê-la como parte da ordem social em evolução, que resulta de interações, trocas e processos de influência entre muitas pessoas em uma organização” (Yulk, 2013, p. 312).

Os diferentes estilos de liderança têm sido alvo de vários estudos. Entender os diversos perfis, suas características e formas de atuação implica compreender os impactos na dinâmica das organizações e dos relacionamentos entre as equipes.

A expressão “líder servidor” foi cunhada por Robert K. Greenleaf na década de 1970, que a define como aquele indivíduo que prioriza, antes de tudo, o crescimento e o bem-estar

das pessoas e comunidades a que pertence. O líder servidor divide o poder, coloca a necessidade dos outros antes das suas e ajuda as pessoas a criar e trabalhar o melhor possível (Kofman, 2018). Além disso, Burton, Peachey and Wells (2017) apontam que a liderança servidora está diretamente associada à confiança na liderança e às percepções de um clima ético.

O “líder transcendente” é o servidor com uma missão inspiradora. Ele oferece um projeto de imortalidade que permite às pessoas embarcar em suas próprias jornadas heroicas. O líder transcendente serve aos seguidores na medida que os ajuda a inspirar propósito nas suas vidas, mas não necessariamente serve às suas necessidades individuais (Kofman, 2018).

O “líder transacional” está focado na promoção do interesse próprio, seu impacto e escopo são limitados à consecução dos resultados desejados da organização (Tintoré, 2019).

A “liderança transformacional” descreve os líderes que movem o seguidor para exceder o desempenho esperado para altos níveis de satisfação e comprometimento com o grupo e a organização (Tintoré, 2019). Esse perfil de líder inspira e transforma seguidores apelando para seus ideais e emoções (Yukl, 2013). Segundo Indrawati (2014), além de inspirar os seguidores, compromete com visão e metas compartilhadas, desafia os liderados a se tornarem solucionadores de problemas inovadores e se desenvolverem por meio de treinamentos. Explicando melhor, a liderança transformacional é um processo de solicitação do empenho dos liderados num contexto de partilha de valores e visão (Carvalho, Tanure, Santos & Lima, 2012). Na visão de Baldoni (2011), a liderança transformacional tem como alicerce incutir propósito nas pessoas e encorajá-las a acreditarem em si mesmas para que a organização alcance seus objetivos.

Os termos transformacional e carismático são usados de forma intercambiável por muitos escritores, mas, apesar das semelhanças, existem algumas distinções importantes (Yukl, 2013). Um “líder carismático” que articule uma visão inspiradora pode influenciar os seguidores a internalizarem atitudes e crenças que, posteriormente, servirão como fonte de motivação intrínseca para levar a cabo a missão da organização. Um exemplo é influenciar os seguidores a acreditarem que podem superar, coletivamente, obstáculos formidáveis para alcançar a visão (Yukl, 2013). A “liderança visionária” vai para além do carisma, parecendo fazer uma síntese entre liderança carismática e liderança transformacional. Para Robbins (2005), essa liderança consiste na capacidade de criar e articular uma visão de futuro realista, atrativa e acreditável para a organização ou unidade organizacional, tendo como ponto de partida a situação presente e a busca de sua melhoria.

A “liderança inspiradora” exerce relação de influência entre líderes e seguidores que pretendem fazer mudanças reais e que reflitam objetivos mútuos, utilizando 1. visão estratégica

para motivar e inspirar; 2. capacitando os empregados; 3. compartilhando conhecimento; 4. estimulando a criatividade e 5. desafiando o *status quo* das pessoas. Com base nisso, a confiança dos seguidores é construída (Indrawati, 2014). Esse tipo de liderança se entrega a serviço da causa enquanto também cuida de si mesmo, realizando a renovação, para garantir que possa sustentar a ressonância ao longo do tempo (Boyatzis & Mc Kee, 2006).

Apesar de inspiração e motivação serem muitas vezes interpretadas de forma equivalente, na visão de Indrawati (2014) existe uma distinção significativa entre elas. A motivação fornece um incentivo para as pessoas agirem de certa maneira. A inspiração, por outro lado, concentra-se no desejo mais profundo e nobre das pessoas.

Em outros termos e com ênfase na importância dos locais de trabalho com significado, autenticidade, paixão e propósito, Laloux (2017) apresenta um novo modelo organizacional, denominado Evolutivo-Teal, que abre oportunidades para a liderança exercer gestão a partir de uma nova consciência e orientada pelo propósito, reinventando as organizações para um trabalho mais produtivo, gratificante e repleto de significado. De acordo com esse modelo, o estágio a partir do qual uma organização funciona é aquele em que sua liderança tende a olhar para o mundo. “Isto significa que uma organização não pode evoluir além do estágio de desenvolvimento do seu líder” (Laloux, 2017, p. 41). No estágio Evolutivo-Teal, a vida é vista como uma jornada pessoal e coletiva de descoberta, em busca de quem somos e qual é o nosso propósito de vida.

Segundo o autor, as organizações Teal se fundamentam em três pilares: 1) orientada por propósito a partir da escuta e da compreensão do que a organização quer se tornar e a qual propósito ela quer servir; 2) estruturas autogeridas que operam de forma mais eficaz, baseada em relações entre pares, sem hierarquia ou consenso; 3) ambiente integral no qual se encoraja a prática de o indivíduo ser o que verdadeiramente é no ambiente de trabalho.

Explicando melhor, no modelo organizacional Teal, o propósito, mais do que lucro, crescimento ou participação de mercado, será a diretriz da tomada de decisão. Em organizações autogeridas, compromissos entre pares substituem relacionamentos hierárquicos, almejando-se locais de trabalho com mais significado, autenticidade, comunidade, paixão e propósito.

Portanto, “a liderança inspiradora é fundamental para atingir o nível de maturidade “Teal”, alcançado quando os líderes inspirados estabelecem um bom clima de equipe, criando vínculos e promovendo ambientes propícios para a inovação e criando uma cultura organizacional inovadora”.

Yukl (2013) observa que a liderança inspiradora manifesta alguns comportamentos orientados para as relações, como apoio e desenvolvimento, alguns comportamentos orientados

para mudanças, como articular uma visão atraente e incentivar o pensamento inovador, e alguns comportamentos que são difíceis de classificar em uma única metacategoria, como liderar pelo exemplo e falar sobre valores pessoais.

Na visão de Finney (n.d.), líderes inspiradores desempenham um papel importante no desenvolvimento organizacional. Eles são catalisadores de desenvolvimento e crescimento, criam climas positivos e aumentam os níveis de desempenho organizacional. Estimulam ambientes de negócios e culturas onde a inspiração prospera. O resultado é agilidade, criatividade e inovação impulsionada pela inspiração.

2.5 Disseminação do propósito pelas lideranças

Discutiu-se a problemática da relação entre propósito, organização e liderança. A seguir, serão explicadas as capacidades processuais da liderança que podem ajudar a compreender seu papel como protagonista na disseminação de propósito e a geração de impacto positivo.

Nessa nova era, propósito e significado representarão marcas de maior destaque, empresas melhores e legados duradouros para todos os envolvidos (Reiman, 2018). As organizações bem-sucedidas sabem o que fazem e por que o fazem. Dizemos que elas têm propósito. Cabe aos líderes usar esse senso de propósito para moldar o destino de suas organizações e alavancar os talentos das pessoas para alcançar os resultados esperados (Baldoni, 2011).

Além disso, para avançarem, os líderes precisam ser capazes de levar os empregados junto com eles, cuidando dos seus objetivos ao longo do caminho, cuidando do equilíbrio entre vida profissional e pessoal, da felicidade e a eficácia deles em seu trabalho (Larkin, 2017).

Os líderes, em geral, utilizam o propósito como um motor para ajudar a organização a alcançar seus objetivos, fazendo uma conexão entre o propósito e a execução. Ou seja, fazer a amarração entre o que a organização faz (missão) e como ela faz (valores e comportamentos). Propósito é, portanto, uma intenção, mas, se for para ser bem-sucedido, deve ser utilizado para conduzir resultados (Baldoni, 2011).

Contar histórias foi uma das primeiras estratégias de comunicação da humanidade e ainda é usada em várias culturas para transmitir tradições, costumes e memórias. As histórias podem ter um efeito poderoso e inspirador em uma organização, desde que vinculadas ao propósito. Embora “contar” histórias possa ser uma palavra mais comum entre os profissionais e consultores de liderança, a narração de histórias também tem sido usada de forma intercambiável com “narrativa” em grande parte das pesquisas acadêmicas (Thompson, 2018).

As narrativas são ferramentas importantes na construção de uma organização (Sødeberg, 2006). Uma narrativa tem uma dimensão cronológica e é composta de uma sequência de ações e eventos ao longo de uma linha do tempo, caracterizando-se como uma interpretação retrospectiva. De acordo com Smith (2012), narrar histórias é atributo fundamental para os líderes. As boas histórias são aquelas que conseguem criar uma conexão emocional com a audiência e que permitem abordar os grandes desafios da liderança, porque: 1) inspiram e mobilizam; 2) explicam quem somos, de onde viemos e em que acreditamos; 3) estimulam a inovação e a criatividade; 4) ensinam lições importantes; 5) formatam a cultura e os valores de uma organização; 6) mostram como os problemas podem ser solucionados; e 7) delegam poder e autoridade.

Figura 3 – Narrativa da liderança e disseminação

STEPS	Conseguindo atenção	Simulando desejo	Reforçando com razão	Continuando a conversa
	Introduzindo a linguagem corporal			
FACILITADORES	Contando com autenticidade histórias verdadeiras			
	Usando inteligência narrativa			
	Compreendendo a história do público			
	A história do líder: compromisso com a ideia de mudança			
	Articulando uma ideia clara e inspiradora de mudança			

Fonte: Denning (2007) adaptado pela autora (2020).

Conforme relata Denning (2007), os pontos fortes da narrativa direta são numerosos. Eles se baseiam na afinidade natural dos seres humanos pelas histórias, as quais tendem a ser mais interessantes, novas e divertidas do que argumentos abstratos. Elas se encaixam na maneira como as pessoas pensam e tomam decisões. Segundo Küpers *et al.* (2013) a narrativa é uma prática social na qual os seres humanos refletem, interpretam e comunicam o conhecimento de si mesmos e do mundo.

Ainda se referindo a Denning (2005), o autor criou padrões narrativos para ajudar os líderes a entender melhor como utilizar a narrativa para motivar outras pessoas a atingirem os objetivos organizacionais. Os padrões narrativos podem ser usados para transmitir uma mensagem da liderança com um propósito e, de acordo com o autor, as histórias podem se enquadrar nos oito padrões a seguir: 1) motivar os outros a agir; 2) construir confiança na

liderança; 3) construir confiança na organização; 4) inspirar valores organizacionais; 5) estimular a colaboração; 6) compartilhar conhecimento; 7) neutralizar fofocas e boatos; e 8) liderar pessoas no futuro.

Baldoni (2011) define valores como um conjunto de princípios que destacam o propósito e mantêm a organização unida. Quando os valores são claramente definidos, os empregados podem usá-los como guias para moldar o comportamento.

Para fundamentar, teoricamente, a importância da liderança na disseminação de propósito foi utilizado o *blueprint* desenvolvido por Baldoni (2011), apresentado no item 2.3, que sugere oito pilares de sustentação de como os líderes podem direcionar o propósito e transformá-lo em uma vantagem estratégica para sua organização:

- Inspirar propósito por toda a organização: o propósito reside no coração da organização. Cabe ao líder demonstrar isso por meio de comportamentos e ações.
- Capacitar os empregados a ter um propósito (significado): implementar propósito depende em quão bem ele ressoa no coração dos empregados.
- Captar dos clientes ensinamentos sobre o propósito: a clareza do propósito permite que os empregados vejam o que se espera deles. Cabe ao líder fornecer clareza ajudando-os a entender o que os clientes esperam.
- Gerenciar a inovação com significado: a razão para o propósito é que ela estabelece a base para o líder permitir que outros pensem, criem e inovem.
- Monitorar o propósito, observando as reações das pessoas: o propósito é o alicerce de uma organização, dando a líderes e empregados a liberdade para criar, para tomar riscos e, às vezes, para falhar. Essa liberdade é essencial para nutrir uma organização saudável e sustentável.
- Preparar líderes plenos de propósito em todos os níveis: quando o propósito é claro, o líder deve fornecer algo sobre o qual construir para o futuro. Tal futuro depende de aproveitar os talentos dos funcionários e desenvolvê-los para liderar no futuro.
- Ter visão de senso de significado: enquanto os líderes nutrem o propósito em outros, eles também devem cuidar para nutrir seu próprio senso de propósito para eles terem a confiança para liderar e a força para serem responsáveis por suas ações.
- Contar sua narrativa de senso de propósito: uma organização muitas vezes pode melhor se expressar através de histórias de funcionários. Essas histórias capturam o batimento cardíaco de uma organização, destacando exemplos daqueles que fazem uma diferença positiva.

Em estudo sobre propósito, missão e contexto, Chunoo and Osteen (2016) sugerem que o aprendizado da liderança envolve educação, treinamento, desenvolvimento e engajamento.

Na mesma linha, o engajamento é fundamental para aproveitar o poder dos empregados em uma organização para que eles possam, por sua vez, se concentrar no que é importante para os negócios e para si mesmos (Baldoni, 2011). Engajamento significa compromisso ou envolvimento (Łochnicka, 2015, cf. Mrówka, 2010, como citado em Stankiewicz, Lychmus, & Bortnowska, 2019). Compromisso refere-se, principalmente, ao apego e senso de pertencimento de um empregado à organização (Stankiewicz *et al.*, 2019). Truss, Shantz, Soane, Alfes and Delbridge (2013) definem engajamento como reflexo do comprometimento do trabalhador com os valores e a visão da empresa, reconhecendo que a motivação desempenha um papel no engajamento e no sucesso geral da empresa, ao mesmo tempo que observa que a capacidade do empregado de encontrar significado também contribui para manter altos níveis de desempenho, comportamento de cidadania e bem-estar individual.

Para Baldoni (2011), o ponto central do engajamento está nas pessoas saberem o que estão fazendo e por que estão sendo solicitadas a fazê-lo. De acordo com Pink (2009), pessoas intrinsecamente motivadas, ou seja, menos impulsionadas por recompensas externas e mais motivadas pela satisfação inerente da atividade em si, têm como principais motivadores a autonomia, a excelência e o propósito. Quaisquer outros ganhos são bem-vindos, mas principalmente como uma bonificação. Essas pessoas são autodirecionadas e orientadas para a conquista da maestria em algo relevante, conectando-a a um propósito mais amplo.

Resumindo em três elementos que nutrem comportamentos de pessoas intrinsecamente motivadas acima de todos os outros, têm-se: autonomia (a liberdade de decidir sobre como, quando, onde e com quem trabalhamos), excelência (o desejo de se tornar cada vez melhor em algo significativo), e propósito (as pessoas mais profundamente motivadas expandem seus desejos para incluir uma causa maior do que elas mesmas).

Na visão de Baldoni (2011), é necessário vincular o propósito a resultados, através do engajamento dos funcionários. Engajamento dos empregados tem impacto direto na quantidade de entusiasmo e comprometimento que eles trazem ao trabalho. Funcionários engajados dedicam um nível alto de energia discricionária a qualquer coisa que estejam fazendo (Barrett, 2014). Em outros termos, Finney (n.d.) observa que a inspiração estimula os seguidores a refletirem internamente e, quando os valores estão alinhados, são motivadores emocionais profundos para engajamento. Nesse contexto, os liderados são movidos e motivados a agir e elevar seu nível de desempenho para alcançar objetivos mais altos. A conexão emocional alimenta o desejo de superar desafios e alcançar novos resultados.

Edmondson (2019) corrobora observando que engajamento significa o quanto um funcionário se sente apaixonado pelo trabalho e comprometido com a organização; e é percebido como um índice de disposição para colocar o esforço discricionário em seu trabalho.

A despeito disso, o interesse dos executivos pelo engajamento dos empregados se sustentou, por muitos anos, na satisfação dos funcionários como medida importante para prever a rotatividade. Hoje, a maioria dos gestores entende que a satisfação dos funcionários é importante, mas incompleta. A satisfação, que se refere a quão felizes ou contentes os funcionários são, não captura o comprometimento emocional com o trabalho ou a motivação para se dedicar a um bom trabalho (Edmondson, 2019).

Estudos mostram que empresas com níveis mais elevados de engajamento dos empregados ultrapassam, financeiramente, as empresas com níveis mais baixos de engajamento e geram melhores experiências aos clientes (Baldoni, 2011; Edmonds, 2014). Uma razão para isso, conforme observa Baldoni (2011), é que empregados engajados se consideram contribuintes cujas ideias e trabalho agregam valor aos produtos e serviços que suas empresas fornecem.

Como demonstrado, um senso de propósito vincula os valores individuais do funcionário aos maiores valores organizacionais e cria um funcionário mais engajado. Nesse sentido, presume-se que empregados com maior senso de propósito podem gerar retorno direto para a organização por meio da formação de equipes mais engajadas. Por outro lado, o comportamento do líder poderá afetar, positivamente, o engajamento desses empregados.

Quando um indivíduo está trabalhando em uma organização, como criar esse nível mais alto de engajamento sustentado de comprometimento e esforço extra? Segundo White *et al.* (2017), é aqui que entra o propósito. A maioria das pessoas trabalha por razões bastante complexas. As pessoas que se concentram excessivamente na compensação financeira tendem a ser as mais insatisfeitas. Para outras, o dinheiro é um subproduto, não é um objetivo em si e não é a sua principal motivação.

Em estudo realizado por Watson, Kuofie and Dool (2018), o comportamento do líder demonstrou ter maior potencial para impactar positivamente o envolvimento dos empregados, em consequência da frequência de interações no local de trabalho. Além disso, o estudo demonstra que o envolvimento dos empregados continua sendo uma questão organizacional.

Isso significa dizer que para os líderes empresariais contemporâneos serem eficazes, eles devem aprender a formar relacionamentos confiáveis com todas as partes interessadas, enquanto satisfazem as necessidades baseadas em valores dos funcionários (Koražija, Šarotar Žižek, & Mumel, 2016 como citado em Watson *et al.*, 2018). Neste mesmo estudo, os autores

citam que as qualidades de liderança interpessoal positivas associadas aos líderes que expressam efetivamente a visão organizacional e aumentam o engajamento dos funcionários são encontradas em líderes que utilizam inteligência lógica, emocional e espiritual para liderar e motivar suas equipes (Koražija, Šarotar Žižek, & Mumel, 2016; Zohar, 2005).

Essa é a função fundamental do líder: encontrar uma linguagem por meio da qual os membros do grupo possam produzir formas de entendimento e cooperação (Migueles & Zanini, 2009). Neste contexto, Edmondson (2019) sugere que a maioria dos executivos reconhecem o engajamento dos funcionários como um elemento vital do bom desempenho da empresa. Por outro lado, níveis mais baixos de engajamento podem resultar em uma falha na concordância com o propósito comum (Baldoni, 2011). Funcionários desengajados levam a riscos de segurança e à rotatividade de pessoal. A rotatividade significa custos mais altos de recrutamento e treinamento, bem como uma porcentagem maior de trabalhadores menos experientes na equipe (Edmondson, 2019).

Segundo Reiman (2018), ao estabelecer uma cultura de propósito nas organizações, criam-se condições necessárias para que todos os gestores e colaboradores estejam em sintonia com o propósito da empresa, assumindo, portanto, uma postura mais colaborativa e engajada.

À liderança cabe, portanto, papel relevante no que tange à influência e à inspiração de seus liderados a darem o melhor de si em prol da organização. O engajamento é fundamental para aproveitar o poder dos empregados em uma organização para que eles, por sua vez, possam se concentrar no que é importante para o negócio e para si mesmos (Baldoni, 2011).

O engajamento, a motivação e a cooperação são alicerces que proporcionam essa entrega pessoal a partir da percepção dos liderados quanto ao comportamento da liderança. A ciência revela que o segredo para o desempenho de alto nível não é nosso impulso biológico ou nosso impulso pela recompensa e pela punição, e sim nosso terceiro impulso – o desejo arraigado que temos de dirigir nossa própria vida, de estender e expandir nossa capacidade e de viver com propósito. Sincronizar os negócios das organizações com esses pressupostos não será tarefa fácil (Pink, 2009).

Outro fator relevante que merece ser mencionado é o ambiente. Em contextos mais voláteis, incertos, complexos e ambíguos (VICA), o líder deve converter ambiguidade em positividade e oportunidade.

“A liderança é mais vital em um período de incerteza e mudança do que quando a vida não está mudando, quando os mercados são previsíveis. Quando há maior incerteza, maior ambiguidade, é neste momento que a liderança é mais crítica” (Baldoni, 2011). Neste sentido, a ambiguidade requer o engajamento completo de todos na hierarquia.

Líderes no mundo VICA entendem que o trabalho de hoje exige aprendizado contínuo para descobrir quando e como mudar o rumo. Motivar as pessoas a articular um propósito atraente é uma tarefa de liderança bem estabelecida. Líderes que lembram as pessoas do porquê e o que elas fazem – para os clientes, para o mundo – ajudam a criar a força que os conduz em momentos desafiadores (Edmondson, 2019).

Na visão de Laloux (2017), a liderança que compartilha sua paixão e história com sua equipe facilita aos outros refletirem e definirem suas próprias relações com o propósito da organização. Baldoni (2011) complementa afirmando que contar história é um meio para um fim, uma maneira de se concentrar na tarefa que está por vir, bem como ajudar outras pessoas que estão conectadas ao trabalho. Histórias são um meio de comunicar e disseminar o propósito, de conectar o que se faz no presente àquilo que será realizado no futuro.

2.6 Liderança com propósito e o impacto positivo

A partir de pesquisa na literatura sobre o conceito de propósito, consideraram-se as dimensões do indivíduo e da organização, para compreender os elementos que influenciam a formação de propósito, explorando os aspectos presentes no propósito individual, e entender até que ponto esses aspectos são convergentes com o propósito organizacional.

Com base no referencial teórico e exploração em campo, identificaram-se as formas como a liderança dissemina o propósito, transformando-o em vantagem estratégica para a organização.

Henderson and Steen (2015) argumentam que o propósito de uma empresa pode criar valor, além de seu impacto social, desenvolvendo ou fortalecendo a identidade e a reputação dos empregados. Serafeim, Kotsantonis, Saltzman and Ward (2017) complementam afirmando que o propósito pode conduzir às escolhas também de clientes e investidores, desde que esse propósito seja autêntico. Se o propósito da empresa for autêntico e isso for entendido pelas partes interessadas, elas confiam na empresa e podem fazer escolhas em conformidade, o que cria valor para a empresa e uma vantagem competitiva no mercado.

Estudos apontam a relevância de a liderança disseminar o propósito no ambiente corporativo (Larkin, 2017; Watson *et al.*, 2018 e Kempster *et al.*, 2011), apesar de se acreditar que lideranças façam esse movimento de forma empírica e intuitiva.

Na visão de Sutton e Rao (2015), uma das maneiras mais eficazes de disseminar novos comportamentos e crenças nas organizações é colocar equipes pequenas próximas a grupos

maiores de pessoas que já respiram e vivem da mentalidade que a liderança quer difundir. “Para onde quer que olhem, verão alguém a quem exemplificar o comportamento”.

Segundo Yarlagadda, Zheltoukhova, Bailey, Shantz and Brione (2017), líderes com propósito podem validar a narrativa organizacional, tendo um impacto positivo adicional nos resultados dos empregados. A liderança com propósito é aquela que possui um forte “eu” moral, que provê visão para sua equipe e adota uma abordagem ética, marcada pelo compromisso com as partes.

Lideranças que têm como estilo de gestão o compromisso genuíno com a verdade, praticando uma comunicação transparente e compartilhada, contribuem para que os times se sintam parte de algo maior e estimulam as pessoas a pensar de forma ampliada, favorecendo a compreensão do seu papel como agentes de transformação e a importância de descobrir e deixar um legado (Almeida & Leite, 2020).

O comprometimento da liderança com o propósito e a forma como o líder transforma propósito em impacto (Craig & Snook, 2014) inspira e pode ter efeitos nos empregados, em seu senso de propósito e de responsabilidade, tanto individualmente quanto para a sociedade (Hollensbe *et al.*, 2014).

O estudo sugere, portanto, a concepção de uma ferramenta aplicada, como um *roadmap*, que poderá ajudar a compreender o percurso da liderança na disseminação de propósito junto aos seus liderados e transformá-lo em vantagem estratégica para as organizações.

Conforme elucidam Henderson and Steen (2015), empresas que adotam um propósito podem ser mais lucrativas do que outras, fortalecendo a identidade e a reputação dos funcionários. Serafeim *et al.* (2017) reforçam que o propósito define uma razão para a existência do negócio, que vai além da simples obtenção de lucro, e que muitas empresas estão colocando o propósito social em seu núcleo, usando o poder dos negócios para criar um impacto positivo nas comunidades e no meio ambiente e, ao mesmo tempo, gerar valor financeiro e que sustentam a lucratividade a longo prazo. É o que mantém os funcionários envolvidos. É a isso que os clientes são leais.

2.7 Proposições

A partir de nosso trabalho anterior formulam-se duas proposições que são apresentadas neste capítulo e fornecem insumos para a discussão da pesquisa:

Proposição 1: Em empresas da nova economia, a disseminação de propósito ocorre de maneira informal e descentralizada, permitindo à liderança uma atuação mais intimista, de forma a tornar o propósito inspirador e concreto para os empregados no seu dia a dia.

Proposição 2: Em empresas convencionais, a disseminação de propósito ocorre com mais formalidade e de forma hierarquizada, tornando mais desafiador o compromisso da liderança em tornar o propósito inspirador e concreto para os empregados no seu dia a dia.

Kempster *et al.* (2011), sinalizam uma lacuna nos estudos sobre propósito, liderança e gestão, abrindo oportunidade de avanços nos estudos, com maior aprofundamento da conexão dessas temáticas.

Baldoni (2011) sugere que o grande desafio da liderança contemporânea nas organizações é usar o senso de propósito para unir e orientar as pessoas por uma causa comum e para alcançar os resultados almejados.

Essas proposições provocam uma reflexão sobre o papel da liderança na disseminação de propósito em organizações convencionais e organizações da nova economia.

Entender se, em organizações da nova economia, comportamentos de uma liderança mais informal, descentralizada e de atuação mais intimista favorecem a incorporação do propósito no dia a dia das pessoas. E se, por outro lado, nas organizações convencionais a estrutura mais hierarquizada, com processos formalizados, tornam a disseminação do propósito mais desafiadora para suas lideranças.

No Quadro 2 são apresentados os 8 pilares (modelo *blueprint*) ou categorias, os conceitos principais identificados e os autores utilizados na fundamentação teórica dos mesmos.

Quadro 2 – Pilares, conceitos e sua relação com a base teórica

PILARES	CONCEITO	AUTORES
Propósito e sua relevância no contexto pessoal e organizacional	Os propósitos individual e organizacional caminham de mãos dadas. Um precisa do outro para prosperar. Quando os propósitos individual e organizacional entram em ressonância e se reforçam mutuamente, quando o trabalho atende à vocação, mais as pessoas podem contribuir para o sucesso da organização na busca por fazer o seu trabalho no mundo (Laloux, 2017).	Baldoni (2011); Barret (2014); Edmonds (2014); (1990); Craig & Snook (2014) Edmondson (2019); Hollensbe <i>et al.</i> (2014); Chunoo (2016); Kempster <i>et al.</i> (2011); Kendall (2016); Kuczmarski & Kuczmarski, (1999); Parameshwar (2006); Pink (2009); Quinn & Thakor (2018); Reiman (2018); White <i>et al.</i> (2017); Zirkler (2019).

(continua)

(conclusão)

PILARES	CONCEITO	AUTORES
Organizações convencionais e organizações da nova economia	A maior diferença entre <i>startups</i> ou empresas da nova economia e empresas tradicionais está em seus objetivos principais; as <i>startups</i> surgem de uma oportunidade identificada, uma tendência ou para solucionar um problema, as empresas tradicionais nascem de uma necessidade (Rubiño, 2018).	Alberone <i>et al.</i> (2012, p. 59 citado em Figueira <i>et al.</i> , 2017); Blank & Dorf (2012 citado em Figueira <i>et al.</i> , 2017); Rogers (2011).
<i>Blueprint</i> : oito aprendizados sobre a disseminação de propósito	O <i>blueprint</i> fundamenta a importância da liderança na disseminação de propósito por toda a organização, a partir de oito pilares (Baldoni, 2011).	Henderson & Steen (2015).
Estilos de liderança e a liderança inspiradora	A liderança inspiradora é orientada por propósito, possui alto nível de maturidade, estabelecendo um bom clima de equipe, criando vínculos e promovendo ambientes propícios para uma cultura organizacional inovadora (Laloux, 2017).	Burns (1978); Bowditch & Buono (2002); Boyatzis & Mc Kee (2006); Carvalho <i>et al.</i> (2012); Houaiss, (2001); Malvezzi (2011); Reed (2010); Robbins (2005); Smircich & Morgan (2014); Sinek (2018); Tintoré (2019); Yukl (2013).
Disseminação do propósito pelas lideranças	Narrar histórias é atributo fundamental para os líderes, que conseguem criar uma conexão emocional com a audiência e que permitem abordar os grandes desafios da liderança (Smith, 2012).	Baldoni (2011); Barrett (2014); Chunoo (2016); Denning (2005); Edmonds (2014); Edmondson (2019); Laloux (2017); Larkin (2017); Migueles e Zanini. (2009); Pink (2009); Reiman (2018); Sørdeberg (2006); Stankiewicz <i>et al.</i> (2019); Thompson (2018); Truss <i>et al.</i> (2013); White <i>et al.</i> (2017).
Liderança com propósito e o impacto positivo	O propósito de uma empresa pode criar valor, além de seu impacto social, desenvolvendo ou fortalecendo a identidade e a reputação dos empregados (Henderson & Steen, 2015).	Craig & Snook (2014); Hollensbe <i>et al.</i> (2014); Kempster <i>et al.</i> (2011); Larkin (2017); Serafim <i>et al.</i> (2017); Sutton <i>et al.</i> (2015); Watson <i>et al.</i> (2018); Yarlagadda (2017).
Proposições	A partir dos dados pesquisados foram formuladas duas proposições por dois caminhos.	Creswell (2018); Denzin <i>et al.</i> (2018).

Fonte: Elaborado pela autora (2020).

3 METODOLOGIA

3.1 Considerações iniciais

O objetivo deste capítulo é detalhar a metodologia utilizada na realização deste estudo de casos múltiplos. Esta seção está dividida em três partes. Na primeira, será descrito o método de pesquisa utilizado bem como as justificativas para sua escolha. Na segunda parte será detalhada a coleta de dados. Na terceira e última parte, será apresentada a forma de análise dos dados.

3.2 Método de pesquisa

Para a realização deste trabalho foi utilizado o método de estudo de casos múltiplos (estudos comparativos), assumindo que tanto caso único quanto casos múltiplos são variações da mesma estrutura metodológica (Yin, 2015). A evidência dos casos múltiplos é, muitas vezes, considerada mais vigorosa que projetos de caso único, e o estudo, em geral, é visto como mais robusto (Herriot & Firestone, 1983 como citado em Yin, 2015, p. 60).

A pesquisa de estudo de caso é exploratória descritiva, de natureza qualitativa (Yin, 2015; Creswell J. W. & Creswell J. D., 2018).

A metodologia de pesquisa qualitativa é indicada para a análise de fenômenos pouco conhecidos e utiliza perguntas do tipo “por quê” e “como” para explorar possíveis conexões e identificar causas e consequências (Yin, 1981, 2015; Eisenhardt, 1989). A pesquisa qualitativa é uma abordagem para explorar e entender o significado que indivíduos ou grupos atribuem a um problema social ou humano (Creswell J. W. & Creswell J. D., 2018). Tal recomendação encontra respaldo no presente trabalho, cuja investigação que norteará a análise da disseminação de propósito pelas lideranças dentro das organizações convencionais e da nova economia será conduzida a partir de uma questão de pesquisa do tipo “como”.

Dentro desse tipo de abordagem, o interesse da pesquisadora não está focalizado em quantificar uma ocorrência ou quantas vezes uma variável aparece, mas sim na qualidade como elas se apresentam (Minayo, 1994), ou seja, como as coisas acontecem.

Como afirmam Merriam and Tisdell (2016), pesquisadores qualitativos estão interessados em entender como as pessoas interpretam suas experiências, como constroem seus mundos e que significado elas atribuem a suas experiências.

Como a pergunta de pesquisa está relacionada a compreender o papel da liderança na disseminação de propósito em organizações convencionais e em organizações da nova economia, uma pesquisa de caráter quantitativo pode ser pouco produtiva, já que esse tipo de pesquisa pressupõe conhecimento ampliado das variáveis para elaboração do questionário de levantamento das informações. O método qualitativo, por sua vez, permite observar o contexto e a pluralidade de estratégias da liderança na disseminação de propósito, de forma a levantar proposições não observáveis em sua completude em outras técnicas, apenas de forma imperfeita e probabilística. Esse aspecto é possível porque as pesquisas qualitativas permitem identificar variáveis ainda não mapeadas (Eisenhardt, 1989).

Outro ponto que justifica a escolha da pesquisa qualitativa é que ela também captura a narrativa, descrevendo o que as pessoas fazem em suas vidas cotidianas e o que suas ações significam para elas. Ela identifica tipos de coisas com significado relevante – tipos de pessoas, tipos de ações, tipos de crenças e interesses – focando nas diferenças das formas das coisas que fazem diferença no significado (Denzin & Lincoln, 2018).

Conforme apontado por Creswell J. W. and Creswell J. D. (2018), a descrição e os temas são representados na narrativa qualitativa, e a abordagem mais comum é usar uma narrativa para transmitir os resultados da análise, utilizar as histórias que as pessoas contam, analisando-as de várias maneiras, para compreender o significado das experiências, conforme reveladas nestas narrativas.

3.2.1 Instrumentos de coleta de dados

O roteiro de entrevistas foi construído a partir da teoria e do modelo *blueprint*, com questões abertas elaboradas de forma cuidadosa e sinérgicas aos oito pilares (Apêndice B).

A pesquisadora realizou, inicialmente, um contato telefônico com os principais executivos ou executivos estratégicos das organizações selecionadas para a pesquisa de campo. Esses executivos foram responsáveis por apoiar a pesquisadora na seleção dos entrevistados, de acordo com o recorte definido na composição da amostra, que considerava o modelo do *pipeline* de liderança (Charan, Drotter, & Noel, 2018).

Na sequência, foram feitos 31 convites por *e-mail* ou *WhatsApp* para cada um dos executivos indicados, explicando o objetivo do trabalho e a relevância da sua contribuição no processo. Desse montante, 17 pessoas aceitaram participar da etapa de campo, 14 declinaram do convite por motivos diversos. Na Empresa B, não foi obtido retorno de 8 convidados e 4 não tiveram disponibilidade de agenda. Na Empresa C um convidado não conseguiu conciliar

agenda, e na Empresa D não foi obtido retorno de um dos convidados. Na Empresa A, todos os convidados aceitaram o convite. Três entrevistas foram descartadas pelo método da saturação.

Às empresas A, B, C e D convidadas a participar do estudo foi solicitado o preenchimento e assinatura de um termo de consentimento (Apêndice A).

Quadro 3 – Roteiro das entrevistas conforme categoria investigada

CATEGORIAS	PERGUNTAS CONSTANTES NO ROTEIRO DE ENTREVISTAS
Tornar o propósito o foco central: propósito individual e propósito organizacional.	1. Como você define o seu propósito pessoal de vida, o que você ama fazer? 2. Pensando em seu propósito pessoal e propósito de sua organização, de que forma o propósito organizacional converge para a realização do seu propósito pessoal?
Propósito por toda a organização: o propósito reside no coração da organização. Cabe ao líder demonstrar isso por meio de comportamentos e ações.	3. Que comportamentos e atitudes da liderança colaboram para a construção e fortalecimento do senso de propósito na organização? 4. Em que circunstâncias você atuou como líder educador, demonstrando esses comportamentos e atitudes da liderança que colaboram para a construção e fortalecimento do senso de propósito?
Torne possível aos empregados alcançarem um senso de propósito: implementar propósito depende de quão bem ele ressoa no coração dos empregados.	5. Como a liderança dissemina e demonstra, no dia a dia, o propósito no contexto organizacional? 6. De que forma a liderança evidencia que o sucesso da organização depende do desenvolvimento do empregado?
Captar dos clientes ensinamentos sobre o propósito: cabe ao líder fornecer clareza ajudando-os a entender o que os clientes esperam.	7. De que forma a liderança comunica PVMV – Propósito, Visão, Missão e Valores – no ambiente de trabalho? 8. Como a liderança demonstra o quanto os clientes se beneficiam com o que os empregados fazem e de que forma reconhecem seu esforço?
Gerenciar a inovação com significado: a razão para o propósito é que ela estabelece a base para que o líder permita que outros pensem, criem e inovem.	9. Como a liderança incentiva e desafia sua equipe a pensar fora da caixa? 10. De que forma a liderança demonstra que isso é essencial para o sucesso do negócio?
Monitorar o propósito, observando as reações das pessoas. O propósito é o alicerce de uma organização, dando a líderes e empregados a liberdade para criar, para tomar riscos e, às vezes, para falhar: essa liberdade é essencial para nutrir uma organização saudável e sustentável.	11. Como a liderança incentiva sua equipe a assumir riscos e de que forma reconhece e/ou recompensa-os por isso? 12. Como a liderança torna as diretrizes estratégicas claras para que os empregados entendam como o seu trabalho complementa a visão e a missão da organização?

(continua)

(conclusão)

CATEGORIAS	PERGUNTAS CONSTANTES NO ROTEIRO DE ENTREVISTAS
Preparar líderes plenos de propósito em todos os níveis: quando o propósito é claro, forneça algo sobre o qual construir para o futuro. Tal futuro depende de aproveitar os talentos dos funcionários e desenvolvê-los para liderar no futuro.	13. Como a liderança estimula e oferece oportunidades de desenvolvimento profissional? 14. De que forma a liderança desafia e encoraja os empregados a contribuírem para a construção de um legado?
Contar sua narrativa de senso de propósito: nas organizações pode ser melhor expressar através de histórias dos empregados. Essas histórias capturam o “batimento cardíaco” de uma organização, destacando exemplos daqueles que fazem uma diferença positiva.	15. Como a liderança inspira senso de pertencimento e comprometimento em seus empregados em sua narrativa diária? 16. Existe uma cultura de compartilhamento das “boas notícias”, iluminando os heróis da organização?

Fonte: Elaborado pela autora (2020).

Nesse contexto, foram realizadas entrevistas presenciais e entrevistas com apoio de ferramenta de comunicação eletrônica (videoconferência) com os 14 (quatorze) participantes. Conforme salienta Manzini (2003), entrevista é, essencialmente, uma forma de interação social, que busca informações, face a face, com um entrevistado. Pode ser entendida como uma conversa orientada para um objetivo, que é estabelecido pelo pesquisador.

Essas entrevistas envolveram perguntas semiestruturadas, que oferecem amplitude na exploração de temas mais complexos, com mais profundidade e mais liberdade ao pesquisador, a partir de um roteiro, que auxilia o pesquisador a conduzir a entrevista para obter as opiniões dos participantes (Creswell, J. W. & Creswell J. D., 2018; Manzini, 2003). Conforme sugerido na literatura, todas as entrevistas foram gravadas em áudio, bem como registradas anotações manuscritas pela pesquisadora.

Em etapa sequencial e com o objetivo de organizar e preparar os dados para análise, todas as entrevistas foram transcritas em documento Word, lidas, relidas e classificadas como oportunidade de reflexão, entendimento e exploração quanto às experiências, visões, interpretações, práticas, ações, atividades, interações, crenças e relacionamentos (Godoi, 2006) dos entrevistados pela pesquisadora.

A pesquisadora utilizou, inicialmente, o programa de software qualitativo QSR NVivo (versão de demonstração para PC) para análise inicial de dados, mas avançou pela codificação manual dos dados, percorrendo cada linha de texto e atribuindo códigos. Segundo Creswell J. W. and Creswell J. D. (2018), a codificação manual é um processo mais trabalhoso e demorado.

Para cada uma das entrevistas transcritas, a pesquisadora iniciou um processo de organização, classificação e codificação de dados utilizando a seguinte metodologia:

- 1) Marcação dos trechos e/ou parágrafos, com destaque em cor amarela facilitando localização mais rápida das passagens ou segmentos de texto e determinando se os participantes respondiam a uma ideia de código de maneira semelhante ou diferente.
- 2) Marcação de trechos das preleções dos entrevistados para serem inseridas na dissertação, codificados da mesma forma.
- 3) Revisão de notas e observações de campo sinalizadas nas margens do questionário de entrevistas, registrando pensamentos gerais sobre os dados nesse estágio.
- 4) Utilização do recurso de “inserção de comentários” na lateral direita do documento Word. Palavras ou segmentos de frases que representavam categorias foram também identificadas para a análise qualitativa dos dados.
- 5) Criação de um *framework*, em planilha de Excell, no formato A3. Esse *framework* foi afixado em parede, para revisita e análise criteriosa das informações e dados classificados pela pesquisadora (Apêndice D).

Foi realizado, portanto, um estudo comparativo de casos, considerando empresas da nova economia (*startup* e *startup* unicórnio) e empresas convencionais (setor de cosméticos e setor financeiro). A escolha dos segmentos e organizações justificou-se por razões relacionadas à composição de uma amostragem não probabilística que consiste, conforme afirmam Creswell J. W. and Creswell J. D. (2018), em selecionar uma amostra na qual os entrevistados são escolhidos com base em sua conveniência e acessibilidade. Nesse contexto, com vistas a pesquisar se, e eventualmente de que forma, líderes nessas duas configurações organizacionais – nova economia e convencional – apresentam distintas formas de disseminar o propósito organizacional.

Outro ponto que justifica a escolha desse método de pesquisa diz respeito à teoria que fundamenta o estudo, que se encontra em processo de consolidação (Eisenhardt, 1989). Conforme apontado, a literatura sobre liderança – em especial os trabalhos que buscam classificar os diferentes estilos de liderança – é abundante. Isso não se pode dizer sobre os estudos relativos à forma como essas lideranças disseminam o propósito no contexto organizacional. Portanto, entende-se que o estudo de caso é um método adequado ao atual estágio da pesquisa sobre o assunto.

Com respeito ao dimensionamento da amostra, utilizou-se a amostragem por saturação, uma ferramenta conceitual que pode ser empregada em investigações qualitativas para estabelecer o tamanho final da amostra. Por meio dessa técnica, o pesquisador deve interromper

a coleta de dados quando as categorias ou temas estão saturados, ou seja, quando a coleta de dados novos não gera mais *insights* ou revela novas propriedades (Charmaz, 2006 citado em Creswell, J. W. & Creswell, J. D., 2018). Significa, portanto, que o pesquisador já possui uma amostra adequada (Creswell, J. W. & Creswell, J. D., 2018).

Para esta pesquisa, foram realizadas, inicialmente, 17 entrevistas e definida como amostra final 14 delas, sendo 3 entrevistas na Empresa A, 6 na Empresa B, 3 na Empresa C e 2 na Empresa D. A suspensão de inclusão de novos participantes aconteceu quando os dados obtidos passaram a apresentar, na avaliação da pesquisadora, certa redundância ou repetição, não sendo considerado produtivo persistir na coleta de dados.

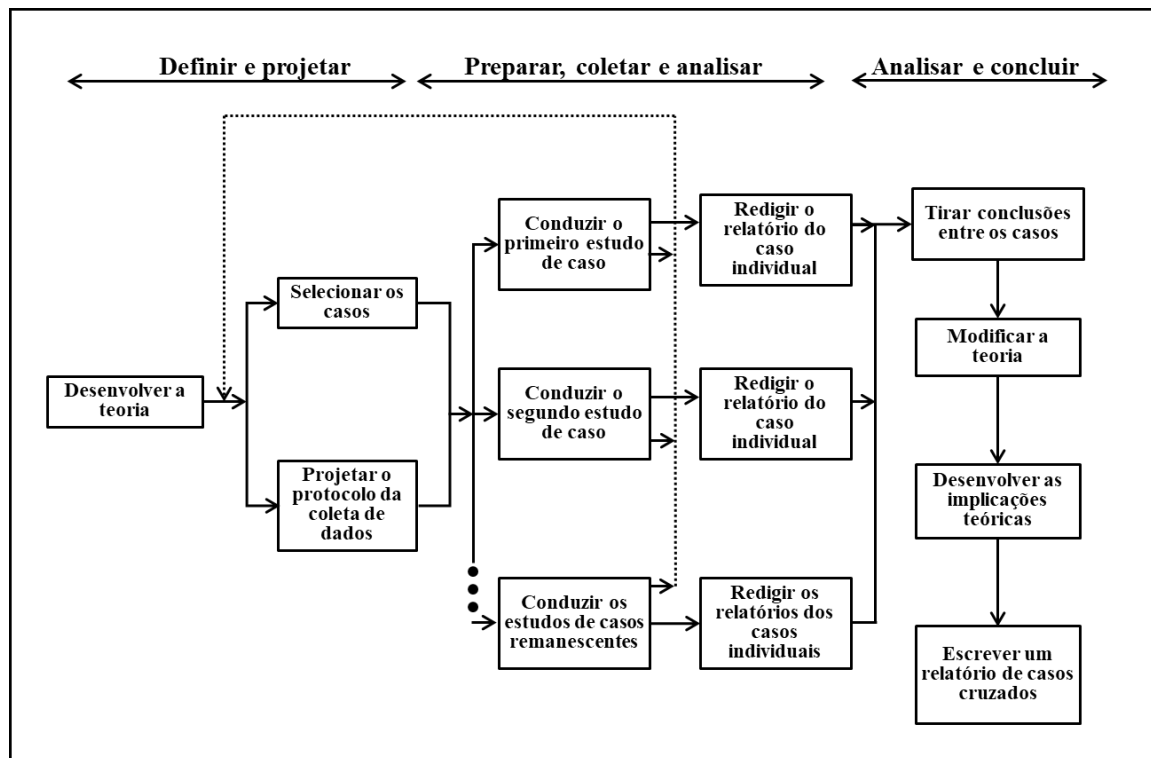
Em outras palavras, significa que as informações fornecidas por novos participantes pouco acrescentariam ao material já obtido, não contribuindo de maneira relevante para o aperfeiçoamento da reflexão teórica fundamentada nos dados já coletados (Fontanella & Turato, 2008, como citado em Falqueto, Hoffmann, & Farias, 2018, p. 41).

3.2.2 Unidades de análise

Em algumas áreas, os estudos de casos múltiplos têm sido considerados uma “metodologia” diferente dos estudos de caso único (Yin, 2015). Os projetos de casos múltiplos têm vantagens e desvantagens distintas em comparação com os projetos de caso único.

Segundo Yin (2015), embora todos os projetos possam levar a estudos de caso bem-sucedidos, quando houver opção e recursos, pode-se preferir os projetos de casos múltiplos aos projetos de caso único. As conclusões analíticas serão mais poderosas.

Figura 4 – Estudo de múltiplos casos



Fonte: Yin (2015).

Para esta dissertação, a Empresa A é uma multinacional brasileira de cosméticos. São mais de 6 mil colaboradores no Brasil, com operações próprias em vários países. Entende inovação como sinônimo da geração de impacto positivo na sociedade e no planeta. Busca equilibrar os aspectos financeiro e socioambiental na condução do negócio. Desenvolveu plataformas digitais que envolvem soluções inovadoras e tecnologias como realidade aumentada, internet das coisas, *bots*, *machine learning*, inteligência artificial e *big data*. A Empresa A tornou-se companhia de capital aberto e conquistou a certificação como *B Corporation* ou Empresa B.

B Corporation ou *Empresa B*: tipo de empresa que utiliza o poder de mercado para resolver problemas sociais e ambientais. Estas empresas se destacam por sua razão de ser e, também, por suas políticas e práticas. O princípio não é ser a melhor empresa do mundo, mas a melhor empresa para o mundo. Estas empresas, assim, operam com elevados padrões de gestão e transparência, enquanto procuram o melhor desempenho financeiro e permitem a distribuição de lucros entre os acionistas. Sua filosofia é que a melhor maneira de gerar uma mudança social ou ambiental é através do mercado e, por isso, se comprometem legalmente a tomar decisões que não só consideram os interesses dos seus acionistas e proprietários, mas também os interesses dos seus *stakeholders*, como trabalhadores, comunidades e fornecedores, entre outros (Sistema B, 2015). A finalidade dessas empresas é usar seus negócios para o desenvolvimento de comunidades e para a redução da pobreza, além disso, buscam também soluções para meio ambiente. Este pode ser um caminho para as empresas se diferenciarem por sua missão e se tornarem um agente de mudança cada vez mais poderoso. Esse movimento tem como finalidade

criar operações que alinhem objetivos econômicos e sociais em resposta à crescente procura de um capitalismo mais consciente. (ResearchGate, 2019).

Em 2018 foi eleita a 14^a empresa mais sustentável do mundo, segundo o *ranking* da companhia canadense de mídia e pesquisa Corporate Knights. Em processo constante de geração de impacto positivo, a Empresa A, além de reduzir e mitigar os efeitos de suas atividades, também promove o bem social, ambiental, econômico e cultural.

A Empresa B faz parte do sistema financeiro cooperativo brasileiro. Trabalha para gerar valor para milhões de cooperados ou donos que formam o Sistema possam prosperar. Por isso os resultados ou sobras são divididos entre os cooperados. Com atuação em todos os Estados do Brasil, possui mais de 2 mil pontos de atendimento. A Empresa B vem investindo energia para reforçar a visão de que o cooperativismo de crédito é o melhor caminho, senão o único para gerar inclusão financeira e social, equilibrar o país do interior para o centro, com integridade e com cidadãos livres nas suas escolhas financeiras.

A Empresa C é uma plataforma completa de gestão de transporte que tem como objetivo impactar positivamente a população, por meio de um transporte mais barato, rápido e seguro para passageiros, além de utilizar a tecnologia para proporcionar mais tranquilidade e rentabilidade aos motoristas. A Empresa C foi adquirida por uma grande plataforma de transporte por celular, pelo valor de US\$ 1 bilhão, tornando-se assim um "unicórnio" (apelido dado a uma empresa *startup* com um valor superior a US\$ 1 bilhão).

A Empresa D é uma *startup* criada a partir da necessidade de um *software* que realizasse cruzamento de dados de forma eficaz. Atualmente, a *startup* possui três produtos que unem *big data* e inteligência artificial, com foco em *machine learning*. Seu foco está na busca para eliminar o *gap* de atraso das empresas brasileiras através da inteligência artificial, criando soluções treinadas e adaptadas que possam ser consumidas como serviço de uma forma prática e acessível. A Empresa D foi investida pelos sócios e investidores-anjo e tem o apoio de uma empresa americana, com foco na área de informática.

Foram selecionadas quatro organizações tendo como unidades de análise quatro empresas, das quais duas qualificadas como “empresas convencionais” – aqui nominadas Empresa A e Empresa B – e duas qualificadas como “empresas da nova economia” – aqui nominadas Empresa C e Empresa D. Os nomes das empresas e dos entrevistados foram alterados como forma de preservação do anonimato.

A escolha dessas organizações justificou-se por razões relacionadas à acessibilidade e conveniência, como mencionado no item 3.2, bem como pelo trabalho desenvolvido por essas

empresas, como referência em seu segmento de atuação, com presença nacional e internacional, além de serem reconhecidas pelo trabalho que desenvolvem.

3.2.3 Perfil da amostra

A amostra foi definida a partir de um recorte no modelo do *pipeline* de liderança (Charan *et al.*, 2018), tendo como foco o Nível 1 (líderes de negócios: CEO, VPs, Conselheiros e Diretores), o Nível 2 (líderes de líderes: Gerentes e Supervisores) e o Nível 3 (líderes de outros: Coordenadores e Analistas) à luz da teoria da trajetória de liderança do profissional em diferentes níveis organizacionais. A amostragem foi composta por nove líderes estratégicos do Nível 1, três gestores seniores do Nível 2 e dois líderes do Nível 3.

Considerou-se uma linha de investigação consistente, fluida e não rígida (Yin, 2015), utilizando-se entrevista semiestruturada, que permite ao entrevistador e entrevistado mais flexibilidade na linha de raciocínio, podendo focar no tema que julgar mais relevante.

Todas as entrevistas foram gravadas e transcritas, para posterior análise de conteúdo. Foram também observadas as notas de campo da pesquisadora, realizadas durante o trabalho de campo. Os dados foram levantados entre outubro e dezembro de 2019.

No Quadro 4 estão discriminados os dados sociodemográficos dos participantes da pesquisa.

Quadro 4 – Dados sociodemográficos

SUJEITO	EMPRESA	SETOR	TIPO DE ORGANIZAÇÃO	CARGO	ESCOLARIDADE	IDADE	SEXO	TEMPO EMPRESA	No. COLABORADORES	PRESENCIAL X ZOOM	DATA ENTREVISTA	DURAÇÃO DA ENTREVISTA
Entrevistado 1	C	Transporte	Nova Economia	Gerente Geral de Operações	Pós-graduação	34	M	2 anos	34	Presencial	21/out/19	00:46:31
Entrevistado 2	C	Transporte	Nova Economia	Especialista de RH e Cultura	Pós-graduação	26	F	5 anos	1	Presencial	21/out/19	00:39:36
Entrevistado 3	A	Cosmético	Convencional	Diretora de Marketing Brasil	MBA	41	F	20 anos	100	Presencial	21/out/19	00:58:33
Entrevistado 4	A	Cosmético	Convencional	Coordenadora de RH	Superior Completo	29	F	8 anos	1	Presencial	21/out/19	00:43:10
Entrevistado 5	D	Inteligência Artificial (IA)	Nova Economia	CEO	Superior Completo	42	M	3 anos	30	Zoom	22/out/19	00:42:55
Entrevistado 6	B	Financeiro	Convencional	Presidente	Pós-graduação	66	M	23 anos	52	Presencial	25/out/19	00:48:43
Entrevistado 7	B	Financeiro	Convencional	Presidente	Terceiro grau completo	54	M	28 anos	170	Presencial	31/out/19	00:53:16
Entrevistado 8	D	Inteligência Artificial (IA)	Nova Economia	Conselheiro	Mestrado	69	M	1,5 anos	30	Zoom	07/nov/19	00:46:11
Entrevistado 9	C	Transporte	Nova Economia	Gerente Sênior de RH	Superior Completo	32	M	1,2 anos	850	Zoom	12/nov/19	00:37:26
Entrevistado 10	B	Financeiro	Convencional	Diretor-Presidente	Pós-graduação	53	M	22	1300	Presencial	18/nov/19	00:51:19
Entrevistado 11	B	Financeiro	Convencional	Diretor de Desenvolvimento e Supervisão	Superior Completo	54	M	30 anos	1300	Presencial	18/nov/19	01:01:17
Entrevistado 12	B	Financeiro	Convencional	Superintendente	Superior Completo	67	M	1,9 anos	1300	Presencial	20/nov/19	00:24:47
Entrevistado 13	A	Cosmético	Convencional	Gerente de Inovação Social	Pós-graduação	37	F	13 anos	8	Zoom	29/nov/19	00:53:57
Entrevistado 14	B	Financeiro	Convencional	Diretor de Operações	Pós-graduação	53	M	11 anos	300	Zoom	06/dez/19	00:46:43

Fonte: Elaborado pela autora (2020).

Ao todo foram realizadas 14 entrevistas, todas agendadas e confirmadas por meio de correio eletrônico. Nove entrevistas foram realizadas presencialmente (uma em Belo Horizonte/MG, uma em Goiânia/GO, três em Brasília/DF, e quatro em São Paulo/SP) e cinco virtualmente (uma com entrevistado do Canadá, uma de Brasília/DF e três de São Paulo/SP), por ferramenta de comunicação eletrônica (plataforma de videoconferência zoom), entre outubro e dezembro de 2019. As entrevistas foram gravadas no celular da pesquisadora e, posteriormente, transcritas em documento Word, gerando um *corpus* consolidado de 143 páginas. Após transcrição, os trechos considerados relevantes foram grifados e classificados em tabela de Excel de acordo com os oito pilares do *blueprint*. Através da análise do discurso, os pilares transversais forneceram insumo para a confrontação com as proposições.

4 ANÁLISE DOS RESULTADOS

A partir das 14 entrevistas e da leitura cuidadosa das transcrições de cada uma delas, os conteúdos foram categorizados de acordo com os oito pilares transversais. Em seguida, os trechos retirados das entrevistas foram transportados para a planilha de Excel respeitando sua afinidade com cada um dos oito pilares e respectivos construtos orientadores de nossa pesquisa.

Trechos considerados relevantes foram classificados por temas (segregação por cor de letra em documento Word). Através da análise do discurso, esses temas transversais forneceram insumos para a discussão das proposições desta pesquisa, sendo proposição 1: em empresas da nova economia a disseminação de propósito ocorre de maneira informal e descentralizada, permitindo à liderança uma atuação mais intimista, de forma a tornar o propósito inspirador e concreto para os empregados no seu dia a dia; e a proposição 2: em empresas convencionais a disseminação de propósito ocorre com mais formalidade e de forma hierarquizada, tornando mais desafiador o compromisso da liderança em tornar o propósito inspirador e concreto para os empregados no seu dia a dia.

Foram estabelecidas, portanto, oito categorias analíticas, pautadas no modelo *blueprint* para discussão dos resultados deste trabalho. Alguns dos resultados encontrados foram classificados pela autora no Quadro 5. Esses achados apareceram nas organizações convencionais e também nas organizações da nova economia.

Quadro 5 – Resultados encontrados

RESULTADOS ENCONTRADOS	
1	Inspirar propósito por toda a organização.
2	Capacitar os empregados a ter um propósito.
3	Captar dos clientes ensinamentos sobre propósito.
4	Gerenciar a inovação com significado.
5	Monitorar o propósito observando as pessoas.
6	Preparar líderes plenos de propósito.
7	Ter visão de senso de propósito.
8	Disseminar a narrativa de senso de propósito.

Fonte: Elaborado pela autora (2020).

A literatura aponta a necessidade de serem feitos avanços nas pesquisas sobre como o propósito organizacional converge para a realização do propósito pessoal. Neste trabalho, ao

definir propósito na dimensão do indivíduo e na dimensão da organização, buscou-se analisar as possíveis zonas de convergência e divergência. Os resultados mostraram que há absoluta convergência e sinergia do propósito pessoal com o propósito organizacional em ambos os modelos de organizações. Ressaltam-se como pontos relevantes apontados pelos entrevistados gerar impacto positivo, cuidar e servir ao outro, transformar a sociedade e deixar um legado.

Propósitos inspiradores engajam líderes e liderados na criação de valor pelo interesse e por paixão à causa. Ao definir o propósito pessoal de vida, aquilo que se ama fazer, as pessoas fazem uma reflexão sobre uma total convergência do propósito organizacional para a realização do propósito pessoal.

Eu amo fazer justamente o que eu faço. Eu sou médico, cuido de pessoas e ajudo pessoas facilitando a vida delas e criando o acesso delas aos produtos da nossa cooperativa. (...) tem trazido um contingente grande de pessoas, de onde não tinha nada e hoje tem emprego e renda para eles (#ENTREVISTADO 6 #EMPRESA B).

Observa-se que a liderança movida pelo propósito em organizações convencionais e em organizações da nova economia busca uma vida integrada entre valores pessoais e valores profissionais. Em geral, as pessoas amam o que fazem e associam essa satisfação à possibilidade de gerar impacto positivo na vida de outras pessoas. O trabalho e a organização estão, intimamente, ligados por elos fortes do desejo de manifestação do indivíduo no mundo, que traga benefícios para a sociedade.

Nossa, eu amo muita coisa. (...) eu amo a Empresa B, eu amo minhas fazendas, eu amo minha família, eu amo a vida, eu amo ajudar os outros, eu amo criar coisas, eu amo inovar. (#ENTREVISTADO 7 #EMPRESA B)

(...) eu vivo me redescobrimo em relação a esse propósito, mas tem algumas coisas que eu sinto que nunca mudaram. (...) meu propósito de vida (...) é o relacionamento com pessoas diferentes. (...) também preciso saber que o que eu estou fazendo, da menor coisa à maior, está impactando para melhor a vida de alguém. (...) eu me conecto com o propósito da Empresa A. (#ENTREVISTADO 13 #EMPRESA A)

Percebe-se, portanto, uma forte convergência entre o propósito pessoal e o propósito organizacional, que permeia as relações e gera conexão com a cultura da empresa.

Eu ficava pensando assim: será que o propósito da Empresa A influenciou o meu propósito? Ou eu só estou aqui há tanto tempo porque esse propósito casou com o meu? (...) obviamente tem um pouco dos dois. A Empresa A me ensinou a ter a preocupação com a relação, a Empresa A me ensinou o valor do ser humano nas nossas escolhas (...) Eu acho que é o propósito da empresa que acabou me influenciando (...) É um casamento. (#ENTREVISTADO 13 #EMPRESA A)

Propósito significa o genuíno destino de um ser humano, o significado e sentido da sua existência. O propósito individual, então, idealmente se ajusta ao propósito de uma organização (Zirkler, 2019).

O meu propósito está relacionado a um sentimento, uma ideia, de justiça. (...) a gente lidar com a disfuncionalidade do mundo, produz justiça. (...) tem uma convergência muito direta pelo tamanho da disfuncionalidade (...) e o cooperativismo é uma das alternativas de corrigir as disfuncionalidades que geram justiça (#ENTREVISTADO 10 #EMPRESA B).

O cuidado com o aprendizado contínuo, a geração de prosperidade associada à entrega de resultados e a preocupação em deixar um legado para as futuras gerações está, constantemente, no radar da liderança disseminadora de propósito tanto nas organizações convencionais como nas organizações da nova economia.

(...) essa pergunta tem uma variedade de respostas ao longo da vida. (...) o meu propósito eu diria que são dois: fazer coisas que eu gosto e que tragam um benefício para a sociedade como um todo, e ao mesmo tempo, que eu continue me sentindo aprendendo continuamente. (...) Ou seja, deixar um legado para as futuras gerações (#ENTREVISTADO 8 #EMPRESA D).

Embora cada um expresse seu propósito de maneiras diferentes em contextos diferentes, o propósito distingue e diferencia os indivíduos, é sua marca. Não é o que o sujeito faz, mas como ele faz. Seus pontos fortes e suas paixões (Craig & Snook, 2014). Segundo Eisenschmidt, Kuusisto, Poom-Valickis and Tirri (2019), a liderança eticamente compassiva está mais comprometida com seu trabalho e com seu crescimento como líder e ser humano. As crenças e os valores na visão de mundo pessoal de alguém estão entre as fontes usadas para refletir sobre o que acreditar e o que lutar, consciente ou inconscientemente.

Eu tenho ambições pessoais em primeiro lugar, e as profissionais também, que derivam daquilo, para que eu consiga entregar o pessoal bem. No âmbito pessoal eu gosto muito de resolver problemas complexos. (...) criar meios para o país gerar mais prosperidade. (...) criar os meios para que o país consiga gerar mais prosperidade. (#ENTREVISTADO 1 #EMPRESA C).

Observou-se nas entrevistas de campo que cada vez mais as pessoas buscam significado no trabalho. Torna-se relevante que o propósito organizacional tenha conexão com o propósito pessoal. Lideranças que nutrem em suas equipes um alinhamento entre o propósito pessoal e o propósito organizacional alcançam entregas com valor superior, pessoas mais engajadas, realizadas e felizes.

4.1 Inspirar propósito por toda a organização

O propósito reside no coração da organização. Cabe ao líder demonstrar isso por meio de comportamentos e ações.

A liderança de organizações convencionais e organizações da nova economia sugerem a prática do *walking the talk* como essencial no comportamento do líder. A capacidade de escuta ativa, a realização de rituais com objetivo de celebrar as conquistas e promover a conexão com a cultura organizacional se fazem muito necessários no dia a dia.

Ao conectarem as pessoas com um senso de propósito maior, os líderes as inspiram a trazer mais energia e criatividade para o emprego.

Inspirar propósito e conectar as pessoas com um senso de propósito passam, necessariamente, por uma comunicação transparente, pela capacidade da escuta, abertura para o diálogo, empatia e coerência entre discurso e prática.

O líder de hoje tem que ser alguém que permita ser interrompido. (...) visão aberta, ser colaborativo e receptivo a críticas, receptivo a opiniões divergentes. Ele tem que ser um líder, não tem que ser um chefe. (...) Ter a colaboração, relacionamento e aprendizado contínuo para mim são os três fatores essenciais e que eu procuro exercitar constantemente (#ENTREVISTADO 8 #EMPRESA D).

As lideranças disseminadoras de propósito em organizações convencionais bem como em organizações da nova economia prezam a convivência, a proximidade e promovem alguns rituais que criam vínculos consistentes com seus liderados.

Acho que o papel da liderança é extremamente importante, porque se a gente não tem gestores que o tempo inteiro falam para gente o motivo (...) porque que a gente está trabalhando. (...) Se a liderança não tiver comprado o propósito, o resto não vai comprar. (...) Se a gente vê os nossos gestores focando no propósito da empresa (...) fazendo aquilo com brilho nos olhos e mostrando o motivo pelo qual está fazendo aquilo, a gente acaba trazendo isso para a gente. Então acho que o papel da liderança é essencial. (...) Acho que alguns rituais são importantes. (...) garantir a coerência entre os processos *walking the talk*. (...) criar um senso de pertencimento entre as pessoas, para a gente entender o impacto daquilo que a gente faz (#ENTREVISTADO 2 #EMPRESA C).

Líderes que exercitam, diariamente, a coerência entre o discurso e o comportamento, promovendo a cultura do *walking the talk*, geram mais confiança e colaboram para a construção e o fortalecimento do senso de propósito nas organizações. Em geral, essas lideranças prezam não somente pelo exemplo, mas também pelos princípios e valores. Stanley and Kelly (2018)

apontam que a liderança precisa ser autêntica, exemplo de pessoas que empunham crenças e valores compartilhados.

(...) a gente nota na liderança essas qualidades e atitudes. Retidão. Não precisa de inteligência acima da média (...). Precisa de ter comportamentos que sirvam de exemplo tanto para aquelas pessoas que estão executando as atividades, que são os executivos, funcionários, empregados. E também para os cooperados (...) liderar pessoas para que essas pessoas também tenham coragem e tenham liberdade de demonstrar o seu potencial e a sua capacidade de fazer (#ENTREVISTADO 11 #EMPRESA B).

Quando um líder comunica o propósito com autenticidade e constância, os funcionários reconhecem seu compromisso e começam, eles mesmos, a acreditar no propósito e a reorientá-lo. A mudança é sinalizada do topo e, em seguida, desdobra-se partindo da base (Quinn & Thakor, 2018).

Eu acredito que a humildade e a gratidão abrem todas as portas do universo. (...) O que contribui para o propósito é a curiosidade de você querer aprender sempre mais e mais, querer ajudar os outros. (#ENTREVISTADO 6 #EMPRESA B).

Observa-se a importância da liderança com perfil de líder educador, que investe e incentiva o desenvolvimento da equipe. Por outro lado, as pessoas precisam colocar no radar que o aprendizado é contínuo, *lifelong learning*.

(...) o *soft skill*, a característica psicológica, você precisa ter e eu não posso fazer nada por isso. Mas o *hard skill* eu posso te dar. Então você não precisa necessariamente ter pessoas prontas, mas você precisa ter pessoas com características. E a empresa, a partir do momento que é uma empresa-escola, que ela ensina o tempo todo, ela pega pessoas sem bagagem e transforma isso em pessoas com potencial. Essa é a filosofia que a gente defendeu, até para se manter vivo (#ENTREVISTADO 5 #EMPRESA D).

4.2 Capacitar os empregados a ter um propósito (significado)

Implementar propósito depende em quão bem ele ressoa no coração dos empregados.

Comunicar de forma direta e com clareza as ideias e visões da liderança, democratizando o conhecimento e promovendo momentos para compartilhamento são estratégias relevantes na visão da liderança das organizações convencionais.

Para a liderança das organizações da nova economia são estratégias importantes intensificar o *walking the talk*, oportunizar ambientes para discussão, criar mecanismos de incentivo e políticas de reconhecimento, além da valorização financeira. É reforçada a

necessidade de se estabelecerem métodos, tudo acaba acontecendo de forma intuitiva e informal demais.

Historicamente, as definições de propósito variaram, mas na última década um consenso emergiu: um propósito na vida é uma intenção estável e generalizada de realizar algo que é, ao mesmo tempo, pessoalmente significativo e ao mesmo tempo leva a engajamento (Bronk & McLean, 2016).

O nosso propósito é esse: ajudar a desenvolver a comunidade. Mas para ajudar a desenvolver a comunidade, nós precisamos ter conhecimento. (...) Quer crescer na vida, ponha gente melhor do que você do seu lado. (...) Se você botar gente mais inteligente do que você para te ajudar, você vai para frente. (...) Então essa liderança enxerga que o sucesso está na qualificação, na capacitação que eu der para a minha equipe de colaboradores. (#ENTREVISTADO 7 #EMPRESA B).

Em um sentido mais amplo, propósito pode ser traduzido como "a razão pela qual algo existe ou é feito". Não é a tarefa em questão, mas sim ver como essa tarefa se encaixa no projeto maior da organização. Os funcionários que veem que seu trabalho tem um impacto direto e significativo no mundo ao seu redor têm mais probabilidade de lidar com esse trabalho com paixão; eles não estão ali apenas pelo salário. Estar ciente desse senso maior de propósito conecta o empregado com seu valor pessoal.

Eu acho que é um exercício que a gente tem feito pelo exemplo. Quando a gente fala da nossa cultura, que é o que nós somos, que é a nossa essência. Sempre. A liderança reforçar isso no dia a dia (...) E estamos alinhados, as pessoas que estão aqui estão alinhadas com o que querem da vida. (...) nas nossas reuniões, temas de cultura, o quanto é importante a gente reforçar nos times, conversas mesmo (...) (#ENTREVISTADO 4 #EMPRESA A).

Observa-se que o exemplo da liderança, a prática do *walking the talk*, da comunicação direta com as pessoas, do exercício da empatia e do reconhecimento junto aos liderados, em organizações convencionais e em organizações da nova economia, são práticas que ajudam os líderes não somente a demonstrar como também a disseminar o propósito no contexto organizacional. A liderança se posiciona pelo exemplo e não pelo peso do cargo, e o abandono da primeira pessoa do singular se traduz como atitude relevante de inclusão coletiva.

A liderança consegue demonstrar tendo a coerência e a consistência com esse propósito. (...) mas, se você não tiver o famoso “*walking the talk*”, você vai matar esse propósito da cultura organizacional. Então o líder precisa (...) falar sobre o propósito, discutir, ter escuta ativa, mas também nas ações que não estão explícitas. (...) manter a coerência em tudo o que ele faz. (#ENTREVISTADO 9 #EMPRESA C)

4.3 Captar dos clientes ensinamentos sobre o propósito

A clareza do propósito permite que os empregados vejam o que se espera deles. Cabe ao líder fornecer clareza ajudando-os a entender o que os clientes esperam.

As atitudes e o exemplo da liderança na sua prática diária fortalecem uma cultura de comportamento. O modelo de hierarquia distancia as pessoas e o processo decisório nas organizações. Há de se ter maior aproximação com os colaboradores e, especialmente, com os clientes. A escuta atenta e conectada ao outro facilita a oxigenação da comunicação por meio de ambientes abertos e participativos.

Promover com mais frequência fóruns de compartilhamento e ações de comunicação alinhadas aos valores, à missão e à visão da organização são importantes para que o propósito reverbere por toda a organização e alcance os seus *stakeholders*.

O ambiente das organizações da nova economia favorece o *walking the talk* e ações informais de valorização e reconhecimento. As lideranças fazem isso de forma muito natural, e os times entendem a importância dessas ações. Entretanto, percebe-se o desafio da criação de programas mais estruturados que facilitem a conexão do propósito pessoal ao propósito organizacional das pessoas. O uso de novas tecnologias em organizações da nova economia facilita e aproxima os clientes da organização.

Líderes que lembram às pessoas a importância do que elas fazem e por que fazem para clientes e para o mundo ajudam a criar a energia que as conduz em momentos desafiadores (Edmondson, 2019).

Tem bastante metodologia também. Temos as reuniões de descida do presidente para os líderes de negócio. Tem conversas com todos diretos do seu *board* (...) onde ele passa toda a visão Empresa A, objetivos, como nós estamos em relação a isso, como a gente deve descer para os colaboradores, quais são os exemplos. A gente que construiu isso, então é muito próximo. (...). Você entende que você pode fazer diferença. (...). É o *walking the talk*. (...). Eu acho que falta um pouco a gente contar, porque a Empresa A coloca mais energia em fazer, do que contar. Acho que nos dias atuais, quando você conta, você também influencia as pessoas a fazerem também. (#ENTREVISTADO 3 #EMPRESA A)

O objetivo da empresa não é apenas obter lucro, mas servir seus clientes, crescer e se desenvolver como um grupo humano que busca uma missão específica na sociedade. A empresa deve ser eficiente (Jordi, 2010).

Com ética, transparência, com clareza, com objetividade. Em reuniões, encontros, encontro com os gerentes, encontro com os funcionários, encontrão... (...). Como comunicar essa liderança, esse propósito, esses valores para essa equipe? Então aí tem um déficit que nós sabemos que

existe e nós já estamos trabalhando para isso. É um desafio. Então o que eu digo? Eu digo o seguinte: olha, primeiro que eu não sou eterno. Então tem que entender que minha data de validade a cada dia se aproxima do fim. Então isso é fato. Então como fazer isso ser orgânico? (...). Só existe uma forma: é dar capacitação, curso, treinamento para a equipe toda. (#ENTREVISTADO 7 #EMPRESA B)

O propósito pode ser um poderoso catalisador para o desempenho, quando ele é canalizado de maneira a permitir aos empregados entender o que a organização espera deles para ajudá-la a alcançar os resultados pretendidos (Baldoni, 2011).

Acho que nos exemplos. E quando eu falo dos exemplos, é em tudo. Na comunicação escrita, oral, na maneira como as reuniões são efetuadas. (...). Essas atitudes que fazem com que a organização passe a ter uma cultura de comportamento. (#ENTREVISTADO 8 #EMPRESA D)

A confiança no propósito impulsiona as preferências do cliente no mercado e aumenta a lealdade. O propósito pode conduzir as escolhas de clientes, funcionários e investidores, desde que esse propósito seja autêntico. Se o propósito da empresa for autêntico e isso for entendido pelas partes interessadas, elas confiam na empresa e podem fazer escolhas em conformidade (Serafeim *et al.*, 2017).

A gente tem quatro comportamentos prioritários que permeiam as nossas avaliações. Não é o quanti, mas é o como. Não importa só você entregar o resultado, é como você entrega esse resultado. (...) Um deles é colocar a consultora no centro. Neste caso é nosso consumidor, o nosso cliente. (...). Então na Empresa A isso vem muito forte nos últimos tempos, que é essa valorização de que tudo que a gente faz é para essa pessoa. Ela tem que estar no centro das nossas decisões. (...) Esse batom que não chegou era um cliente, era uma venda, era um alimento que ela ia colocar na mesa. É muito importante a gente ter essa constância de trazer para todo mundo que trabalha aqui qual é o impacto do trabalho deles para o consumidor, para o cliente e para o que ele está fazendo. (#ENTREVISTADO 13 #EMPRESA A)

Conforme observam Sutton e Rao (2015) *webinares*, brochuras, malas diretas, *sites* e encontros nos quais os altos executivos discursam para os colaboradores fazem parte de muitas iniciativas de potencialização da excelência. Essas ações podem transmitir a mensagem de que as ideias que os líderes e as equipes pretendem disseminar são importantes, podem instruir as pessoas sobre o conteúdo e despertar o interesse delas.

4.4 Gerenciar a inovação com significado

A razão para o propósito é que ela estabelece a base para que o líder permita que outros pensem, criem e inovem.

A criatividade é um exercício que deve ser praticado com regularidade. Abrir espaços para promover inspiração e dar liberdade para que as pessoas tragam ideias dentro e fora da caixa é salutar em todos os tipos de organizações. Desprender-se do poder, dar oportunidade, valorizar o coletivo e citar os bons exemplos são algumas boas práticas.

Nas organizações convencionais é desafiadora a transformação digital como propulsora de mudanças no jeito de trabalhar das pessoas. Modelos ágeis, *squads*, times menos hierárquicos com mais autonomia de trabalho ajudam a dar protagonismo e trazer inovação. Encorajar as iniciativas e ter mais tolerância aos desacertos coloca as pessoas em constante motivação. Mas inovar e gerar impacto positivo, com agilidade nos processos é também foco de atenção. A participação em eventos externos ajuda a oxigenar o ambiente e gerar motivação dos times.

As organizações da nova economia têm em sua essência um modelo que oportuniza o pensar fora da caixa todo o tempo. Entretanto, indústrias muito disruptivas tendem a ter um olhar ensimesmado, e torna-se relevante um olhar mais ampliado para fora. Trazer experiências de outras organizações, realizar trocas e promover o *benchmarking* são algumas ações promovidas pelas organizações da nova economia.

Alguns times procuraram formas de inovação, olhar para o que as outras empresas estão fazendo, realizar *benchmarking*, trazer pessoas de fora (...). Mas acho que até por ser uma indústria meio disruptiva, acho que a gente ainda está meio preso em algumas coisas, em olhar só para dentro. Então acho que a gente precisa avançar cada vez mais isso (...). Somos uma empresa que criou algo que não existia, que tem que se reinventar (...) toda hora trazer uma solução diferente (...) pensar de outra forma (...) ter essa veia empreendedora de falar “o que eu vou fazer diferente?” Acho que isso é bem forte aqui. (#ENTREVISTADO 9 #EMPRESA C)

O ritmo nesse modelo de negócio é de se fazer muitas coisas ao mesmo tempo, e o reconhecimento das pessoas ocorre de forma mais informal e constante. O sucesso vai além do financeiro e torna-se necessário pensar em novas métricas de reconhecimento.

Acho que essa questão começa até pelo próprio líder. Ele tem que se engajar nessas iniciativas de fazer coisas diferentes. Você tem que ter um propósito bem claro na organização, e no seu dia a dia questionar essas coisas. (...). Como que você sabe que a solução é boa para o cliente? Então, é esse questionamento constante. Como que a proposta que chega do executivo está alinhada com o propósito da organização. Ele fazendo isso, isso acaba permeando a organização, esse tipo de comportamento. Estar sempre questionando se as propostas e as soluções que estão sendo colocadas em debate estão alinhadas com o propósito da organização. (...) O objetivo do nosso sucesso não é só ter um resultado financeiro (...). Nós temos que ter outras métricas, e essas métricas a gente tem que olhar e questioná-las. O cliente está realmente satisfeito? Você falou com o cliente hoje? Deu bom dia para algum cliente hoje? Deu bom dia para os funcionários? Você tomou um café com alguém hoje? Alguém trouxe alguma situação que não

deveria acontecer na empresa e você resolveu isso? Esse questionamento contínuo que faz com que a empresa comece a agir dessa forma. (#ENTREVISTADO 8 #EMPRESA D)

Propósitos convincentes traduzem o que as empresas representam, fornecem ímpeto para a ação e são inspiradores (Malnight *et al.*, 2019).

Não fazer o mesmo sempre. A mesmice é um problema sério nas organizações. (...). Não faça as coisas porque alguém fazia sempre assim. Eu quero que você critique. Será que o que estou fazendo é o melhor? Use sua capacidade intelectual para melhorar o processo. (...) A liderança tem que enxergar além do horizonte. (...) Porque as pessoas estão sempre esperando algo a mais do líder. Algo a mais da organização. (#ENTREVISTADO 12 #EMPRESA B)

Organizações que desenvolvem uma cultura de propósito favorecem a abordagem da criatividade, liderança e inovação. Isso significa dizer que, ao criar uma cultura de propósito, cria-se também um ambiente com maior geração de colaboração e engajamento interno. (Reiman, 2018).

Para mim, todo ser humano é capaz de criar, é capaz de trazer inovação. (...) Mas eu acho que é muito tolhido, todo o ambiente que é hierárquico, todo o ambiente que você tem uma distância entre quem toma a decisão e quem de fato está operando, ele não favorece muito para você inovar, para você pensar fora da caixa. (#ENTREVISTADO 13 #EMPRESA A)

4.5 Monitorar o propósito, observando as reações das pessoas

O propósito é o alicerce de uma organização, dando a líderes e empregados a liberdade para criar, para tomar riscos e às vezes para falhar. Essa liberdade é essencial para nutrir uma organização saudável e sustentável.

Algumas práticas das organizações da nova economia podem servir de inspiração para os atuais modelos de gestão abrindo oportunidades para a disrupção. Em ambientes de incerteza sobre o mercado, sobre as demandas futuras e sobre o potencial ciclo de vida das soluções, as lideranças das organizações da nova economia estão mais receptivas a criarem espaços e oportunidades para uma cultura mais aberta aos riscos, com maior tolerância ao erro, sem represália, e o incentivo às novas tentativas. Quando a liderança assume riscos, o time faz o mesmo. A liderança só promove empreendedores abrindo espaço para o time questionar e arriscar. Reconhecer e dar visibilidade às boas ideias em fóruns de compartilhamento e dar visibilidade às pessoas são comportamentos prioritários. É necessário conversar mais com as

peessoas, compartilhar histórias e experiências, porque missão e visão não devem apenas ficar dependurados na parede.

A gente vive num mercado de risco. (...) Você precisa criar uma cultura de “não remorso”. Entendeu? E mostrar claro que o jogo que a gente está jogando, é um jogo que é preciso assumir riscos. E na hora que você cria punições porque você assumiu riscos, você também vai criar, você vai retroalimentar a coibição do pensamento fora da caixa em quem está falando. (...) Se por ter assumido o risco, por pensar fora, eu tiver uma punição, eu não vou pensar mais fora, eu volto a pensar dentro. É uma coisa que está ligada a outra. Eu acho que a corporação tem que ter consciência que a hora que você põe os seus colaboradores para serem assim, a corporação inteira está assumindo o risco. Tem que ter essa consciência. (#ENTREVISTADO 5 #EMPRESA D)

Em organizações convencionais é possível observar mais cautela na cultura de risco. Isso não significa iniciativas de encorajamento à criação de novos projetos, como incubadoras no estilo *think tank*, *hackathons*, *games*, simulações de ambientes empreendedores, como *startups*, formação de *squads*, proporcionando tempo aos empregados para trabalharem, coletivamente e com protagonismo em modelos com os quais se sentem fortes para contribuir. Existem incentivos às equipes para correr riscos dentro de um contexto de gestão ambidestra e não fomentar o ambiente de medo, estimulando a prática de uma cultura da colaboração e na qual se permite arriscar mais.

Incentivamos a correr risco dentro de um contexto de gestão ambidestra, tanto permitindo que a operação continue da maneira convencional, com uma mão, mas que qualquer pessoa que escolha correr risco, tenha espaço aberto para que o faça. (#ENTREVISTADO 10 #EMPRESA B)

O foco no propósito gera confiança, que ajuda a apoiar a inovação e o crescimento e posiciona as empresas para o sucesso a longo prazo, ampliando o impacto positivo que geram nas comunidades em que operam (Hollensbe *et al.*, 2014).

A gente precisa incentivar a tomar menos risco às vezes A gente dá um grau de autonomia aqui que eu nunca vi em nenhum lugar. (...) Quando dá certo (...) as pessoas são premiadas. (...) A gente tem alguns mecanismos de reconhecimento. (...) que trazem um impacto positivo (...) A gente celebra bastante as vitórias, que também acho que é um pouco da cultura das empresas novas: celebrar as vitórias. (#ENTREVISTADO 1 #EMPRESA C)

Quando os funcionários sentem que seu trabalho tem significado, tornam-se mais comprometidos e engajados, correm riscos, envidam esforços e aprendem.

O risco é inerente ao nosso negócio. (...). Mas alguns ficam congelados, com medo de fazer uma coisa errada. E a gente tenta mostrar a eles que tem uma margem de erro. Tem o erro de má-fé inaceitável, mas o erro de avaliação é perfeitamente possível. (...). Então, recompenso financeiramente e reconheço publicamente o desempenho de cada um. (#ENTREVISTADO 6 #EMPRESA B)

(...) primeiro criar um ambiente de segurança. (...) é você dando espaço para ideias surgirem, abraçar e implementar essas ideias e também não ter uma represália no caso do que não funciona. (...). E a parte de reconhecimento (...) Hoje tem fóruns que a gente faz de compartilhamento. Na reunião da segunda-feira, onde eu levo alguns projetos e dou visibilidade para as pessoas. As pessoas levam, não é um líder que vai lá apresentar, mas quem realmente fez o projeto. (...). Dando o crédito para a pessoa, esse crédito genuíno. (#ENTREVISTADO 9 #EMPRESA C)

Por sua vez, Baldoni (2011) comenta que a liderança deve prestar atenção no seu comportamento e na reação das pessoas. Ter clareza, coerência e consistência ao prover a direção estratégica da organização, garantindo que os empregados entendem como o seu trabalho complementa a visão e a missão da organização. As ações falam mais alto que as palavras. “O que você é fala tão alto, que não consigo ouvir o que você está dizendo”. *Ralph Waldo Emerson*

4.6 Preparar líderes plenos de propósito em todos os níveis

Quando o propósito é claro, forneça algo sobre o qual construir para o futuro. Tal futuro depende de aproveitar os talentos dos funcionários e desenvolvê-los para liderar no futuro.

As lideranças das organizações convencionais apontam a importância de as pessoas se sentirem encorajadas a partir de uma liderança inspiradora, que favoreça a cultura da valorização de ideias buscando o que cada um tem de melhor, estimulando o desenvolvimento e empoderando e preparando as pessoas para a sucessão e formação de um legado.

Eu acho que é importante empoderar os empregados e reduzir o processo hierárquico e o protagonismo individual, deixando sempre claro que um diretor, por exemplo, ou um superintendente, são meros porta-vozes. E o seu discurso só tem validade diante da entrega e do conjunto do time. (...) Desta forma você mantém sempre ativo o seu propósito, a sua motivação para manter, para continuar desenvolvendo os objetivos institucionais. (#ENTREVISTADO 14 #EMPRESA B)

Nas organizações da nova economia, a abertura para o desenvolvimento é muito valorizada, promovendo ambientes mais colaborativos e menos competitivos. Rituais para reconhecimento são incentivados, assim como a cultura de *storytelling* e o legado.

Não tem nenhum processo estruturado, mas acho que tem muito estímulo. (...) vai atrás, bate um papo com gestores da área (...) fazendo estas provocações e isso é meio orgânico. (...) A gente precisa ser protagonista da nossa carreira e buscar as coisas que a gente quer. (#ENTREVISTADO 4 #EMPRESA A)

(...) Eu acho que o grande desafio nisso aí é o modelo de hierarquia que nós temos, eu acho que ele é muito restritivo. (...). Porque o modelo hierárquico pressupõe uma competição muitas vezes, eu diria assim, até predatório. (...) Então é isso, tem que ter esse ambiente que o líder não é chefe. Ele está liderando determinada ação, e talvez numa ação diferente outra pessoa mais apta naquele tipo de ação vai ser o líder. (...) Hoje eu estou liderando, amanhã você está liderando. Estamos colaborando pelo bem comum. (#ENTREVISTADO 8 #EMPRESA D)

À medida que os líderes adotam um propósito elevado, reconhecem que o aprendizado e o desenvolvimento são incentivos poderosos. Quando um líder dá a alguém um desafio difícil, demonstra fé no potencial da pessoa. O trabalho se torna uma incubadora de aprendizado e desenvolvimento e, no processo, o funcionário ganha confiança e se torna mais comprometido com a organização e com o propósito elevado que a impulsiona (Quinn & Thakor, 2018).

Primeiro, me parece que destinando um orçamento generoso para a formação pessoal, para a formação dos liderados. Para a verticalização acadêmica, para eventos técnicos. E segundo, estimular o processo de autoformação e autodesenvolvimento. Porque não adianta um orçamento generoso se essas pessoas não entenderem quanto é importante buscar o desenvolvimento. (#ENTREVISTADO 14 #EMPRESA B)

O maior legado que tem é a gente ter um impacto na vida das pessoas e um resultado incrível. (...) O legado para mim é uma história de sucesso que eu deixo. (#ENTREVISTADO 1 #EMPRESA C)

4.7 Ter visão de senso de significado

Enquanto os líderes nutrem o propósito em outros, eles também devem cuidar para nutrir seu próprio senso de propósito para que tenham a confiança para liderar e a força para serem responsáveis por suas ações.

Seja em organizações convencionais ou em organizações da nova economia, a liderança precisa estar muito atenta às mensagens que passa através de suas atitudes e do seu exemplo. Importa criar um ambiente que estimule o comprometimento e o encorajamento dos empregados pela busca contínua de oportunidades para melhorar o desempenho das pessoas e da organização. Ter atenção ao processo de transformação dos liderados de hoje, nos líderes de amanhã. Prover conhecimento e formação para preparar líderes iguais ou melhores que a liderança atual. Manifestações de caráter no local de trabalho funcionam como prestações de conta.

Bem, eu acho que fazendo. Então uma oportunidade é sempre disseminar através de questões práticas. Eu acredito sim que o ambiente, que todo esse contexto que a gente está inserido também é uma manifestação desse propósito da empresa. Então não é achar que é só um ppt, só um treinamento, só uma apresentação, uma sala que vai trazer propósito. Esses momentos são importantes, eles devem acontecer, são oportunidades. Mas eu acho também que em todo ambiente, você tem oportunidade de trazer esse propósito e gerar esse aprendizado para as pessoas. E essa oportunidade, em reuniões de equipe, nos principais eventos, nos nossos materiais, eles também deveriam sempre carregar o nosso propósito de alguma forma. (#ENTREVISTADO 13 #EMPRESA A)

O modelo de aprendizagem 70-20-10 de desenvolvimento é muito utilizado em organizações da nova economia, cujo ambiente oportuniza abertura e flexibilidade para atuação em projetos diversos, e o desenvolvimento acontece com muita autonomia. Percebe-se a necessidade de trabalhar mais o pilar do 20 (relacional, *mentoring*, programas de *coaching*, por exemplo). Como ponto de melhoria aponta-se a utilização de plataformas de visibilidade e da prática de contar histórias.

Esses desafios no ambiente cooperativo são grandes no sentido de que o propósito está vinculado a resultados. Então, à medida em que os resultados vêm, eles aparecem, a gente vai tendo facilidade de aprofundar cada vez mais nas ideias em torno do propósito. À medida em que nós não conseguimos associar o propósito diretamente a resultados, a coisa vai caindo no vazio. E aí você deixa de ser visto como um executivo e passa a ser visto quase como um poeta. Então, a condição que nós temos de lidar com o propósito, validar o propósito, construir uma comunidade de propósito, é associar o propósito a resultados concretos que possam ser vistos e que as pessoas entendam que aquele resultado faz sentido. (#ENTREVISTADO 10 #EMPRESA B)

Chancelar o propósito para toda a equipe se apropriar e ter a mesma paixão e crença, criando o senso de pertencimento. Dar exemplos edificantes, reproduzir histórias de situações concretas e provocar injeção de ânimo no time.

Acho que o desafio é a nossa movimentação de pessoas. A gente tem uma movimentação muito forte de pessoas entre áreas, *turnover* também de pessoas, aí eu tenho sempre um desafio de como que eu mantenho, como que a cultura é mais forte não só do que o que está na cabeça das pessoas, mas sim como uma identidade organizacional. Segundo é que eu acho que a liderança aqui ainda é muito jovem. Então a gente tem hoje um movimento de trazer líderes de outras organizações mais maduras, onde esses elementos eram mais claros (...). Então tem um desafio que é como essas pessoas entendem que isso é um elemento superimportante para o sucesso da empresa? E como que cada um interpreta da sua maneira também. Eu acho que colocando consistência, repetindo, trazendo exemplos e empoderando esses líderes para que eles também busquem outros exemplos, a gente consegue suprir um pouco isso. Mas é um desafio muito grande para a gente. (#ENTREVISTADO 9 #EMPRESA C)

Traduzir o propósito em métricas e prover um modelo organizacional mais achatado e menos hierárquico foram sinalizados pela liderança de organizações da nova economia. Além disso, estimular um ambiente de trabalho aberto e uma liderança mais próxima dos colaboradores, dando clareza para as pessoas entenderem o impacto do seu trabalho para a sociedade, promovendo política aberta, comunicação transparente e colaborativa.

Constância acho que é o maior desafio. Se você não for constante, se o teu discurso na tua mente não estiver muito bem estabelecido, você começa da noite para o dia falar outra coisa. (...) No mundo de inteligência artificial, é muito comum competições internacionais. Então, participando disso. E na hora que você precisa pôr de pé algum projeto novo, alguma ideia nova. Aí entram todos os valores. A gente precisa por essa ideia no menor tempo possível, da melhor forma possível, no menor custo possível, etc. (...) Todos os valores que você defendeu entram ali. (#ENTREVISTADO 5 #EMPRESA D)

4.8 Contar sua narrativa de senso de propósito

Em uma organização muitas vezes pode ser melhor expressar através de histórias de funcionários. Essas histórias capturam o batimento cardíaco de uma organização, destacando exemplos daqueles que fazem uma diferença positiva.

Promover uma cultura de compartilhamento das boas notícias, com genuíno entusiasmo, incentivando momentos de celebração das conquistas e dos resultados são formas de manter o canal de comunicação e a proximidade com a equipe apontado pelas lideranças de organizações convencionais. Além disso, a prática de contar histórias lembrando os precursores e fundadores da organização ajuda a dar visibilidade aos feitos heroicos e às grandes conquistas. Ajuda a criar vínculos do propósito aos chamamentos feitos para a organização e inspira as pessoas.

Para a liderança das organizações da nova economia dar visibilidade aos bons exemplos especialmente pela narrativa de histórias vencedoras, reconhecer e celebrar as vitórias são práticas positivas e geram maior senso de pertencimento, favorecendo o engajamento das pessoas e criando laços fortes de confiança.

Contar histórias faz parte do processo pelo qual os atores de uma organização atribuem significado a eventos e atividades, inserindo-os na trama que eles criaram com base em suas experiências pessoais (Sødeberg, 2006).

Laloux (2017) afirma que a construção de histórias elimina barreiras e que é intrínseco à condição humana sentir-se, em algum momento, confuso ou paralisado e precisar de ajuda. E todos nós temos o dom da empatia, de encontrar maneiras de oferecer apoio, conforto e amizade.

Pertencimento é extremamente importante. (...) vai desde você comer junto, a você vestir a camiseta do grupo, do time. (...) Eu acho que é importante (cultura de compartilhamento das boas notícias, os heróis da organização) porque as pessoas precisam ter referências, principalmente se você está fazendo uma escalar assim. (#ENTREVISTADO 5 #EMPRESA D)

Na visão de Baldoni (2011), as pessoas seguem lideranças que lhes dão uma razão para isso. Contar histórias sobre o progresso das pessoas dentro da organização reforça o reconhecimento dos indivíduos e demonstra conhecimento dos fatos. Engajar o público por meio da comunicação é fundamental.

Locais de trabalho que inspiram confiança, com relações profundas e significativas requerem ambientes acolhedores que propiciem revelar quem somos. A prática de criar narrativas e contar histórias fomenta o espírito de gratidão na organização (Laloux, 2017).

Todas as vezes que a gente está falando de propósito, a gente está falando de comprometimento pessoal, de disposição, de sacrificar, da capacidade de sermos resilientes. (...) É vincular os propósitos nos chamamentos que são feitos para a organização, para os funcionários e para a comunidade toda que forma a empresa. (#ENTREVISTADO 10 #EMPRESA B)

Segundo Denning (2007), liderança é essencialmente uma tarefa de persuasão, de ganhar a mente e o coração das pessoas. Contar histórias é, portanto, inerentemente adequado à tarefa de liderança.

Quando o líder abraça esse papel e faz esse desenvolvimento, quando ele faz o *one-a-one*, conversas individuais com as pessoas e conversa sobre o que a pessoa quer para a vida, ou quais são suas dificuldades (...) acho que esse senso de pertencimento aumenta. (...) Eu acho que o que os líderes fazem (...) o papel deles de garantir que as pessoas entendam que o que elas estão fazendo faz sentido, e o que elas querem para a carreira. (#ENTREVISTADO 2 #EMPRESA C)

Ah, eu acho que quando a Empresa A fala no posicionamento de marca que o mundo é mais bonito como você, ela já traz o pertencimento. Tanto para o colaborador que fala “você pode fazer um mundo mais bonito” e também o quanto a gente quer construir um mundo mais bonito (...) você se sentir não um número, mais uma representante daquilo que você faz. (...) Da informalidade. (...). E eu acho que isso é porque a gente propicia isso. Porque a gente vê o presidente fazendo isso. O presidente descendo aqui e perguntando “que planilha é essa que você está fazendo? Poxa, que legal isso”. Nossa. Então eu acho que essa informalidade... E começa assim, a gente não tem sala. (...) A Empresa A reconhece e valoriza a relação. (#ENTREVISTADO 3 #EMPRESA A)

No entanto, os líderes sabendo refletir sobre suas experiências de vida, identificando histórias que moldaram quem são hoje, isso pode levar a um aumento de sua capacidade de se

comunicar de maneira mais autêntica com os outros (Auvinen, Lamasa, Sintonen, & Takala, 2013 como citado em Thompson, 2018).

5 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

5.1 Considerações iniciais

Este capítulo apresenta as conclusões desta dissertação e está dividido em duas partes. Na primeira, são apresentados os principais resultados obtidos com esta pesquisa. Na segunda e última parte, serão indicadas as contribuições, limitações e sugestões para pesquisas futuras.

5.2 Principais resultados

Este trabalho teve como objetivos finais pesquisar e entender como a liderança dissemina propósito em empresas convencionais e em empresas da nova economia. A pesquisa de campo permitiu, também, identificar as diferentes formas de manifestação de propósito na prática diária da liderança e alguns mecanismos de gestão que são utilizados pelo líder nesses diferentes contextos.

A seguir são apresentadas as categorias de análise ou pilares e os principais achados fundamentados pelo instrumento-base para investigação da disseminação do propósito nas empresas convencionais e empresas da nova economia.

Quadro 6 – Quadro-síntese: principais achados

Blueprint: instrumento base para investigação da disseminação do propósito dentro das Empresas Convencionais (A e B) e Empresas da Nova Economia (C e D).			
CATEGORIAS DE ANÁLISE	EMPRESAS CONVENCIONAIS	EMPRESAS DA NOVA ECONOMIA	PRINCIPAIS ACHADOS
Tornar o propósito o foco central: convergência do propósito individual e propósito organizacional	• Convergência absoluta do propósito pessoal com o propósito organizacional. • Promover impacto positivo. • Aprender e contribuir para o aprendizado. • Cuidar e servir ao outro. • Deixar um legado.	• Sinergia total do propósito pessoal com o propósito organizacional. • Gerar impacto positivo. • Ajudar as pessoas. • Transformar a sociedade. • Deixar um legado.	Para lideranças de empresas convencionais assim como da nova economia, o propósito pessoal precisa se manter conectado com o propósito da organização e fortalecer o senso de pertencimento. Não há fronteira entre os valores pessoais e profissionais. As pessoas almejam uma vida integrada, e um dos maiores desafios da liderança contemporânea é engajar pessoas em uma causa comum, direcionadas para um propósito. Cabe aos líderes orientar esse senso de propósito em harmonia com o destino de suas organizações e alavancar os talentos para alcançar os resultados pretendidos.
Pilar 1: Inspirando propósito por toda a organização	1.1 <i>Walking the talk</i> . 1.2 Construir pontes e aproximar-se das pessoas. 1.3 Capacidade de escutar . 1.4 Falar, repetir, ter disciplina na frequência . 1.5 Celebrar as conquistas. 1.6 Atuar como líder educador : <i>lifelong learning</i> . 1.7 Exercitar a gratidão .	1.1 <i>Walking the talk</i> . 1.2 Estar aberto a ouvir , questionar e aprender coisas novas. 1.3 Promover reuniões, rituais de conexão para reforçar a cultura organizacional. 1.4 Compartilhar experiência de vida. 1.5 Ter tolerância a erros, estar aberto para o time, proporcionando espaço para disrupção e inovação. 1.6 Incentivar o aprendizado contínuo: <i>lifelong learning</i> .	Lideranças de organizações convencionais e da nova economia acreditam na cultura do exemplo. Manter uma conduta de comportamento alinhada ao discurso, ter coerência entre o que se fala e as atitudes no dia a dia são pontos convergentes. A capacidade da escuta ativa, rituais de celebração e criação de vínculos com a cultura organizacional fortalecem os relacionamentos e reforçam laços emocionais entre líderes e liderados. Inspirar propósito e conectar as pessoas com um senso de propósito passa, necessariamente, por uma comunicação transparente, pela capacidade da escuta, abertura para o diálogo, empatia e a coerência entre discurso e prática.

(continua)

(continuação)

CATEGORIAS DE ANÁLISE	EMPRESAS CONVENCIONAIS	EMPRESAS DA NOVA ECONOMIA	PRINCIPAIS ACHADOS
Pilar 2: Capacitar os empregados a ter um propósito (significado)	2.1 Prover capacitações e treinamentos para gerar engajamento e impacto na entrega do resultado. 2.2 Comunicar de forma direta e com clareza as ideias e visões. 2.3 Utilizar-se dos canais de comunicação difundindo e disseminando a cultura. 2.4 Promover reuniões com os times, conversas, eventos, café da manhã com o presidente, painéis de debate, etc. (rituais). 2.5 Mobilizar pessoas e fazer com que elas se sintam parte, criando o senso de pertencimento . 2.6 Recompensar as pessoas. Celebrar .	2.1 Falar, discutir, escutar, demonstrar, ter coerência entre o que fala e faz: intensificar o walking the talk . 2.2 Criar mecanismos de incentivo, políticas de reconhecimento e ir além da valorização financeira. 2.3. Dar autonomia e empoderar as pessoas. 2.4 Democratizar o conhecimento . 2.5 Construir histórias e encontrar caminho "junto" com os outros. 2.6 Falta método em empresas mais novas.	A comunicação constante, engajadora e a transparência das ideias e visões da liderança, democratizando o conhecimento e promovendo momentos para compartilhamento são estratégias relevantes na visão da liderança das organizações convencionais. A liderança das organizações da nova economia destaca como estratégias importantes intensificar o <i>walking the talk</i> , oportunizar ambientes para discussão, criar mecanismos de incentivo, políticas de reconhecimento e valorização. Criar ambientes acolhedores, que promovam as relações de confiança. Essas práticas ajudam os líderes não somente a demonstrar como também a disseminar o propósito no contexto organizacional.
Pilar 3: Captar dos clientes ensinamentos sobre o propósito	3.1 Dar protagonismo , promover participação e envolver as pessoas. 3.2 Colher boas práticas na direção e realização do propósito. 3.3 Alinhar propósito com a estratégia da organização e vincular ao resultado . 3.4 Ter uma metodologia para comunicar propósito. 3.5 Promover rituais , fóruns, palestras, eventos, compartilhar conteúdos geram oportunidades para comunicar visão, missão e propósito. 3.6 Criar uma narrativa/storytelling : mensagem é mais convincente, impactante, mobilizadora e sensibilizadora.	3.1 Há um distanciamento dos executivos com o cliente. Falta interação, comunicação e mais proximidade . 3.2 Ter mais estruturação, formalização. Em ambiente de startup é natural o <i>walking the talk</i> . 3.3 Ajudar as pessoas a fazerem a conexão, promover rituais : reuniões quinzenais. 3.4 Escutar, mostrar, compartilhar resultados . 3.5 Ter ações de reconhecimento : dar visibilidade ao impacto do trabalho das pessoas na sociedade e gerar maior senso de pertencimento .	As atitudes e os exemplos genuínos da liderança na sua prática diária fortalecem uma cultura de comportamento. O modelo de hierarquia distancia as pessoas e o processo decisório nas organizações. Criar vínculos com os colaboradores e, especialmente, com os clientes favorece a criação de comunidades com valores sólidos, que geram impacto e promovem senso de pertencimento. A narrativa impactante e mobilizadora, a escuta atenta e conectada ao outro, por meio de ambientes abertos e participativos favorecem a empatia nas relações. Promover fóruns de compartilhamento e ações de comunicação alinhadas aos valores, à missão e à visão da organização são importantes para que o propósito reverbere por toda a organização e alcance seus <i>stakeholders</i> . O ambiente das organizações da nova economia favorece o <i>walking the talk</i> e ações informais de valorização e reconhecimento. As lideranças fazem isso de forma muito natural, e os times entendem a importância dessas ações. Entretanto, percebe-se o desafio da criação de programas mais estruturados que facilitem a conexão do propósito pessoal ao propósito organizacional das pessoas. O uso da tecnologia facilita e aproxima os clientes da organização.

(continua)

(continuação)

CATEGORIAS DE ANÁLISE	EMPRESAS CONVENCIONAIS	EMPRESAS DA NOVA ECONOMIA	PRINCIPAIS ACHADOS
Pilar 4: Gerenciar a inovação com significado	4.1 Dar mais autonomia e liberdade, favorecendo ambientes onde os empregados são estimulados a criar e trazer inovação. 4.2 Ter sensibilidade e sabedoria para tolerar os desacertos: isso coloca as pessoas em constante motivação. 4.3 Exercitar o protagonismo coletivo: sem apego. 4.4 Oportunizar modelos ágeis; <i>squads</i>; times menos hierárquicos. Hierarquia não favorece a inovação, o pensar "fora da caixa". 4.5 Proporcionar participação em palestras, congressos fora da organização, estimulando oxigenação do ambiente. 4.6 Abrir espaços favoráveis às conexões das pessoas com o que está acontecendo no mundo. 4.7 Encorajar e estimular as pessoas a contribuírem mais. Valorizar as pessoas que participam e se engajam.	4.1 Modelo de pensar "fora da caixa" acontece todo o tempo. Mercado é novo e se não acontecer desta forma, não há crescimento. 4.2 Exercitar a criatividade, dar espaço e liberdade: inspirar "dentro e fora da caixa". 4.3 Criar mecanismos de fomentação de novas ideias. Há muita autonomia para fazer, espaço para testar. 4.4 Promover benchmarking, trazendo experiências de fora, realizar trocas. Tendência de ser uma indústria disruptiva provoca um olhar ensimesmado. 4.5 Estruturar uma cadência de momentos formais ou informais para reconhecimento: ambiente de <i>startup</i> realiza muitas coisas ao mesmo tempo. 4.6 Questionar e checar se há alinhamento com o propósito da organização. Checar, constantemente, se o cliente está satisfeito. 4.7 Definir novas métricas: sucesso vai além do resultado financeiro.	Abrir espaços para promover a inspiração e dar liberdade para que as pessoas tragam ideias dentro e fora da caixa é salutar em todos os tipos de organizações. Encorajamento ao risco estimula a criatividade e gera fomento de novas ideias e geração de inovação. Desprender-se do poder, dar oportunidade, valorizar o coletivo e citar os bons exemplos são algumas boas práticas. Nas organizações convencionais é desafiadora a transformação digital como propulsora de mudanças. Encorajar as iniciativas e ter mais tolerância aos desacertos coloca as pessoas em constante motivação. Por outro lado, inovar e gerar impacto positivo, com agilidade nos processos, é relevante e necessário. As organizações da nova economia têm em sua essência um modelo que oportuniza o pensar fora da caixa todo o tempo. Entretanto, indústrias muito disruptivas tendem a ter um olhar ensimesmado e torna-se relevante um olhar mais ampliado para fora.

(continua)

(continuação)

CATEGORIAS DE ANÁLISE	EMPRESAS CONVENCIONAIS	EMPRESAS DA NOVA ECONOMIA	PRINCIPAIS ACHADOS
Pilar 5: Monitorar o propósito, observando as reações das pessoas	5.1 - Promover espaços de troca, de interações, de compartilhamento: ouvir e ajudar. 5.2 Gerar ligação emocional: a proximidade da alta liderança gera intimidade e respeito dos empregados. 5.3 Encorajar e assumir riscos junto com o time. Inovar com responsabilidade frente ao impacto que será gerado. 5.4 Criar ambiente de confiança sendo clara, transparente, sem medo da verdade. 5.5 Celebrar, dar visibilidade às iniciativas e às melhores soluções para a organização.	5.1 <i>Walking the talk.</i> 5.2 Ambiente informal permite conversas com o CEO. 5.3 Liderança assume riscos -> time faz o mesmo. 5.4 Fóruns de compartilhamento para dar visibilidade às ideias e às pessoas. 5.5 Promover uma cultura de encorajamento às pessoas por assumirem riscos. 5.6 Celebrar as vitórias em fóruns semestrais, anuais, reuniões quinzenais. 5.7 Colocar a visão no centro e reforçá-la sempre. 5.8 Ouvir histórias, vivências dos funcionários.	Algumas práticas das organizações da nova economia podem servir de inspiração para os atuais modelos de gestão abrindo oportunidades para a disrupção. Em ambientes de incerteza sobre o mercado, sobre as demandas futuras e sobre o potencial ciclo de vida das soluções, as lideranças das organizações da nova economia estão mais receptivas a criarem espaços e oportunidades para uma cultura mais aberta aos riscos, com maior tolerância ao erro, sem represália, e o incentivo às novas tentativas. Quando a liderança assume riscos, o time faz o mesmo. A liderança só promove empreendedores abrindo espaço para o time questionar e arriscar. Reconhecer e dar visibilidade às boas ideias, em fóruns de compartilhamento, e dar visibilidade às pessoas são comportamentos prioritários. É necessário conversar mais com as pessoas, compartilhar histórias e experiências, porque missão e visão não devem apenas ficar dependurados na parede. Em organizações convencionais é possível observar mais cautela na cultura de risco. Isso não significa que iniciativas de encorajamento à criação de novos projetos não existam. Os incentivos às equipes para correr riscos ocorrem dentro de um contexto de gestão ambidestra, em ambientes colaborativos, inclusivos e de bem-estar para os empregados.

(continua)

(continuação)

CATEGORIAS DE ANÁLISE	EMPRESAS CONVENCIONAIS	EMPRESAS DA NOVA ECONOMIA	PRINCIPAIS ACHADOS
Pilar 6: Preparar líderes plenos de propósito em todos os níveis	6.1 Ter paixão pelo que faz e agir como impulsionador: as pessoas só se sentem encorajadas se tiverem em quem se inspirar. 6.2 Disseminar uma cultura de valorização de ideias. 6.3 Buscar o melhor de cada um e entender suas potencialidades. 6.4 Estimular o processo de autoformação e autodesenvolvimento trazendo os melhores exemplos, as melhores escolas, os melhores programas. 6.5 Empoderar as pessoas reduzindo o processo hierárquico e reconhecendo. 6.6 Garantir um legado: ter um propósito maior e ajudar os empregados a se conectarem com seu propósito. 6.7 Preparar sucedores: transformar os liderados no líder que possa ocupar o seu lugar.	6.1 Dar abertura e flexibilidade para atuação em projetos diversos, promovendo desenvolvimento e autonomia. 6.2 Promover menos competição e mais colaboração. 6.3 Reunir equipes diversificadas por projeto. 6.4 Incentivar, continuamente, o desenvolvimento e a capacitação das pessoas. 6.5 Premiar e recompensar. 6.6 Contar histórias. 6.7 Deixar um legado: a história de sucesso que se deixa e o impacto que se gera na vida das pessoas.	Uma liderança inspiradora é aquela que exerce relação de influência entre líderes e seguidores que motivam e inspiram, investem no desenvolvimento do time, compartilham conhecimento e estimulam a criatividade desafiando o <i>status quo</i> das pessoas. As lideranças das organizações convencionais estimulam o desenvolvimento, empoderando e preparando as pessoas para a sucessão e para deixarem seu legado. Nas organizações da nova economia a abertura para o desenvolvimento é muito valorizada, promovendo ambientes mais colaborativos e menos competitivos. Rituais para reconhecimento são incentivados assim como a cultura de <i>storytelling</i> e o legado.

(continua)

(continuação)

CATEGORIAS DE ANÁLISE	EMPRESAS CONVENCIONAIS	EMPRESAS DA NOVA ECONOMIA	PRINCIPAIS ACHADOS
Pilar 7: Ter visão de senso de propósito	7.1 Abordar no dia a dia e repetir na narrativa. 7.2 Disseminar propósito por meio de ações práticas, "rituais", como treinamentos, reuniões, eventos, encontros mensais, café da manhã, comunicação da alta liderança com os empregados, utilização da tecnologia, apresentações, <i>layout</i> do ambiente, etc. 7.3 Ser continuamente provocado pela liderança a fazer diferente, otimizar e cuidar. 7.4 Dar exemplos edificantes, reproduzir histórias de situações concretas e provocar injeção de ânimo. 7.5 Chancelar o propósito para que toda a equipe se aproprie e tenha a mesma paixão e crença, criando o senso de pertencimento. 7.6 Promover um ambiente de trabalho que favoreça a satisfação, com benefícios, reconhecimento, salário e bem estar. 7.7 Associar propósito a resultados para fazer sentido. Caso contrário, vira poesia.	7.1 Disseminar o propósito da organização por meio de fóruns, reuniões e celebrar as vitórias. 7.2 Traduzir o propósito em métricas. 7.3 Prover um modelo organizacional mais achatado, menos hierárquico. 7.4 Estimular um ambiente de trabalho aberto e uma liderança mais próxima dos colaboradores. 7.5 Dar clareza para as pessoas entenderem o impacto do seu trabalho para a sociedade. 7.6 Mostrar pelo exemplo: <i>walking the talk</i>. 7.7 Política aberta, comunicação transparente, e fazer em colaboração.	Seja em organizações convencionais ou em organizações da nova economia, a liderança deve ter atenção às mensagens que passa através de suas atitudes e do seu exemplo. Criar um ambiente que estimule o comprometimento e o encorajamento dos empregados pela busca contínua de oportunidades para melhorar o desempenho das pessoas e da organização. Ter atenção ao processo de transformação dos liderados de hoje, nos líderes de amanhã. Prover conhecimento e formação para preparar líderes iguais ou melhores que a liderança atual. Manifestações de caráter no local de trabalho funcionam como prestações de conta. Chancelar o propósito para que toda a equipe se aproprie dele e tenha a mesma paixão e crença, criando o genuíno senso de pertencimento. Dar exemplos edificantes, reproduzir histórias de situações concretas e provocar injeção de ânimo no time. Traduzir o propósito em métricas e prover um modelo organizacional mais achatado e menos hierárquico foram sinalizados pela liderança de organizações da nova economia. Além disso, estimular um ambiente de trabalho aberto e uma liderança mais próxima dos colaboradores, dando clareza para as pessoas entenderem o impacto do seu trabalho para a sociedade, promovendo uma política aberta, com comunicação transparente e colaborativa.

(continua)

(conclusão)

CATEGORIAS DE ANÁLISE	EMPRESAS CONVENCIONAIS	EMPRESAS DA NOVA ECONOMIA	PRINCIPAIS ACHADOS
Pilar 8: Contar sua narrativa de senso de propósito	8.1 Promover uma cultura de compartilhamento das boas notícias, com genuíno entusiasmo. 8.2 Cultura de celebração das conquistas e dos resultados. 8.3 Promover a cultura de celebração das conquistas e dos resultados. 8.4 Contar histórias, falar dos precursores, dos fundadores. Dar visibilidade para os feitos heroicos, as grandes conquistas. 8.5 Criar vínculos do propósito aos chamamentos feitos para a organização. 8.6 Inspirar pelo exemplo e prover o reconhecimento.	8.1 Dar visibilidade aos bons exemplos por meio de contação de histórias vencedoras. 8.2 Reconhecer e celebrar as vitórias. 8.3 Senso de pertencimento: as pessoas se engajam quando se sentem parte. 8.4 Conversar com as pessoas: líder incentiva quando conversa. 8.5 Garantir que o que as pessoas estão fazendo faz sentido. 8.6 Cultura de compartilhamento. 8.7 Confiança na liderança que motiva o time.	A prática da narrativa de histórias, analisando-as sob várias óticas, para compreender o significado das experiências, os exemplos e os heróis é um importante momento de disseminação do propósito organizacional. Promover uma cultura de compartilhamento das boas notícias, com genuíno entusiasmo, incentivando momentos de celebração das conquistas e dos resultados são formas de manter o canal de comunicação e a proximidade com a equipe apontado pelas lideranças de organizações convencionais. Além disso, a prática de contar histórias lembrando os precursores e fundadores da organização ajuda a dar visibilidade aos feitos heroicos e às grandes conquistas. Ajuda a criar vínculos do propósito aos chamamentos feitos para a organização e inspira as pessoas. Para a liderança das organizações da nova economia dar visibilidade aos bons exemplos especialmente pela narrativa de histórias vencedoras, reconhecer e celebrar as vitórias são práticas positivas e geram maior senso de pertencimento, favorecendo o engajamento das pessoas e criando laços fortes de confiança.

Fonte: Elaborado pela autora (2020).

A partir da pesquisa foram extraídos os seguintes resultados principais:

1. Conduta de comportamento alinhada ao discurso: cultura do exemplo, mantendo a coerência entre o que se fala e as atitudes no dia a dia. Agir e tomar atitudes em sintonia com o próprio discurso. Não é o que a liderança diz que irá influenciar o comportamento das pessoas, mas suas atitudes.
2. Ambientes colaborativos, inclusivos e de bem-estar para os empregados: atenção com os ambientes saudáveis, psicologicamente, que estimulem a colaboração, a criatividade e favoreçam o bem-estar do time e o compartilhamento de missão, valores e propósito da organização.
3. Rituais de conexão da liderança com os empregados: esses rituais aproximam o líder dos liderados e ajudam a fortalecer a cultura da organização. Promover experiências significativas que reverberam em simbologia e reforçam crenças e valores, além de favorecer as relações interpessoais.
4. Comunicação constante, engajadora e transparente: a liderança é capaz de inspirar e engajar o seu time, comunicando-se de forma adequada, transparente, direta e clara. Criar ambientes acolhedores e que promovam as relações de confiança.
5. Fomento de novas ideias e encorajamento a riscos: estimular a criatividade e o fomento de novas ideias estimulando a coragem dos empregados em assumir mais riscos, buscar a geração de inovação, promover relações de confiança e gerar maior comprometimento no cotidiano da organização.
6. Visão inspiradora e apoio ao desenvolvimento dos empregados: uma liderança inspiradora é aquela que exerce relação de influência entre líderes e seguidores que motivam e inspiram, investem no desenvolvimento do time, compartilham conhecimento e estimulam a criatividade, desafiando o *status quo* das pessoas.
7. Cultura de celebração e valorização do protagonismo coletivo: valorização do time, reconhecer, premiar e celebrar as conquistas e os resultados alcançados no plural. Fortalece o senso de pertencimento e engajamento.
8. Prática da narrativa de histórias: utilizar histórias que as pessoas contam, analisando-as de várias maneiras, para compreender o significado das experiências, os exemplos e os heróis. Importante momento de disseminação do propósito organizacional.

A partir da análise dos resultados, registraram-se comportamentos e atitudes de disseminação de propósito muito similares pelas lideranças de organizações convencionais e da nova economia.

As entrevistas permitiram entender que as lideranças consideram relativamente indiferente o tamanho do desafio na disseminação de propósito pelos líderes de empresas convencionais ou de empresas da nova economia. O genuíno desafio está na origem da empresa, porque toda grande organização começou, basicamente, como uma *startup*. Isso significa dizer que o desafio é maior para aquelas empresas que nascem sem propósito e que precisam ir atrás desse propósito em um determinado momento da sua trajetória. Percebe-se, ainda, ser mais complexo o cascadeamento do propósito para os empregados nesse contexto.

A empresa que já nasce com um propósito claro e que tem entendimento de que esse propósito é o núcleo da companhia permite à liderança reverberá-lo por toda a organização. As crises vêm e vão, dificuldades surgem, mudanças acontecem, evoluções são incorporadas, mas o propósito permanece vivo todo o tempo, ele está no cerne e é fluido. A grande maioria dos entrevistados acredita que as organizações de maior porte e dispersão geográfica mais extensa sofrem de forma mais sensível na celeridade das ações, especialmente no que tange àquelas com foco na disseminação do propósito.

Organizações da nova economia, em geral de menor porte, favorecem ao líder o contato pessoal, a prática do *walking the talk*, ou seja, que ajam de acordo com seu discurso e tenham atitudes coerentes com o que sua narrativa enfoca no cotidiano, permitindo enxergar o brilho nos olhos e a convergência de propósito pessoal com o propósito organizacional dos empregados. O impacto do que é feito é mais nítido de se ver. A possibilidade de os fundadores estarem mais presentes no dia a dia dos empregados também favorece a proximidade e fortalece os laços de confiança.

Organizações convencionais de maior porte, seja pela hierarquia, seja por questão de dispersão geográfica, número de empregados ou por questões de amplitude de comando acabam afastando as pessoas dos guardiões principais do propósito. Mas fica clara a percepção da liderança quanto à possibilidade de se formar uma comunidade do propósito, principalmente nos dias atuais com os recursos tecnológicos, que, mesmo à distância, lhe permitam saber se o discurso do propósito está tendo eco ou não, se as pessoas estão aderindo ou não e se há engajamento. Apesar de a comunicação ser mais estruturada e planejada nesse modelo de organização, percebe-se menor celeridade nos compartilhamentos e mais formalidade nos processos.

Empresas da nova economia, em geral, já nascem com um propósito claro. Percebe-se que, para a liderança, é mais fluida a disseminação de propósito do que em empresas já constituídas e sem clareza do seu propósito. O ritmo que a liderança das empresas da nova economia consegue imprimir em suas ações e a autonomia nas decisões tornam mais claro vislumbrar o propósito sendo alcançado, os resultados alinhados à estratégia estabelecida pela organização, possibilitando às pessoas perceberem que seu trabalho gera impacto positivo. Por outro lado, empresas convencionais acabam sendo mais lentas nas tomadas de decisão, nas mudanças e nos processos de adaptação. Em algumas situações é dolorido para os tomadores de decisão mudarem seu *mindset* e a cultura organizacional, oriunda daquilo que os fundadores entendiam como o mais adequado para a empresa, é mais difícil de evoluir com celeridade e os resultados não aparecem de forma tão rápida.

Nesse contexto, os resultados, ainda que alinhados à estratégia da organização, seguem fluxos mais padronizados e com menor nível de autonomia pelas lideranças. Do ponto de vista das empresas da nova economia, que já nasceram nesse ambiente de mudança e tendem a ser mais disruptivas, há mais estímulo e liberdade para testar, acertar e errar com novas iniciativas. Não significa dizer que seja mais fácil para elas, pois o processo de mudança é sempre difícil, mas os resultados aparecem mais rapidamente, sem a necessidade de muitos mecanismos que assegurem que as pessoas estejam caminhando para aquele propósito.

A partir de então, foi possível confrontar as informações coletadas nas entrevistas com a literatura pesquisada sobre o tema. A grande maioria dos entrevistados ressalta que cabe aos líderes orientar o senso de propósito em harmonia com o destino de suas organizações e alavancar os talentos para alcançarem os resultados pretendidos. Colaboradores com o propósito pessoal conectado ao propósito organizacional e que percebem o impacto direto e significativo do seu trabalho no mundo tendem a apresentar comportamento e desempenho superiores. Engajados, investem esforços e iniciativas no sucesso da organização, cultivam o senso de pertencimento, têm entusiasmo, paixão e energia pelo trabalho que desenvolvem. Além de motivados, comprometidos e leais, são os que mais contribuem para os resultados. Mas esse engajamento só acontece quando o empregado se identifica com os objetivos, valores e propósito da organização, que mantém uma cultura orientada pelo propósito bem difundida e estabelecida.

Sob esse aspecto, se a liderança começa desde o início da jornada do empregado na empresa, em seu processo de admissão, no período de experiência, é possível uma conexão maior do empregado com o propósito organizacional.

Organizações convencionais ou organizações da nova economia que conseguem desenvolver uma cultura do propósito favorecem a abordagem da criatividade, o senso de autonomia, a coragem em tomar decisões, assumir riscos e inovar. Líderes com propósito podem influenciar os ambientes organizacionais, ajudando as pessoas a sentirem que atuam de forma pró-social.

Em sua essência, o propósito pessoal precisa se manter conectado com o propósito da organização e fortalecer o senso de pertencimento. É por meio do propósito que se dissemina significado para os empregados. Ele é o elemento capaz de prover entusiasmo e mobilizar as pessoas a atravessarem, fortalecidas, os momentos de crises e incertezas.

Alinhar propósito com a estratégia das organizações e vincular ao resultado tem sido uma preocupação, especialmente, das lideranças das organizações convencionais. Percebe-se, entretanto, que ainda existe um distanciamento entre executivos e clientes. Criar espaços para ouvir, dar protagonismo, engajar e criar práticas regulares de conversas entre clientes e empregados pode ajudar os clientes a entenderem por que o negócio existe. Os clientes fazem escolhas e são influenciados por sua confiança no propósito. A confiança no propósito impulsiona as preferências do cliente e aumenta sua lealdade.

Pesquisas do Korn Ferry Institute (2016) mostram uma forte correlação entre o senso de propósito de um funcionário e a profundidade de seu envolvimento. Da mesma forma, um estudo da PwC com 39 setores diferentes constatou que 73% dos funcionários que dizem trabalhar em empresas orientadas por propósito estão envolvidos, em comparação com apenas 23% daqueles que não o fazem.

A Business Review Analytic Services conduziu uma pesquisa global patrocinada pelo EY Beacon Institute (2015) com 474 executivos e constatou que, embora exista quase unanimidade na comunidade empresarial sobre o valor do propósito na geração de desempenho, menos da metade dos executivos pesquisados assumiu que sua empresa articulou um forte senso de propósito e o usou como uma forma de tomar decisões e fortalecer a motivação.

Mas nessas organizações, em que o propósito se tornou um motor de estratégia e tomada de decisão, os executivos relataram maior capacidade de gerar crescimento de receita e impulsionar inovação e transformação. A pesquisa definiu o propósito organizacional como "razão aspiracional de ser que inspira e fornece uma chamada à ação para uma organização e seus parceiros e partes interessadas, além de proporcionar benefícios à sociedade local e global".

Esta pesquisa sugere que o propósito é uma ferramenta poderosa, embora subutilizada. 88% dos executivos pesquisados disseram que um forte senso de propósito coletivo gera a

satisfação dos funcionários; 84% disseram que isso pode afetar a capacidade de transformação de uma organização e 80% disseram que isso ajuda a aumentar a lealdade do cliente. Mas apenas 46% disseram que sua empresa tem um forte senso de propósito, enquanto outros 44% disseram que sua empresa está tentando desenvolver um.

Mas não é possível ignorar os acontecimentos dos últimos tempos. Em novembro de 2019, o mundo foi surpreendido por uma crise mundial que transformou a vida das pessoas em uma velocidade absurda. Impactados pelo COVID-19 e uma crise econômica mundial, a pandemia parece anunciar o final do século XX e apontar o coronavírus como um acelerador do futuro, que antecipa mudanças, algumas que já vinham em curso, como o trabalho remoto e a educação *on-line*. Emergem, de forma precedente, valores como a solidariedade e a empatia, vínculos colaborativos e o trabalho em rede, abrindo espaço para o protagonismo de uma sociedade que conclama a atuação das organizações com mais responsabilidade social.

Neste novo contexto que se cunhou como o “novo normal”, as lideranças se deparam com várias perguntas, dúvidas e questionamentos. Mas o que, de fato, importa? O que importa, aponta para o senso de propósito.

Goleman (2019) afirma em artigo publicado no site da Korn Ferry que, embora muitos CEOs se sintam forçados a tomar medidas defensivas para proteger seus negócios no curto prazo, devem considerar o longo prazo. Depois que a “poeira baixar”, o mundo fará um balanço: quais organizações tomaram decisões alinhadas com seus valores, propósito e identidade? Quem foi capaz de ir além do pensamento ou ver novas possibilidades direcionadas a propósitos?

Algumas das lições aprendidas é que se faz necessário compreender melhor o “por quê?”. Organizações que conseguem desenvolver uma cultura do propósito favorecem a abordagem da criatividade, o senso de autonomia, a coragem em tomar decisões, assumir riscos e inovar, num ambiente de oxigenação das lideranças e de segurança psicológica.

Isso significa que, ao criar essa cultura, a organização também desenvolve um ambiente mais colaborativo e com engajamento. As evidências sugerem ainda que líderes com propósito podem influenciar os ambientes organizacionais, ajudando as pessoas a sentirem que atuam de forma pró-social. O desenvolvimento de uma liderança com propósito deve ser considerado um dos fatores fundamentais para as organizações que desejam criar um clima de apoio mútuo e de justiça.

Neste quesito, pouco importa se essa organização está enquadrada como uma empresa convencional ou uma empresa da nova economia. A pergunta crítica aqui é: o que é mais

relevante? Colocar o propósito em primeiro lugar pode ajudar as lideranças na inspiração da resposta.

5.3 Contribuições, limitações e sugestões de pesquisa futura

Propósito é o alicerce de uma empresa, o motivo que sustenta e faz que um negócio exista para além do lucro. Organizações que beneficiam e respeitam as pessoas e a sociedade têm o lucro como resultado e não como o objetivo principal do negócio.

Nesse aspecto, as organizações devem definir com clareza seu propósito e dar visibilidade de como a sociedade se beneficia de sua existência de forma inspiradora, legítima e acima de tudo prática. Explicando melhor, o propósito é a “cola” que inspira os *stakeholders*: empregados, clientes, fornecedores, sociedade, investidores e, especialmente, as futuras gerações.

Observa-se que as pessoas buscam significado por meio de seu trabalho e são motivadas pela autonomia, pelo reconhecimento, incentivo, senso de pertencimento e, especialmente, pelo propósito. Empresas com propósito claro são capazes de atrair, motivar e reter pessoas mais engajadas com a organização. Não medem esforços para contribuir com o desempenho e os resultados das organizações.

Esta pesquisa apresenta contribuições na discussão sobre o papel da liderança na disseminação de propósito em organizações convencionais e da nova economia a partir do *blueprint*, que permitiu entender como a liderança estimula, encoraja e inspira o senso de pertencimento e comprometimento em seus empregados. Colaborou ainda para identificar as principais ações empreendidas pela liderança na disseminação e fortalecimento do senso de propósito na organização.

Outra contribuição desta dissertação está relacionada à criação de uma ferramenta de gestão que poderá ser utilizada na construção da narrativa da liderança na disseminação do propósito dentro das organizações convencionais e organizações da nova economia.

Buscou-se traduzir, de forma circular e sintética, as principais descobertas comuns nas entrevistas com as lideranças das organizações pesquisadas. O modelo se apresenta em forma de mandala (Figuras 5 e 6), que reproduz em seus oito quadrantes, os oito pilares (Baldoni, 2011) e as competências da liderança compreendidas por cada uma delas. No centro da mandala destaca-se o tipo de organização, resultante da convergência destas competências.

A imagem circular da mandala remete à igualdade de importância dos pilares, bem como à expectativa daqueles que almejam um estilo de vida que integre o trabalho com uma vida

significativa. A mandala é uma ferramenta de aplicação e leitura bastante simples, pois sintetiza, em único diagrama, as ações empreendidas pela liderança na disseminação e pujaça do senso de propósito nas organizações convencionais e da nova economia.

Apesar de se tratar de estudo de caso, não admitindo generalizações, o *blueprint* baseado em Baldoni (2011) revelou promissor poder explicativo sobre elementos que podem impactar a efetividade da disseminação de propósito nas organizações convencionais e da nova economia.

Dentro das limitações deste estudo, pode-se apontar que, na análise de resultados, não foi explorado o impacto do engajamento junto aos liderados. Outra limitação é que se concentrou nas lideranças de organizações convencionais e da nova economia.

Como possibilidade de pesquisa futura, sugere-se a realização de um estudo mais específico e robusto sobre o construto engajamento no contexto das organizações convencionais e da nova economia. Pode-se ainda buscar dados quantitativos que permitam explorar as dimensões do engajamento sobre a perspectiva dos líderes e liderados. Para novos estudos poderia ainda ser analisada a percepção dos liderados.

Apesar de os resultados apontarem ser, relativamente, indiferente o tamanho do desafio na disseminação de propósito pelos líderes de empresas convencionais ou de empresas da nova economia, as lideranças seguem uma jornada de cuidado de si mesmos, na busca contínua da renovação para garantia da sustentação e da reverberação do propósito ao longo do tempo, inspirando organizações e comunidades.

REFERÊNCIAS

- Almeida, P. & Leite, D. (2020, Janeiro-Abril). Liderança e propósito: provocando impacto positivo no desenvolvimento das organizações. *Revista DOM*, (40), 61-70. Recuperado em 28 jun. 2020 a partir de <http://acervo.ci.fdc.org.br/AcervoDigital/Artigos%20FDC/Artigos%20DOM%2040/Lideran%C3%A7a%20e%20prop%C3%B3sito.pdf>.
- Baldoni, J. (2011). *Lead with purpose: giving your organization a reason to believe in itself*. New York: AMACOM.
- Barrett, R. (2016). *A organização dirigida por valores: liberando o potencial humano para a performance e a lucratividade*. Rio de Janeiro: Elsevier.
- Bowditch, J. L., & Buono, A. F. (2002). *Elementos do comportamento organizacional*. São Paulo: Pioneira Thompson.
- Boyatzis, R., & McKee, A. (2006). Inspiring others through resonant leadership. *Business Strategy Review*, p. 14-18.
- Bronk, K. C., & McLean, D. C. (2016). The role of passion and purpose in leader developmental readiness. *New Directions for Student Leadership*, (149), 27-36.
- Burns, J. M. (1978). *Leadership*. New York: Harper & Row Publishers.
- Burton, L. J., Peachey, J. W., & Wells, J. E. (2017). The role of servant leadership in developing an ethical climate in sport organization. *Journal of Sport Management*, 31(3), 229-240.
- Carvalho, A. Neto, Tanure, B., Santos, C. M. M. & Lima, G. S. (2012) Executivos brasileiros: na contramão do perfil deificado da liderança transformacional (Abril). *Revista de Ciências da Administração*, 14(32), 35-49. doi: <http://dx.doi.org/10.5007/2175-8077.2012V14n32p35>.
- Charan, R., Drotter, S., & Noel, J. (2018). *Pipeline de liderança: o desenvolvimento de líderes como diferencial competitivo*. Rio de Janeiro: GMT Editores Ltda.
- Chunoo, V. C., & Osteen, L. (2016). Purpose, mission, and context: the call for educating future leaders. *New Directions for Higher Education*, (174), 9-20.
- Craig, N., & Snook, S. (2014). From purpose to impact. *Harvard Business Review*, 92(5), 104-111.
- Creswell, J. W., & Creswell, J. D. (2018). *Research design: qualitative, quantitative and mix methods approaches*. (5a ed.). Los Angeles: Sage Publications.
- Denning, S. (2005). *The leader's guide to storytelling: mastering the art and discipline of business narrative*. San Francisco: Jossey Bass.
- Denning, S. (2007). *The secret language of leadership: how leaders inspire action through narrative*. San Francisco: Jossey Bass.

- Denzin, N.K., & Lincoln, Y.S. (2018). *The SAGE handbook of qualitative research* (5a ed.). Los Angeles: Sage Publications.
- Edmonds, S. C. (2014). *The culture engine: A framework for driving results, inspiring your employees, and transforming your workplace*. New Jersey: Hoboken.
- Edmondson, A. C. (2019). *The fearless organization: Creating Psychological Safety in the Workplace for Learning, Innovation, and Growth*. New Jersey: Hoboken.
- Eisenhardt, K. M. (1989). Building theories from case study research. *Academy of Management Review*, 14(4), 532-550.
- Eisenschmidt, E., Kuusisto, E., Poom-Valickis, K., & Tirri, K. (2019) Virtues that create purpose for ethical: Exemplary principals from Estonia and Finland. *Journal of Beliefs & Values*, doi: 10.1080/13617672.2019.1618152.
- Harvard Business Review Analytic Services Report. (2015). *The business case for purpose*. EY Beacon Institute. Retrieved from [https://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/ey-the-business-case-for-purpose/\\$FILE/ey-the-business-case-for-purpose.pdf](https://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/ey-the-business-case-for-purpose/$FILE/ey-the-business-case-for-purpose.pdf).
- Falqueto, J. M. Z., Hoffmann, V. E., & Farias, J. S. (2018) Saturação teórica em pesquisas qualitativas: relato de uma experiência de aplicação em estudo na área de administração (Dezembro). *Revista de Ciências da Administração*, 20(52), 40-53. doi: <http://dx.doi.org/10.5007/2175-8077.2018V20n52p40>.
- Finney, L. (.d.) *Inspirational Leadership: Six must-haves to develop inspirational talent within your organization*. Thales White Paper. Retrieved from https://www.apm.org.uk/media/12077/thales-whitepaper_inspirational-leadership.pdf.
- Gallup Report. (2017). *State of the global workplace*. New York, NY: Gallup Press.
- Greenleaf, R. K. (1970). *The servant as a leader*. Indianapolis: Greenleaf Center.
- Godoi, A. S. Estudo de caso qualitativo (2006). In: Godoi, C. K., Bandeira-de-Mello, R., & Silva, A. B. (Org). *Pesquisa Qualitativa em Estudos Organizacionais: paradigmas, estratégias e modelos*. São Paulo: Saraiva.
- Goleman, D. (2019). *Purpose for the long term*. Korn Ferry Institute. Retrieved from <https://www.kornferry.com/insights/articles/purpose-for-the-long-term>.
- Henderson, R., & Steen, E. (2015). Why do firms have purpose? *American Economic Review: Papers & Proceedings*. 105(5): 326–330. <http://dx.doi.org/10.1257/aer.p20151072>.
- Hollensbe, E., Wookey, C., Hickey, L., George G., & Nichols, V. (2014). Organizations with purpose: from the editors. *Academy of Management Journal*, 57(5), 1227-1234. doi: <https://doi.org/10.5465/amj.2014.4005>.
- Indrawati, K. N. (2014). Management by inspiration: Implementation of transformational leadership on business at Pondok Pesantren Sunan Drajat. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, (115), 79-90.

- Jordi, L.C. (2010). Rethinking the firm's mission and purpose. *European Management Review*, (7), 195-204.
- Kempster, S., Jackson, B., & Conroy, M. (2011). Leadership as purpose: exploring the role of purpose in leadership practice. *Leadership*, (7)3, 317- 334.
- Kendall, C.B., & Derrick, C. M. (2016). The role of passion and purpose in leader developmental readiness. *New directions for student leadership*. doi:10.1002/yd.
- Kofman, F. (2018). *Liderança & propósito: o novo líder e o real significado do sucesso*. Rio de Janeiro: Harper Collins.
- Koražija, M., Šarotar Žižek, S., & Mumel, D. (2016). The relational between spiritual intelligence and work satisfaction among leaders and employees. *Our Economy (Nase Gospodarstvo)*, 62(2), 51-60, doi: 10.1515/ngoe-2016-0012.
- Korn Ferry Institute. (2016). *Engaging on purpose: leaders with a clear leadership purpose often ascend to more challenging roles and boast an average tenure of 18 years*. Retrieved from <https://www.kornferry.com/insights/articles/engaging-on-purpose>.
- Kuczmarski, S. S., & Kuczmarski, T. D. (1999). *Liderança baseada em valores*. São Paulo: Educator.
- Küpers, W., Mantere, S., & Statler, M. (2013). Strategy as storytelling: a phenomenological collaboration. *Journal of Management Inquiry*, 22(1), 83-100. doi: <https://doi.org/10.1177/1056492612439089>.
- Laloux, F. (2017). *Reinventando as organizações: um guia para criar organizações inspiradas no próximo estágio da consciência humana*. Curitiba: Voo.
- Latin America Institute of Business (2019). *As principais diferenças entre startups e empresas comuns*. Recuperado em 31 out. 2019 a partir de <http://www.laiob.com/blog/as-principais-diferencas-entre-startups-e-empresas-comuns/>.
- Larkin, M. (2017). Inspired leadership: transforming yourself and others with passion and purpose. *The Journal on Active Aging*, 24-31.
- Malnight, T. W., Buche, I., & Dhanaraj, C. (2019). Coloque o propósito no centro de sua estratégia. *Harvard Business Review*, p. 54-63.
- Malvezzi, S. (2011). A ação da liderança: uma tarefa de aprendizado contínuo. *DOM: a revista da Fundação Dom Cabral*, 5(15), 14-19.
- Manzini, E. J. (2003). *Considerações sobre a elaboração de roteiro para entrevista semi-estruturada*. In: Marquezine, M. C., Almeida, M. A., & Omote, S. Londrina. Ed. Colóquios sobre pesquisa em Educação Especial, p. 11-25.
- Merriam, S. B., & Tisdell E. J. (2016). *Qualitative research: a guide to design and implementation*. (4a ed.). San Francisco: John Wiley & Sons.
- Miguelles, C., & Zanini, M. T. (2009). *Liderança baseada em valores: caminhos para a ação em cenários complexos e imprevisíveis*. Rio de Janeiro: Editora Elsevier.

- Parameshwar, S. (2006). Inventing higher purpose through suffering: the transformation of the transformational leader. *The Leadership Quarterly*, 17(5), 454-474. doi.org/10.1016/j.leaqua.2006.06.002.
- Pederson, K., & Duarte, M. (2017). Momento para um novo propósito. *Harvard Business Review Brasil*. Recuperado de <https://hbrbr.com.br/momento-para-um-novo-proposito/>.
- Pink, D. H. (2009). *Drive: the surprising truth about what motivates us*. London: Penguin Books Ltd.
- Quinn, R. E., & Thakor, A. V. (2018). Creating a purpose-driven organization. *Harvard Business Review*, 96(4), 78-85.
- Ratanjee, V. (2019). *How leaders can craft an inspirational strategic narrative*. Workplace. Gallup. Recuperado de <https://www.gallup.com/workplace/268310/leaders-craft-inspirational-strategic-narrative.aspx>.
- Reiman, J. A. (2018). *Propósito. Por que ele engaja colaboradores. Constrói Marcas Fortes e Empresas Poderosas*. Rio de Janeiro: Alta Books.
- ResearchGate (2019). *Co-authors's contributions*. Recuperado a partir de https://www.researchgate.net/publication/310604065_Empresas_B_Responsabilidade_social_corporativa.
- Robbins, S. P. (2005). *Administração*. São Paulo: Saraiva.
- Rubiño, Diego. (2018). *Startups x empresas tradicionais: principais diferenças*. Rubiño advogados. Recuperado em 1º nov. 2019 a partir de <https://www.rubinoadvogados.com.br/single-post/2018/06/04/Startups-x-Empresas-Tradicionais---Principais-diferenC3A7as>.
- Sant'Anna, A. S., & Kilimnik, Z. M. (2011). *Qualidade de vida no trabalho: abordagens e fundamentos*. Rio de Janeiro: Elsevier.
- Serafeim, G., Kotsantonis, S., Saltzman, D., & Ward, B. (2017). *The value of corporate purpose: a guide for CEOs and entrepreneurs*. London: Generation Foundation, 25p.
- Schweitzer, L., Gonçalves, J., Tolfo, S. da R., & Silva, N. (2016). Bases epistemológicas sobre sentido(s) e significado(s) do trabalho em estudos nacionais. *Revista Psicologia: organizações e trabalho*, [s. l.], 16(1), p. 103–116.
- Sinek, S. (2018). *Comece pelo porquê: Como grandes líderes inspiram pessoas e equipes a agir*. Rio de Janeiro: Sextante.
- Sinek, S., Mead, D., & Docker, P. (2018). *Encontre seu porquê: Um guia prático para descobrir o seu propósito e o de sua equipe*. Rio de Janeiro: Sextante.
- Smircich, L., & Morgan, G. (1982). Leadership: the management of meaning. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 18(3), 257-273.
- Smith, P. (2012). *Lead with a stort: a guide to crafting business narratives that captivate, convince and inspire*. Texas: Amacom.

- Sødeberg, A. M. (2006). Narrative interviewing and narrative analysis in a study of a cross-border merger. *Management International Review*, 46(4) 397-416.
- Stankiewicz, J., Lychmus, P., & Bortnowska, H. (2019). Autonomous teams as a way to increase the engagement of nonprofit members (case study). *Sciendo*, 23(1) 1429-9321.
- Stanley, T., & Kelly, S. (2018). *Practice leadership on purpose: extending the reach of practice frameworks*. Practice: Social Work in Action. doi: 10.1080/09503153.2018.1440286.
- Sutton, R. I., & Rao, H. (2015). *Potencializando a excelência: como escalonar práticas exemplares para ter melhor desempenho*. São Paulo: HSM do Brasil.
- Tintoré, M. (2019). Introducing a model of transformational prosocial leadership. *Journal of Leadership Studies*, 13(3). DOI:10.1002/jls.
- Thompson, S. C. (2018). Teaching storytelling as a leadership practice. *Journal of Leadership Education*, doi:10.12806/V17/I1/A1.
- Truss, C., Shantz, A., Soane, E., Alfes, K., & Delbridge, R. (2013). Employee engagement organisational performance and individual well-being: Exploring the evidence, developing the theory. *International Journal of Human Resource Management*, 24(14), 2657-2669. doi:10.1080/09585192.2013.798921.
- Watson, M., Kuofie, M., & Dool, R. (2018). Relationship between spiritually intelligent leadership and employee engagement. *Journal of Marketing and Management*, 9(2), 1-24.
- White, A., Douglas, B.Y., Cole, H.H. & Ventresca, M. (2017). Purpose-Led Organization: “Saint Antony” Reflects on the idea of Organizational Purpose, in Principle and Practice. *Journal of Management Inquiry*, 26(1) 101-107. doi: 10.1177/1056492616647481.
- Yarlagadda, R., Zheltoukhova, K., Bailey, C., Shantz, A. & Brione, P. (2017). Purposeful leadership: what is it, what causes it and does it matter? *CIPD - Chartered Institute of Personnel and Development*.
- Yin, R. K. (1981). The case study crisis: some answers. *Administrative Science Quarterly*, 26(1), 58-65.
- Yin, R. K. (2015). *Estudo de caso: planejamento e métodos*. (5a ed.). Porto Alegre: Bookman.
- Yukl, G. A. (2013). *Leadership in organizations*. Harlow, UK.: Pearson Education.
- Zirkler, M. (2019). H.O.P.E. as a framework for the positive organization. *3D... IBA Journal of Management & Leadership*, 10(2), 15-22.

GLOSSÁRIO

BIG DATA: palavra de língua inglesa que significa Tecnologia da Informação (TI). Trata sobre grandes conjuntos de dados que precisam ser processados e armazenados. O conceito do *Big Data* se iniciou com 3 Vs: Velocidade, Volume e Variedade.

BLUEPRINT: palavra de língua inglesa que significa modelo.

HACKATHON: maratona de programação que movimenta toda a área de tecnologia de uma empresa, podendo durar dias. É totalmente focada no desenvolvimento de soluções que possam impactar a organização tanto interna quanto externamente.

MACHINE LEARNING: termo da língua inglesa que pode ser traduzido como aprendizado de máquina; conceito associado à inteligência artificial.

MILLENNIALS: a geração Y, também chamada geração do milênio, geração da internet, ou milênios, é um conceito em Sociologia que se refere ao corte dos nascidos após o início da década de 1980 e até 1995.

MODELO DE APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL 70-20-10: modelo de aprendizagem desenvolvido na década de 1990 que resultou na percepção de que a expansão da aprendizagem e o estímulo a novas experiências se dão a partir de diversas situações: 70% de aprendizado com experiências próprias; 20% de aprendizado com os outros; 10% de aprendizado com cursos.

PIPELINE DA LIDERANÇA: é metáfora para representar o caminho das transformações na carreira de um profissional que evolui dentro da organização.

ROADMAP: trata-se de uma metodologia visual e descritiva que aponta como será um produto ou um projeto específico em cada período de seu desenvolvimento. Apresenta o caminho para sair de um ponto A até o ponto B, em direção ao seu objetivo, mostrando as oportunidades existentes e os desafios a serem enfrentados.

SQUAD: modelo organizacional que consiste em dividir a equipe da empresa em pequenos times multidisciplinares. Cada *squad* fica responsável por todos os aspectos de um determinado projeto, produto ou *feature*, e tem autonomia para tomar decisões e definir prioridades, contanto que estejam alinhados aos objetivos macro da empresa.

STAKEHOLDERS: é um termo da língua inglesa que tem como significado "grupo de interesse". Fazem parte desse grupo pessoas que possuem algum tipo de interesse nos processos e resultados da empresa.

STARTUPS: é um termo em inglês, sem tradução oficial para a língua portuguesa, que significa "empresa emergente", cujo objetivo principal é desenvolver ou aprimorar um modelo de negócio, preferencialmente escalável, disruptivo e repetível.

STARTUPS UNICÓRNIO: *startup* que possui avaliação de preço de mercado no valor de mais de 1 bilhão de dólares.

STORYTELLING: é um termo em inglês. "Story" significa história, e "telling", contar. Mais que uma mera narrativa, *storytelling* é a arte de contar histórias usando técnicas inspiradas em roteiristas e escritores para transmitir uma mensagem de forma inesquecível.

TEAL: é um paradigma que se refere ao próximo estágio da consciência humana. Quando aplicada sobre uma empresa, ela age como um organismo, com seus próprios objetivos, e não como um mero veículo para que os gestores alcancem suas metas. As organizações mais evoluídas são construídas sob três princípios: possuem um propósito claro e vivo; são autogeridas por todos os colaboradores; têm um ambiente integral, ou seja, um lugar onde o indivíduo pode ser ele mesmo.

VICA: é um acrônimo das palavras: Volatilidade, Incerteza, Complexidade e Ambiguidade.

APÊNDICE A – Termo de consentimento livre e esclarecido

A **EMPRESA**, (estrutura de capital), (setor de atuação), inscrita no CNPJ nº XX.XXX.XXX/XXXX-XX, com sede em (endereço), neste ato representada nos termos do seu Estatuto Social, está sendo convidada a participar, como voluntária, da pesquisa intitulada “**O PAPEL DA LIDERANÇA NA DISSEMINAÇÃO DO PROPÓSITO: Estudo de caso com organizações da nova economia e organizações convencionais**”, por **Denise d’Assunção Leite**. Este estudo tem por objetivo compreender a forma como a liderança trabalha a disseminação de propósito em organizações da nova economia e organizações convencionais, a partir do *blueprint*, modelo conceitual de Baldoni (2011), que aborda esta questão a partir de oito pilares ou categorias.

A organização foi selecionada por possuir características importantes que atendem aos propósitos metodológicos da pesquisa: (.....).

A participação da **EMPRESA** na pesquisa não é obrigatória. A qualquer momento, a organização poderá desistir de participar e retirar seu consentimento. Sua recusa, desistência ou retirada de consentimento não acarretará prejuízo. A participação da **EMPRESA** não implicará gastos financeiros para a organização e seus funcionários.

A participação da **EMPRESA** na pesquisa será direcionada a indicar os respondentes da organização (...), que responderam à **pesquisa por meio de um questionário de entrevista semiestruturada** contendo perguntas sobre propósito individual e propósito organizacional; comportamentos e atitudes da liderança na construção e fortalecimento de propósito na organização; entender como a liderança comunica PVMV (propósito, visão, missão e valores) e como os clientes se beneficiam com o que os empregados fazem; compreender como a liderança incentiva e desafia a equipe a pensar de forma inovadora e assumindo riscos; quais são as principais oportunidades que a liderança usa para disseminar o propósito organizacional e de que forma encoraja os empregados a contribuírem para a construção de um legado; entender os desafios enfrentados pela liderança para manter o propósito no contexto organizacional; como a liderança inspira senso de pertencimento e comprometimento em seus empregados.

Os dados obtidos por meio desta pesquisa são e serão confidenciais e não serão divulgados em nível individual ou coletivo, visando assegurar o sigilo da participação da **EMPRESA**. Assim, para possíveis publicações, (i) poderá ser utilizado um nome fictício da empresa – ou seja, não haverá qualquer referência direta ou indireta da **EMPRESA**, e (ii) não

serão divulgadas informações e/ou dados que, embora não tenham referência expressa à **EMPRESA**, possam evidenciar que tais informações foram por ela fornecidas.

Caso a **EMPRESA** concorde em participar desta pesquisa, a pessoa responsável deverá assinar ao final deste documento, que possui duas vias, sendo uma delas da empresa, e a outra do pesquisador responsável pela pesquisa. Seguem os telefones e o endereço institucional do pesquisador responsável e do CCE/FGV, onde você poderá tirar suas dúvidas sobre o projeto e sua participação nele, agora ou a qualquer momento.

Contatos da pesquisadora responsável: **Denise d'Assunção Leite**, aluna do Curso de Mestrado Profissional em Administração de Empresas da FDC: Rua das Orquídeas, 265 – Condomínio Flores – Alphaville 34018-112– Nova Lima/MG telefone (31)99235-4005 – deniseleite@fdc.org.br

Secretaria do Mestrado Profissional em Administração da FDC: Av. Princesa Diana, 760 Alphaville, Lagoa dos Ingleses 34018-006 - Nova Lima/MG telefone (31) 3589-7272. *E-mail:* secretariaatende@fdc.org.br.

Declaro que entendi os objetivos, riscos e benefícios de minha participação na pesquisa e que concordo em participar.

Cidade, _____ de _____ de _____.

Assinatura do(a) responsável da **EMPRESA**:

Assinatura da pesquisadora:



Denise d'Assunção Leite

Assinatura da Instituição de Ensino:

APÊNDICE B – Roteiro de entrevista

Bom dia, o meu nome é Denise Leite e estou realizando uma entrevista sobre “O PAPEL DA LIDERANÇA NA DISSEMINAÇÃO DO PROPÓSITO ORGANIZACIONAL”.

Em relação a esse aspecto, gostaria de entender como ocorre a disseminação de propósito em empresas convencionais e em empresas da nova economia, bem como a influência da liderança na promoção de um ambiente de trabalho com mais significado e senso de propósito aos altos responsáveis das empresas,, e

Desde já agradeço a sua colaboração para a concretização dos objetivos deste trabalho.

Para iniciar, gostaria por gentileza que me confirmasse **alguns dados** simples:

Entrevista n. ° _____

Empresa: _____ **Nome:** _____

Idade: _____ **Sexo:** _____ **Escolaridade:** _____ **Tempo de Empresa:** _____

Função: _____ **Setor:** _____ **No. de Empregados:** _____

Contato (e-mail/fone): _____ **Data:** _____ / _____ / 2019

QUESTÃO 1. TORNAR PROPÓSITO O FOCO CENTRAL -> PROPÓSITO INDIVIDUAL E PROPÓSITO ORGANIZACIONAL

Iniciando agora nossa conversa:

1. Como você define o seu propósito pessoal de vida, o que você ama fazer?
2. Pensando em seu propósito pessoal e propósito de sua organização, de que forma o propósito organizacional converge para a realização do seu propósito pessoal?

QUESTÃO 2. PILAR 1: PROPÓSITO POR TODA A ORGANIZAÇÃO -> O PROPÓSITO RESIDE NO CORAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO. CABE AO LÍDER DEMONSTRAR ISSO POR MEIO DE COMPORTAMENTOS E AÇÕES.

1. Que comportamentos e atitudes da liderança colaboram para a construção e fortalecimento do senso de propósito na organização?
2. Em que circunstâncias você atuou como líder educador, demonstrando esses comportamentos e atitudes da liderança que colaboram para a construção e fortalecimento do senso de propósito?

Continuando nossa conversa, e pensando agora um pouco em seus **colaboradores**:

QUESTÃO 3. PILAR 2: TORNE POSSÍVEL AOS EMPREGADOS ALCANÇAREM UM SENSO DE PROPÓSITO -> IMPLEMENTAR PROPÓSITO DEPENDE DE QUÃO BEM ELE RESSOA NO CORAÇÃO DOS EMPREGADOS.

1. Como a liderança dissemina e demonstra, no dia a dia, o propósito no contexto organizacional?
2. De que forma a liderança evidencia que o sucesso da organização depende do desenvolvimento do empregado?

QUESTÃO 4. PILAR 3: CAPTAR DOS CLIENTES ENSINAMENTOS SOBRE O PROPÓSITO -> CABE AO LÍDER FORNECER CLAREZA AJUDANDO-OS A ENTENDER O QUE OS CLIENTES ESPERAM.

1. De que forma a liderança comunica PVMV – Propósito, Visão, Missão e Valores – no ambiente de trabalho?
2. Como a liderança demonstra o quanto os clientes se beneficiam com o que os empregados fazem e de que forma reconhecem seu esforço?

Continuando nossa conversa, e pensando agora nos **times na organização**:

QUESTÃO 5. PILAR 4: GERENCIAR A INOVAÇÃO COM SIGNIFICADO -> A RAZÃO PARA O PROPÓSITO É QUE ELE ESTABELECE A BASE PARA QUE O LÍDER PERMITA QUE OUTROS PENSEM, CRIEM E INOVEM.

1. Como a liderança incentiva e desafia sua equipe a pensar *fora da caixa*?
2. De que forma a liderança demonstra que isso é essencial para o sucesso do negócio?

QUESTÃO 6. PILAR 5: MONITORAR O PROPÓSITO, OBSERVANDO AS REAÇÕES DAS PESSOAS. O PROPÓSITO É O ALICERCE DE UMA ORGANIZAÇÃO, DANDO A LÍDERES E EMPREGADOS A LIBERDADE PARA CRIAR, PARA TOMAR RISCOS E, ÀS VEZES, PARA FALHAR -> ESSA LIBERDADE É ESSENCIAL PARA NUTRIR UMA ORGANIZAÇÃO SAUDÁVEL E SUSTENTÁVEL.

1. Como a liderança incentiva sua equipe a assumir riscos e de que forma reconhece e/ou recompensa-os por isso?
2. Como a liderança torna as diretrizes estratégicas claras para que os empregados entendam como o seu trabalho complementa a visão e a missão da organização?

QUESTÃO 7. PILAR 6: PREPARAR LÍDERES PLENOS DE PROPÓSITO EM TODOS OS NÍVEIS -> QUANDO O PROPÓSITO É CLARO, FORNEÇA ALGO SOBRE O QUAL CONSTRUIR PARA O FUTURO. TAL FUTURO DEPENDE DE APROVEITAR OS TALENTOS DOS FUNCIONÁRIOS E DESENVOLVÊ-LOS PARA LIDERAR NO FUTURO.

1. Como a liderança estimula e oferece oportunidades de desenvolvimento profissional?
2. De que forma a liderança desafia e encoraja os empregados a contribuírem para a construção de um legado?

Quase concluindo nossa conversa, e pensando então um pouco na **organização como um todo**:

QUESTÃO 8. PILAR 7: TER VISÃO DE SENSO DE PROPÓSITO -> ENQUANTO OS LÍDERES NUTREM O PROPÓSITO EM OUTROS, ELES TAMBÉM DEVEM CUIDAR PARA NUTRIR SEU PRÓPRIO SENSO DE PROPÓSITO PARA QUE TENHAM A CONFIANÇA PARA LIDERAR E A FORÇA PARA SEREM RESPONSÁVEIS POR SUAS AÇÕES.

1. Quais são as principais oportunidades que a liderança usa para disseminar o propósito organizacional?
2. Quais são os desafios enfrentados pela liderança para manter o propósito dentro e fora do contexto organizacional?

QUESTÃO 9. PILAR 8: CONTAR SUA NARRATIVA DE SENSO DE PROPÓSITO -> NAS ORGANIZAÇÕES PODE SER MELHOR EXPRESSAR ATRAVÉS DE HISTÓRIAS DOS EMPREGADOS. ESSAS HISTÓRIAS CAPTURAM O “BATIMENTO CARDÍACO” DE UMA ORGANIZAÇÃO, DESTACANDO EXEMPLOS DAQUELES QUE FAZEM UMA DIFERENÇA POSITIVA.

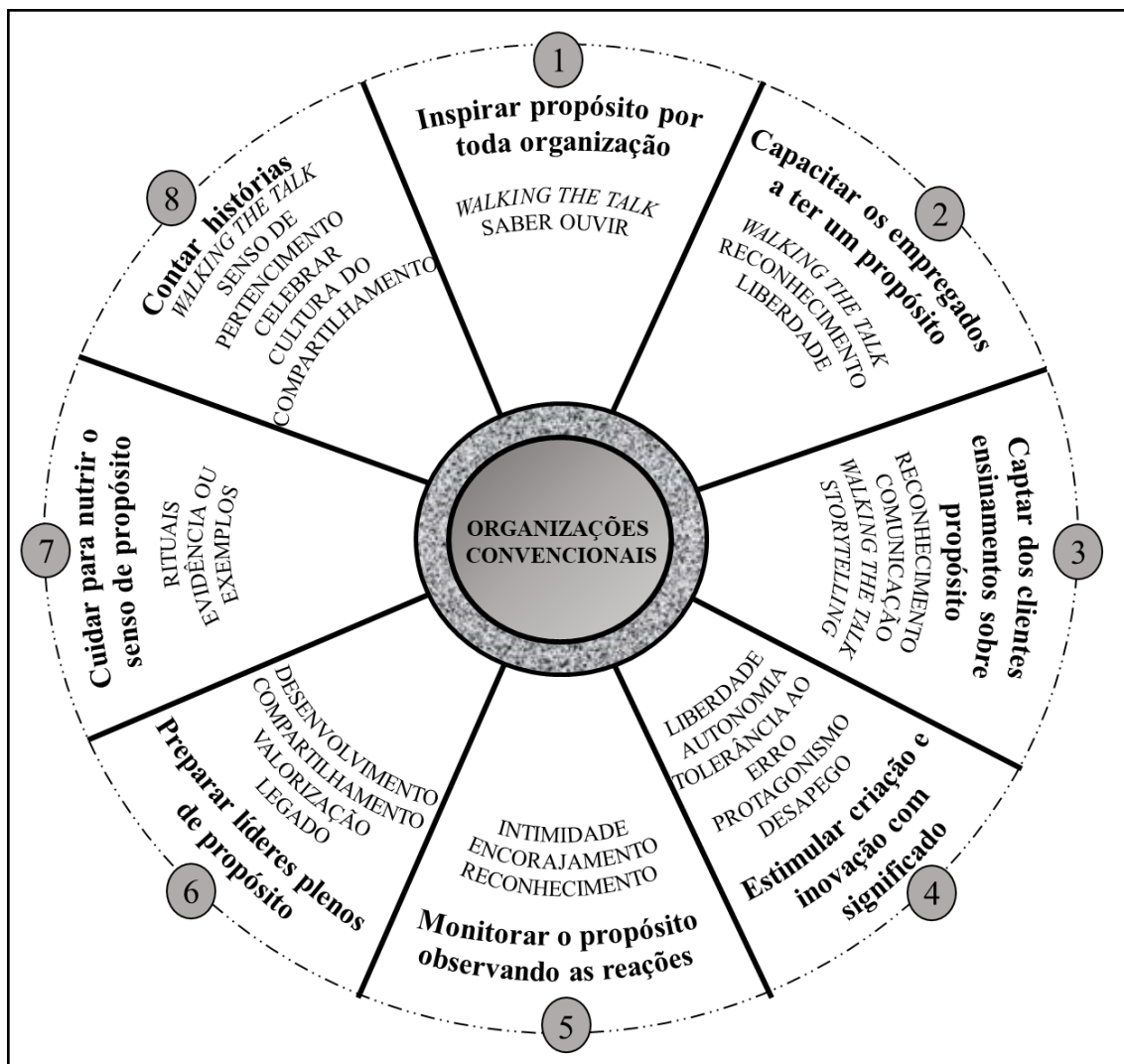
1. Como a liderança inspira senso de pertencimento e comprometimento em seus empregados em sua narrativa diária?
2. Existe uma cultura de compartilhamento das “boas notícias”, iluminando os *heróis da organização*?

APÊNDICE C – Mandalas do propósito

Buscou-se estruturar os achados comuns nas entrevistas com as lideranças das organizações pesquisadas de forma circular, como uma mandala. A forma circular remete à igualdade de importância dos pilares, modelo que se conecta ao *blueprint* (Baldoni, 2011) e reproduz, em seus oito quadrantes, os oito pilares e as competências de narrativa da liderança. No centro da mandala destaca-se o tipo de organização.

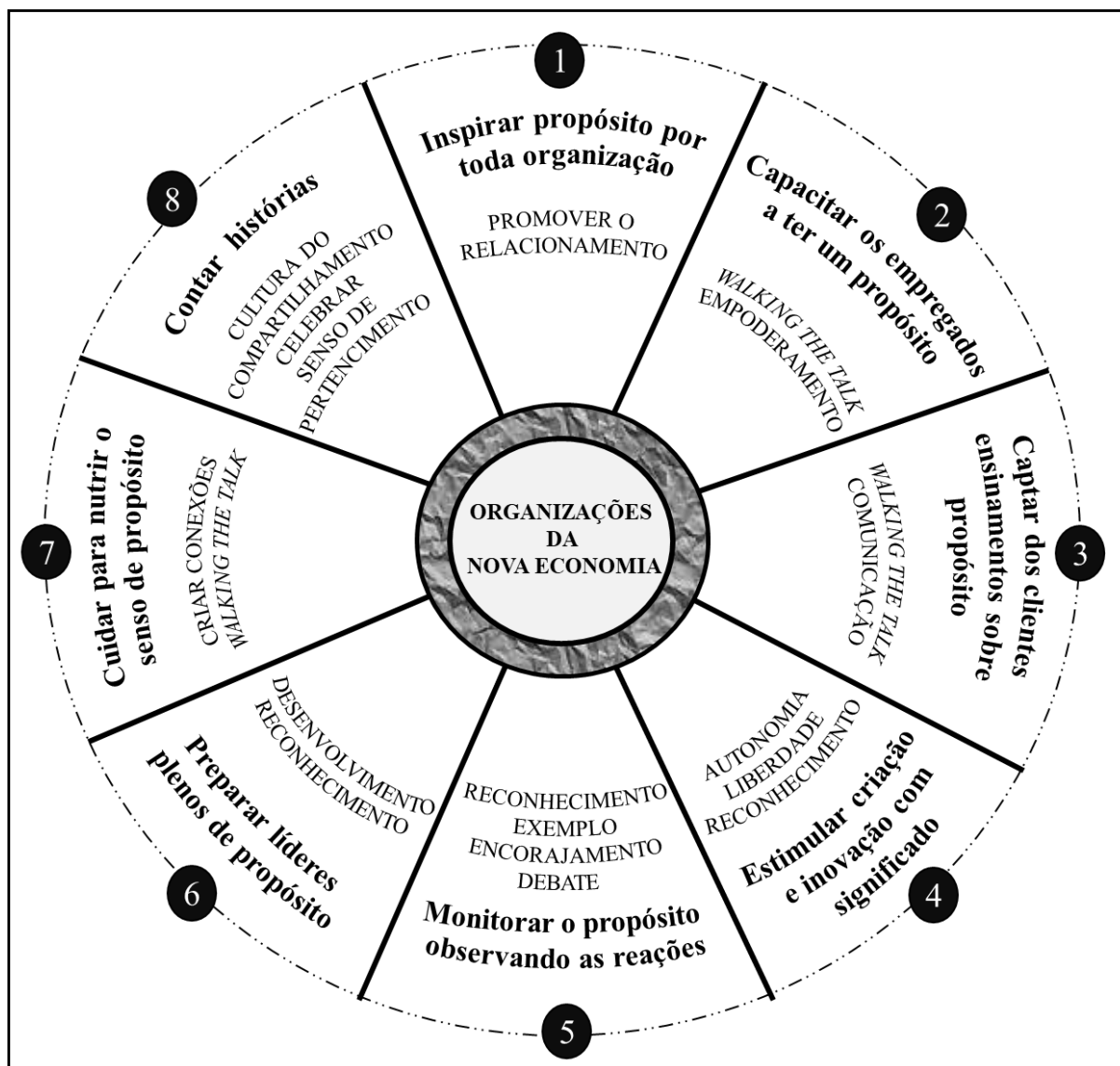
As mandalas estão divididas em duas figuras, sendo a primeira das organizações convencionais e a segunda das organizações da nova economia.

Figura 5 – Mandala de narrativa do líder em organizações convencionais



Fonte: Elaborado pela autora (2020).

Figura 6 – Mandala de narrativa do líder em organizações da nova economia



Fonte: Elaborado pela autora (2020).

APÊNDICE D – Fotos

Figura 7 – Organização e preparação de dados para análise

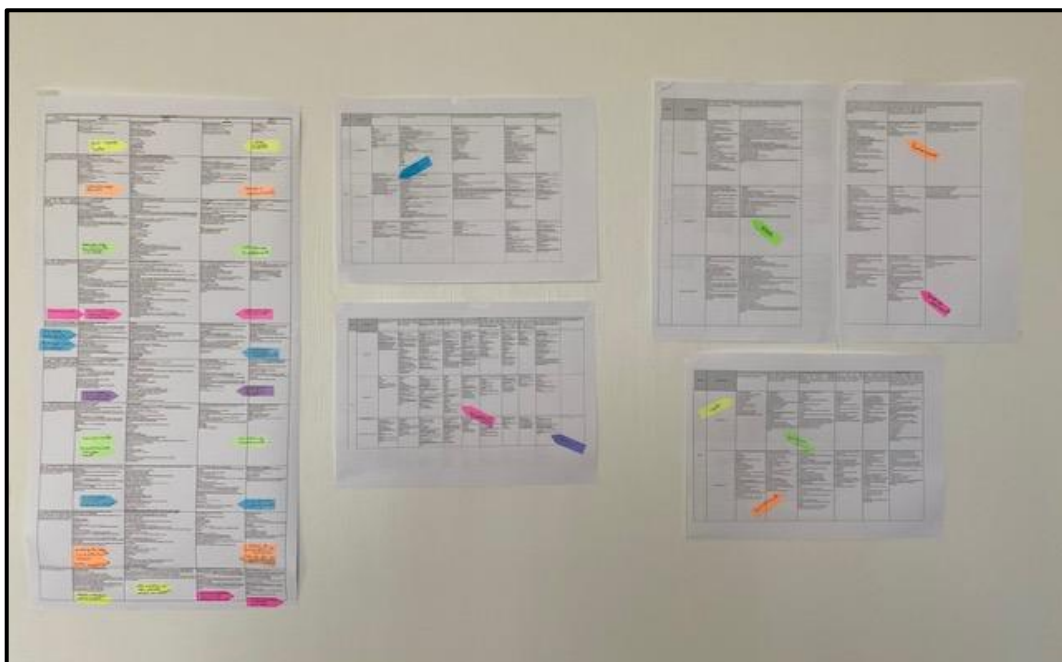


Figura 8 – Codificação e identificação manual dos dados e categorias

