

# VANTAGENS E DESAFIOS NA IMPLEMENTAÇÃO DO PROPÓSITO EM EMPRESAS CONSCIENTES: UMA CONTRIBUIÇÃO TEÓRICA

**Lucas Oliveira Dos Santos Francato (USP)**

lfrancato@gmail.com

**Alisson Gazzola Pereira (USP)**

alissongpereira@gmail.com

**Mateus Cecilio Gerolamo (USP)**

gerolamo@sc.usp.br



*O presente artigo apresenta uma contribuição teórica sobre organizações que buscam implementar um propósito maior que simplesmente o lucro. O objetivo deste trabalho é entender qual a importância desse propósito na cultura e no desempenho das empresas. Através de uma revisão bibliográfica sistemática foi possível observar que, apesar de autores e executivos reconhecerem o valor de colocar esse conceito em prática em uma sociedade que está mudando seus valores, ainda existem muitas barreiras para empresas que buscam implementar um propósito.*

*Palavras-chave: capitalismo consciente; cultura; empresas humanizadas; liderança; propósito; stakeholders*

## 1. Introdução

Nos últimos anos, muitos autores têm estudado a importância do propósito nas organizações. Collins e Porras (1996), Sinek (2009), Reiman (2012), Sisodia, Wolfe e Sheth (2003) são alguns autores que definem o termo "propósito organizacional". Para eles, o propósito é a razão de uma organização existir, sendo que essa razão deve ser maior do que simplesmente ganhar dinheiro, ela deve ser o que a organização quer transformar na sociedade na qual está inserida.

Essa ideia de propósito contraria um dos preceitos mais aceitos do capitalismo, descrito por Milton Friedman em um artigo para o jornal *The New York Times* em 1970 com o título: "A responsabilidade social dos negócios é aumentar o seu lucro" (FRIEDMAN, 1970). Neste artigo, Friedman defende que o objetivo dos executivos na liderança das empresas deve ser atingir o objetivo dos donos da empresa e acionistas, que em sua essência é lucrar cada vez mais. Assim, não devem interferir em nada além disso, como tentar corrigir discrepâncias da sociedade, pois isso não é a sua função.

Entretanto, as práticas capitalistas operando sobre essa teoria são acusadas de ter vários efeitos deteriorantes sobre: (a) o meio-ambiente; (b) a qualidade de vida dos funcionários (psicológica e fisiológica) e (c) os clientes, por incentivar apetites destrutivos e vícios (KANTER, 2011). Um sintoma da relação negativa entre os negócios e as forças de trabalho é encontrado em uma pesquisa realizada pelo Instituto Gallup: em mais de 10 anos nos Estados Unidos, os níveis de engajamento dos empregados se manteve em 30%, enquanto por volta de 50% dos trabalhadores não estão engajados nos seus trabalhos e 20% estão ativamente desengajados ou até hostis contra seus empregadores (O'BOYLE; HARTE, 2013).

Sisodia *et al* (2003) definiram o momento no qual vivemos como Era da Transcendência. Nessa era, devido às mudanças que o mundo sofreu, como o colapso do comunismo, a queda do muro de Berlim, a invenção da internet, um crescimento na transparência e nas mídias livres, as pessoas estão buscando uma vida que vai além de aspectos materiais, passando a se

preocupar com aspectos imateriais, como o propósito de suas vidas e a forma que deveriam se relacionar com as pessoas. Bauman (2011), define esse momento da sociedade como Interregno, no qual o velho está morrendo e o novo ainda não nasceu.

Nesse contexto, segundo os autores, temos as gerações X e Y que viveram todos esses acontecimentos e estão em um processo de mudanças de valores devido à maturidade e os *millennials*, que nasceram em uma época na qual o significado e o engajamento são muito importantes (ROTTINIK, 2017). Sendo assim, as empresas nessa sociedade precisam se preocupar com assuntos mais profundos do que apenas lucrar e qualquer desvio ético deve ser tratado com muito mais seriedade.

Reiman (2012) define o propósito da organização como a ideia original dos fundadores ao criarem a sua empresa, a razão para ela existir e fazer a diferença na sociedade na qual está inserida. Entretanto, com o passar do tempo essa ideia se perde, devido à troca de gestões dentro da organização e à agressividade do mercado. Assim, muitas vezes é necessário revisitar o passado da organização e buscar na cultura da empresa raízes do propósito inicial e trazê-lo de volta.

Anderson (1991) afirma que as empresas devem buscar fazer alguma diferença no mundo, muitas vezes ligada às motivações pessoais do seu fundador. Ela narra como perder o pai aos 13 anos devido a uma doença cardíaca motivou-a imensamente a criar uma empresa que produzisse equipamentos que pudessem identificar doenças como a dele com maior antecedência e evitar mortes.

Collins e Porras (1996) afirmam que muitas organizações confundem o propósito com a missão, metas específicas ou estratégias de negócio. Porém, enquanto o propósito deve se manter inalterável e inalcançável, guiando a empresa, os outros aspectos devem ser alcançáveis e se alterar com relativa frequência, buscando fazer com que a empresa se adapte ao momento do mercado. David Packard, cofundador da HP, disse um discurso em 1960: "Embora o propósito não mude com o tempo, ele inspira mudança. O fato de o propósito não poder ser alcançado totalmente significa que a organização nunca irá parar de estimular mudanças e progresso" (JONES, 2016, pág 2).

Tendo em vista o relatado acima, buscou-se responder a seguinte pergunta: a implementação do propósito em uma organização tem um efeito significativo no seu desempenho, na sua cultura e na sua relação com os *stakeholders*?

**O objetivo desse artigo é identificar a importância do propósito organizacional na cultura e no desempenho das empresas no século XXI** a partir do desenvolvimento de uma contribuição teórica, principalmente para aquelas empresas que afirmam seguir os quatro pilares do Capitalismo Consciente, teoria criada por Mackey e Sisodia (2013): Propósito Maior, Orientação para Stakeholders, Liderança Consciente e Cultura Consciente, e identificar as vantagens e os desafios que as empresas enfrentam ao buscar implementar e consolidar um propósito maior do que apenas a realização financeira.

## 2. Capitalismo consciente

Em 2013, John Mackey, co-CEO da Whole Foods Market e Raj Sisodia, na época professor de Marketing da Universidade de Bentley, publicaram o livro "Capitalismo Consciente: Como libertar o espírito heroico dos negócios" (2013) e construíram uma teoria baseada nas ações de várias empresas que já vinham sendo reconhecidas há muito tempo. A tese do Capitalismo Consciente se baseia em quatro pilares: Propósito Maior, Liderança Consciente, Orientação para os Stakeholders e Cultura Consciente.

Figura 1 - Pilares do Capitalismo Consciente



Fonte: Mackey e Sisodia. *Capitalismo Consciente: libertando o espírito heroico dos negócios*, 2014.

Em uma pesquisa feita no livro *Firms of Endearment* (SISODIA et al., 2003), percebeu-se que essas empresas, conhecidas por seguirem os princípios do Capitalismo Consciente, têm um desempenho financeiro 14 vezes superior à média de mercado medida pelo índice *S&P 500*, lista feita pela consultoria financeira *Standard & Poor's*, consideradas as mais rentáveis da bolsa de Nova Iorque; também têm um desempenho 6 vezes superior às empresas mencionadas no livro *Good to Great* (2001) de Jim Collins, sendo que duas dessas empresas já faliram. Os dados da tabela 1 correspondem a um período entre 1998 e 2013.

Tabela 1 - Desempenho financeiro de diferentes categorias de empresas

Desempenho acumulado	15 anos	10 anos	5 anos	3 anos
Empresas Humanizadas dos Estados Unidos	1681%	410%	151%	83%
Empresas Humanizadas Internacionais	1180%	512%	154%	47%
Empresas listadas no livro <i>Good to Great</i> (2001)	263%	176%	158%	222%
Empresas listadas no S&P 500	118%	107%	61%	57%

Fonte: Adaptado de Sisodia et al. *Firms of Endearment*, 2003, p. 16.

O Capitalismo Consciente afirma que as empresas devem ter como objetivo algo muito mais profundo que o lucro, um propósito maior, algo que faça a diferença na sociedade. Assim, os negócios precisam se tornar holísticos e toda a empresa estar voltada para esse propósito. As empresas precisam repensar as razões da sua existência. Se os empresários e empreendedores guiarem seus negócios como um complexo sistema interdependente em evolução e geri-los de forma mais consciente para o bem-estar de todos os stakeholders, seria possível fazer com que a desconfiança e a hostilidade com que o capitalismo é visto desaparecesse (O'TOOLE; VOGEL, 2011).

### 3. Revisão bibliográfica sistemática (RBS)

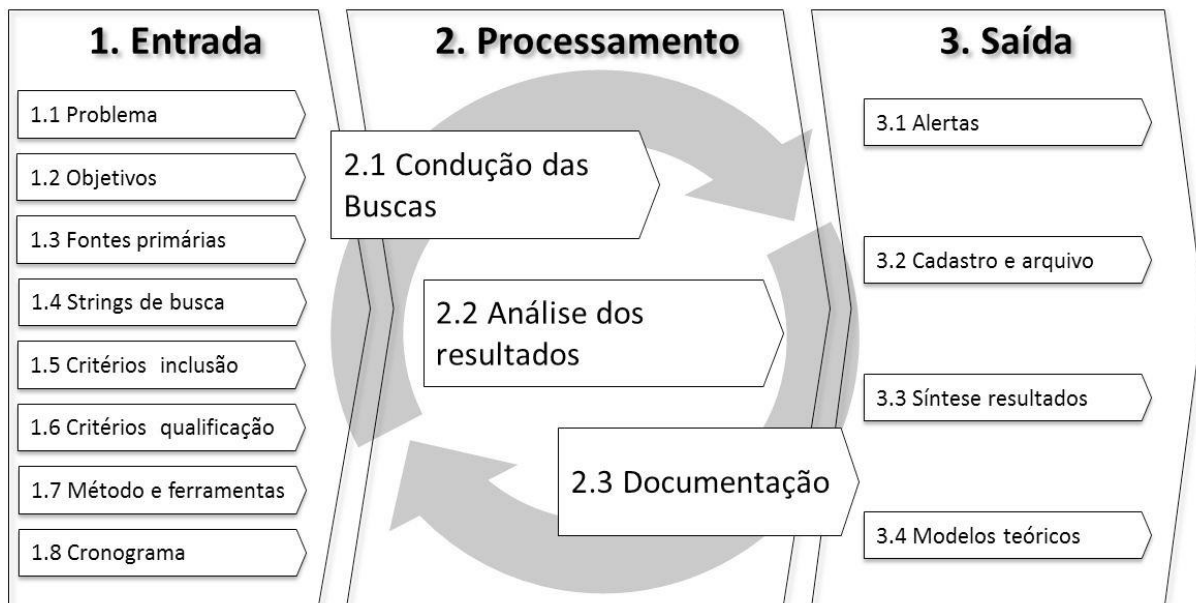
Uma revisão bibliográfica é um método sistemático, explícito e reproduzível para identificar, avaliar e sintetizar todo o conjunto de materiais produzidos e registrados por pesquisadores, estudantes ou práticos (FINK, 2013). A revisão bibliográfica é considerada um passo inicial para qualquer pesquisa científica (WEBSTER; WATSON, 2002). Desenvolvida com base em material já elaborado como livros, artigos e teses (GIL, 2007), a pesquisa bibliográfica possui caráter exploratório, pois permite maior familiaridade com o problema, aprimoramento de ideias ou descoberta de intuições, complementa Gil (2007).

No caso específico de pesquisas avançadas, que exigem certo ineditismo e originalidade na contribuição, a revisão bibliográfica desempenha um papel preponderante. Por isso, conduzi-la de forma sistemática e rigorosa contribui para o desenvolvimento de uma base sólida de conhecimento, facilitando o desenvolvimento da teoria em áreas nas quais já existem pesquisas, e também, identificando áreas onde há oportunidades para novas pesquisas (WEBSTER; WATSON, 2002).

Cook *et al* (1997) destaca que a revisão bibliográfica pode ser narrativa ou sistemática. O primeiro tipo é baseado em uma descrição simplificada de estudos e informações sobre um determinado assunto. O segundo tipo, apesar de também ter o caráter narrativo, é baseado na aplicação de métodos com maior rigor científico, podendo alcançar melhores resultados e reduzir erros e o viés do pesquisador responsável pela investigação. Esse processo permite ao pesquisador compilar dados, refinar hipóteses, estimar tamanho de amostras, definir melhor o método de pesquisa a ser adotado para aquele problema e, por fim definir direções para futuras pesquisas (COOK et al., 1997).

Conforto *et al* (2011) desenvolveram um roteiro para a realização da Revisão Bibliográfica Sistemática, esse método foi utilizado nesta pesquisa, juntamente com a consulta a especialistas no tema. O RBS *Roadmap* possui 15 etapas distribuídas em 3 fases (Entrada, Processamento e Saída). A Figura 2 ilustra as fases e etapas do RBS *Roadmap*.



Figura 2 - Modelo para condução da revisão bibliográfica sistemática – RBS *Roadmap*.


Fonte: Conforto et al (2011, p. 7).

#### 4. Metodologia

Realizou-se primeiramente uma revisão bibliográfica exploratória, a fim de gerar insumos para a formulação de uma *string* de busca sobre Propósito Maior. Assim, buscou-se livremente palavras que poderiam se encaixar no tema, em artigos científicos e livros publicados sobre o assunto. Ao fim dessa etapa, realizou-se um *brainstorming* com as palavras escolhidas. Então, verificou-se a congruência entre as palavras e o resultado das pesquisas com as mesmas e, utilizando os operadores lógicos *OR*, *AND* e *\**, foi possível escolher a seguinte *string* de busca:

*(purpose AND conscious AND organization) OR (purpose AND value\* AND core AND mission) OR (purpose AND strategy AND vision AND mission) OR (purpose AND value\* AND core AND vision AND organization AND goals) OR (purpose AND strategy AND value\* AND core AND ideology) OR (purpose AND conscious AND organization AND strategy)*



Assim, a pesquisa foi realizada em dois grandes repositórios científicos: o *Web of Science* ([www.webofknowledge.com](http://www.webofknowledge.com)) e o *Scopus* ([www.scopus.com](http://www.scopus.com)). Nos dois repositórios a quantidade de artigos que retornaram foi considerada alta, então aplicou-se filtros por campos de pesquisa, para direcionar o estudo às áreas de interesse.

No *Web of Science* foram 240 resultados iniciais. Assim, refinou-se pelas seguintes áreas de pesquisa: *Business Economics, Engineering, Social Sciences, Psychology, Environmental Sciences, Public Administration e Sociology*. Com esses refinamentos, chegou-se a 134 artigos no final da primeira fase do *Roadmap RBS* (resultado atualizado até 03 de outubro de 2016).

Já no *Scopus*, foram 517 artigos no resultado inicial. Assim, decidiu-se refinar o resultado pelas seguintes áreas de pesquisa: *Social Sciences, Business, Engineering, Economics, Psychology, Decision Sciences, Environmental Sciences e Earth and Planet Sciences*. Com esses refinamentos, chegou-se a 378 artigos no final da primeira fase do *Roadmap RBS* (resultado atualizado até 03 de outubro de 2016).

Dando início à primeira etapa do Processamento do *Roadmap RBS*, segundo Conforto *et al* (2011), é necessário realizar a Análise de Dados dos artigos que foram selecionados na fase inicial. Após a realização do primeiro filtro, retirou-se os artigos que apareciam duas vezes, ou seja, que estavam disponíveis nas duas bases de dados, e aqueles cuja versão *online* não foi possível encontrar, foram selecionados um total de 68 artigos que foram submetidos a um segundo filtro, como prevê Conforto *et al* (2011). Com o segundo filtro, foram selecionados 38 artigos, os quais foram lidos completamente, analisados e documentados para a realização de uma síntese dos resultados.

A Revisão Bibliográfica Sistemática foi feita por um grupo de pesquisa composto por um grupo de pesquisa em Capitalismo Consciente composto por sete alunos de graduação, tendo a orientação e a revisão de um professor. Após cada fase, fez-se uma reunião para a coleta e discussão dos resultados. Foram feitos fichamentos dos 38 artigos que passaram do segundo filtro, essa técnica buscava identificar se os artigos possuíam as seguintes características no que se refere ao propósito: (1) definição; (2) princípios, práticas e técnicas; (3) cases; (4)

vantagens e benefícios; (5) barreiras; (6) oportunidades. O resultado do *Roadmap* RBS é detalhado na seção a seguir.

## 5. Resultados e discussões

A principal ambiguidade encontrada na literatura é sobre a diferença dos termos propósito e missão nas organizações. Muitos autores, como Collins e Porras (1996) defendem a separação entre os significados desse termo para a melhor definição da estratégia empregada pela empresa. A Tabela 2 ilustra diferenças entre missão e propósito, definindo alguns benefícios do propósito compartilhado na cultura das empresas. Segundo Jones (2016), propósito motiva empregados, construindo comunidades e fazendo com que eles tenham um senso de pertencimento à organização. Em alguns casos, empresas buscam contratar apenas aquelas pessoas que partilham o mesmo propósito compartilhado, como é o exemplo do *Whole Foods Market*, que atrai como colaboradores somente pessoas apaixonadas por comidas, os *foodies*.

Tabela 2 - Diferenças entre Missão e Propósito

Missão	Propósito
O que fazemos	Porque fazemos
Gerencia um negócio	Compartilha um sonho
Estratégico	Cultural
Inspiracional	Aspiracional (Caminho verdadeiro)
Constrói um senso de apoio	Gera senso de dono
Fornece foco	Gera paixão
Constrói uma empresa	Constrói uma comunidade
Assenta tijolos	Constrói catedrais

Fonte: Adaptado de Jones (2016, p. 3).

Leigh (1997) afirma que o propósito compartilhado e negócios baseados em valores fazem os empregados se engajar mais e ter uma maior conexão com as empresas. Segundo seus estudos, existe atualmente, uma consciência maior de que aquilo que fazemos todos os dias impacta toda a sociedade. Além disso, quando as pessoas percebem que estão a serviço de algo maior do que elas mesmas, o impossível se torna possível.

Segundo Leigh (1997), as organizações tentam construir uma conexão significativa com seus empregados de várias maneiras – provendo serviços como creches e cuidado de idosos, encorajando os empregados a formar grupos de discussão para assuntos sobre o espírito da empresa e envolvendo todos com o senso de propósito. Porém, o que funciona para uma organização não necessariamente funciona para outra, mesmo que, geralmente, as dificuldades enfrentadas por essas empresas sejam as mesmas.

Os clientes também se motivam cada vez mais. Bonchek (2013) afirma que consumidores não são apenas consumidores na sociedade digital, também são co-criadores. Eles não se comportam apenas como membros passivos da audiência, eles são membros ativos da comunidade e sentem a necessidade de se engajar em uma causa, de influenciar o próximo. Assim, o propósito precisa ser compartilhado para que os clientes também se sintam conectados.

Segundo Mackey e Sisodia (2014), o propósito também pode engajar uma cadeia de valor inteira. Ao unir toda a cadeia em volta de um único propósito maior, é possível uma relação chamada pelos autores de “*ganha-ganha-ganha*”. Nessa relação, os *stakeholders* se unem em prol de um objetivo em comum e se desenvolvem juntos, buscando ações que favoreçam todos os *stakeholders*.

Um estudo realizado pela *Harvard Business Review* e patrocinado pelo *EY Beacon Institute* intitulado *The Business Case for Purpose* (2015) entrevistou 474 executivos de grandes empresas, buscando identificar quais dessas organizações se rotulavam como geridas pelo propósito e se existe alguma diferença prática no desempenho dessas empresas.

Apesar da grande maioria dos executivos afirmar que o propósito é importante, apenas uma minoria diz que sua empresa tem um propósito bem definido e quase a metade deles afirma que a sua companhia está no caminho para se desenvolver. Um gráfico com a porcentagem das organizações que possuem um propósito claro guiando a sua cultura e estratégia pode ser visto na Figura 3.

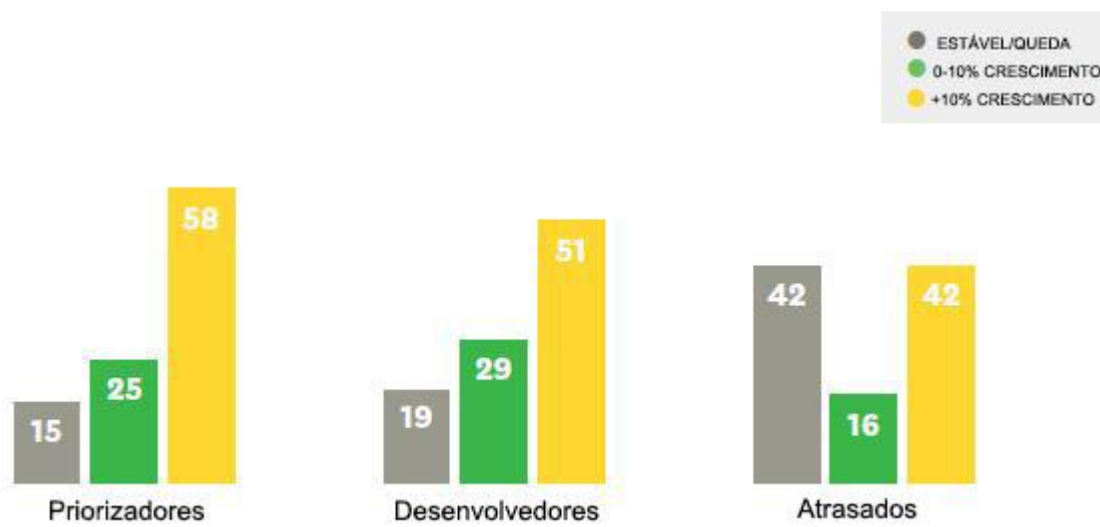
Figura 3 - Relação das Empresas com o Propósito



Fonte: Adaptado de *The Business Case for Purpose* (2015, p. 3)

Esse estudo confirmou algo que Sheth *et al* (2013) afirmaram: estratégias e culturas guiadas por um senso de propósito (ou propósito maior, como denominado no livro *Firms of Endearment*) têm melhores resultados financeiros e estão mais suscetíveis a realizar mudanças e inovações organizacionais, além de trazer maiores transformações ao mercado, como pode ser observado na Figura 4.

Figura 4 - Desempenho financeiro entre 2012 e 2015



Fonte: Adaptado de *The Business Case for Purpose* (2015, p. 4)

Entretanto, o estudo também traz algumas afirmações importantes sobre as barreiras encontradas para a implementação de uma cultura e uma estratégia voltadas para um propósito além de maximizar o lucro nas empresas. A maioria das empresas acredita que um senso de propósito compartilhado seria benéfico, mas isso conflita com alguns fatores, como a pressão de curto prazo dos acionistas, com sistemas e infraestrutura que não tem alinhamento com a busca por um propósito de longo prazo e a falta de indicadores de desempenho e incentivos alinhados com a visão de uma estratégia focada em propósito.

Nevens *et al* (2008) relata sobre a dificuldade de se desenvolver um propósito comum para alinhar o propósito de vários agricultores flamencos em busca de criar de uma cooperativa.

Isso exemplifica a dificuldade de nivelamento de propósitos pessoais de vários *stakeholders* para um propósito organizacional que reúna todos eles.

Um fator também se mostra como fundamental para o desenvolvimento de um senso de propósito é a comunicação (*The Business Case for Purpose*, 2015). Caso o propósito seja desenvolvido pela alta direção de uma organização e não seja devidamente compartilhado com toda a organização, transformando-o em um senso de propósito compartilhado e um fato ativo na cultura organizacional, dificilmente a empresa poderá usufruir dos benefícios citados.

Outra barreira muito importante citada por Mackey e Sisodia (2014) é o crescimento das empresas em busca da maturidade e a conseqüente substituição do fundador por outros profissionais na liderança das organizações. Segundo Anderson (1991), as empresas precisam de um propósito e uma boa gestão para evoluir, mas, ao trilhar esse crescimento, é possível que a necessidade de uma boa gestão se sobreponha à motivação primeira dos fundadores. Mackey e Sisodia (2014) afirmam que o processo de sucessão em empresas conscientes deve ser preparado com muita cautela para ter certeza de que a pessoa que assumir a liderança está claramente engajada com a motivação dos fundadores ao criá-la.

Anderson (1991) afirma que ao ver que sua empresa tinha crescido, resolveu colocá-la aos cuidados de profissionais de mercado, mais capazes de gerenciar uma empresa daquele tamanho. Entretanto, ela atesta que a empresa começou a se distanciar do seu propósito original, os empregados começaram a perder o entusiasmo e os clientes começaram a perceber diferenças. Assim, ela se viu obrigada a voltar para o comando da empresa.

Segundo Mackey e Sisodia (2014), a *Harley Davidson*, empresa centenária e símbolo do motociclismo mundial, também sofreu por problemas de gestão e acabou sendo vendida para uma empresa que administrava pistas de boliche, o que a fez se distanciar muito do propósito original da "vida sobre duas rodas" pretendido pelos seus fundadores. A empresa só conseguiu voltar para o seu propósito original em 1981, ao ser comprada novamente por um grupo de investidores capitaneados pelo neto de um dos fundadores. Desde então, a empresa se engajou numa caminhada para retomar o prestígio e reconquistar os clientes.

## 6. Conclusão

Através do estudo realizado, podemos definir o propósito organizacional como a “alma” da empresa, ou seja, a razão para ela existir. Geralmente, o propósito está ligado intimamente com as intenções de transformação no ambiente em que o fundador está inserido. Podemos citar como exemplo a declaração de propósito de algumas empresas multinacionais:

Tabela 3 - Empresas e suas declarações de propósito

Empresa	Propósito
Disney	Fazer as pessoas felizes
3M	Resolver os problemas não solucionados de uma forma inovadora
Starbucks	Inspirar e nutrir o espírito humano - uma pessoa, uma xícara de café e uma comunidade de cada vez
Nike	Experimentar a emoção da competição, da vitória e de vencer adversários

Fonte: Adaptado de Collins e Porras (1996, p. 6)

É possível afirmar que o principal fator crucial para a implementação de um propósito em uma organização é a sua cultura. É necessário criar uma cultura consciente para que o senso de propósito não se concentre apenas na alta cúpula e se espalhe pelos empregados, pela cadeia de valor, pela comunidade e seja reconhecido até pelos clientes, que passarão a se sentir como co-criadores do produto oferecido. A construção de uma cultura consciente, por sua vez, necessita de apoio da alta gestão, sob a influência de um líder consciente.

Assim, é reconhecível que a teoria sobre propósito maior, apesar de recente, já está sendo difundida no mundo dos negócios por estudos acadêmicos e por aplicações práticas, mas a sua aplicação ainda está muito concentrada em empresas que sempre o praticaram, na maioria das vezes intimamente ligada aos objetivos primordiais dos seus fundadores. Sua importância e



seus benefícios são conhecidos por grande parte dos executivos atualmente no mercado e pela sociedade, que busca interagir cada vez mais com empresas guiadas por propósito.

Contudo, como toda quebra de paradigma, as organizações ainda esbarram em barreiras do sistema tradicional, proposto originalmente por Friedman, para poder implementar a filosofia de que a razão de existir dos negócios deve ser maior do que simplesmente lucrar cada vez mais, principalmente em momentos de crise, como o que foi vivida em 2008 nos Estados Unidos e teve reflexos no mundo inteiro. Nesse aspecto, a gestão da mudança é um princípio fundamental para a construção de uma transição entre o modelo tradicional e um modelo baseado em um propósito maior, consolidando uma cultura consciente que assegurará que o propósito não será deixado para trás com trocas de gestão ou crises financeiras.

## 7. Referências bibliográficas

ANDERSON, Kye. The purpose at the heart of management. **Harvard business review**, v. 70, n. 3, p. 52-3, 56-7, 60-2, 1991.

BAUMAN, Zygmunt. **44 cartas do mundo líquido moderno**. Zahar, 2011.

BONCHEK, Mark. Purpose is good. Shared purpose is better. **HBR Blog Network**, Março, 2013. Disponível em: <http://blogs.hbr.org/2013/03/purposeis-good-shared-purpose/>. Acesso em 21/02/2017 às 14:51.

COLLINS, James C.; PORRAS, Jerry I. Building your company's vision. **Harvard business review**, v. 74, n. 5, p. 65-&, 1996.

COLLINS, James Charles. **Good to great: Why some companies make the leap... and others don't**. Random House, 2001.

CONFORTO, Edivandro Carlos; AMARAL, Daniel Capaldo; SILVA, SL DA. Roteiro para revisão bibliográfica sistemática: aplicação no desenvolvimento de produtos e gerenciamento de projetos. **In: 8º Congresso Brasileiro de Gestão de Desenvolvimento de Produto. Anais do 8º CBGDP**. 2011.

COOK, D.J.; MULROW, C.D.; HAYNES, R.B. Systematic reviews: synthesis of best evidence for clinical decisions. **Annals of Internal Medicine**, v.126, n.5, pp.376-380, 1997.

FINK, Arlene. **Conducting research literature reviews: from the Internet to paper**. Sage Publications, 2013.

FRIEDMAN, Milton. The Social Responsibility of Business is to Increase its Profits. **The New York Times**, 1970.

GIL, A. **Como elaborar projetos de pesquisa**. Atlas: São Paulo, 2007.

JONES, Bruce. The difference between purpose and mission. **Harvard Business Review**, Fevereiro, 2016.  
Disponível em: <https://hbr.org/sponsored/2016/02/the-difference-between-purpose-and-mission>. Acesso em: 22/02/2017 às 14:10.

KANTER, R. M. How great companies think differently. **Harvard Business Review**, 89(11), 66–78. 2011.

LEIGH, Pamela. The new spirit at work. **Training & Development**, v. 51, n. 3, p. 26-34, 1997.

MACKEY, John; SISODIA, Rajendra. **Conscious capitalism: liberating the heroic spirit of business**. Harvard Business Review Press, 2013.

NEVENS, Frank et al. 'On tomorrow's grounds', Flemish agriculture in 2030: a case of participatory translation of sustainability principles into a vision for the future. **Journal of Cleaner Production**, v. 16, n. 10, p. 1062-1070, 2008.

O'BOYLE, Ed; HARTER, Jim. State of the American workplace: Employee engagement insights for US business leaders. Washington, DC: **Gallup**, 2013.

O'TOOLE, James; VOGEL, David. Two and a half cheers for conscious capitalism. **California Management Review**, v. 53, n. 3, p. 60-76, 2011.

REIMAN, Joey. **The story of purpose: The path to creating a brighter brand, a greater company, and a lasting legacy**. John Wiley & Sons, 2012.

ROTTINK, E. S. Do what you love or love what you do?: The perception of Millennials on work meaning and engagement. 2017. Dissertação de Mestrado. **University of Twente**.

SINEK, Simon. **Start with why: How great leaders inspire everyone to take action**. Penguin, 2009.

SISODIA, Rajendra; WOLFE, David; SHETH, Jagdish N. **Firms of endearment: How world-class companies profit from passion and purpose**. Pearson Prentice Hall, 2003.

The Business Case for Purpose. **Harvard Business Review Analytic Services**, 2015. Disponível em:

[http://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/ey-the-business-case-for-purpose/\\$FILE/ey-the-business-case-for-purpose.pdf](http://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/ey-the-business-case-for-purpose/$FILE/ey-the-business-case-for-purpose.pdf). Acesso em 21/02/2017 às 14:33.

WEBSTER, J.; WATSON, J.T. Analyzing the past to prepare for the future: writing a literature review. **MIS Quarterly & The Society for Information Management**, v.26, n.2, pp.13-23, 2002.