

FACULDADE FIPECAFI

**PROGRAMA DE MESTRADO PROFISSIONAL EM CONTROLADORIA E
FINANÇAS**

CARINE MOREIRA DE JESUS

**Sistema de Avaliação de Desempenho em uma empresa adepta do
Capitalismo Consciente – Estudo de caso da Editora Mol**

São Paulo

2019

Diretor Presidente
Prof. Dr. Welington Rocha

Diretor de Pesquisa
Prof. Dr. Fernando Da-Ri Murccia

Diretor Geral de Cursos
Prof. Dr. João Domiraci Paccez

Coordenador do Curso de Mestrado Profissional em Controladoria e Finanças
Profa. Dra. Marta Cristina Pelucio Grecco

CARINE MOREIRA DE JESUS

**Sistema de Avaliação de Desempenho em uma empresa adepta do
Capitalismo Consciente – Estudo de caso da Editora Mol**

Dissertação apresentada ao Curso de Mestrado Profissional em Controladoria e Finanças da Faculdade FIPECAFI para a obtenção do título de Mestre em Controladoria e Finanças.

Orientador: Prof. Dr. Paschoal Tadeu Russo

São Paulo

2019

Autorizo a reprodução e divulgação total ou parcial deste trabalho, por qualquer meio Convencional ou eletrônico, para fins de estudo e pesquisa, desde que citada a fonte.

Catálogo na publicação

Serviço de Biblioteca Faculdade FIPECAFI

Fundação Instituto de Pesquisas Contábeis Atuárias e Financeiras (FIPECAFI)

Dados fornecidos pelo (a) autor (a)

Jesus, Carine Moreira de

Sistema de avaliação de desempenho em uma empresa adepta do capitalismo consciente: estudo de caso da editora Mol. / Carine Moreira de Jesus. -- São Paulo, 2019.

98 p.: il. col.

Dissertação (Mestrado Profissional) - Programa de Mestrado Profissional em Controladoria e Finanças – Faculdade FIPECAFI Fundação Instituto de Pesquisas Contábeis Atuárias e Financeiras

Orientador: Prof. Dr. Paschoal Tadeu Russo.

1. Capitalismo consistente. 2. Trabalho com sentido 3. Liderança transformacional. 4. Engajamento. 5. Sistema de avaliação de desempenho I. Prof. Dr. Paschoal Tadeu Russo. II. Título.

658.151

DEDICATÓRIA

Dedico esta dissertação aos meus pais, José Paixão e Adinamilza Jesus, pois sem eles eu jamais teria chegado até aqui.

|

AGRADECIMENTOS

Sou MESTRA graças a Deus e aos meus pais, que sempre foram exemplo de honestidade e companheirismo. Sou MESTRA graças aos meus irmãos, que sempre foram meus melhores amigos. Com um destaque especial ao Luís, que saía de casa (mesmo de pijama) para me buscar. Sou MESTRA graças aos meus professores maravilhosos. Um destaque muito especial ao meu orientador e amigo, Paschoal Tadeu Russo, que me desenvolveu como pesquisadora e não aluna. Sou MESTRA graças aos meus colegas de mestrado e à Fabíola Cauduro da Rocha, pois foram tão companheiros em todos os momentos. Sou MESTRA graças a todos os meus colegas e amigos de jornada. Amigos do IIR, do IBGC e da Sensenova. São tantas pessoas que eu tenho medo de ser injusta. Mas há pessoas que gostaria de destacar: Eleno Paes Gonçalves Jr., Rodrigo Pipponzi e Hugo Bethlem, que me ajudaram na execução do projeto. Também Vania Campion, Adriane dos Santos de Almeida e Alexandre Cantelli Bergamo, que confiaram e investiram em mim, mesmo quando eu demonstrei não ter nenhuma experiência. Sou MESTRA graças aos meus amigos, cunhadas, parentes, afilhados e sobrinhos, que suportaram toda a minha chatice nesse período e continuaram me apoiando. E, finalmente, sou MESTRA graças a mim, porque sem mim eu não seria MESTRA.

|

RESUMO

Um sistema de avaliação de desempenho (SAD) adequado e efetivo é essencial para a implantação e acompanhamento de boas estratégias nas organizações, e por isso é tão importante aprofundar-se no tema. Todavia, apenas implantar um bom SAD não garante a perenidade e o sucesso das organizações; assim, é primordial incluir novos fatores para análise. Este estudo teve por objetivo investigar a amplitude dos sistemas de avaliação de desempenho em uma empresa adepta do capitalismo consciente, e sua associação com o engajamento dos funcionários. Para atingir o objetivo principal, os objetivos secundários buscaram avaliar as relações entre capitalismo consciente, trabalho com sentido, liderança transformacional e engajamento dos funcionários. Por meio de um estudo de caso na empresa Mol, foi realizado um estudo empírico qualitativo que utilizou seis proposições (P1 a P6) que nortearam a análise dos achados, à luz das teorias discutidas no referencial teórico. Para isso, foram aplicados três métodos de coleta de dados (análise documental, entrevistas e questionário eletrônico), que propiciaram uma compreensão ampla do tema. Os resultados sugerem que se pode considerar a existência de indícios de uma relação positiva entre capitalismo consciente e liderança transformacional (P1). Também foi possível encontrar evidências de que o capitalismo consciente pode ser associado ao trabalho com sentido (P2). A possível relação positiva também foi verificada na relação entre a liderança transformacional e o trabalho com sentido (P3). As relações entre trabalho com sentido e engajamento dos funcionários (P4), entre liderança transformacional e engajamento dos funcionários (P5), e entre engajamento dos funcionários e amplitude dos sistemas de avaliação de desempenho (P6) foram parcialmente evidenciadas. Este estudo traz como contribuição, para a academia e para as empresas, que é possível uma empresa almejar lucro para seus acionistas, sem que este seja a sua principal razão de existir. Além disso, demonstra que a sociedade é uma parte interessada importante nos negócios, talvez até a principal.

Palavras-chave: Capitalismo Consciente; Trabalho com sentido; Liderança transformacional; Engajamento; Sistema de avaliação de desempenho.

ABSTRACT

An adequate and effective performance measurement system (PMS) is essential for the implementation and monitoring of good strategies in organizations, and that is why it is so important to delve into the subject. However, just implementing a good PMS does not guarantee the continuity and success of organizations, so it is essential to include new factors for analysis. This study aimed to investigate the breadth of the performance measurement systems in a company that is adept of conscious capitalism, and its association with employees' engagement. In order to achieve the main objective, the secondary goals sought to evaluate the relationships between conscious capitalism, meaningful work, transformational leadership, and employees' engagement. Through a case study at the company Mol, we conducted a qualitative empirical study that used six propositions (P1 to P6) that guided the analysis of the findings, in light of the theories discussed in the theoretical framework. To do this, we applied three data collection methods (documental analysis, interviews and electronic questionnaire) that provided a broad understanding of the subject. The results suggest that there may be evidence of a positive relationship between conscious capitalism and transformational leadership (P1). We also found evidence that conscious capitalism can be associated with meaningful work (P2). We also observed a possible positive relationship between transformational leadership and meaningful work (P3). The relationship between meaningful work and employees' engagement (P4), as well as between transformational leadership and employees' engagement (P5) and between employees' engagement and breadth of performance measurement systems (P6) were partially demonstrated. This study contributes to academia and companies by showing that it is possible for a firm to seek profit for its shareholders, even if it is not the main reason for its existence. It further shows that society is an important stakeholder in businesses, possibly the main.

Keywords: Conscious capitalism; Meaningful work; Transformational leadership; Engagement; Performance measurement systems.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 - Um modelo teórico de trabalho com significado	24
Figura 2 - Modelo teórico de Henri (2006)	39
Figura 3 - Modelo teórico da pesquisa.....	40
Figura 4 - Trajetória metodológica da pesquisa	42
Figura 5 - Modelo teórico e de mensuração	47
Figura 6 - Estrutura organizacional da Mol.....	51
Figura 7 - Modelo de negócio da Mol.....	53
Figura 8 - Valor doado ano a ano (em milhão R\$).....	53
Figura 9 - BSC do IBGC (2012 a 2016)	73

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Evolução da Avaliação do Desempenho Organizacional.....	36
Tabela 2 - Classificação dos tipos de uso do SAD	37
Tabela 3 - Relação entre as variáveis investigadas	43
Tabela 4 - Estrutura da ETS	45
Tabela 5 - Dimensões da EEGT, definições e número de itens	46
Tabela 6 - Perfil dos respondentes	49
Tabela 7 - Respostas do questionário – Capitalismo consciente na Mol.....	66
Tabela 8 - Respostas do questionário – Capitalismo consciente na Mol.....	67
Tabela 9 - Respostas do questionário - Liderança da Mol	67
Tabela 10 - Respostas do questionário - Engajamento dos funcionários da Mol	68
Tabela 11 - Respostas do questionário - Sistema de Avaliação de Desempenho da Mol..	69
Tabela 12 - Respostas do questionário - Diversidade de Avaliação da Mol.....	70
Tabela 13 - Resultado da triangulação	71

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

BET	Bem-estar no trabalho
CNI	Confederação Nacional da Indústria
GTL	<i>Global Transformational Leadership</i>
HBR	<i>Harvard Business Review</i>
IBGE	Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
MLQ	<i>Multifactor Leadership Questionnaire</i>
PERMA	<i>Positive emotion, Engagement, Relationships, Meaning, and Accomplishment</i>
PNAD	Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios
RSC	Responsabilidade Social Corporativa
SET	<i>Social Exchange Theory</i> (Teoria da Troca Social)
TLQ	<i>Transformational Leadership Questionnaire</i>
WAMI	<i>Work and Meaning Inventory</i>

|

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO.....	19
1.1. Contextualização do tema	19
1.2. Objetivo Geral	21
1.3. Objetivos Secundários.....	21
1.4. Questão de pesquisa	21
2. REFERENCIAL TEÓRICO	23
2.1. Trabalho com sentido	23
2.1.1. <i>Sentido e significado</i>	24
2.1.2. <i>Escalas de medidas de trabalho com sentido</i>	25
2.2. Capitalismo consciente.....	25
2.2.1. <i>Propósito</i>	25
2.2.2. <i>Capitalismo consciente e seus princípios</i>	26
2.2.3. <i>Benefícios do capitalismo consciente</i>	27
2.2.4. <i>Escalas de medidas do capitalismo consciente</i>	27
2.3. Liderança Transformacional	28
2.3.1. <i>Definição de liderança</i>	28
2.3.2. <i>Definição de Liderança Transformacional</i>	28
2.3.3. <i>Benefícios da liderança transformacional</i>	30
2.3.4. <i>Escalas de medidas da liderança transformacional</i>	30
2.4. Engajamento.....	31
2.4.1. <i>Definição de engajamento</i>	31
2.4.2. <i>Benefícios do engajamento</i>	32
2.4.3. <i>Como alcançar o engajamento dos funcionários</i>	33
2.4.4. <i>Escalas de medidas de engajamento</i>	34
2.5. Sistemas de Avaliação de Desempenho (SAD)	35
2.5.1 <i>Escalas de medidas de SAD</i>	38
2.6. Modelo teórico da pesquisa.....	39
3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	41
3.1. Protocolo do estudo de caso	42
3.1.1. <i>Visão geral do projeto do estudo de caso</i>	42
3.1.2. <i>Procedimentos de Campo</i>	42
3.1.3. <i>Questões do estudo de caso</i>	43
3.2. Guia para o relatório do estudo de caso	44
3.3. Identificação de Construtos e Medidas.....	44

3.3.1. Capitalismo consciente	44
3.3.2. Trabalho com sentido	44
3.3.3. Liderança Transformacional.....	45
3.3.4. Engajamento.....	45
3.3.5. Sistema de Avaliação de Desempenho e Diversidade de Avaliação de desempenho	46
3.3.6. Síntese do modelo teórico e de mensuração.....	46
3.4. Instrumentos de Pesquisa	47
3.4.1. Análise documental.....	47
3.4.2. Questionários	48
3.4.2.1 Tradução dos instrumentos	48
3.4.2.2. Estudo Piloto.....	48
3.4.2.3. Perfil dos respondentes do questionário	49
3.4.3. Entrevista semiestruturada	49
3.5. Análise de Conteúdo.....	50
3.6. Limitações do método	50
4. ESTUDO DE CASO	51
4.1. Apresentação da empresa	51
4.1.1. Modelo de negócio da Mol.....	52
4.1.2. Certificações e associações da Mol.....	54
4.1.3. Contexto prévio a ser considerado para o entendimento das evidências.....	54
4.2. Apresentação dos resultados da pesquisa de campo	55
4.2.1. Pesquisa documental	55
4.2.1.1. Evidência documental para P1 - O capitalismo consciente pode ser associado diretamente à liderança transformacional?.....	55
4.2.1.2 Evidência documental para P2 - O capitalismo consciente pode ser associado diretamente ao trabalho com sentido?	56
4.2.1.3. Evidência documental para P3 - A liderança transformacional pode ser diretamente associada ao trabalho com sentido? Como? Por quê?.....	56
4.2.1.4. Evidência documental para P4 - O trabalho com sentido está diretamente associado ao maior engajamento dos funcionários no trabalho?.....	57
4.2.1.5. Evidência documental para P5 - Liderança transformacional pode estar diretamente associada a um maior engajamento dos funcionários no trabalho?	58
4.2.1.6. Evidência documental para P6 - Engajamento dos funcionários pode estar diretamente associado à amplitude do sistema de avaliação de desempenho instituído na empresa?	58
4.2.2. Análise das entrevistas	59
4.2.2.1. Evidência nas entrevistas para P1 - O capitalismo consciente pode ser associado diretamente à liderança transformacional?.....	59
4.2.2.2. Evidência nas entrevistas para P2 - O capitalismo consciente pode ser associado diretamente ao trabalho com sentido?.....	60

4.2.2.3. Evidência nas entrevistas para P3 - A Liderança transformacional pode ser diretamente associada ao trabalho com sentido?.....	61
4.2.2.4. Evidência nas entrevistas para P4 - O Trabalho com sentido está diretamente associado ao maior engajamento dos funcionários no trabalho?.....	62
4.2.2.5. Evidência nas entrevistas para P5 - Liderança transformacional pode estar diretamente associada a um maior engajamento dos funcionários no trabalho?.....	63
4.2.2.6. Evidência nas entrevistas para P6 - Engajamento dos funcionários pode estar diretamente associado à amplitude do sistema de avaliação de desempenho instituído na empresa?.....	63
4.2.3. Análise dos resultados dos questionários	65
4.2.3.1. Capitalismo consciente.....	65
4.2.3.2 Trabalho com sentido	66
4.2.3.3 Liderança Transformacional.....	67
4.2.3.4. Engajamento.....	68
4.2.3.5. Sistema de Avaliação de desempenho	68
4.2.3.6. Diversidade de Avaliação de desempenho	70
4.2.3.7 Evidência nos questionários para as proposições P1 a P6	70
4.3. Triangulação - Visão geral dos resultados	71
4.4. Proposta de um Sistema de Avaliação de Desempenho para a Mol.....	72
5. CONCLUSÕES E CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	75
REFERÊNCIAS	77
APÊNDICES.....	87
Apêndice A - Termo de solicitação para realização da pesquisa na Editora Mol.....	87
Apêndice B – Questionário	88
Apêndice C – Perfil do Respondente	89
Apêndice D – Capitalismo Consciente	90
Apêndice E – Trabalho com Sentido	92
Apêndice F – Engajamento.....	93
Apêndice G – Liderança Transformacional.....	94
Apêndice H – Sistema de Avaliação de Desempenho	95
Apêndice I – Diversidade de Avaliação de Desempenho	96
Apêndice J – Interesse em receber a versão final da pesquisa	96
Apêndice K – Entrevista semiestruturada.....	97

1. INTRODUÇÃO

1.1. Contextualização do tema

Segundo o Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE, 2019), por meio da Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios (PNAD) divulgada em junho de 2019, no Brasil falta trabalho para 13 milhões de pessoas, e há 28,5 milhões de pessoas subutilizadas, ou seja, milhões de brasileiros estão em busca de recolocação, de aumento de carga de trabalho ou do primeiro emprego. Outra pesquisa realizada pelo mesmo órgão em 2017 demonstrou que a desigualdade de renda no país continua elevada, ou seja, 10% da população com maiores rendimentos concentra 43% de todas as fontes de renda recebidas no Brasil (IBGE, 2017).

Estes números tão expressivos demonstram que o país enfrenta um grande problema estrutural, no qual uma grande massa continua lutando pela sobrevivência, enquanto uma minoria possui quase metade da riqueza do país. Com isso, surge o medo do desemprego por parte daqueles que ainda estão empregados. De acordo com a pesquisa divulgada em julho de 2018 pela Confederação Nacional da Indústria (CNI), o medo do desemprego aumentou, e é um dos maiores registrados nos últimos 22 anos. Além disso, segundo a mesma pesquisa, a satisfação com a vida também diminuiu (Agência de Notícias CNI, 2018). Ou seja, uma vez que essa massa teme o desemprego, acredita-se que muitos trabalhadores se sujeitem a situações degradantes de emprego. Os resultados de uma pesquisa realizada por Barros, Álvaro e Borges (2018, p. 1) com 44 operários sugerem que:

as condições de trabalho precárias e a escassez de dinheiro estruturam os modos de enfrentamento da realidade, além da valorização dos benefícios alcançados, da naturalização e do conformismo, decorrentes da dureza e limitação de oportunidades experimentadas pelos trabalhadores (Barros *et al.*, 2018, p. 1).

E isso também é observado pelo Doutor em Direito do Trabalho e professor da PUC-SP Ricardo Pereira de Freitas Guimarães, que, em uma entrevista ao jornal digital A Tribuna, da Baixada Santista, informou que há um crescimento do índice de afastamento de empregados em função de quadros depressivos e síndromes causados por estresse e exaustão, como as síndromes do pânico e a de *burnout* (A Tribuna, 2017). Para Maslach, Schaufeli e Leiter (2001), o engajamento no trabalho é a antítese positiva do *burnout*, ou seja, o *burnout* envolve a erosão do engajamento no trabalho de uma pessoa.

As organizações continuam a priorizar a maximização do lucro e o alcance de indicadores financeiros, que resultam da velha mentalidade da cenoura e do chicote, na qual as únicas coisas que motivam os seres humanos são a recompensa financeira e o atendimento de seus próprios interesses, que sempre se sobrepõem aos interesses coletivos (Silveira, 2018). Dois pensamentos amplamente difundidos corroboram essa lógica: o *shareholder value*, que parte da premissa de que a empresa é um ativo financeiro que visa à prosperidade e maximização da riqueza dos acionistas (Rappaport, 1986), e o conceito de *homo economicus*, que se baseia na ideia de que os seres humanos agem sempre racionalmente, no intuito de maximizar sua utilidade pessoal, ou seja, o objetivo é obter maior ganho financeiro para si (Persky, 1995).

Na contramão deste cenário, todavia, há um crescente número de pessoas que buscam outros fins, além da sobrevivência, do recebimento de um salário, e do atendimento de interesses próprios. Tais pessoas são movidas pela necessidade de trabalhar por outros propósitos, além do financeiro, e, com isso buscam dar outros significados a seu trabalho. Steger e Dik (2010) afirmam que o trabalho desempenha um papel poderoso na maneira como as pessoas enxergam suas vidas, o mundo a seu redor, e o nicho único do qual elas fazem parte e onde cumprem sua missão. Também concordam com esse pensamento Sverko e Vizek-Vidovic (1995), para quem as pessoas desejam que suas carreiras e seu trabalho sejam mais do que simplesmente uma maneira de ganhar um salário ou passar seu tempo; elas querem que seu trabalho signifique algo. Blustein (2008) complementa que o trabalho importa, e desempenha um papel relevante na saúde

psicológica das pessoas. Hackman e Oldham (1975) demonstraram que existe uma relação entre a qualidade de vida no trabalho e o sentido do trabalho.

Embora, atualmente, ainda não exista consenso sobre o que é, afinal, o trabalho com significado ou com sentido, para este estudo os termos serão considerados equivalentes (Tolfo & Piccinini, 2007). As pessoas que afirmam ter um trabalho com significado alcançam um melhor ajuste psicológico no desempenho de suas atividades e, conseqüentemente, conseguem apresentar qualidades que são desejáveis para as organizações (Steger, Dik, & Duffy, 2012). Para Rosso, Dekas e Wrzesniewski (2010, p. 91):

Havendo oportunidade, qualquer pessoa procurará um trabalho que, além de pagar um salário, contribua para o seu crescimento pessoal e profissional, que tenha significado para si e para sua vida, sentindo, no final do dia, que, de alguma forma, fez uma diferença positiva no mundo (Rosso *et al.*, 2010, p. 91).

Todavia, para que as pessoas encontrem um trabalho com sentido, as organizações onde tais pessoas encontrarão esse tipo de trabalho também precisam ter um propósito diferenciado. Gartenberg, Prat e Serafeim (2019) e Henderson e Van den Steen (2015) consideram o propósito da organização como o significado do trabalho de uma empresa, que vai além de medidas quantitativas de desempenho financeiro e da maximização do lucro. Hawken (1993, citado por Visser, 2012) adverte que o propósito principal do negócio não é, ou não deveria ser, simplesmente fazer dinheiro. A promessa do negócio é aumentar o bem-estar da humanidade por meio de serviços, inovação criativa e filosofia ética. Handy (1997, citado por Visser, 2012, p. 2321) complementa:

Indivíduos e organizações têm um desejo nato de encontrar uma finalidade superior, muito além daquela de fazer dinheiro e obter lucros (esses são simplesmente meios para um fim). A busca por propósito em nosso negócio e em nossa vida pessoal implica tentativa de deixar o mundo em melhor estado do que o encontramos (Visser, 2012, p. 2321).

Baseados nesse pensamento, surgem, apesar de timidamente, movimentos contrários a essa teoria da maximização dos lucros apenas para os acionistas. Dentre eles está o movimento do capitalismo consciente, que surgiu nos anos de 1980, mas ganhou força em 2013, com o lançamento do livro com o mesmo nome, escrito pelo empresário John Mackey e pelo professor Raj Sisodia. Esse movimento objetiva fazer com que as organizações passem a operar sob uma perspectiva mais ampla do que os interesses financeiros dos acionistas, ou seja, almejem a criação de valor de longo prazo para todos os públicos de interesse (Mackey & Sisodia, 2013). O capitalismo consciente está baseado em quatro pilares: propósito elevado, também conhecido como propósito evolutivo, orientação para os *stakeholders*, cultura consciente e liderança consciente.

Nesse contexto do trabalho com sentido em organizações com propósito evolutivo, ou seja, empresas conscientes, a liderança ganha destaque, pois contribui para o melhor desempenho dos funcionários e, conseqüentemente, da organização. Segundo Steger e Dik (2010), líderes que sentem que seu trabalho é significativo são mais propensos a ter uma missão clara e precisa dele. Os autores também salientam que o engajamento em um trabalho com significado é um ativo forte e potente para os líderes, complementando outras características da liderança. Esta liderança com uma dimensão ampliada é intitulada “liderança transformacional”, e se refere ao processo de influência dos profissionais que desempenham tais papéis, ao transformarem as atitudes e pressupostos dos colaboradores e desenvolverem seu comprometimento com a missão e objetivos da organização (Yukl, 1994, citado por Beveren, 2015).

Embora seja possível argumentar que as organizações com propósito evolutivo têm uma obrigação ética ou moral de ajudar os trabalhadores a experimentar um trabalho com significado, uma razão mais tangível para que o trabalho com significado também importe é sua associação consistente com benefícios para trabalhadores, e também para as organizações; ou seja, deverá

impactar o desempenho dos funcionários, e estes o desempenho das organizações, o que somente pode ser assegurado por meio de um amplo e efetivo sistema de avaliação de desempenho da empresa (Michaelson, 2005; Chenhall & Langfield-Smith, 1998). Segundo Silveira (2018) e Guiso, Sapienza e Zingales (2015), vem crescendo o número de pesquisas que demonstram que administrar empresas com base em propósitos e valores elevados é algo realista e vantajoso financeiramente. Além disso, estudos mostram que a experiência de trabalho com sentido por parte dos funcionários afeta positivamente os resultados pessoais e aqueles relacionados ao trabalho (Holbeche & Springett, 2004; May, Gilson e Harter 2004; Milliman, Czaplewski & Ferguson, 2003; Olivier & Rothmann 2007). Ou seja, funcionários que percebem que seu trabalho tem sentido são, entre outras coisas, mais comprometidos com a organização e menos propensos a deixá-la. Eles também são mais engajados e mais produtivos do que os funcionários que não consideram seu trabalho particularmente significativo (Van Wingerden & Van der Stoep, 2018). Assim, um sistema de avaliação de desempenho efetivo, que é essencial para a implantação e acompanhamento das estratégias das organizações, deverá considerar, além das medidas financeiras, as medidas não financeiras citadas acima.

1.2. Objetivo Geral

Este estudo teve por objetivo investigar a amplitude dos sistemas de avaliação de desempenho em uma empresa adepta do capitalismo consciente, e sua associação com o engajamento dos funcionários.

1.3. Objetivos Secundários

Para atingir o objetivo principal, os objetivos secundários buscaram avaliar as relações entre capitalismo consciente, trabalho com sentido, liderança transformacional e engajamento dos funcionários.

1.4. Questão de pesquisa

A questão de pesquisa que direcionou o trabalho foi: Qual o impacto do engajamento dos funcionários na amplitude dos sistemas de avaliação de desempenho, em uma empresa adepta do capitalismo consciente?

2. REFERENCIAL TEÓRICO

2.1. Trabalho com sentido

Os primeiros estudos sobre o sentido do trabalho são dos psicólogos Hackman e Oldham (1975). Eles demonstraram a relação entre a qualidade de vida no trabalho e o sentido do trabalho. Todavia, esse campo de estudos ganhou força nos anos de 1980 com a publicação do livro sobre o significado do trabalho (*meaning of work*, conhecido pela sigla MOW), que teve como base uma pesquisa que avaliou culturas, ocupações e condições de trabalho (MOW, 1987).

Morin (2001) define o sentido do trabalho como uma estrutura afetiva formada por três componentes:

- a) o significado: refere-se às representações que o sujeito tem de sua atividade, assim como o valor que lhe atribui;
- b) a orientação: sua inclinação para o trabalho, o que ele busca, e o que guia suas ações; e
- c) a coerência: a harmonia ou equilíbrio que ele espera de sua relação com o trabalho.

Segundo Bendassolli e Borges-Andrade (2011, p. 221), com base em Morin (1997, 2003 e 2007) “sentido diz respeito ao fato de que o sujeito, na realização de seu trabalho, identifica elementos ou fatores que tornam seu trabalho uma atividade vivenciada como algo com propósito, direção e finalidade, estando ainda em sincronia com a autorrepresentação que ele tem de si mesmo, sua identidade”.

Pesquisas realizadas pelo grupo Meaning of Work International Research Team [MOW] em 1987 e por Morin (2001) mostram que a maioria das pessoas, mesmo que tivessem condições de viver o resto da vida confortavelmente, sem trabalhar, seguiriam trabalhando, pois para elas o trabalho, além de ser uma fonte de sustento, é um meio de se relacionar com os outros, de se sentir como parte integrante de um grupo ou da sociedade, de ter uma ocupação, e de ter um objetivo na vida (Morin, 2001).

Para Rosso *et al.* (2010), o trabalho com significado é aquele que é sentido como particularmente significativo para um indivíduo. Outras pesquisas também vinculam o trabalho com significado ao bem-estar e ao desempenho do funcionário (Grant, 2008; Van Wingerden & Van der Stoep, 2017).

Para Steger, Dik e Duffy (2012), existem três características intrínsecas à concepção do trabalho com significado:

- a) Significado positivo no trabalho: está relacionado à significância psicológica atribuída às características do trabalho; sendo uma experiência subjetiva, está relacionada ao sentido que as pessoas dão ao seu trabalho, de forma que este tenha importância e seja significativo;
- b) Criação de significado por meio do trabalho: o trabalho é importante para que as pessoas sintam que suas vidas têm significado; contudo, existe uma sobreposição entre o trabalho e as outras dimensões da vida (como saúde e realizações pessoais). Quando alguém se sente realizado no trabalho, usualmente essa realização passa a fazer parte da realização pessoal como um todo;
- c) Motivações para um bem maior: prendem-se ao desejo de ter um impacto positivo no bem maior para a organização, e estão diretamente relacionadas às experiências de significado; isto é, as pessoas tendem a sentir que o seu trabalho é mais significativo se tiver um impacto positivo mais amplo sobre os outros.

Significado no trabalho sugere um estado inclusivo de ser. É a maneira como expressamos o significado e o propósito de nossas vidas por meio das atividades no trabalho, e que compõem a maior parte de nossas horas de vigília (MOW, 1987).

Steger e Dik (2010) propuseram um modelo de trabalho com significado, conforme apresentado na Figura 1. Segundo estes autores, entender o próprio eu, a organização, e como o

seu eu se encaixa nessa organização dão origem à compreensão no trabalho, o que, por sua vez, leva ao desejo de buscar um ou mais propósitos congruentes no trabalho. O propósito no trabalho compreende o propósito específico atribuído por indivíduos e organizações, e é promovido através de uma liderança organizacional eficaz. O trabalho com significado ajuda as pessoas a trespassar seu próprio interesse e trabalhar em direção ao bem maior, e a autotranscendência ajuda as pessoas a buscar o trabalho com significado.

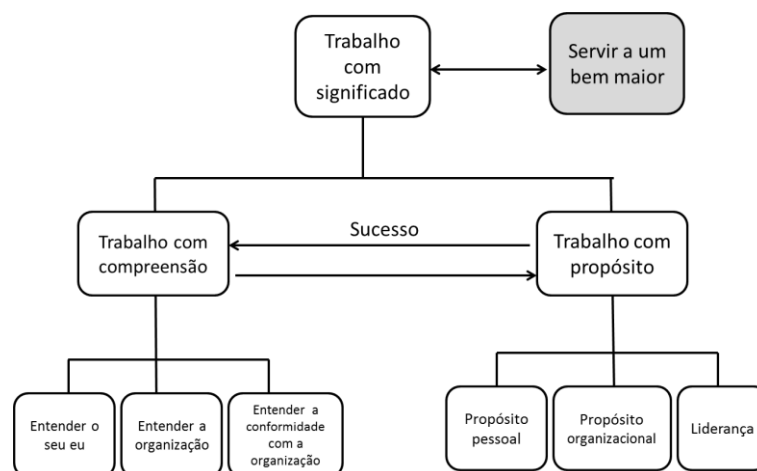


Figura 1 - Um modelo teórico de trabalho com significado

Fonte: Adaptado de Steger & Dik (2010, p. 135).

De acordo com Penna (2007), o significado do trabalho pode ser uma maneira valiosa de aproximar empregadores e funcionários para benefício de ambos, em que os funcionários experimentam um senso de comunidade, o espaço para serem eles mesmos, e a oportunidade de contribuir; ou seja, eles encontram um significado. Morin (2001) e Oliveira, Piccinini, Fontoura e Schweig (2004) enfatizam que o trabalho com sentido faz com que o trabalhador conheça mais sobre sua atividade, e possibilita que a organização alcance a eficácia sem a preocupação de constantes reforços ao trabalhador, mediante programas motivacionais para estimulá-lo a gerar melhor desempenho. Para Tolfo e Piccinini (2007), para que as pessoas encontrem sentido no trabalho são necessários alguns fatores, tais como autonomia, reconhecimento, desenvolvimento e crescimento, o que nem sempre as organizações oferecem.

Os resultados de pesquisas realizadas no Brasil, com gestores e alunos de cursos de especialização, confirmam que o trabalho continua a ser essencial na vida das pessoas, e que estas buscam, ao mesmo tempo, utilidade para suas atividades dentro das organizações e também para a sociedade (Morin, Tonelli & Pliopas, 2007; Oliveira *et al.*, 2004; Tolfo & Piccinini, 2007).

2.1.1. Sentido e significado

Apesar de os termos *sentido* ou *significado* não apresentarem consenso entre diversos autores, etimologicamente, ambos surgem do termo latino *sensos*, que se refere à percepção, significado ou interpretação, sentimento e empreendimento (Harper, 2005, citado por Tolfo, 2015). O termo *sentido* refere-se a *significado*, e vice-versa, ambos relacionados à percepção, sentimento e cognição (Tolfo, 2015).

No Brasil, há diversos autores que diferenciam significados e sentidos em suas pesquisas (Aguiar, 2007; Morin *et al.*, 2007; Tolfo, Coutinho, Almeida, Baasch, & Cugnier, 2005; Tolfo & Piccinini, 2007; Tolfo, Coutinho, Baasch & Cugnier, 2011, citados em Bendassolli & Gondim, 2014); todavia, uma das principais referências sobre significado do trabalho ainda é o grupo de investigação MOW (1987). Confere-se a esse grupo as maiores contribuições para a compreensão do fenômeno ‘significado do trabalho’ em nível mundial (Tolfo, 2015). Com isso, mesmo estudos sobre sentido no trabalho utilizam essa referência, pois a equipe MOW conceituou o significado

do trabalho como um construto psicológico multidimensional e dinâmico, formado pela interação entre variáveis pessoais e ambientais, e influenciado pelas mudanças no ser humano, ao seu redor ou no trabalho (Ruiz-Quintanilla & Claes, 2000, citados por Tolfo e Piccinini, 2007). Assim, para este estudo os conceitos de significado e sentido serão tratados como sinônimos, conforme fazem alguns autores (Tolfo & Piccinini, 2007).

2.1.2. Escalas de medidas de trabalho com sentido

Steger *et al.* (2012) propuseram um instrumento para aferição do significado do trabalho, que eles chamaram de WAMI – *Work and Meaning Inventory*. Esse instrumento multidimensional aborda, além do senso de vocação para o trabalho, a orientação para o trabalho, comportamento de cidadania organizacional, intenção de deixar o trabalho, comprometimento com a carreira e com a organização, satisfação com o trabalho, motivação intrínseca e extrínseca ao trabalho, satisfação com a vida, depressão, ansiedade e hostilidade, e sentido da vida.

Borges (1997), com o intuito de adaptar a métrica às peculiaridades da realidade brasileira, elaborou o IST (Inventário do Significado do Trabalho), que se mostrou adequado para as reflexões sobre o significado do trabalho em nível nacional. A autora analisou a estrutura fatorial das crenças sobre o trabalho, a partir da diferenciação entre atributos valorativos e descritivos.

Bendassolli e Borges-Andrade (2011) construíram a Escala do Trabalho com Sentido (ETS), que foi baseada no modelo conceitual desenvolvido no Canadá por Morin (1997, 2003, 2007), Morin e Cherré (1999), e Morin e Dassa (2006). O objetivo desta escala é demonstrar que as pessoas encontrarão mais sentido no trabalho quanto mais avaliarem positivamente algumas de suas características. E ao encontrarem sentido, essa situação será propícia ao seu desenvolvimento psicológico, bem-estar, e satisfação no trabalho. Esta métrica foi a escolhida para a avaliação do trabalho com sentido nesta dissertação, em função de sua praticidade e por já ter sido testada e validada no Brasil. Ela é apresentada no **Apêndice E**.

2.2. Capitalismo consciente

2.2.1. Propósito

Bartlett e Ghoshal (1994, p. 88) definem propósito como “a declaração da resposta moral de uma empresa às suas responsabilidades amplamente definidas, não um plano amoral para explorar oportunidades comerciais”. Thakor e Quinn (2013, p. 4) o definem como “algo que é percebido como produtor de um benefício social, para além do pagamento pecuniário tangível que é compartilhado pelo principal e pelo agente”. Henderson e Van den Steen (2015) descrevem o propósito como uma meta ou objetivo concreto para a empresa, que vai além da maximização do lucro. Gartenberg, Prat e Serafeim (2019) adotam a visão de propósito corporativo como um conjunto de crenças sobre o significado do trabalho de uma empresa, além de medidas quantitativas de desempenho financeiro. Como exemplo, citam Paul Polman, CEO da Unilever, que há muito reconhece a importância do propósito nos negócios descreve o propósito de sua organização: “Nos comprometemos a fornecer boa higiene, água potável e melhor saneamento para os milhões de pessoas em todo o mundo. ...Trata-se de oportunidade de alinhar nosso propósito nos negócios com essa oportunidade” (Gartenberg, Prat & Serafeim, 2019, p.9).

Para este estudo, será utilizada a definição de Mackey & Sisodia (2013), de que o propósito, razão de existência da empresa, traduz-se em algo mais do que gerar lucro e criar valor somente para o eventual titular do exercício da atividade. Os autores sugerem a existência de um impacto positivo maior quando as empresas se baseiam em um propósito evolutivo.

2.2.2. Capitalismo consciente e seus princípios

No entendimento de Sisodia (2009), o mundo tem sofrido grandes modificações, o que levou os seres humanos a uma constante evolução, alcançando estados mais elevados de consciência; todavia, tal processo não ocorreu nas empresas no mesmo ritmo. Segundo o autor, vários fatores contribuíram para esse aumento da consciência, sendo os principais:

- a) Envelhecimento da população, e com isso maior preocupação com o significado da vida, o foco em retribuir, o declínio do materialismo, a preocupação com o legado, e maior interesse em temas espirituais;
- b) Ascensão dos valores femininos na sociedade, levando a uma abordagem mais suave, mais cuidadosa e carinhosa de liderança;
- c) Disseminação da *world wide web*, que, segundo o autor, foi a inovação mais significativa do século passado; isto permitiu que milhares de pessoas se conectassem em torno de interesses e preocupações compartilhados, dando início a uma era de transparência sem precedentes, na qual as ações de governos e corporações raramente poderão ser protegidas do escrutínio público.

Para Sisodia (2009), em resposta a essas mudanças radicais, as empresas precisam praticar o que ele chamou de ‘capitalismo consciente’, para alcançar o sucesso sustentável, que compreende três elementos, a saber:

- a) as empresas necessitam de um propósito que transcende a maximização do lucro;
- b) elas são geridas para o benefício de todos os interessados em seu ecossistema, e não apenas dos acionistas; e
- c) elas são lideradas por líderes servos espiritualmente evoluídos e discretos.

Kofman (2006, p. 7) complementa que “um negócio consciente promove a paz e a felicidade no indivíduo, respeito e solidariedade na comunidade, e realização da missão na organização”.

O capitalismo consciente é um movimento com base nos trabalhos de Edward Freeman (pai da teoria dos *stakeholders*¹) que surgiu nos anos de 1980, mas ganhou força em 2013 com o lançamento do livro de mesmo nome escrito pelo empresário John Mackey e pelo professor Raj Sisodia.

A filosofia do capitalismo consciente é fundada em princípios como o propósito elevado, também traduzido como ‘propósito evolutivo’ e a integração dos *stakeholders*. O primeiro propõe a existência de um impacto positivo mais forte quando as empresas se baseiam em um propósito evolutivo. A segunda diz respeito à necessidade de reconhecimento da importância e interesses de outras partes afetadas pelas atividades da empresa, e que ela deve otimizar a criação de valor para essa rede abrangente, harmonizando tais interesses (Mackey & Sisodia, 2013).

Para Mackey e Sisodia (2013, p. 22), “o capitalismo de livre iniciativa tem de estar enraizado em um sistema ético baseado na criação de valor para todos os *stakeholders*”, o que indica a necessidade de uma reflexão mais profunda sobre a razão da existência das empresas, e como elas podem criar mais valor.

É importante salientar que o capitalismo consciente não é o mesmo que responsabilidade social corporativa (RSC). Segundo Sisodia (2009), a ideia de RSC é um passo intermediário louvável, porém, em geral, as empresas que se concentram na RSC costumam se envolver em negócios que criam efeitos prejudiciais significativos para a sociedade, e a RSC é uma forma de minimizar tais externalidades. Empresas conscientes, por outro lado, partem da premissa de que a sociedade é uma parte interessada importante, até mesmo a principal, nos negócios. E ser

¹ Em seu livro *Strategic management: a stakeholder approach*, R. E. Freeman discute o conceito de *stakeholders* no âmbito organizacional. O autor define *stakeholder* como “(...) qualquer grupo ou indivíduo que pode afetar, ou é afetado, pelo alcance dos propósitos de uma organização” (Freeman, 1984, p. 46).

socialmente responsável é fundamental para esses negócios (Sisodia, 2009). De acordo com Sisodia (2009), o capitalismo consciente está baseado em quatro pilares:

- a) Propósito evolutivo: as empresas têm um propósito que transcende a maximização do lucro, ou seja, aquelas que praticam o capitalismo consciente incorporam a ideia de que o lucro e a prosperidade andam de mãos dadas com a justiça social e a administração ambiental;
- b) Orientação para os *stakeholders*: um negócio deve gerar diferentes valores para todas as partes interessadas, os chamados *stakeholders*, ou seja, para o benefício de todos os interessados em seu ecossistema, e não apenas dos acionistas;
- c) Liderança consciente: é responsável por servir ao propósito da organização, criando valor para todos os seus *stakeholders* e cultivando uma cultura consciente de confiança e cuidado;
- d) Cultura consciente: é a incorporação dos valores, princípios e práticas subjacentes ao tecido social de uma empresa. Ela conecta os *stakeholders* uns aos outros, e também ao seu propósito, pessoas e processos. A sociedade é vista como a principal parte interessada; as empresas existem para promover o bem-estar da sociedade como um todo. Elas são motivadas por um desejo genuíno de ajudar a resolver grandes problemas sociais em parceria com governos, outras empresas e organizações não governamentais (ONGs). Elas não repassam os custos para a sociedade, mesmo quando isso é legalmente permitido. Elas acreditam que fazer as coisas certas, em última análise, traz bons resultados. O lucro é visto como o resultado natural de fazer as coisas certas, não o foco único de todas as atividades da empresa.

2.2.3. Benefícios do capitalismo consciente

Segundo pesquisa de Sisodia (2009), as empresas que aderem aos princípios do capitalismo consciente superaram o mercado em uma proporção de 9 para 1, ao longo de um período de dez anos (1.111% versus 123%, segundo a S&P 500). Além do bem financeiro, essas empresas também criam muitos outros tipos de riqueza social: são inovadoras, seus empregados são muito mais engajados e satisfeitos, os clientes são fiéis e confiantes, possuem fornecedores inovadores e adaptáveis, comunidades prósperas e ambientalmente saudáveis (Sisodia, 2011).

A dimensão financeira do desempenho corporativo depende da capacidade de uma empresa aumentar sua receita e melhorar sua eficiência. Para Sisodia (2011), as empresas conscientes são superiores em ambas as dimensões, porque estão mais bem alinhadas com as verdadeiras necessidades dos clientes, investem dinheiro onde isso faz diferença (como em funcionários e fornecedores de alta qualidade), e economizam em áreas com menor ou sem valor agregado (como custos excessivos de marketing e altos níveis de rotatividade de funcionários).

2.2.4. Escalas de medidas do capitalismo consciente

Sisodia (2017) propõe um instrumento para avaliar se as empresas que se declaram com propósito evolutivo seguem os princípios do capitalismo consciente. Esse questionário (*Conscious Business: Summary Audit*), composto por 20 afirmações, é dividido em quatro pilares: Propósito, Integração dos *Stakeholders*, Liderança Consciente e Cultura Consciente. Essa métrica encontra-se no **Apêndice D**, e foi escolhida para avaliar as empresas conscientes, devido à relevância do primeiro autor no tema, e por já haver uma versão em português (Sisodia, Henry & Eckschmidt, 2018), que foi validada por Paro (2018) em sua tese de doutorado.

2.3. Liderança Transformacional

2.3.1. Definição de liderança

Segundo Bass (1997), não existe nenhuma sociedade em que se constata a ausência completa de liderança; além disso, toda liderança é influenciada pelas organizações e pela sociedade que a envolve. O tema liderança tem sido muito estudado, com grande produção em meados do século XX (Judge & Bono, 2000). Todavia, Hampton (1990) salienta que de todas as funções da administração, a liderança parece ser a mais estudada e a menos compreendida.

Yukl (1994) definiu liderança como um processo de influência que afeta a interpretação dos eventos dos subordinados, a escolha dos objetivos e a motivação dos mesmos para cumpri-los, a manutenção das relações de cooperação e do espírito de equipe, e a obtenção de apoio e cooperação de pessoas exteriores ao grupo ou à organização. Reddin (1970, p. 23) destaca que:

Um líder não é, na verdade, um gerente no sentido formal. Ele é alguém que os outros consideram como principal responsável pela realização dos objetivos do grupo. Sua eficiência é avaliada pelo grau de influência aos seus seguidores na realização dos objetivos do grupo (Reddin, 1970, p. 23).

Para Bass (1990, pp. 19-20):

Liderança é uma interação entre dois ou mais membros de um grupo, que frequentemente envolve a estruturação ou reestruturação de uma situação e as percepções e expectativas dos membros. Os líderes são agentes de mudança – pessoas cujos atos afetam outras pessoas, mais do que as outras pessoas afetam os atos deles (Bass, 1990, pp. 19-20).

A influência e a confiança, de acordo com Dorfman (1996), são consideradas características universais dentro do estudo da liderança. Para Jung e Avolio (2000), os colaboradores, ao se identificarem com os valores de seu líder, aumentam a motivação e, conseqüentemente, seus níveis de desempenho. Assim, a liderança, de forma mais ou menos consciente, é levada em consideração na seleção, promoção e avaliação do desempenho dos colaboradores (Atwater, Penn, & Rucker, 1991; Bass & Avolio, 1990b; Waldman, Bass, & Yammarino, 1990).

2.3.2. Definição de Liderança Transformacional

Segundo Bass (1985), o foco principal das teorias existentes de liderança era tornar claros o objetivo e o papel do colaborador, e a forma como o líder recompensava ou sancionava o seu comportamento. Este tipo de liderança, designada por ‘liderança transacional’, induzia apenas trocas básicas entre o líder e os seus colaboradores, e a maioria dos pesquisadores referiam-se ao reforço contingente transacional como um componente nuclear do comportamento de liderança eficaz.

Com o aumento da velocidade das mudanças e da competição entre as organizações, nos anos de 1980, houve a necessidade de uma liderança mais adaptável e flexível (Beveren, 2015). Devido aos novos desafios enfrentados, tanto por líderes quanto por colaboradores, surgiram líderes que trabalhavam de forma mais eficiente em ambientes de rápida mudança (Bass, Avolio, Jung, & Berson, 2003). Para isso, foi necessária a compreensão de como os líderes influenciam seus colaboradores a transcender seus próprios interesses para o bem comum de suas unidades e organizações, de forma a atingir níveis ótimos de desempenho (Antonakis, Avolio, & Sivasubramaniam, 2003).

Neste contexto, surge a teoria da liderança carismática, uma das perspectivas que constituem a Escola da nova liderança (Day & Antonakis, 2012). O sociólogo Max Weber (1947) usou o termo ‘carisma’ para descrever um tipo de influência, baseada não na autoridade do cargo ou na tradição, mas na percepção dos subordinados das qualidades extraordinárias que o seu líder

possui. Essa teoria se baseia, primeiramente, no estudo de House (1977) e, posteriormente, nos trabalhos de Conger e Kanungo (1987) e Shamir, House e Arthur (1993). De acordo com esses autores, carisma é um fator de influência atribuído pelos seguidores a um líder. Líderes carismáticos têm, geralmente, um vínculo emocional único com seus seguidores, baseado, essencialmente, em valores compartilhados. Dessa forma, o impacto oriundo de suas habilidades carismáticas estimula o engajamento dos seguidores (House, 1977; Shamir *et al.*, 1993). Além disso, a grande maioria desses líderes tem uma forte autoconfiança e convicção em seus próprios ideais e crenças, assim como uma alta necessidade de poder (Yukl, 1994).

Também surgiu na década de 1980 a ideia de liderança transformacional como uma forma eficaz de dar resposta a esse contexto cada vez mais global e competitivo (Bass, 1999). Conforme destacado por Robbins (2002), essas teorias deixam de lado a complexidade teórica e veem a liderança com o leigo enxergar o assunto. De acordo com esse enfoque, a liderança não está no indivíduo, mas decorre da atribuição a ele feita pelos demais. A teoria da liderança transformacional centraliza a atenção na motivação e desenvolvimento dos seguidores (Northouse, 2010).

O conceito de liderança transformacional em paralelo com o de liderança transacional foi criado por Burns (1978). Segundo o autor, apenas a liderança transformacional poderá ser um fator de mudança social, considerando este tipo de liderança como uma relação em que os líderes e seus colaboradores fazem crescer, mutuamente, seus níveis de valores e de motivação, resultando num efeito transformador mútuo. O conceito foi refinado por Bass (1985), que considera a liderança transformacional como aquela que incentiva os colaboradores a fazer mais do que originalmente esperavam fazer, alargando e mudando os seus interesses e gerando consciência e aceitação dos propósitos de missão do grupo. Para este autor, a liderança transformacional é um conceito multidimensional. Yukl (1989) define a liderança transformacional como um processo de influência que, ao produzir fortes mudanças nos membros de uma organização, permite gerar grandes mudanças na cultura e estratégias da própria organização. Os líderes transformacionais tendem a dirigir suas organizações no sentido de desenvolver uma cultura comum, com valores partilhados entre todos (Bass & Avolio, 2003). Os colaboradores de líderes transformacionais estão dispostos a interiorizar os valores do seu líder (Brown & Trevino, 2009) e esta congruência de valores é obtida através de um processo de aceitação e internalização de valores (Bosch, 2013), sendo para isto necessário os colaboradores identificarem-se com o seu líder (Jung & Avolio, 2000).

Ao contrário das teorias tradicionais de liderança, que enfatizam processos racionais, as teorias de liderança transformacional e carismática focam em emoções e valores e destacam a importância de comportamentos simbólicos e do papel do líder para tornar os acontecimentos significativos para os seus colaboradores (Bevern, 2015). Estas teorias contribuem para a compreensão de como o líder leva os seus colaboradores a fazerem sacrifícios, comprometerem-se com objetivos difíceis e a atingirem mais do que o inicialmente esperado (Yukl, 1989). A liderança transformacional emerge como uma abordagem que pretende levar o colaborador a transcender os seus interesses pessoais imediatos, elevando o seu nível de maturidade e ideais em direção ao bem-estar dos outros, da organização e da sociedade e tendo em consideração a sua autorrealização e desenvolvimento pessoal (Bass, 1999).

Pesquisas de Bass e colegas indicaram que carisma é o componente mais importante da liderança transformacional (Bass, 1985; Yammarino & Bass, 1990). As evidências sugerem que a liderança carismática é um importante preditor da eficácia do líder (Seltzer & Bass, 1990). Líderes carismáticos são vistos como confiáveis, altamente competentes e dignos de respeito (Bass & Avolio, 1990).

A inovação também tem sido considerada uma característica de líderes transformacionais, pois tais líderes são inovadores ao utilizar estratégias não convencionais para atingir suas metas (Bass, 1985; Conger & Kanungo, 1988).

2.3.3. Benefícios da liderança transformacional

A eficácia da liderança transformacional (Bass, 1999; Yukl, 1999) é comprovada em vasta investigação empírica. Uma meta-análise demonstrou que a liderança transformacional se encontra positivamente correlacionada com a eficácia do líder, mesmo quando a liderança transformacional e a eficácia constituem medidas independentes (Fuller, Patterson, Hester, & Stringer, 1996, como citado em Judge & Bono, 2000). Outra meta-análise de confirmou que há uma relação positiva entre liderança transformacional e desempenho (Fuller, Kester & Stringer, 1995, citado por Judge & Bono, 2000). Van Beek (2011) sugere que líderes transformacionais conseguem influenciar seus colaboradores ao promoverem níveis mais elevados de valores intrínsecos associados ao alcance de objetivos, e pela criação de níveis mais elevados de comprometimento pessoal a uma visão, missão e objetivos comuns. Como evidenciado pela pesquisa empírica realizada, relativa ao impacto positivo da liderança transformacional no desempenho, satisfação e motivação dos colaboradores, ela é reconhecida, atualmente, como elemento-chave para o aumento da eficácia dos colaboradores e para a satisfação das necessidades das organizações (Beveren, 2015).

2.3.4. Escalas de medidas da liderança transformacional

Assim como o tema liderança tem sido amplamente estudado, também foram desenvolvidas diversas métricas para a liderança transformacional, tais como:

- a) O *Multifactor Leadership Questionnaire* [MLQ] (Bass & Avolio, 1995);
- b) A escala Conger-Kanungo (Conger & Kanungo, 1994);
- c) Inventário de Práticas de Liderança [LPI] (Kouzes & Posner, 2003);
- d) *Transformational Leadership Questionnaire* [TLQ] (Alban-Metcalf & Alimo-Metcalf, 2000).

Para Carless, Wearing e Mann (2000) essas escalas, apesar de úteis para avaliar uma série de comportamentos de líderes, são relativamente longas, e seu preenchimento consome muito tempo. Com o objetivo de desenvolver um instrumento prático, curto, e que fosse facilmente administrado e preenchido, porém confiável e válido, os autores desenvolveram a escala de Liderança Transformacional Global (*Global Transformational Leadership Scale* - GTL). A GTL mede a liderança transformacional como um construto único, e mostrou elevada confiabilidade, apesar de sua dimensão reduzida (contém apenas sete itens baseados nos comportamentos característicos do líder transformacional citados anteriormente).

Tendo como base as teorias já consagradas, Carless, Wearing e Mann (2000) sugerem sete comportamentos característicos de um líder transformacional:

- a) Comunica uma visão: desenvolve uma imagem do futuro da organização e a comunica;
- b) Desenvolve os membros da equipe: diagnostica as necessidades e capacidades de cada colaborador e expressa um interesse individual por cada um;
- c) Fornece suporte: apoia os colaboradores no alcance dos objetivos, por meio de um trabalho de equipe coordenado;
- d) Empodera: dá autoridade aos colaboradores para implementarem políticas e os apoia em suas decisões;
- e) É inovador: utiliza estratégias não convencionais para o alcance dos objetivos;
- f) Lidera pelo exemplo: adota comportamentos que são congruentes com as atitudes e valores que defende; e
- g) Tem carisma: inspira os colaboradores a transcender os interesses individuais, desenvolvendo uma consciência coletiva e guiando o grupo em direção ao alcance de objetivos extraordinários.

A GTL, devido à sua facilidade e confiabilidade, pode ser aplicada em diversos contextos e para vários propósitos, tais como:

- a) ferramenta de avaliação de desempenho de superiores hierárquicos;
- b) ferramenta de diagnóstico, por exemplo, para identificar as necessidades de desenvolvimento de um gestor;
- c) para utilização dos líderes, para obterem *feedback* de seus colaboradores acerca de seu comportamento de liderança; considera-se que o *feedback* dos subordinados seja recebido positivamente pelo respectivo líder, e pode resultar numa melhoria de seu desempenho;
- d) ferramenta de seleção e promoção de gestores, baseada na perspectiva de que as competências de liderança devem ser usadas na seleção e promoção de gestores.
- e) por pesquisadores, uma vez que fornece informação sobre o comportamento de liderança.

A escala GTL foi considerada adequada para avaliar a liderança transformacional, devido a quatro fatores principais (Beveren, 2015):

- a) consiste num instrumento com grande confiabilidade e prático de administrar;
- b) tem por base uma vasta revisão da literatura acerca da liderança transformacional;
- c) envolveu uma amostra de sujeitos muito extensa (1.506 membros);
- d) foi concebida para utilização tanto em contexto de investigação como no âmbito organizacional.

Pelos motivos expostos, a GTL de Carless *et al.* (2000) foi a métrica escolhida para avaliar a liderança transformacional nesta pesquisa. Foi utilizada a versão adaptada e validada para a língua portuguesa por Beveren (2015). A métrica encontra-se completa no **Apêndice G**.

2.4. Engajamento

2.4.1. Definição de engajamento

O conceito de engajamento dos funcionários apresenta diversas definições, e é considerado multifacetado; todavia, sua primeira concepção tem sido atribuída a Kahn (1990), que reconheceu a ocorrência desse fenômeno quando membros da organização se expressavam física, cognitiva, emocional e mentalmente, ao executarem atividades de trabalho. O aspecto cognitivo do engajamento diz respeito às crenças dos funcionários sobre a organização, seus líderes e condições de trabalho. O aspecto emocional diz respeito a como os funcionários se sentem em relação a cada um desses três fatores, e se eles têm atitudes positivas ou negativas em relação à organização e seus líderes. O aspecto físico diz respeito às energias físicas despendidas pelos indivíduos para realizar seus papéis (Sandeep, Mark, Chris, Emma, & Katie, 2008).

De acordo com Kahn (1990), engajamento significa estar psicológica e fisicamente presente, ao ocupar e desempenhar um papel organizacional. Para Shaufeli, Salanova, Gonzalez-Romá e Bakker (2002), engajamento no trabalho é um estado mental positivo de realização relacionado ao trabalho, que se caracteriza por vigor (altos níveis de energia mental durante o trabalho, investimento de esforços durante a execução de tarefas, e persistência para ultrapassar dificuldades nesse contexto), dedicação (alto grau de envolvimento com uma atividade, durante a qual o indivíduo experimenta prazer, inspiração, entusiasmo, e reconhece significado no trabalho) e absorção (alto grau de concentração no trabalho, durante o qual o indivíduo nem percebe o tempo passar, e muitas vezes não distingue entre si e as tarefas realizadas). Já para Robinson, Perryman e Hayday (2004), é uma atitude positiva do empregado em relação à organização e seu valor, além de ser um passo acima do compromisso. Para a Gallup, que realizou pesquisas sobre o *Employee Engagement Index* em muitos países, o engajamento dos funcionários é o envolvimento e entusiasmo pelo trabalho (Kompaso & Sridevi, 2010). O engajamento dos funcionários

também foi definido como comprometimento emocional e intelectual para a organização (Baumruk 2004; Richman, 2006; Shaw 2005) ou a quantidade de esforço discricionário exibido pelos funcionários em seu trabalho (Frank, Finnegan & Taylor, 2004). Truss, Soane, Edwards, Wisdom, Croll & Burnett, (2006) definem engajamento de funcionários, simplesmente, como paixão pelo trabalho.

Para Schaufeli, Salanova, Gonzalez-Romá e Bakker (2002) engajamento no trabalho é um estado mental positivo de realização relacionado ao trabalho, que se caracteriza por vigor (altos níveis de energia mental durante o trabalho, investimento de esforços durante a execução de tarefas e persistência para ultrapassar dificuldades nesse contexto), dedicação (alto grau de envolvimento com uma atividade, durante a qual o indivíduo experimenta prazer, inspiração, entusiasmo, e reconhece significado no trabalho) e absorção (alto grau de concentração no trabalho, durante o qual o indivíduo nem percebe o tempo passar, muitas vezes não percebe distinção entre si e as tarefas realizadas).

Conforme apresentando na introdução desse trabalho, um modelo alternativo de engajamento vem da literatura sobre *burnout*, que descreve o engajamento no trabalho como a antítese positiva do *burnout*, observando que o *burnout* envolve a erosão do engajamento com o trabalho de alguém (Maslach *et al.*, 2001). Leiter e Maslach (1997) salientam que pessoas engajadas são caracterizadas por energia, envolvimento e eficácia, que são aspectos positivos opostos às dimensões clássicas do conceito de *burnout* (exaustão, cinismo e queda no senso de eficácia profissional). Para os autores, seis áreas de trabalho e vida levam ao *burnout* ou ao engajamento: carga de trabalho, controle, recompensas e reconhecimento, apoio social e comunitário, percepção de justiça e valores.

Há autores que associam o engajamento ao trabalho com significado (May *et al.*, 2004; Maslach *et al.*, 2001). De acordo com Holbeche e Springett (2004), as percepções das pessoas sobre o significado em relação ao local de trabalho estão claramente ligadas aos seus níveis de engajamento e, em última análise, ao seu desempenho. Eles argumentam que os funcionários buscam ativamente o significado por meio de seu trabalho e, a menos que as organizações tentem fornecer um senso de significado, os funcionários provavelmente desistirão. Os autores argumentam que altos níveis de engajamento só podem ser alcançados em locais de trabalho onde existe um senso compartilhado de destino e propósito, que conecta as pessoas em um nível emocional e aumenta suas aspirações pessoais.

De acordo com pesquisa da Gallup (2006), citada em Robertson-Smith & Markwick (2009), os funcionários podem ser classificados como engajados (completam o trabalho com paixão), não engajados (“sonambulismo durante o dia”, colocando tempo, mas realizando pouco), e ativamente desengajados (“queimam” os funcionários que agem contra sua infelicidade, ao prejudicar seus colegas de trabalho). São os trabalhadores engajados que melhoram a eficiência, a eficácia e os resultados (Perrin, 2009).

2.4.2. Benefícios do engajamento

Praticantes e acadêmicos tendem a concordar que as consequências do engajamento dos funcionários são positivas (Saks, 2006). Segundo Kahn (1992), altos níveis de engajamento levam a resultados positivos para os indivíduos (por exemplo, qualidade do trabalho das pessoas e suas próprias experiências), bem como resultados positivos no nível organizacional (por exemplo, o crescimento e a produtividade das organizações). Schaufeli e Bakker (2004) e Truss *et al.* (2006) observam que funcionários engajados tendem a ter maior apego à sua organização e menor tendência a desistir. Evidências também sugerem que o engajamento dos funcionários está relacionado a experiências emocionais e bem-estar (May *et al.*, 2004).

Vários estudos mostram uma conexão entre o engajamento do funcionário e resultados do negócio. Um meta-análise realizada por Harter, Schmidt, & Hayes (2002) confirma esta conexão. Os autores concluíram que a satisfação e o engajamento dos funcionários estão relacionados a resultados de negócios significativos, em uma magnitude que é importante para

muitas organizações. Markos e Sridevi (2010) complementam que o engajamento dos funcionários se entrelaça de maneira significativa com os resultados de importantes negócios. Outros estudos encontraram uma relação positiva entre o engajamento dos funcionários e os resultados do desempenho organizacional: retenção de funcionários, produtividade, lucratividade, lealdade do cliente e segurança. Essas pesquisas também indicam que o engajamento está positivamente relacionado à satisfação do cliente (Coffman, 2000; Ellis & Sorensen, 2007; Perrin, 2003; Hewitt Associates, 2004; Heintzman & Marson, 2005; Coffman e Gonzalez-Molina, 2002, citados por Markos e Sridevi (2010)). A Gallup Organization (2004), como citado em Kular, Gatenby, Rees, Soane, e Truss (2008), encontrou relações entre o engajamento dos funcionários, a fidelidade dos clientes, o crescimento dos negócios e a lucratividade. A equipe da International Survey Research (ISR) encontrou, da mesma forma, evidências encorajadoras de que as organizações só podem atingir seu pleno potencial por meio de funcionários e clientes emocionalmente engajados (Meere, 2005). Já para Robinson *et al.* (2004), um funcionário envolvido está ciente do contexto do negócio, e trabalha com os colegas para melhorar o desempenho dentro do trabalho, em benefício da organização.

2.4.3. Como alcançar o engajamento dos funcionários

Por ser um conceito multifacetado, não há um consenso entre os autores sobre como alcançar o engajamento dos funcionários. Meere (2005) identificou quatro fatores globais na gestão do engajamento: desenvolvimento de carreira, liderança, capacitação e imagem (que se refere à imagem da empresa para os clientes e o público). Robinson *et al.* (2004) identificaram comportamentos-chave, que se associavam ao engajamento dos funcionários: a crença na organização, o desejo de trabalhar para melhorar as coisas, a compreensão do contexto do negócio e o quadro geral, ser respeitoso e útil para os colegas, disposição para ir além, e manter-se atualizado com desenvolvimentos no campo. Além disso, a pesquisa descobriu que o engajamento dos funcionários estava intimamente ligado a sentimentos e percepções sobre valorização e envolvimento, e que os principais impulsionadores do engajamento incluíam liderança eficaz, comunicação bidirecional, altos níveis de cooperação interna e foco no desenvolvimento dos funcionários, compromisso com o bem-estar dos funcionários, e políticas e práticas de recursos humanos claras e acessíveis, com as quais os gerentes de todos os níveis estavam comprometidos.

Segundo Lawler e Worley (2006), para que uma prática de trabalho de alto envolvimento seja eficaz e tenha um impacto positivo no engajamento dos funcionários, os funcionários devem receber o poder. A pesquisa de Truss *et al.* (2006) sugere que o fortalecimento da voz dos funcionários pode fazer a diferença no desempenho organizacional. A importância do bem-estar é ainda reforçada pelos pesquisadores da Towers Perrin (2003), como citado em Kular, Gatenby, Rees, Soane, & Truss (2008), que descobriram que o mais importante impulsionador do engajamento era o interesse da alta administração pelo bem-estar dos funcionários. Para Saks (2006), os funcionários escolherão engajar-se, em graus variados, como uma resposta aos recursos que recebem de sua organização, ou seja, uma forma de o funcionário reembolsar sua organização é através do seu nível de engajamento. No entanto, o estudo de Purcell *et al.* (2003, citado por Mehta e Mehta, 2013), constatou que o envolvimento em decisões que afetam o trabalho é um fator importante, que foi fortemente associado a altos níveis de engajamento dos funcionários.

As percepções das pessoas sobre o significado em relação ao local de trabalho têm conexões com o grau de engajamento e com o nível de desempenho (Holbeche & Springett, 2003). As descobertas sugerem que as pessoas buscam mais significado no seu dia a dia no trabalho do que em suas vidas pessoais. Isso implica que os empregadores devem procurar tornar o trabalho significativo ao descobrir o que é importante para seus funcionários, especialmente porque as evidências sugerem que o significado impacta não apenas o indivíduo, mas também o resultado final.

Segundo Saks (2006), um raciocínio teórico mais forte para explicar o engajamento dos funcionários pode ser encontrado na teoria da troca social (SET). A SET argumenta que as obrigações são geradas por meio de uma série de interações entre partes que estão em um estado de interdependência recíproca. Um princípio básico da SET é que as relações evoluem ao longo do tempo para compromissos confiáveis, leais e mútuos, desde que as partes observem certas regras de troca (Cropanzano & Mitchell 2005).

No entanto, o achado mais crítico é que a maneira pela qual as pessoas são geridas tem o maior impacto nos níveis de engajamento (Truss *et al.*, 2006). Cufau de (citado por Lanphear, 2004) argumenta que, quando os gerentes empregam uma filosofia de liderança servidora, em que o principal papel de um gerente é apoiar e servir os que o rodeiam, o meio ambiente torna-se altamente engajado. Soltis (citado por Lanphear, 2004, p. 2) argumenta que, para criar um ambiente altamente engajado, os gerentes devem estar engajados. Segundo o autor, “se os gerentes não estiverem envolvidos, seus funcionários muito provavelmente não responderão a qualquer esforço para engajá-los”. Pesquisas demonstraram que o engajamento de funcionários tende a se basear em fatores como o relacionamento que eles têm com seus gerentes (Blizzard, 2003).

Enfim, o engajamento precisa ser visto como uma ampla estratégia organizacional que envolve todos os níveis da organização (Frank, Finnegan, & Taylor (2004), uma série de ações que exigem a contribuição e envolvimento dos membros da organização (Robinson *et al.*, 2004), bem como comunicações consistentes, contínuas e claras (Truss *et al.*, 2006). De acordo com Perrin (2003, citado por Kular *et al.*, 2008), construir engajamento é um processo que nunca termina, e repousa sobre a base de uma experiência de trabalho significativa e emocionalmente enriquecedora.

2.4.4. Escalas de medidas de engajamento

Leiter e Maslach (1997) sugerem avaliar o engajamento por meio de uma medida de *burnout* denominada *Maslach Burnout Inventory* (MBI) (Maslach, Jackson, Leiter, 1996). Segundo essa medida, haveria engajamento se fossem observados baixos escores nos fatores relativos à exaustão e cinismo, e altos no fator eficácia. Com tal concepção, engajamento no trabalho assumiria o papel oposto ao *burnout*.

Penna e colegas (2007) também criaram um modelo que chamaram de Hierarquia de engajamento, que se assemelha ao modelo de hierarquia das necessidades de Maslow. Na linha de base, há necessidades fundamentais de remuneração e benefícios. Uma vez que um funcionário seja atendido nessas necessidades, ele olhará para as oportunidades de desenvolvimento, a possibilidade de promoção e, em seguida, o estilo de liderança será introduzido no modelo. Finalmente, quando todas as aspirações de nível inferior forem satisfeitas, o funcionário se voltará para um alinhamento de significado de valor, que é exibido por um verdadeiro senso de conexão, um propósito comum e um sentido compartilhado de significado no trabalho.

Os autores Schaufeli e Bakker (2003) elaboraram a escala de medida intitulada *Utrecht Work Engagement Scale* (UWES). Este instrumento, composto de 17 itens, é subdividido em seis itens referente a vigor, cinco referentes à dedicação e seis à absorção.

A Escala de Engajamento no Trabalho (EEGT) é uma medida construída e validada no Brasil por Bendassolli e Borges-Andrade (2015), e inclui em sua estrutura apenas duas das três dimensões contidas na UWES de Schaufeli e Bakker (2003): vigor e absorção. Foi desconsiderada a dimensão “dedicação”, contida na estrutura da UWES, devido a razões conceituais ou empíricas. Esta foi a métrica escolhida para avaliar o engajamento de funcionários, devido à sua praticidade e por já ter sido aplicada e validada no Brasil. Está disponível no **Apêndice F**.

2.5. Sistemas de Avaliação de Desempenho (SAD)

De acordo com Porter (1985), identificar um conjunto preciso e claro de estratégias é um aspecto crítico de um gerenciamento eficaz. No entanto, boas estratégias, por si só, não garantem o sucesso de um negócio, a menos que possam ser implementadas com sucesso com o apoio apropriado de sistemas de controle gerencial, incluindo medidas de desempenho e sistemas de remuneração (Chenhall & Langfield-Smith, 1998).

Micheli e Mari (2014) mencionam diversas pesquisas que sugerem que, mediante medidas apropriadas de gestão de desempenho, as organizações podem se beneficiar nas seguintes áreas:

- a) formulação, implementação e revisão da estratégia organizacional (Ahn, 2001; Chenhall, 2005; Euske *et al.*, 1993; Govindarajan & Gupta, 1985; Veliyath, 1992);
- b) comunicação dos resultados alcançados aos *stakeholders* e fortalecimento da marca e reputação (Atkinson *et al.*, 1997; McKevitt e Lawton, 1996; Neely *et al.*, 2002; Smith, 1995);
- c) motivação dos empregados em todos os níveis, criação de uma cultura de melhoria de desempenho e fomento da aprendizagem organizacional (Gittell, 2000; Henri, 2006; Malina & Selto, 2001; Roos & Roos, 1997).

Diversas pesquisas têm mostrado a adoção de SAD para medir o resultado das organizações em diferentes conjunturas (Ceretta & Quadros, 2003; Hourneaux, Carneiro da Cunha, & Corrêa, 2017, citados por Severgnini, Galdamez, Vieira, & Baiochi, 2017). Entretanto, outros estudos demonstram que a implantação do SAD falha em 70% dos casos (McCunn, 1998), por razões de caráter contextual (Hacker & Brotherton, 1998), de processos (Schneiderman, 1999), ou de formulação das métricas (Kaplan & Norton, 1996). Segundo Rummier e Brache (1994), quando não há uma avaliação de desempenho adequada, os gestores de uma empresa podem encontrar dificuldades para:

- a) comunicar as expectativas desse desempenho a seus subordinados;
- b) saber o que, de fato, se passa na organização;
- c) identificar as falhas, analisá-las e eliminá-las;
- d) fornecer *feedbacks*, identificar o desempenho que deve ser recompensado, e ter um processo decisório baseado em informações efetivas.

A necessidade de estabelecer vínculos entre planejamento, decisão, ação e resultados gerou interesse substancial na avaliação do desempenho organizacional (Micheli & Mari, 2014). “Uma metodologia que avalie de modo correto o desempenho de uma empresa passa a ser vista como um elemento crucial para a consecução da estratégia definida para a companhia” (Corrêa & Hourneaux, 2008 p. 51).

Vários modelos de avaliação de desempenho foram desenvolvidos, os quais também incluem indicadores não-financeiros, conforme mostra a Tabela 1 - Evolução da Avaliação do Desempenho Organizacional

. O modelo dos 7 S da McKinsey, desenvolvido no final dos anos 1970 nos EUA, é uma das primeiras abordagens não financeira e organizacional. Ele foi um avanço, ao considerar a organização de forma mais ampla, pois leva em conta sete elementos organizacionais, subdivididos em objetivos (estratégia, estrutura e sistema) e subjetivos (habilidades, valor compartilhado, estilo e pessoas), de uma forma sistêmica e descritiva (Tezza, Bornia & Vey, 2010).

Tabela 1 - Evolução da Avaliação do Desempenho Organizacional

PERÍODOS	1960	1970	1980	1990
Principal Ênfase	Financeira	Financeira	Financeira e Gerencial	Financeira e Não-financeira
Estruturas Utilizadas	Rendimentos contábeis, rendimentos por setor, retorno de investimentos	Rendimentos contábeis, lucro residual, retorno de investimentos	Custo unitário, orçamentos conjuntos, lucros sobre operações, fluxos de caixa	<i>Balanced Scorecard</i> , valor econômico adicional, custeio baseado na atividade

Nota. Fonte: Luitz & Rebelato (2003 p. 2)

A **Tabela 2** apresenta tipos de uso e finalidades do SAD, sob a ótica de alguns autores relevantes no tema.

Tabela 2 - Classificação dos tipos de uso do SAD

Autores	Tipo de uso	Finalidade
Simon <i>et al.</i> (1954)	<i>Score keeping</i> (Como estou indo?)	Relacionar indicadores aos processos padronizados (tempo de entrega, quantidade de matéria-prima, qualidade etc.).
	Atenção direcionada (Para quais problemas devemos olhar?)	Oferecer prioridade àquelas questões que estão fora dos padrões estabelecidos.
	Resolução de problemas (Entre as várias alternativas de se realizar o trabalho, qual é a melhor?)	Expandir a visão dos gestores e gerar aprendizado em relação à apresentação de soluções de problemas.
Burchell <i>et al.</i> (1980)	Máquina de resposta	Acompanhar rotinas predeterminadas.
	Máquina de aprendizado	Resolver problemas e analisar soluções.
	Máquina de munição	Enfatizar questões que levem a atingir a missão da empresa.
	Máquina de racionalização	Justificar ou legitimar uma decisão, usando as informações de forma racional.
Simons (1994)	Uso diagnóstico	Oferecer <i>feedback</i> , corrigir desvios, manter padrões.
	Uso interativo	Focar em incertezas e incentivar o surgimento de novas iniciativas estratégicas.
	Uso de crenças	Propor um guia para a busca de oportunidades, por meio de propósito ou de valores.
	Uso de limites	Limitar alguns comportamentos, por meio de regras ou de sanções.
Atkinson <i>et al.</i> (1997)	Coordenação	Dirigir e coordenar a atenção para os objetivos principais da organização.
	Monitoramento	Medir e relatar o desempenho.
	Diagnóstico	Compreender as relações de causa e efeito entre o desempenho de processos, a aprendizagem organizacional e o desempenho do negócio.
Neely (1998)	Assegurar o cumprimento	Conferir se o mínimo de desempenho das tarefas está sendo cumprido.
	Verificar a saúde	Diagnosticar o desempenho da organização e analisar a viabilidade do negócio no longo prazo.
	Desafiar pressupostos	Identificar oportunidades e adaptar-se às mudanças ao longo dos anos.
Hansen & Van der Stede (2004)	Planejamento operacional	Planejar as operações de curto prazo.
	Avaliação de desempenho	Mensurar se a estratégia está sendo cumprida.
	Formação da estratégia	Criar novas estratégias de longo prazo.
	Comunicação de objetivos	Comunicar a estratégia da empresa.
Henri (2006)	Monitoramento	Acompanhar se as metas estão sendo alcançadas.
	Atenção no foco	Direcionar a atenção a questões-chave de desempenho.
	Tomada de decisão estratégica	Escolher soluções estratégicas, buscar oportunidades e analisar e avaliar a implementação da estratégia.
	Legitimação	Justificar ações passadas, oferecer credibilidade e suportar ações futuras.
Franco-Santos <i>et al.</i> (2007)	Avaliação do desempenho	Avaliar o alcance de metas e objetivos.
	Gestão estratégica	Implementar a estratégia.
	Comunicação interna e externa	Comunicar a estratégia.
	Influência no comportamento	Motivar os indivíduos para o alcance dos objetivos, por meio de regras ou de recompensas.
	Aprendizagem e aprimoramento	Buscar soluções de problemas.
Veen-Dirks (2010)	Facilitador de decisão	Guiar as decisões e ações gerenciais, por meio do exame retrospectivo e de futuro dos resultados.
	Influenciador de decisão	Motivar e controlar gestores e empregados por meio de monitoramento, avaliação, e recompensa.
Speklé & Verbeeten (2014)	Uso operacional	Realizar planejamento operacional, processo de monitoramento, e provisão da informação.
	Uso exploratório	Permitir formação e comunicação da estratégia.

Nota. Severgnini, Galdamez & Baiochi (2017)

Franco-Santos, Lucianetti e Bourne (2012) sugerem que o SAD afeta significativamente o comportamento, as capacidades organizacionais e o desempenho das pessoas, pois exerce um

papel fundamental nos processos de estratégia, comunicação e gerenciamento da companhia, e portanto, gera capacidades organizacionais que podem levar a empresa a se sobressair em seu mercado de atuação. Segundo os autores, tais sistemas facilitam o desenvolvimento, a implementação e a revisão de estratégias de negócios da empresa, passando a concentrar as decisões e ações das pessoas que a compõem em relação às metas estratégicas organizacionais. Também incentivam um diálogo contínuo sobre empreendimentos estratégicos, afetando assim os processos de comunicação organizacional, ao exigir e fornecer informações relevantes que influenciam a forma como as pessoas envolvidas pensam, agem e interagem – influenciando as rotinas organizacionais e as práticas de gerenciamento, e alterando a maneira como os líderes da empresa se comportam.

O SAD é usado na tomada de decisões estratégicas como uma máquina de aprendizado (Burchell, Clubb, Hopwood, Hughes, & Nahapiet, 1980), ou como uma ferramenta de solução de problemas (Vandenbosch, 1999), e está associado à mensuração e relato de desempenho no atendimento dos requisitos dos *stakeholders* (Atkinson, Waterhouse, & Wells (1997). Muitos autores também têm evidenciado a influência do fator humano nos sistemas de avaliação de desempenho. Segundo Sinclair e Zairi (1995) e Gomes, Yasin e Lisboa (2004), medir o desempenho tem impacto direto na motivação dos indivíduos envolvidos, e isso força a gestão a priorizar o fator humano durante a elaboração dos SAD. Além disso, também surgiram abordagens preocupadas em estabelecer indicadores de desempenho social e ambiental (por exemplo, Robert, 2000; Figge *et al.*, 2002; Hubbard, 2006; e Searcy, 2007, citados por Tezza *et al.*, 2010).

2.5.1 Escalas de medidas de SAD

Com um enfoque um pouco mais tático, para identificar possíveis desvios, Dixon, Nanni, & Vollman (1990) propõem o *Performance Measurement Questionnaire* (PMQ), composto por 24 questões, para diagnosticar a efetividade e os resultados dos SADs.

Kaplan e Norton (1992) propõem o modelo *Balanced Scorecard* (BSC), uma estrutura complexa que envolve quatro perspectivas, uma financeira e três não financeiras (cliente, processo de negócio interno, inovação e aprendizado). Os autores sugerem, a partir destas perspectivas, uma estrutura que auxilia as organizações a traduzir as estratégias do negócio e, a partir daí, focalizar os esforços na gestão, no controle e na melhoria, utilizando conjuntos de medidas para as atividades mais críticas da organização.

Controle e flexibilidade são atributos de valores concorrentes que também foram considerados nos estudos de SAD. Segundo Burns & Stalker (1961), empresas de valor de flexibilidade tendem a integrar ainda mais o SAD em seus processos organizacionais, e usam mais indicadores de desempenho do que as empresas de valor de controle. Ou seja, os tipos culturais associados aos valores de controle promovem o controle rígido das operações, canais altamente estruturados de comunicação e fluxos restritos de informação. Já os tipos culturais associados a valores de flexibilidade promovem controles frouxos e informais, canais abertos e laterais de comunicação, e fluxo livre de informação por toda a organização (Burns & Stalker, 1961).

Além de abordar os tipos culturais, Henri (2006) também apresenta quatro tipos de uso do SAD: monitoramento, direcionamento de foco, tomada de decisão estratégica e legitimação. O monitoramento, com o uso de metas estabelecidas previamente, procura acompanhar os resultados alcançados pelas tarefas executadas e verificar se essas tarefas seguem os padrões mínimos estabelecidos no departamento ou na organização. O direcionamento de foco refere-se ao direcionamento dado pela empresa às questões-chave que, de fato, entregam valor ao cliente. A tomada de decisão estratégica diz respeito a escolher soluções estratégicas diante de oportunidades, analisar opções e avaliar escolhas implementadas. A legitimação se refere à capacidade que a organização possui de usar as informações geradas pelos SAD para justificar ações passadas, oferecer credibilidade e suportar decisões futuras.

Por meio de um modelo teórico representado pela Figura 2 Henri (2006) testou as relações entre cultura organizacional e sistemas de avaliação de desempenho (SAD). Em seu estudo, dois atributos de SAD foram examinados: a diversidade de mensuração (ou seja, o amplo conjunto de medidas financeiras e não financeiras) e a natureza do uso (ou seja, monitoramento, foco de atenção, tomada de decisão estratégica, legitimação).

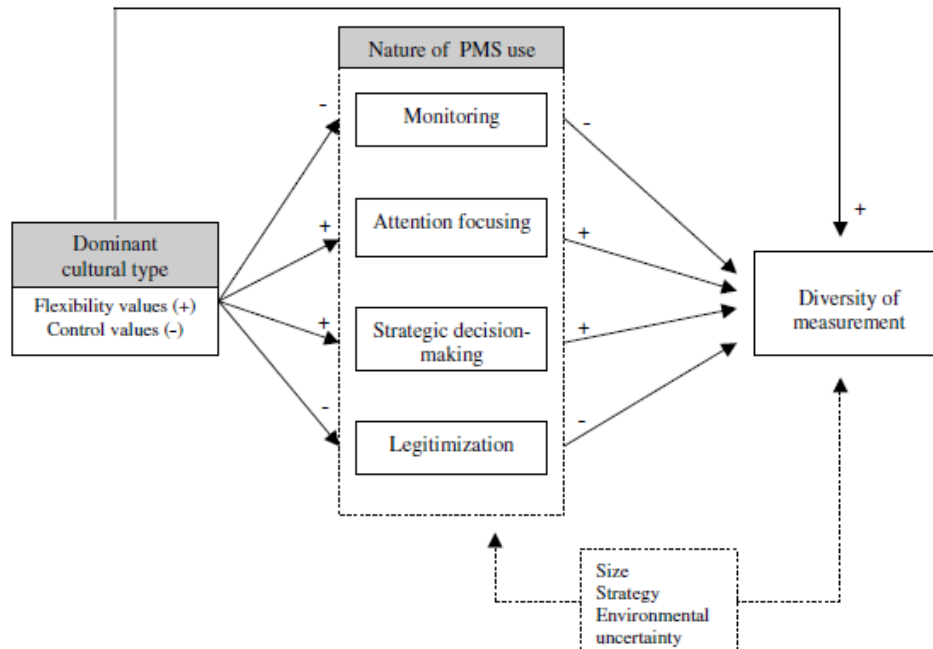


Figura 2 - Modelo teórico de Henri (2006)

Nota. Henri, 2006

Com o objetivo de buscar uma abordagem que possibilite identificar a amplitude do sistema de avaliação de desempenho de uma empresa, que é o principal vínculo desta pesquisa com o programa de Mestrado Profissional em Controladoria e Finanças, o *framework* de Henri (2006) foi escolhido para examinar o sistema de avaliação de desempenho, bem como a diversidade de avaliação de desempenho, da empresa foco do estudo de caso. As métricas podem ser encontradas nos Apêndices H e I.

2.6. Modelo teórico da pesquisa

Como síntese dos elementos obtidos na revisão da teoria, apresenta-se na Figura 3 o modelo teórico, cujas relações pretende-se testar por meio de uma investigação empírica qualitativa.

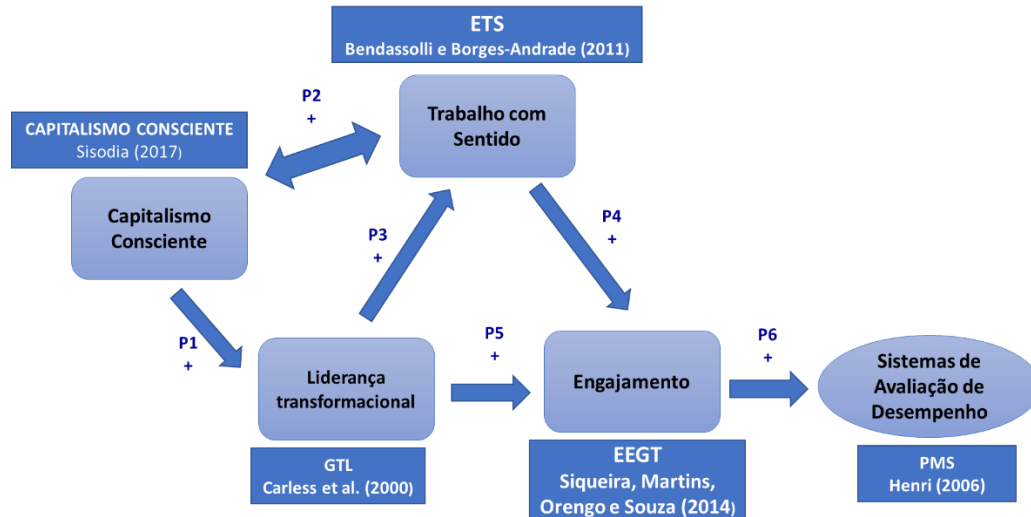


Figura 3 - Modelo teórico da pesquisa

O estudo empírico foi qualitativo, por meio de um estudo de caso. Por esse motivo, devido à restrição de dados, não se pretende avaliar efeitos estatísticos, mas utilizar uma base conceitual e algumas proposições para nortear a análise dos achados à luz das teorias. Dessa forma, mesmo não sendo utilizados testes estatísticos multivariados, a Figura 3 apresenta as seguintes proposições norteadoras:

- Proposição 1 (P1):** O capitalismo consciente está diretamente associado a uma liderança transformacional.
- Proposição 2 (P2):** O capitalismo consciente está diretamente associado ao trabalho com sentido.
- Proposição 3 (P3):** A liderança transformacional está diretamente associada ao trabalho com sentido.
- Proposição 4 (P4):** O trabalho com sentido está diretamente associado ao maior engajamento dos funcionários no trabalho.
- Proposição 5 (P5):** A liderança transformacional está diretamente associada ao maior engajamento dos funcionários no trabalho.
- Proposição 6 (P6):** O engajamento dos funcionários está diretamente associado à amplitude apresentada pelo sistema de avaliação de desempenho instituído na empresa.

3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Como este estudo pretende avaliar a amplitude dos sistemas de avaliação de desempenho em empresas adeptas do capitalismo consciente, além da relação dessas empresas com a liderança transformacional, trabalho com sentido e o engajamento dos funcionários, optou-se pela utilização do método do estudo de caso único. De acordo com Merriam (1988), estudos de caso são utilizados por pesquisadores que desejam compreender uma situação em profundidade, com o intuito de enfatizar seu significado para os vários envolvidos. Segundo Yin (2015):

Um estudo de caso é uma investigação empírica de um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto da vida real, especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não estão claramente definidos... (Yin, 2015, p. 32).

Segundo Yin (2015), o estudo de caso é o método preferencial em situações nas quais: 1) as principais questões da pesquisa são “como” ou “por quê?”; 2) o pesquisador tem pouco ou nenhum controle sobre eventos comportamentais; e 3) o foco do estudo é um fenômeno contemporâneo (em vez de um fenômeno completamente histórico). Hartley (1995) complementa que o método de estudo de caso tem sido amplamente utilizado na área de comportamento organizacional, especialmente quando se quer compreender processos de inovação e mudanças organizacionais, a partir da complexa interação entre as forças internas e o ambiente externo.

Para Yin (2015, p. 62) justifica-se a realização de um estudo de caso único com base em cinco fundamentos lógicos:

- a) A teoria especificou um conjunto claro de proposições, assim como as circunstâncias nas quais se acredita que as proposições sejam verdadeiras;
- b) O estudo é “aquele em que o caso representa um caso raro ou extremo”;
- c) O estudo é representativo ou típico;
- d) O caso é revelador; e
- e) É possível realizar um estudo de caso longitudinal (ou seja, replicar um estudo já realizado em outro momento).

Este estudo atende a mais de uma das condições enunciadas, pois será possível testar as proposições, o caso é revelador, e serão replicados estudos já realizados, dentro e fora do Brasil, em uma organização nacional que se declara adepta do capitalismo consciente.

Para Merriam (1988), há diferentes tipos de estudos de caso: descritivo, interpretativo e avaliativo – considerando-se a natureza de seus objetivos. Nosso estudo é avaliativo, pois sua preocupação é gerar dados e informações obtidas de forma cuidadosa, empírica e sistemática, com o objetivo de apreciar o mérito e julgar os resultados e a efetividade do trabalho com significado, da liderança transformacional em uma empresa consciente, e a amplitude de avaliação de desempenho da organização.

Segundo Noor (2008, p. 1602), o “estudo de caso não busca apenas estudar a empresa como um todo, mas tem a intenção de investigar um foco em particular, ou mesmo uma unidade de análise”. Para Feagin, Orum e Sjoberg (1991, p. 3), o estudo de caso é definido como “uma investigação multifacetada, profunda, que usa procedimentos qualitativos para análise de um fenômeno social”. Thomas (2011) sugere duas propostas de classificação do estudo de caso: de construção de teoria ou exploratória/avaliativa. Este artigo encaixa-se na classificação exploratória/avaliativa, pois busca explorar os conhecimentos sobre o uso do SAD nas empresas adeptas do capitalismo consciente.

3.1. Protocolo do estudo de caso

Yin (2015) mostra a importância da elaboração de um protocolo para o estudo de caso. Segundo o autor, o protocolo contém procedimentos e regras gerais que devem ser seguidas, a fim de assegurar a isenção do pesquisador e dos instrumentos de investigação utilizados, para que o estudo seja válido.

O protocolo deve apresentar as seguintes seções: 1) visão geral do projeto do estudo de caso; 2) procedimentos de campo; 3) questões do estudo de caso; e 4) guia para o relatório do estudo de caso. As seções são detalhadas a seguir.

3.1.1. Visão geral do projeto do estudo de caso

Yin (2015) recomenda que a visão geral deve conter as informações prévias do projeto, bem como as questões substantivas, na perspectiva teórica do que se pretende estudar. Dessa forma, na introdução do trabalho foram contextualizados os principais aspectos que se pretendia investigar, e foi formulada a questão norteadora da pesquisa; em seguida foi feita ampla revisão da literatura sobre os principais elementos da pesquisa. A Figura 4 mostra os passos adotados.

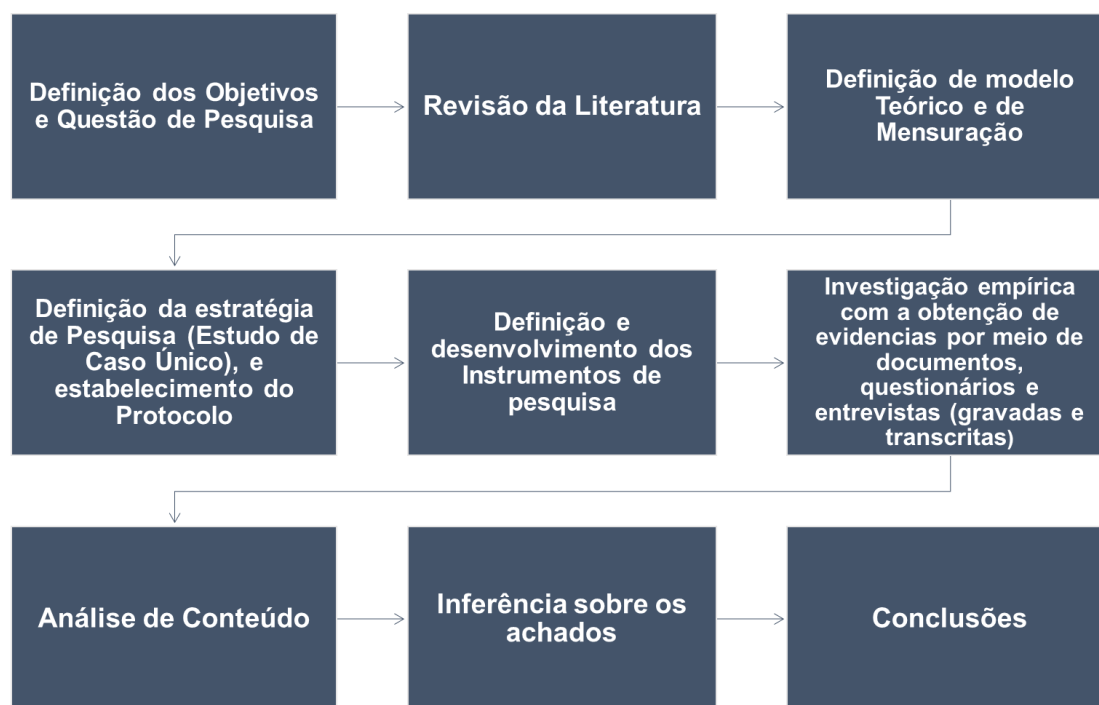


Figura 4 - Trajetória metodológica da pesquisa

3.1.2. Procedimentos de Campo

Yin (2015) destaca a importância de o pesquisador ter um conjunto de procedimentos explícitos e bem planejados para a realização da pesquisa, a fim de assegurar sua capacidade de responder prontamente aos desafios da investigação no campo, sem, contudo, perder sua isenção. Para tanto, sugere algumas ações, que foram consideradas nesta pesquisa:

- a) **Assegurar acesso à organização e às pessoas para obter as informações necessárias:** Na pesquisa em questão, por meio de contato com Hugo Bethlem, diretor do movimento Capitalismo Consciente no Brasil, obtivemos indicações de empresas adeptas desse movimento. Foram enviados convites através do *Linkedin* para cinco empresas, porém apenas uma aceitou o convite. Essa empresa é aqui

identificada como Mol, e foi contatada por meio de seu diretor-presidente, que gentilmente aceitou a realização da pesquisa.

- b) **Possuir os recursos suficientes e necessários para a realização da pesquisa de campo:** para a realização da pesquisa, os recursos necessários foram telefone, *Whatsapp*, notebook, gravador, pacote MS Office, *webmail* e *tablet* para notas de campo.
- c) **Tomar procedimentos que assegurem que outros pesquisadores possam replicar os passos dados por este pesquisador:** ao longo da pesquisa buscou-se clarificar o seu objetivo, a literatura que possibilitasse sustentar as premissas da investigação, a definição dos critérios pelos quais as variáveis seriam mensuradas, a estruturação dos instrumentos de investigação, além dos critérios de avaliação sobre os achados.
- d) **Elaboração de um cronograma para a pesquisa:** Foi elaborado um cronograma de pesquisa, que possibilitou avaliar sua evolução e os diversos desafios. Chama-se atenção para os prazos necessários à identificação de empresas que queiram contribuir para pesquisas aprofundadas, pois tal atividade demandou tempo acima do esperado inicialmente, e apenas duas empresas demonstraram interesse, das quais só uma aceitou, após envio do convite oficial.

3.1.3. Questões do estudo de caso

Para Yin (2015, p. 94), as questões são formuladas para o pesquisador e não para o entrevistado, portanto “a principal finalidade das questões de protocolo é manter o pesquisador no rumo, à medida que ocorre a coleta de dados”.

Foram identificadas as principais relações entre as variáveis que se pretendia investigar, e com base nelas foram identificados os construtos a serem utilizados, que buscaram responder as seguintes questões que moviam o pesquisador, conforme descrito na Tabela 3.

Tabela 3 - Relação entre as variáveis investigadas

Proposições (P)	Questões do Estudo de Caso	Referências
P1	O capitalismo consciente pode ser associado diretamente à liderança transformacional?	Burns (1978); Mackey e Sisodia (2013); Sisodia (2009); Sisodia (2017)
P2	O capitalismo consciente pode ser associado diretamente ao trabalho com sentido?	Bendassolli e Borges-Andrade (2011); Morin (1997, 2001, 2003, 2007); Morin e Cherré (1999); Morin e Dassa (2006);; MOW (1987); Sisodia (2009); Steger e Duffy (2012).
P3	A liderança transformacional pode ser diretamente associada ao trabalho com sentido?	Bass e Avolio (2003); Bendassolli e Borges-Andrade (2011); Beveren (2015); Brown e Treviño (2009); Carless <i>et al.</i> (2000); Morin (1997, 2003, 2007); Morin e Cherré (1999); Morin e Dassa (2006); Steger e Dik (2010)
P4	O trabalho com sentido está diretamente associado ao maior engajamento dos funcionários no trabalho?	Holbeche e Springett (2004); Schaufeli e Bakker, 2003, 2004; Siqueira, Martins, Orengo, e Souza (2014); Truss <i>et al.</i> , (2006); Tolfo e Piccinini (2007)
P5	A liderança transformacional pode estar diretamente associada a um maior engajamento dos funcionários no trabalho?	Cufaude (citado por Lanphear, 2004); Siqueira <i>et al.</i> (2014); Truss <i>et al.</i> (2006)
P6	O engajamento dos funcionários pode estar diretamente associado à amplitude do sistema de avaliação de desempenho instituído na empresa?	Henri (2006); Holbeche e Springett (2003)

3.2. Guia para o relatório do estudo de caso

A realização do estudo adota as normas da *American Psychological Association* (APA), pois se trata de um padrão internacionalmente aceito e, portanto, além de incentivar, facilita a publicação em eventos e periódicos internacionais.

3.3. Identificação de Construtos e Medidas

Com base na revisão da literatura foram identificados os construtos utilizados para a realização da pesquisa empírica, a saber: Trabalho com sentido (ETS, 2011), Liderança Transformacional (GTL, 2000), Capitalismo Consciente (Capitalismo Consciente, 2017), Engajamento (EEGT, 2009), e Sistema de Avaliação de Desempenho (PMS, 2006), os quais são apresentados a seguir:

3.3.1. *Capitalismo consciente*

O capitalismo consciente foi avaliado utilizando a métrica proposta por Sisodia (2017) e traduzida para o português por Sisodia, Henry e Eckschmidt (2018). A escala é composta por 20 afirmações divididas em quatro blocos: Propósito (5), Integração dos *Stakeholders* (5), Liderança Consciente (5) e Cultura Consciente (5). As respostas foram obtidas por meio de uma escala de 5 pontos, apresentadas abaixo:

- a) 0: Parecemos incorporar o oposto disso, ou isto está totalmente ausente
- b) 2: Isto raramente é verdadeiro para nós
- c) 3: Isto é verdade para nós, mas nossa prática geral ainda é inconsistente
- d) 4: Demonstramos isto a maior parte do tempo, mas reconhecemos que sempre podemos melhorar
- e) 5: Somos excepcionalmente bons nisto, a ponto de que outros vêm aprender com as nossas práticas.

O modelo encontra-se no apêndice B, na seção 2.

3.3.2. *Trabalho com sentido*

O trabalho com sentido foi medido usando a Escala do Trabalho com Sentido (ETS), construída por Bendassolli e Borges-Andrade (2011). Esta escala foi baseada no modelo conceitual desenvolvido no Canadá por Morin (1997, 2003, 2007), Morin e Cherré (1999) e Morin e Dassa (2006).

Bendassolli e Borges-Andrade (2011) primeiramente traduziram para o português a versão da escala de Morin e Dassa (2006), que tinha 25 itens. Foi utilizada a técnica de tradução reversa e, uma vez traduzida foi enviada a dois pesquisadores brasileiros experientes para validação semântica. Após aplicação da versão traduzida a 406 profissionais da chamada indústria criativa, foram realizadas análises fatoriais com base na técnica dos fatores principais. Além dos cinco fatores propostos por Morin e Dassa (2006), os autores incluíram um sexto fator.

A escala é composta por 24 afirmações divididas em seis blocos, conforme detalhado na Tabela 4. As respostas foram obtidas em uma escala de 6 pontos, sendo 1 (extremamente em desacordo) e 6 (extremamente de acordo). O modelo encontra-se no apêndice B, na seção 3.

Tabela 4 - Estrutura da ETS

Fatores	Itens	Significado
Desenvolvimento e aprendizagem	12, 8, 14 e 21	Avalia a possibilidade oferecida pelo trabalho para as pessoas alcançarem seus objetivos, aprenderem e se desenvolverem.
Utilidade social do trabalho	2, 4, 15 e 23	Avalia a utilidade do trabalho para a sociedade.
Qualidade das relações no trabalho	3, 5, 7 e 20	Avalia a existência de contatos interessantes no trabalho e o apoio dos colegas.
Autonomia no trabalho	6, 19, 22 e 24	Avalia a possibilidade de o indivíduo exercer seu julgamento para resolver problemas, e de tomar decisões com liberdade.
Ética no trabalho	9, 10, 11 e 17	Avalia a existência de justiça e equidade no trabalho.
Coerência e expressividade do trabalho	1, 13, 16 e 18	Incluído na versão brasileira, avalia a percepção de que o trabalho corresponde às competências que o sujeito desenvolveu e aos seus interesses profissionais, e permite que esse sujeito atinja seus objetivos e se faça ouvir.

Nota. Adaptado de Bendassolli e Borges-Andrade (2015)

3.3.3. Liderança Transformacional

Para avaliar a liderança transformacional, utilizou-se a escala *Global Transformational Leadership* (GTL), de Carless *et al.* (2000), adaptada e validada para a língua portuguesa por Beveren (2015). A tradução do GTL para o português foi realizada mediante a aplicação de três procedimentos técnicos: tradução da escala, reunião de peritos e aplicação do questionário a um grupo piloto.

Para a validação da medida foram realizadas análise fatorial exploratória e análise fatorial confirmatória. Os estudos relativos às qualidades psicométricas dessa medida adaptada revelaram bons níveis de validade e confiabilidade.

A escala GTL é composta por sete itens, com sete afirmações, correspondendo aos sete comportamentos de liderança transformacional presentes no modelo de Carless *et al.* (2000). As respostas foram obtidas em uma escala de 5 pontos sendo 1 (quase não se aplica) e 5 (aplica-se quase totalmente). O modelo encontra-se no apêndice B, na seção 5.

3.3.4. Engajamento

O engajamento no trabalho foi medido por meio da escala construída e validada no Brasil por Siqueira, Martins, Orengo, & Souza (2014), denominada Escala de Engajamento no Trabalho (EEGT), que inclui em sua estrutura as dimensões contidas na *Utrecht Work Engagement Scale* (UWES, Schaufeli & Bakker, 2003): vigor e absorção. Foi desconsiderada a dimensão “dedicação”, contida na estrutura da UWES, devido a razões conceituais ou empíricas. Participaram do processo de validação fatorial da EEGT 157 trabalhadores brasileiros.

A escala é composta por dez afirmações divididas em dois blocos, conforme detalhado na Tabela 5.

Tabela 5 - Dimensões da EEGT, definições e número de itens

Fatores	Número de Itens	Significado
Vigor	5	Consiste em crenças acerca da capacidade do trabalho de desencadear nos indivíduos sensações de disposição, energia e força enquanto realiza suas tarefas.
Absorção	5	Consiste em crenças de que o trabalho pode proporcionar concentração, atenção e foco enquanto o indivíduo realiza suas tarefas.

Nota. Adaptado de Siqueira, Martins, Orengo, & Souza (2014)

As respostas foram obtidas em uma escada de 5 pontos (1 – nunca; 2 – poucas vezes; 3 – às vezes; 4 – muitas vezes; 5 – sempre). O modelo encontra-se no apêndice B, na seção 4.

3.3.5. Sistema de Avaliação de Desempenho e Diversidade de Avaliação de desempenho

Para sistema de avaliação de desempenho e diversidade de avaliação de desempenho utilizamos as escalas propostas por Henri (2006), que ainda não possuem adaptação e validação para a língua portuguesa. A tradução para o português foi realizada mediante a aplicação de dois procedimentos técnicos: tradução da escala por especialistas e aplicação do questionário a um grupo piloto.

O sistema de avaliação de desempenho é uma escala composta por 26 itens divididos em quatro blocos: monitoramento (4 itens), direcionamento de foco (7 itens), tomada de decisões estratégicas (6 itens) e legitimação (9 itens).

A diversidade de avaliação de desempenho é uma escala composta por 19 itens: financeiro (6 itens), cliente (5 itens), processos internos do negócio (4 itens) e inovação e aprendizado (4 itens). Esses itens são baseados nas quatro dimensões do BSC desenvolvido por Kaplan e Norton (1992).

As respostas para ambas as medidas foram obtidas em uma escada de 7 pontos, sendo 1 (absolutamente não usa) e 5 (usa em grande medida). O modelo encontra-se no apêndice B, nas seções 6 e 7.

3.3.6. Síntese do modelo teórico e de mensuração

A Figura 5 apresenta de forma sintetizada o modelo teórico e de mensuração propostos nessa pesquisa.

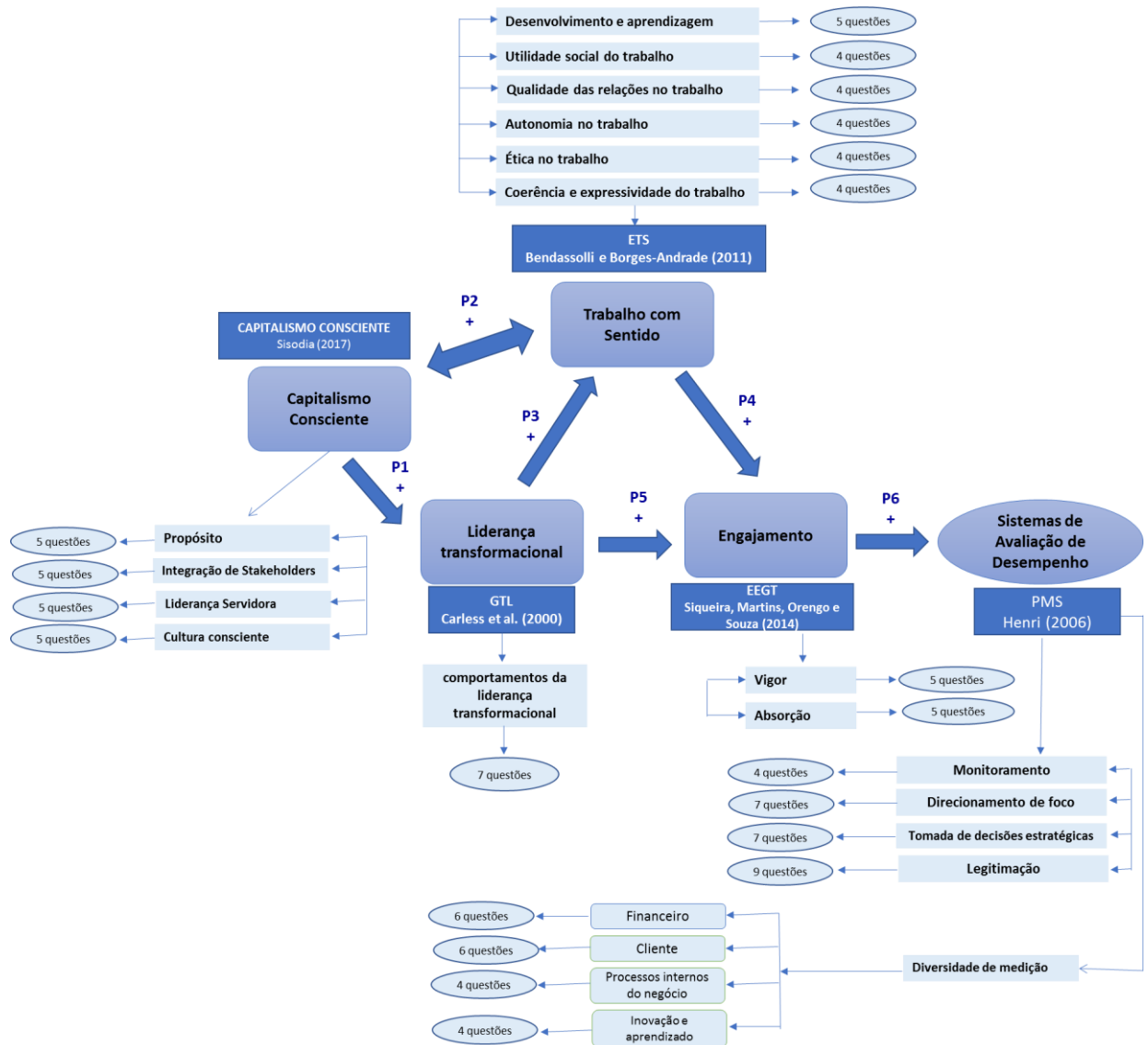


Figura 5 - Modelo teórico e de mensuração

3.4. Instrumentos de Pesquisa

Foi necessária a utilização de várias fontes de dados, para realizar a triangulação dos dados. Com a triangulação, o pesquisador pode se dedicar a uma diversidade de questões (históricas, comportamentais e de atitudes) com maior segurança, pois seu uso poderá revelar a convergência de diversos tipos de achados, além de uma base mais acurada e convincente (Yin, 2015). A seguir é descrito o processo de elaboração de cada uma delas.

3.4.1. Análise documental

Pretendeu-se, primeiramente, pesquisar os documentos internos da Mol, com o objetivo de buscar subsídios para responder as proposições do estudo sobre os construtos apresentados na Figura 3 - Modelo teórico da pesquisa. Porém, a Mol disponibilizou apenas documentos públicos para análise.

Após identificação de cada uma das evidências, foi feita uma análise qualitativa delas. Foram considerados como material para a análise documental:

- Balanço social 2017

- b) *Website* da Mol
- c) Palestra no TED
- d) Palestras no YouTube

3.4.2. Questionários

A coleta de dados foi realizada por meio de questionário eletrônico criado no Google formulários. Nesse sistema os respondentes têm acesso via *link*. O preenchimento pôde ser feito por computadores, notebooks, celulares ou *tablets*. O *link* foi disponibilizado no dia 10 de junho de 2019 para o presidente, que o preencheu e disponibilizou aos funcionários da Mol. O modelo do questionário está no Apêndice B.

Os questionários foram construídos com base no referencial teórico, utilizando seis escalas já existentes e validadas por seus autores. Elas foram escolhidas por suas características e propriedades, consideradas adequadas para os objetivos deste estudo. Para isso foram utilizadas as escalas originais, com as necessárias adaptações, tendo em vista as circunstâncias linguísticas de dois desses seis instrumentos. As escalas para os temas capitalismo consciente (Sisodia, 2017), trabalho com sentido (Bendassolli e Borges-Andrade, 2011), liderança transformacional (Carless *et al.*, 2000) e engajamento (Siqueira, Martins, Orengo e Souza, 2014) já possuíam versões validadas em português, e por esse motivo foram utilizadas integralmente, conforme sugerido por seus autores.

Os instrumentos Sistema de Avaliação de Desempenho e Diversidade de Avaliação de Desempenho, ambas de Henri (2006), foram traduzidas do inglês para o português. Com o intuito de preservar o sentido original dos itens, em primeiro lugar, tentou-se fazer uma tradução literal do maior número possível de itens. Contudo, nos casos em que esta tradução não foi possível, ou distorcia o sentido do item, com resultado ambíguo, estranho ou difícil de compreender, fizemos as modificações necessárias, mantendo o sentido o mais próximo possível do original. Para o desenvolvimento da versão em português das escalas, foram realizados dois procedimentos: tradução dos instrumentos e aplicação de questionário a um grupo piloto (esse procedimento foi utilizado também para as demais escalas).

3.4.2.1 Tradução dos instrumentos

O método se iniciou com a tradução direta da versão inglesa (original) das escalas para a língua portuguesa, com o auxílio de dois especialistas, sendo um professor especialista em termos de contabilidade e finanças, e o outro editor e especialista em governança corporativa. Ambos possuem proficiência em inglês.

3.4.2.2. Estudo Piloto

Seguindo com a avaliação da validade e entendimento dos instrumentos, conduzimos um estudo piloto com três mestrandos, que também são profissionais de mercado das áreas de contabilidade ou administração de empresas. Com isso, verificou-se a adequação do questionário, isto é, a clareza dos itens e sua compreensibilidade. Com o estudo piloto foi possível identificar e corrigir *layouts* e palavras erradas, verificar possíveis ambiguidades ou diferentes interpretações, e avaliar o tempo para preenchimento do questionário, que ficou em torno de 15 minutos. Após o seu preenchimento, realizou-se uma reflexão sobre o instrumento e as respectivas escalas, não tendo surgido qualquer dúvida sobre os itens, questões e instruções específicas de cada escala, e instruções gerais.

3.4.2.3. Perfil dos respondentes do questionário

Os perfis das três pessoas que responderam os questionários nos dias 10/6 e 24/6 (após vários lembretes) estão resumidos na tabela abaixo.

Tabela 6 - Perfil dos respondentes

	RESPONDENTE 1	RESPONDENTE 2	RESPONDENTE 3
IDADE	38	31	41
SEXO	marculino	feminino	feminino
FORMAÇÃO	graduação em administração de empresas	pós-graduação em controladoria e finanças	graduação em administração de empresas
CARGO	presidente executivo	gerente	analista
TEMPO NA FUNÇÃO	15 anos	10 anos	1 ano
QUANTIDADE DE LIDERADOS	5 pessoas	1 pessoa	nenhuma

Devido à impossibilidade de maior adesão ao preenchimento dos questionários, por conta da sobrecarga de trabalho dos funcionários para entrega de um de seus projetos, além da ausência de outros por conta de licença-maternidade e férias, o presidente elegeu duas pessoas para, juntamente com ele, preencher o questionário, com o intuito de diversificar a amostra e inserir temas relacionados à controladoria.

3.4.3. Entrevista semiestruturada

As entrevistas semiestruturadas foram conduzidas com três colaboradores da Mol. As três pessoas que participaram foram as mesmas que responderam ao questionário e foram descritas no item 3.4.2.3. A falta de adesão de outros respondentes também já foi justificada naquele item. Ou seja, os respondentes foram selecionados por conveniência.

Com base na análise de conteúdo, as entrevistas objetivaram identificar argumentos que demonstrassem que a Mol:

- É uma empresa consciente, sua liderança é transformacional e há uma associação entre os construtos;
- É uma empresa consciente e existe uma associação com um trabalho com sentido;
- Sua liderança transformacional está associada a um trabalho com sentido;
- O trabalho com sentido está associado a um maior engajamento dos funcionários no trabalho;
- Sua liderança transformacional está associada a um maior engajamento dos funcionários no trabalho;
- O engajamento dos funcionários está associado à amplitude do Sistema de Avaliação de Desempenho instituído na empresa.

As três entrevistas foram realizadas por telefone, nos dias 27 e 28 de junho, após várias tentativas de conciliar as agendas. A primeira entrevista foi feita com a gerente, e teve 1h02m de duração. A segunda foi com a analista, e durou 16 minutos, e a última entrevista foi com o diretor presidente, e levou 17 minutos.

As três entrevistas foram gravadas e transcritas integralmente. A entrevista com a gerente gerou treze páginas. A entrevista com a analista tinha seis páginas, e a do presidente, sete páginas.

O roteiro da pesquisa qualitativa foi classificado como semiestruturado (Noor, 2008). Ele foi elaborado com vinte e cinco questões abertas, que refletiam os cinco construtos da pesquisa. O autor sugere que as questões do roteiro de entrevista tenham relação com as dimensões teóricas que se está estudando. O roteiro está disponível no Apêndice C.

3.5. Análise de Conteúdo

Aplicaram-se as técnicas de análise de conteúdo, com base nas proposições metodológicas de Bardin (2009), considerando as seguintes etapas: pré-análise, codificação, categorização e inferência.

- a) Pré-análise: foi composta pelos procedimentos de leitura preliminar, formulação de questões investigativas e variáveis de interesse, relacionando as variáveis e construtos a elas associados.
- b) Codificação: foram definidas as regras de recorte do texto a partir da forma metodológica, para que tal conteúdo fosse considerado na pesquisa quando fossem encontradas expressões e palavras que pudessem evidenciar satisfação, significado, sentido no trabalho (ETS, 2011), ou que aludissem à importância das lideranças, como respeito e justiça percebidos pelos colaboradores (GTL, 2000); que se pudesse identificar que organização e profissionais buscam algo além do ganho financeiro e/ou reconhecimento pessoal, buscando o bem que se estende para além dos limites da organização (Capitalismo Consciente, 2013); que evidencie a percepção da colaboração, do trabalho em equipe, do alinhamento e cooperação (EEGT, 2014); e, por fim, da importância de maximizar resultados e otimizar o uso dos recursos, a fim de que a organização possa levar benefícios concretos para dentro e para fora de seus limites (PMS, 2006).
- c) Categorização: quando fossem identificados frases, orações e parágrafos que pudessem definir um sentido específico, e que pudessem estar relacionados a uma das questões e variáveis citadas no tópico anterior. Não se buscou fazer análise de frequência como base para a tomada de decisão, mas, sim, identificar a aderência dos conteúdos aos conceitos citados.
- d) Inferência: se deu por meio da articulação/triangulação entre os diferentes tipos de achados.

3.6. Limitações do método

Algumas características limitam o método do estudo de caso para esta pesquisa:

- a) O tipo de metodologia, ou seja, o estudo de caso único. Os estudos de caso são generalizáveis somente para proposições teóricas e, com isso, têm baixa capacidade para generalizações científicas mais amplas, permitindo, porém, o aprofundamento no processo de investigação de um caso único.
- b) Não foi possível obter uma amostragem por saturação, devido à dificuldade de agendamento de entrevistas com os colaboradores da Mol por causa de excesso de trabalho, férias e licença-maternidade. Conforme Fontanella, Ricas, & Turato (2008), a amostragem por saturação é uma ferramenta conceitual frequentemente empregada nos relatórios de investigações qualitativas, utilizada para estabelecer ou limitar o tamanho final de uma amostra em estudo, interrompendo a captação de novos componentes. Segundo os autores, o fechamento amostral por saturação teórica é operacionalmente definido como a suspensão de inclusão de novos participantes, quando os dados obtidos passam a apresentar, na avaliação do pesquisador, uma certa redundância ou repetição, não sendo considerado razoável persistir na coleta de dados.

4. ESTUDO DE CASO

4.1. Apresentação da empresa

As informações contidas neste item foram retiradas do Website e do relatório do Balanço Social da empresa Editora Mol, objeto do estudo de caso. Para tal, a empresa será identificada apenas como Mol.

A Mol é uma editora com sede em São Paulo, fundada em 2007, por meio da parceria entre dois sócios, e posteriormente ganhou mais três sócios, que atualmente comandam a organização. Além dos sócios, conta com 16 funcionários no regime CLT e três estagiários, conforme a estrutura organizacional apresentada na Figura 6.

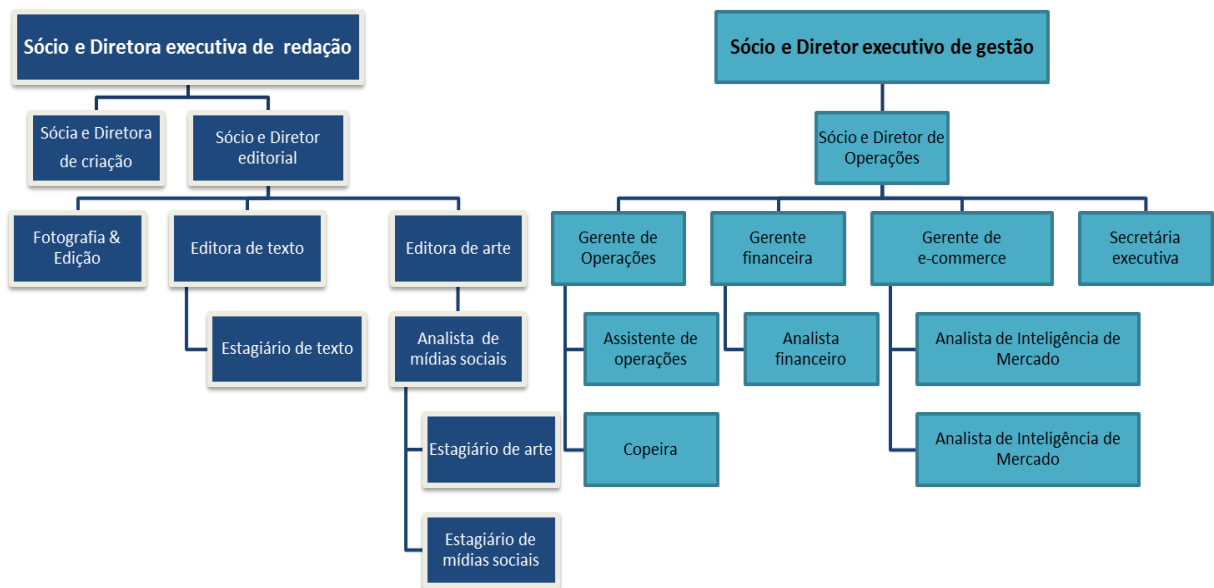


Figura 6 - Estrutura organizacional da Mol

Nota. Adaptado do Website da empresa (2019)

A Mol declara que seu papel no mundo é criar produtos de conteúdo inspirador, com modelos de negócio inovadores, e que apoia as causas em que acredita para gerar valor para seus parceiros e impulsionar mudanças positivas na vida das pessoas. Para isso, adotam os seguintes princípios:

- Seus projetos sempre doam parte do valor de capa ou de produção para apoiar ONGs que lutam por grandes causas;
- Seus produtos são vendidos por preços abaixo do mercado tradicional ou são gratuitos, para democratizar o acesso à leitura;
- Só publicam conteúdo positivo: histórias reais inspiradoras, jornalismo para a cidadania e faça-você-mesmo pela qualidade de vida;
- Seus modelos de negócio são inovadores: usam recursos já disponíveis para conectar marcas, consumidores e causas;
- Criam e gerenciam todos os projetos de ponta a ponta, da produção editorial às vendas, garantindo resultados incríveis;
- São transparentes e auditados do início ao fim: na gráfica, nas vendas, nas doações e na prestação de contas pública;
- É sempre um ganha-ganha: para a empresa, marcas, leitores, ONGs, e a sociedade - tudo o que fazem tem de ser bom para todos.

A Mol foca suas publicações em três grandes eixos, considerados fundamentais para tornar a vida mais feliz:

- a) **Educação & cidadania:** democratizar o acesso ao conhecimento, desenvolver potenciais individuais, e estimular a construção coletiva de uma sociedade melhor. Oferecer, principalmente às populações mais vulneráveis, educação formal e não formal de qualidade, como ferramenta de ascensão social, fortalecimento da autoestima e empoderamento, para a busca da felicidade.
- b) **Saúde & bem-estar:** promover acesso à prevenção e ao tratamento de doenças e de outros problemas de saúde, oferecendo cuidados, principalmente, a quem mais necessita. Incentivar o desenvolvimento da medicina. Estimular a prática esportiva e a adoção de hábitos que façam bem ao corpo e à mente. Garantir dignidade e qualidade de vida às populações de todas as idades.
- c) **Vida sustentável:** tornar mais consciente, eficiente, equilibrada e respeitosa a relação da humanidade com o meio ambiente, nos mais variados aspectos do dia a dia, como o consumo, a alimentação, a geração de lixo, o transporte e o lazer. Contribuir para a construção de uma economia mais justa. Proteger os animais dos maus tratos e do abandono, oferecendo qualidade de vida e amor.

Os valores declarados pela Mol são:

- a) **Significado:** Acreditamos no propósito do nosso trabalho diário. A paixão nos inspira a criar com prazer, a cuidar das nossas relações, a superar desafios e a pôr o coração em absolutamente tudo o que fazemos.
- b) **Contribuição:** Nossas publicações são transformadoras. Nosso conteúdo é acessível e inspirador, para fomentar uma sociedade mais igualitária. Nossos modelos de negócio geram valor para empresas parceiras e renda para diversas causas.
- c) **Criatividade:** Somos movidos por ideias e ideais. Cultivamos a iniciativa, o aprendizado, a inovação e a perseverança para empreender nossos sonhos, realizar nossas visões e inovar em todos os nossos trabalhos.
- d) **Equilíbrio:** Trabalhamos para viver. Somos um negócio pequeno e bem cuidado, com a ambição de ser o melhor, e não o maior. Valorizamos a leveza do ambiente, a saúde das relações e a realização pessoal, tanto quanto os resultados.
- e) **Colaboração:** Estamos comprometidos uns com os outros. Fazemos o que tem que ser feito, compartilhamos o que temos de melhor e construímos juntos resultados bons para todos – funcionários, parceiros e público.
- f) **Qualidade:** Só fazemos coisas boas. Queremos nos orgulhar de tudo o que produzimos e de todas as relações construídas nesse processo. A cada dia e a cada projeto temos que crescer e ser melhores do que fomos ontem.
- g) **Integridade:** Somos responsáveis com nossos compromissos. Somos honestos em nossas relações. Somos claros sobre nossos objetivos. Somos transparentes nas nossas entregas. Somos verdadeiros na nossa dedicação.

4.1.1. Modelo de negócio da Mol

A empresa desenvolveu um modelo de negócio diferenciado e inovador, que nomearam de Projetos Socioeditoriais. Um Projeto Socioeditorial é uma publicação de conteúdo positivo e acessível, realizada em parceria com uma marca, com grande parte da renda revertida para uma causa.

A empresa produz impressos de conteúdo: revistas, livros, calendários, guias, etc. A Figura 7 demonstra o modelo de negócios de um projeto socioeditorial adotado pela empresa.



Figura 7 - Modelo de negócio da Mol

Nota. Adaptado do website da Mol (2019)

Apesar de se considerar um negócio social, a empresa possui todos os encargos, responsabilidade e direitos de uma empresa; por isso, para que seja sustentável, precisa gerar lucro. Assim, todo produto, apesar de ter uma parte de sua renda doada para uma causa, traz uma margem de lucro, em média equivalente a 15% do custo total. Este retorno financeiro permite à empresa empreender com segurança, recompensar sua equipe e crescer com qualidade, sem prejudicar seu objetivo maior, que é gerar doações. Entre 2007 e 2018, para cada real de lucro operacional obtido, foram doados em média cinco reais para as causas apoiadas pela empresa.

Dos diferentes projetos socioeditoriais da Mol, a grande maioria não recebe subsídio financeiro, isenção, publicidade ou patrocínio público ou privado. Ou seja, grande parte de sua receita é gerada pelo volume de vendas de seus produtos, por meio de uma rede de parceiros varejistas (correalizadores), que vendem os produtos sem margem de lucro. Os correalizadores são redes de farmácias, supermercados, *pet shops*, lojas de brinquedos ou de material de construção, que mobilizam sua estrutura logística e seus pontos de venda, oferecendo aos seus clientes as publicações da Mol em troca de uma atuação social de grande impacto. Ou seja, sua receita é gerada pelo modelo de microdoação. A Mol também recebe alguns patrocínios de empresas, que investem diretamente na produção dos projetos. Como contrapartida para a marca, são feitas tiragens exclusivas customizadas, distribuição gratuita de livros, eventos educativos e conteúdo digital para espalhar a causa e a inspiração.

Desde 2008 até a metade de 2019, a Mol já doou R\$ 30.120.897,75 para 61 ONGs e projetos sociais. Mesmo assim, a empresa se considera um negócio social rentável e generoso, pois trabalha com a distribuição: com 5 reais doados para cada 1 real de lucro operacional, conseguiu distribuir 2 salários extras como participação nos dividendos a todos os funcionários, nos últimos anos. A Figura 8 demonstra o valor doado ano a ano pela Mol.

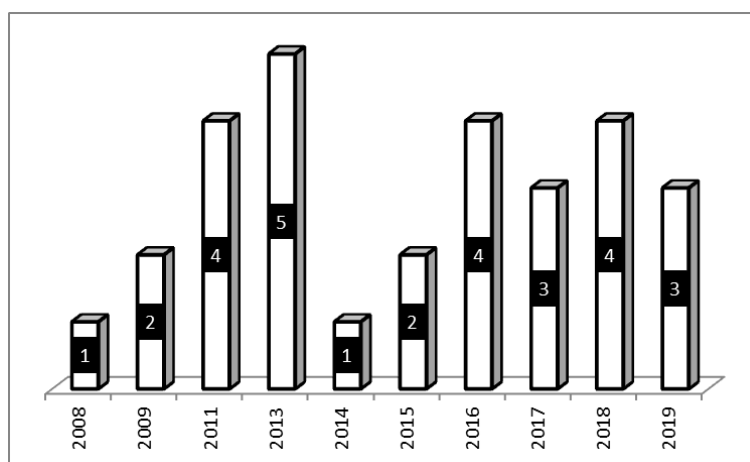


Figura 8 - Valor doado ano a ano (em milhão R\$)

Nota. Adaptado do website da Mol (2019)

A Mol planeja, produz e mantém cada projeto Socioeditorial seguindo os seguintes passos:

- Criação do projeto** (o que vão lançar?): desenvolvem publicação sob medida para o universo da empresa parceira;

- b) **Modelo de negócio** (custos e receitas?): pensam na fórmula mais segura e ágil para viabilizar a produção e maximizar as doações;
- c) **Doação** (como será calculada e para onde irá?): definem o melhor método de arrecadação e escolhem as instituições beneficiadas;
- d) **Estratégia** (como vamos vender?): planejam formas imbatíveis de engajar o time e levar o produto aos leitores;
- e) **Operação** (o projeto ganha vida): produzem, lançam e monitoram as vendas para atingir o melhor desempenho possível.

4.1.2. Certificações e associações da Mol

A Mol possui certificações que atestam suas boas práticas e seu impacto positivo na sociedade. Além disso, faz parte de associações que compartilham seus valores. São elas:

- a) **Empresa B:** As empresas que se certificam assumem um compromisso de melhoria contínua e colocam o propósito empresarial no cerne de seu modelo de negócio. Além disso, as ações da empresa são consideradas em cinco áreas: Governança, Trabalhadores, Clientes, Comunidade e Meio ambiente. Esta certificação é uma revisão detalhada de todas as áreas da empresa. Seu intuito é ajudar a identificar todas as possíveis áreas de melhoria e oportunidades para ser um agente de mudança na economia, protegendo a missão e potencializando o triplo impacto positivo (Sistema B, 2019).
- b) **Great place to work:** a Certificação é um serviço que permite empresas de qualquer porte realizar uma pesquisa *online* para diagnosticar o seu clima organizacional. Ou seja, é um instrumento para analisar o nível de satisfação dos funcionários em relação ao ambiente de trabalho e que, ao final da pesquisa, concede uma certificação (selo) à organização que atingiu a amostra mínima de respondentes uma nota igual ou superior a 70. Este selo atesta uma companhia como um excelente lugar para trabalhar (GPTW, 2019).
- c) **Quintessa:** aceleradora de negócios de impacto que impulsiona novas formas de empreender, no intuito de dar um novo significado ao papel das empresas, como um instrumento de geração de impacto, e estimular que tenham uma gestão consciente e humana (Quintessa, 2019).
- d) **Instituto Capitalismo Consciente Brasil:** organização sem fins lucrativos que tem como objetivo incentivar, inspirar e ajudar empresários, empreendedores e líderes a aplicar os princípios do capitalismo consciente em suas organizações, por meio de palestras, eventos, workshops, compartilhamento de casos de sucesso e publicações (ICCB, 2019).

Os sócios da Mol também venceram duplamente o Prêmio Empreendedor Social 2018: na avaliação do júri e na escolha dos leitores. Maior reconhecimento ao empreendedorismo social no Brasil, o prêmio é concedido anualmente pela Folha de S. Paulo e Schwab Foundation².

4.1.3. Contexto prévio a ser considerado para o entendimento das evidências

O início do processo de pesquisa de campo deu-se com o envio de uma carta solicitando permissão para a realização da pesquisa na empresa, sob a denominação ‘Termo de Solicitação para Realização de Pesquisa na Empresa Mol’, enviada em 7 de junho de 2019, e disponível no final deste trabalho no Apêndice A, e com a autorização concedida pela empresa no mesmo dia.

² Organização sem fins lucrativos, com sede em Genebra, na Suíça, que tem como objetivo fornecer uma plataforma global para disseminar modelos socioambientais inovadores e sustentáveis.

Conforme previsto na metodologia de pesquisa, foram obtidas evidências por meio de três tipos de fontes: pesquisa documental, questionários e entrevistas, que aconteceram nos dias subsequentes à autorização da empresa, cuja análise é apresentada nos próximos tópicos.

4.2. Apresentação dos resultados da pesquisa de campo

Por meio da análise documental foi possível entender o contexto histórico e delinear os questionários, que possibilitaram, a partir da percepção de um grupo, triangular diversas questões evidenciadas pelos documentos e entrevistas. Por fim, as entrevistas complementaram as informações colhidas pelo levantamento dos documentos, e possibilitaram abordar algumas questões que não foram respondidas pelos questionários, nem atendidas pela análise documental.

4.2.1. Pesquisa documental

Com base nos documentos disponibilizados no *website* da Mol, a seguir são descritas evidências de possíveis relações positivas nas seis proposições apresentadas na Tabela 3. As evidências são frases retiradas dos documentos disponibilizados.

4.2.1.1. Evidência documental para P1 - O capitalismo consciente pode ser associado diretamente à liderança transformacional?

- 1 - Produzir publicações que apoiam causas sociais sempre foi o ideal de vida da Editora MOL. Mas, durante boa parte da nossa história, fizemos muito mais do que isso. Até 2014, a empresa era composta por dois núcleos: o social, responsável pelos projetos com renda revertida para ONGs, e o corporativo, voltado à produção de conteúdo de comunicação institucional. ... No fim [desse] ano, passamos a nos dedicar apenas aos projetos socioeditoriais (Balanço social, 2017, p. 11).
- 2 - Não somos uma empresa tradicional, nem uma ONG: somos um negócio social. Ou seja: um empreendimento que tem como objetivo causar impacto positivo na sociedade, de forma ética e sustentável (Website, 2019).
- 3 - Apoiamos o Capitalismo Consciente Brasil e a construção de uma economia inovadora, sustentável e com propósito além do lucro. (Website, 2019).
- 4 - A Editora MOL é formada por cinco sócios unidos pela satisfação de trabalhar em uma empresa que lhes traz propósito e realização (Balanço social, 2017, p. 15).
- 5 - Estamos comprometidos uns com os outros. Fazemos o que tem que ser feito, compartilhamos o que temos de melhor, e construímos juntos resultados bons para todos – funcionários, parceiros e público (Website, 2019).
- 6 - É sempre um ganha-ganha: para a empresa, as marcas, os leitores, as ONGs, a sociedade - tudo o que fazem tem de ser bom para todos (Balanço social, 2017, p. 7).
- 7 - É um privilégio trabalhar em um lugar cujos valores eu compartilho, e saber que contribuo para um propósito maior (Balanço social, 2017 p. 17).

Conforme pode ser observado nos itens 1 e 2, a Mol não utiliza a doação como Responsabilidade Social Corporativa, mas a doação é a principal parte do seu negócio. Com isso, está em consonância com Sisodia (2009), segundo o qual empresas conscientes partem da premissa de que a sociedade é uma parte principal no negócio. Nos itens 5 e 6 também é possível encontrar evidências de que a Mol tem uma orientação para os *stakeholders*, uma vez que se

declara como um modelo ganha-ganha, ou seja, tudo o que fazem tem que ser bom para todos. Isso vai ao encontro do que prega Mackey e Sisodia (2013), de que o capitalismo tem que estar enraizado em um sistema ético baseado na criação de valor para todos os *stakeholders*.

Conforme o item 1, ao decidir transformar o negócio em 100% social, a liderança da Mol demonstra o que é defendido por Burns (1978), ou seja, apenas a liderança transformacional poderá ser um fator de mudança social.

Os itens 3 e 4 estão em acordo com dois princípios propostos por Sisodia (2009), propósito evolutivo e liderança consciente, ou seja, a empresa tem um propósito que transcende a maximização do lucro e os líderes são servos espiritualmente. Os itens 5 e 6 estão em consonância com o princípio de orientação para os *stakeholders*, no qual as empresas são geridas para o benefício de todos os interessados, e não apenas os acionistas (Sisodia, 2009).

Os itens 5 e 7 vão ao encontro do que sugerem Carless *et al.* (2000), de que o líder transformacional tem carisma: inspira os colaboradores a transcender os interesses individuais, desenvolvendo uma consciência coletiva e guiando o grupo em direção ao alcance de objetivos extraordinários.

A partir das evidências acima descritas, pode-se considerar a existência de indícios de uma relação positiva entre Capitalismo Consciente e Liderança Transformacional, conforme enunciado em P1.

4.2.1.2 Evidência documental para P2 - O capitalismo consciente pode ser associado diretamente ao trabalho com sentido?

8 - Significado: Acreditamos no propósito do nosso trabalho diário. A paixão nos inspira a criar com prazer, a cuidar das nossas relações, a superar desafios e a pôr o coração em absolutamente tudo o que fazemos (Website, 2019).

9 - Os princípios éticos da empresa são muito próximos aos meus, e vejo valor e propósito em cada pequena tarefa que realizo (Balanço Social, 2017, pp. 16 e 17).

10 - Saber que estou mudando a vida de tanta gente é muito gratificante. Poder fazer isso durante o meu horário de trabalho dá uma satisfação maior ainda. (Balanço Social, 2017, pp. 16 e 17).

Os itens 8, 9 e 10 demonstram que há satisfação, propósito e paixão da equipe Mol. Segundo Sisodia (2009), as empresas que aderem aos princípios do capitalismo consciente criam muitos outros tipos de riqueza social: são inovadoras, seus empregados são muito mais engajados e satisfeitos. Além disso, Morin (2001) define que um dos componentes do trabalho com sentido é o significado que se refere às representações que o sujeito tem de sua atividade, assim como o valor que lhe atribui.

A partir das evidências acima descritas, pode-se considerar a existência de indícios de uma relação positiva entre Capitalismo Consciente e trabalho com sentido, conforme enunciado em P2.

4.2.1.3. Evidência documental para P3 - A liderança transformacional pode ser diretamente associada ao trabalho com sentido? Como? Por quê?

11 - A Editora MOL é formada por cinco sócios, unidos pela satisfação de trabalhar em uma empresa que lhes traz propósito e realização (Balanço social, 2017, p. 15).

12 - Estamos comprometidos uns com os outros. Fazemos o que tem que ser feito, compartilhamos o que temos de melhor e construímos juntos resultados bons para todos – funcionários, parceiros e público (Website, 2019).

13 - Significado: Acreditamos no propósito do nosso trabalho diário. A paixão nos inspira a criar com prazer, a cuidar das nossas relações, a superar desafios e a pôr o coração em absolutamente tudo o que fazemos (Website, 2019).

O item 11 está em sintonia com Steger e Dik (2010), a respeito de o propósito no trabalho compreender o propósito específico atribuído por indivíduos e organizações, e ser promovido por meio de uma liderança organizacional eficaz. Os líderes transformacionais tendem a dirigir a sua organização no sentido de desenvolverem uma cultura comum com valores compartilhados entre todos (Bass & Avolio, 2003), conforme demonstrado nos itens 12 e 13.

A partir das evidências acima descritas, pode-se considerar a existência de indícios de uma relação positiva entre Liderança Transformacional e trabalho com sentido, conforme enunciado em P3.

4.2.1.4. Evidência documental para P4 - O trabalho com sentido está diretamente associado ao maior engajamento dos funcionários no trabalho?

15 - Não sabemos trabalhar sem paixão. Só embarcamos em um projeto se ele representar nossa visão de mundo, e esse alinhamento de propósitos nos enche de energia para entregarmos o nosso melhor (Balanço social, 2017, p. 13).

16 - Saber que estou mudando a vida de tanta gente é muito gratificante. Poder fazer isso durante o meu horário de trabalho dá uma satisfação maior ainda” (Balanço Social, 2017, pp. 16 e 17).

17 - Na MOL tive o privilégio de descobrir que é possível ter um trabalho com significado, e que o sonho de um jornalismo transformador é real (Balanço Social, 2017, pp. 16 e 17).

18 - Clima saudável, leve e divertido, que estimula conversas e trocas. Trabalho com propósito, que dá orgulho e traz alegria e aprendizado. Assim é o ambiente da Editora MOL, segundo as pessoas que fazem parte da nossa história (Balanço social, 2017, p. 16).

O item 15 está de acordo com Truss *et al.*, (2006), que definem engajamento de funcionários simplesmente como paixão pelo trabalho. Os itens 16, 17 e 18 vão ao encontro do proposto por Holbeche e Springett (2004), pois as percepções das pessoas sobre o significado em relação ao local de trabalho estão claramente ligadas a seus níveis de engajamento. Os itens também estão de acordo com o que propõem Schaufeli *et al.* (2002), de que engajamento no trabalho é um estado mental positivo de realização relacionado ao trabalho, em que uma de suas características é a dedicação, ou seja, alto grau de envolvimento com uma atividade, durante a qual o indivíduo experimenta prazer, inspiração, e entusiasmo, e reconhece significado no trabalho.

A partir das evidências acima descritas, pode-se considerar a existência de indícios de uma relação positiva entre trabalho com sentido e engajamento dos funcionários, conforme enunciado em P4.

4.2.1.5. Evidência documental para P5 - Liderança transformacional pode estar diretamente associada a um maior engajamento dos funcionários no trabalho?

17 - Planejamos formas imbatíveis de engajar o time e levar o produto aos leitores (Balanço social, 2017, p. 19).

18 - Campanha de endomarketing e treinamentos para engajamento interno (Balanço social, 2017, p. 19).

19 - Campanhas de metas e de premiação (Balanço social, 2017, p. 19).

20 - A Editora MOL é formada por cinco sócios, unidos pela satisfação de trabalhar em uma empresa que lhes traz propósito e realização (Balanço social, 2017, p. 15).

21 - Estamos comprometidos uns com os outros. Fazemos o que tem que ser feito, compartilhamos o que temos de melhor e construímos juntos resultados bons para todos – funcionários, parceiros e público (Website, 2019).

Os itens 17, 18, 19 e 20 estão de acordo com Carless *et al.* (2000), pois dois dos sete comportamentos característicos de um líder transformacional são: desenvolver os membros da equipe e fornecer suporte, ou seja, apoiar os colaboradores no alcance dos objetivos, por meio de um trabalho de equipe coordenado. Os itens 20 e 21 estão em sintonia com Cufau de (citado por Lanphear, 2004), pois quando os gerentes empregam uma filosofia de liderança servidora, em que o principal papel de um gestor é apoiar e servir os que o rodeiam, os funcionários se tornam altamente engajados. Soltis (citado por Lanphear, 2004, p. 2) também argumenta que, para criar um ambiente altamente engajado, os gestores devem estar engajados.

A partir das evidências acima descritas, pode-se considerar a existência de indícios de uma relação positiva entre liderança transformacional e engajamento dos funcionários, conforme enunciado em P5.

4.2.1.6. Evidência documental para P6 - Engajamento dos funcionários pode estar diretamente associado à amplitude do sistema de avaliação de desempenho instituído na empresa?

22 - Somos um *Great Place To Work*, ajudando a construir uma sociedade melhor, desde dentro da nossa empresa (Website, 2019).

23 - Produzimos, lançamos e monitoramos as vendas para atingir o melhor desempenho possível (Balanço social, 2017, p. 19).

24 - Somos especialistas em elaborar o planejamento ideal, para que o produto chegue ao consumidor final de forma eficiente. Nessa etapa, algumas das tarefas que realizamos são (Balanço social, 2017, p. 19):

- captação de recursos e parcerias estratégicas;
- contratos e questões jurídicas;
- definição do modelo fiscal;
- desenvolvimento de materiais de PDV;
- estratégia logística – estoque, manuseio e distribuição;
- campanha de endomarketing e treinamentos para engajamento interno;
- campanhas de metas e de premiação;
- planejamento das ações de lançamento;

- gestão da operação dentro do varejo;
- acompanhamento permanente das vendas por meio de BI e CRM ;
- vendas e projeção em outras plataformas, como redes sociais, *e-commerce* e canal de assinaturas;
- assessoria de imprensa, RP, SAC e ações com influenciadores.

25 - Quando o lançamento acontece, passamos à etapa de acompanhamento das vendas no varejo. Nossa equipe de operações monitora a performance das lojas e dá suporte às equipes, controla os estoques, e usa diversas ferramentas de projeção e ações motivacionais para promover resultados incríveis. No fim do período de vendas, fazemos o acerto com o varejo, pagamos os impostos, subtraímos os eventuais custos devidos, e efetuamos as doações proporcionais – tudo auditado por uma empresa externa e independente. A prestação de contas do projeto é publicada em detalhe na edição seguinte do próprio produto e/ou nos canais oficiais da Editora MOL (Balanço social, 2017, p. 19).

A Mol demonstra que possui o selo *Great place to work* (item 22), ou seja, um instrumento para analisar o nível de satisfação e engajamento dos funcionários em relação ao ambiente de trabalho. Esse instrumento está em consonância com a medida Inovação e aprendizado, item Satisfação do empregado, abordado por Henri (2006). Esta certificação demonstra o que é observado por Holbeche e Springett (2003), de que as percepções das pessoas sobre o significado em relação ao local de trabalho têm conexões com o grau de engajamento e com o nível de desempenho.

Os itens 23 e 24 demonstram que a Mol procura acompanhar os resultados alcançados, conforme proposto por Henri (2006). É possível notar que a Mol utiliza três dos quatro tipos de uso do Sistema de Avaliação de desempenho, que são:

- a) Monitoramento: com o uso de metas estabelecidas previamente, procura acompanhar os resultados alcançados pelas tarefas executadas, e verificar se essas tarefas seguem os padrões mínimos estabelecidos no departamento ou na organização;
- b) O direcionamento de foco: refere-se ao direcionamento dado pela empresa às questões-chave que, de fato, entregam valor ao cliente;
- c) Legitimação: utiliza as informações geradas pelo SAD para justificar ações passadas e oferecer credibilidade;

Não foram encontradas evidências do uso de Tomada de decisão estratégica.

A partir das evidências acima descritas, pode-se considerar a existência de indícios de uma relação positiva parcial entre engajamento dos funcionários e amplitude do sistema de avaliação de desempenho, conforme enunciado em P6, ou seja, a Mol utiliza com mais frequência medidas financeiras, e algumas medidas de inovação e aprendizado propostas por Henri (2006).

4.2.2. Análise das entrevistas

4.2.2.1. Evidência nas entrevistas para P1 - O capitalismo consciente pode ser associado diretamente à liderança transformacional?

1. Isso vem dos sócios. Eles conseguem transmitir essa verdade, sabe? Não é por uma questão de capital, dinheiro, mas é uma coisa de que a generosidade está no DNA deles (Gerente).
2. Eu mesma não tinha muito esse conceito. A gente vem de outro tipo de empresa, que visa somente o lucro, e aí você entra em uma empresa em que a linha de negócio dela vai além de obter lucro, visando a ajuda e conscientização; isto é muito legal (Analista).

3. Sim, completamente, porque o propósito social, na verdade, faz parte da missão da Mol, não é? A gente, enfim, é um negócio que existe para atacar e aumentar a cultura da doação. Então, sem dúvida nenhuma, inclusive a gente é filiada ao movimento Capitalismo Consciente (Presidente).
4. Ela foi criada junto com a revista Sorrir, praticamente. Então ela já tinha o intuito de construir iniciativas que pudessem contribuir. Como o projeto Sorrir, que é uma revista com parte da renda revertida para o terceiro setor (Presidente).
5. Enfim, eu acredito que atinge a nossa proposta, que é ver uma sociedade que tenha consciência de que é importante doar. Acho que isso traz um impacto para várias pessoas (Gerente).

Os itens 1 a 5 apresentam evidências baseadas no capitalismo consciente proposto por Mackey & Sisodia (2013), cuja filosofia é baseada em princípios como propósito elevado ou evolutivo (existência de um impacto positivo e concepção de que o propósito da empresa traduz-se em algo mais do que gerar lucro e criar valor somente para o evento principal do exercício da atividade). Também demonstra uma integração dos *stakeholders*, ou seja, necessidade de reconhecer a importância e interesses de outras partes afetadas pelas atividades da empresa (Mackey & Sisodia, 2013). Os itens acima também apresentam evidências de que a liderança da Mol faz o que é defendido por Burns (1978), ou seja, apenas a liderança transformacional poderá ser um fator de mudança social.

A partir das evidências acima descritas, pode-se considerar a existência de indícios de uma relação positiva entre Capitalismo Consciente e Liderança Transformacional, conforme enunciado em P1.

4.2.2.2. Evidência nas entrevistas para P2 - O capitalismo consciente pode ser associado diretamente ao trabalho com sentido?

6. A gente acredita que é através do trabalho que se pode mudar o mundo. Não que a gente primeiro trabalha e depois vai mudar o mundo (Presidente).
7. E aí eu disse, poxa, estou no lugar certo, sabe? (Gerente).
8. Mas saber que você faz um trabalho que é tão verdadeiro, que pode beneficiar outras pessoas, é muito importante. Porque não adianta eu estar num espaço, sei lá, talvez numa empresa gigantesca, mas fazer um trabalho em que eu não acredito. E ainda mais que impacte outras pessoas (Gerente).
9. Não tem dinheiro que supra isso, sabe? De você poder fazer algo bom, algo verdadeiro (Gerente).
10. Ah, o que me motiva, além de eu estar conhecendo esse negócio? Hoje eu estou muito mais interessada em verificar de que maneira eu posso ajudar (Analista).

Os itens 6 a 10 demonstram consonância com o que prega Sisodia (2009), uma vez que, para uma empresa consciente, a sociedade é vista como a principal parte interessada; as empresas existem para promover o bem-estar da sociedade como um todo. A empresa é motivada por um desejo genuíno de ajudar a resolver grandes problemas sociais, em parceria com governos, outras empresas e organizações não governamentais (Sisodia, 2009). Também está de acordo com pesquisas realizadas pelo grupo MOW (1987) e por Morin (2001), que demonstram que a maioria das pessoas, mesmo que tivessem condições de viver o resto da vida confortavelmente, sem trabalhar, continuariam a trabalhar. Para elas, o trabalho, além de ser uma fonte de sustento, é um meio de se relacionar com os outros, de se sentir como parte integrante de um grupo ou da

sociedade, de ter uma ocupação, de ter um objetivo na vida. Também corroboram Steger *et al.* (2012), pois motivações para um bem maior estão diretamente relacionadas com as experiências de significado, isto é, as pessoas tendem a sentir que o seu trabalho é mais significativo se tiver um impacto positivo mais amplo sobre os outros. Steger e Dik (2010) afirmam que trabalho com significado ajuda as pessoas a trespassar seu próprio interesse e trabalhar em direção ao bem maior, e a autotranscendência ajuda as pessoas a buscar o trabalho com significado. Também corroboram Bendassolli e Borges-Andrade (2011 p. 221), segundo os quais:

sentido diz respeito ao fato de que o sujeito, na realização de seu trabalho, identifica elementos, ou fatores, que tornam seu trabalho uma atividade vivenciada como algo com propósito, direção e finalidade, estando ainda em sincronia com a autorepresentação que ele tem de si mesmo, sua identidade (Bendassolli e Borges-Andrade, 2011 p. 221).

A partir das evidências acima descritas, pode-se considerar a existência de indícios de uma relação positiva Capitalismo Consciente e trabalho com sentido, conforme enunciado em P2.

4.2.2.3. Evidência nas entrevistas para P3 - A Liderança transformacional pode ser diretamente associada ao trabalho com sentido?

11. Obviamente a gente busca trazer para cá pessoas que tenham um propósito como este em sua vida, tenham essa missão social como parte da própria personalidade, de ajudar o mundo. De enxergar no trabalho um valor diferente.
12. Mas ele é uma pessoa que te dá muita autonomia e confiança, sabe? Ele dá essa liberdade para você: faça isso. Muito do que eu sou hoje eu devo a ele. Eu faço muitas coisas que eu peguei dele. E ele não vê problema nenhum em poder ajudar. Acho que isso contagia os demais, acho que os outros gestores também têm um pouco disso (Gerente).
13. Muito importante, eu me sinto parte desse negócio, entendeu? (Analista)
14. A gente podendo, vai, a gente é convidada para os eventos de que a Mol participa. A gente poderia até ser excluída, sabe? Realmente eu não preciso estar lá. Mas saber como funciona o negócio, é muito legal aqui. Então é o que me motiva bastante. Muito importante, eu me sinto parte desse negócio, entendeu? (Analista).

Os itens 11 a 14 vão ao encontro do que sugerem Carless *et al.* (2000), de que o líder transformacional tem carisma: inspira os colaboradores a transcender os interesses individuais, desenvolvendo uma consciência coletiva e guiando o grupo em direção ao alcance de objetivos extraordinários. Os colaboradores de líderes transformacionais estão dispostos a interiorizar os valores do seu líder (Brown & Treviño, 2009), sendo para isto necessário que os colaboradores se identifiquem com o seu líder (Jung & Avolio, 2000). O item 11 está em sintonia com Steger e Dik (2010), de que o propósito no trabalho compreende o propósito específico atribuído por indivíduos e organizações, e é promovido através de uma liderança organizacional eficaz. Os líderes transformacionais tendem a dirigir as suas organizações no sentido de desenvolver uma cultura comum, com valores partilhados entre todos (Bass *et al.*, 2003).

A partir das evidências acima descritas, pode-se considerar a existência de indícios de uma relação positiva entre Liderança Transformacional e trabalho com sentido, conforme enunciado em P3.

4.2.2.4. Evidência nas entrevistas para P4 - O Trabalho com sentido está diretamente associado ao maior engajamento dos funcionários no trabalho?

15. Sim, tem. Eu me sinto muito mais motivada de estar aqui. De fazer o que eu faço. Então isso é muito gratificante. Eu faço parte desse pedaço aqui da empresa, e da sociedade (Analista).
16. Acho que o próprio trabalho já ajuda com isso, na medida em que a gente produz o que vende muito, doa muito, isso por natureza já engaja muito. A gente está sempre buscando dividir as informações com todo mundo, aqui dentro. Criar ações que possam estimular as pessoas. A gente estimula muito a própria cultura de interação entre as pessoas. A gente traz pessoas legais para falar sobre determinado assunto, a gente estimula muito que as pessoas participem de eventos de que a empresa participa e visitem as organizações que a empresa apoia. Então acho que já existe um processo natural, mas a gente busca criar iniciativas que ajudem nesse sentido. De as pessoas se sentirem cada vez mais engajadas (Presidente).
17. Eu tenho liberdade. A E., que é minha chefe direta, me dá total liberdade. Sinto que eu tenho autonomia (Analista).
18. Tenho. Sempre tive muita autonomia, viu? A gestão do R. sempre foi muito tranquila. Vai e faz. “Vai e faz, e a não ser que seja muita loucura, aí você me avisa”. Mas sempre me deu muita autonomia (Gerente).
19. Mas ele é uma pessoa que te dá muita autonomia e confiança, sabe? Ele dá essa liberdade para você: faça isso. Muito do que eu sou hoje eu devo a ele. Eu faço muitas coisas que eu peguei dele. E ele não vê problema nenhum em poder ajudar. Acho que isso contagia os demais, acho que os outros gestores também têm um pouco disso (Gerente).
20. Acho que eu já tenho dentro de mim; sem dúvida, trabalhar aqui me ajuda a desenvolver melhor isso. Aquela sensação de que você consegue “botar isso pra fora” (Presidente).

Para Tolfo e Piccinini (2007), para que as pessoas encontrem sentido no trabalho são necessários fatores tais como autonomia, reconhecimento, desenvolvimento e crescimento, o que nem sempre as organizações oferecem (itens 17, 18 e 19). Para Schaufeli e Bakker (2003), a autonomia possibilita ao indivíduo exercer seu julgamento para resolver problemas e tomar decisões com liberdade, e isso é importante para obter um trabalho com sentido. Os itens 15, 16 e 20 vão ao encontro do proposto por Holbeche e Springett (2004), de que as percepções das pessoas sobre o significado em relação ao local de trabalho estão claramente ligadas aos seus níveis de engajamento. Os itens também estão de acordo com o que propõem Schaufeli *et al.* (2002), de que engajamento no trabalho é um estado mental positivo de realização relacionado ao trabalho, e uma de suas características é a dedicação, ou seja, alto grau de envolvimento com uma atividade, durante a qual o indivíduo experimenta prazer, inspiração, entusiasmo e reconhece significado no trabalho.

A partir das evidências acima descritas, pode-se considerar a existência de indícios de uma relação positiva entre trabalho com sentido e engajamento dos funcionários., conforme enunciado em P4.

4.2.2.5. *Evidência nas entrevistas para P5 - Liderança transformacional pode estar diretamente associada a um maior engajamento dos funcionários no trabalho?*

21. Ah, é ótimo. O tipo de empresa ajuda muito. A gente não tem absolutamente nenhuma questão de cultura. A gente é um *Great Place to Work*, temos o selo. A gente faz pesquisa de clima todo ano, e sabemos que o ambiente é superbom. As pessoas são muito colaborativas. A gente conseguiu formar um grupo de pessoas que trabalham bem juntas. É um ambiente bem horizontal, muito colaborativo, sabe? Não existe uma concorrência interna, pouquíssimo ruído hoje. (Presidente).
22. Eu tenho liberdade. A E., que é minha chefe direta, me dá total liberdade. Sinto que eu tenho autonomia (Analista).
23. Tenho. Sempre tive muita autonomia, viu? A gestão do R. sempre foi muito tranquila. Vai e faz. “Vai e faz, e a não ser que seja muita loucura, aí você me avisa”. Mas sempre me deu muita autonomia (Gerente).
24. Mas ele é uma pessoa que te dá muita autonomia e confiança, sabe? Ele dá essa liberdade para você: faça isso. Muito do que eu sou hoje eu devo a ele. Eu faço muitas coisas que eu peguei dele. E ele não vê problema nenhum em poder ajudar. Acho que isso contagia os demais, acho que os outros gestores também têm um pouco disso (Gerente).

Os itens 21 a 24 demonstram consonância com Truss *et al.* (2006). A maneira pela qual as pessoas são geridas tem um impacto significativo nos níveis de engajamento. Também confirmam Cufaude (citado por Lanphear, 2004), de que quando os gestores empregam uma filosofia de liderança servidora, em que o principal papel de um gerente é apoiar e servir os que o rodeiam, o meio ambiente se torna altamente engajado.

A partir das evidências acima descritas, pode-se considerar a existência de indícios de uma relação positiva entre liderança transformacional e engajamento dos funcionários, conforme enunciado em P5.

4.2.2.6. *Evidência nas entrevistas para P6 - Engajamento dos funcionários pode estar diretamente associado à amplitude do sistema de avaliação de desempenho instituído na empresa?*

25. Somos um *Great Place to Work*. Temos o selo. A gente faz pesquisa de clima todo ano (Presidente).
26. Mas a gente tem o cuidado de avaliar todo mundo. Por ser uma empresa pequena, a gente consegue estar perto de todo mundo. Uma vez por ano, o gestor e o funcionário almoçam juntos e fazem uma avaliação, e a gente entrega um roteiro e tal. A ideia é fazer uma avaliação formal, mesmo, e poder aplicar numa próxima jornada de trabalho (Presidente).
27. Eu tenho minha rotina, que eu organizo durante o dia. Mas não tenho meta para bater, propriamente (Analista).
28. A gente não tem meta, e aí eu penso mais no futuro da Mol. Este ano a gente tem pensado mais nisso, mas é uma coisa que ficou solta por muito tempo (Gerente).
29. Ah, na verdade tem uma planilha de modelo de negócio que eu uso, que eu desenvolvi, e para cada projeto a gente constrói o modelo de negócio nessa planilha. É uma métrica nossa, que foi criada aqui (Presidente).

30. Na verdade, a gente quer crescer organicamente, quer conquistar mais espaço no varejo, mas a gente não tem uma meta, do tipo “temos que crescer X%”. A gente pode crescer organicamente, no ritmo que é viável no mercado (Presidente).
31. A gente não tem nenhuma métrica para clientes (Presidente).
32. Na verdade a gente tem uma meta global da empresa, por ano. Mas a gente não tem metas individuais dos funcionários (Presidente).
33. A gente tem nosso planejamento, nossa DRE, nosso planejamento de fluxo de caixa. Temos os indicadores de desempenho dos projetos. Então, a gente tem. Desempenho de margem líquida de cada projeto. A gente sempre vai acompanhando tudo isso (Presidente).
34. Eu tenho planejamento estratégico, que a gente monta todo ano e valida com todos os sócios, e vai acompanhando ao longo do ano e atualizando (Presidente).
35. Sim, a gente tem um orçamento anual, que aprovamos no final do ano. Fazemos o acompanhamento trimestral (Presidente).

Conforme apresentado na análise documental, na entrevista também se constatou que a Mol possui o selo *Great place to Work*, ou seja, um instrumento para analisar o nível de satisfação e engajamento dos funcionários em relação ao ambiente de trabalho. Esse instrumento está em consonância com a medida Inovação e aprendizado, item Satisfação do empregado, abordado por Henri (2006). Esta certificação demonstra o que é percebido por Holbeche e Springett (2003), de que percepções das pessoas sobre o significado em relação ao local de trabalho têm conexões com o grau de engajamento e com o nível de desempenho.

Os itens 25 a 35 demonstram que a Mol procura acompanhar os resultados alcançados, conforme proposto por Henri (2006). Nas entrevistas, foi possível identificar que a Mol utiliza três dos quatro tipos de uso do Sistema de Avaliação de Desempenho, que são:

- a) Monitoramento: uso de metas estabelecidas previamente, procurando acompanhar os resultados alcançados pelas tarefas executadas e verificar se essas tarefas seguem os padrões mínimos estabelecidos no departamento ou na organização (Henri, 2006).
- b) Tomada de decisão estratégica: diz respeito a escolher soluções estratégicas diante de oportunidades, analisar opções e avaliar escolhas implementadas (Henri, 2006).
- c) Legitimação: refere-se à capacidade que a organização possui de usar as informações geradas pelos SAD para justificar ações passadas, oferecer credibilidade e sustentar decisões futuras.

Não foi possível detectar o uso de Direcionamento de foco, que se refere ao direcionamento dado pela empresa às questões-chave que, de fato, entregam valor ao cliente (Henri, 2006). Todavia, apesar de utilizar métricas de monitoramento, a Mol não possui metas pré-estabelecidas, apenas métricas para monitoramento dos projetos. Também não possui métricas de avaliação dos clientes e dos funcionários. A partir das evidências acima descritas, pode-se considerar a existência de indícios de uma relação positiva parcial entre engajamento dos funcionários e amplitude do sistema de avaliação de desempenho, conforme enunciado em P6; ou seja, a Mol demonstra, de alguma forma, três usos propostos por Henri (2006), mas utiliza com mais frequência medidas financeiras, e algumas medidas de inovação e aprendizado.

4.2.3. Análise dos resultados dos questionários

4.2.3.1. Capitalismo consciente

Sisodia (2017) sugere que escores entre 3 e 3,9 em cada um dos itens (propósito, integração de *stakeholders*, liderança servidora e cultura consciente) demonstram que a prática geral da organização ainda é inconsistente com as melhores práticas do capitalismo consciente; escores de 4 a 4,9 seguem as boas práticas na maior parte do tempo, todavia reconhecem que há melhorias a fazer. Para o autor, o estado da arte das melhores práticas do capitalismo consciente seria escore 5. Ele também sugere que os respondentes do questionário tenham cargos de diretoria; por esse motivo, apenas o presidente respondeu esse questionário, uma vez que os demais diretores não puderam contribuir. As respostas do presidente da Mol apresentam indícios de que a empresa adota as melhores práticas, na maior parte do tempo, nos quesitos propósito, integração de *stakeholders* e cultura consciente, com escores de 4,8, 4,2 e 4,6. Todavia, a Mol ainda apresenta práticas inconsistentes no quesito liderança servidora, com escore de 3,8. As respostas são apresentadas na Tabela 7.

Tabela 7 - Respostas do questionário – Capitalismo consciente na Mol

	Presidente	Máximo
Média escore do Capitalismo Consciente	4,35	5
<u>Propósito</u>	4,8	5
1) Nossa organização realiza os anseios mais profundos dos nossos clientes, não apenas a seus desejos ou necessidades.	5	5
2) Nossos clientes ficariam verdadeiramente impactados se deixássemos de existir.	5	5
3) Nossos investimentos e prioridades de P&D refletem um propósito evolutivo maior além do lucro.	4	5
4) Temos uma visão clara de como o mundo será quando realizamos o nosso propósito.	5	5
5) Nossos empregados encontram em seu trabalho uma satisfação intrínseca que vai além do salário. Os melhores empregados deixariam a empresa caso deixássemos de ser fiéis ao nosso propósito.	5	5
<u>Integração de Stakeholders</u>	4,2	5
6) Para todas as principais decisões estratégicas, consideramos explicitamente os impactos de curto e longo prazo em nossos principais stakeholders: clientes, empregados, fornecedores, investidores, comunidades e meio ambiente.	5	5
7) Usamos indicadores para acompanhar o bem-estar de nossos stakeholders, e esses são monitorados pelos níveis mais altos da organização.	4	5
8) Rotineiramente, engajamos nossos stakeholders em diálogos e lhes damos a elas uma voz nos caminhos a seguir pela empresa.	3	5
9) Reconhecemos as interdependências entre nossos stakeholders, e explicitamente buscamos soluções que satisfaçam simultaneamente múltiplos stakeholders. No mínimo, garantimos que nenhum deles seja prejudicado de modo que outro possa ganhar.	5	5
10) O relacionamento de nossa empresa com todos os stakeholders é caracterizado por comunicações frequentes e um alto grau de confiança mútua e boa vontade.	4	5
<u>Liderança Servidora</u>	3,8	5
11) Nossos líderes são indivíduos profundamente autoconscientes em seus papéis porque acreditam apaixonadamente no propósito de nossa organização e em servir as nossas equipes.	4	5
12) Nossos líderes pensam sistemicamente por intuição e sentem o sistema. Eles não apenas pensam de forma sistêmica, mas também sentem as conexões e interdependências entre os stakeholders.	3	5
13) Em nossa empresa, poder e virtude andam lado a lado. Em outras palavras, nós promovemos de forma consciente aqueles indivíduos com a maior integridade e capacidade de compaixão e cuidado.	4	5
14) A maioria das posições executivas da empresa é preenchida através de promoções internas.	5	5
15) Em nossa empresa, a responsabilidade entre empregados e gerentes funciona como uma via de duas mãos: os empregados são responsáveis por seu desempenho e os gerentes são responsáveis por garantir que os empregados tenham o que precisam para um alto nível de desempenho.	3	5
<u>Cultura Consciente</u>	4,6	5
16) A cultura da nossa empresa tem um alto nível de confiança e transparência, interna e externamente. Existe um alto nível de confiança entre os empregados, entre os empregados e os gestores e entre a empresa e seus stakeholders externos.	5	5
17) Em nossa cultura, dizemos o que acreditamos e acreditamos no que dizemos. Não existe contemporização da realidade, e existe um alto grau de compromisso com a verdade e integridade em todos os assuntos.	5	5
18) Operamos em uma cultura de compaixão e de cuidado genuíno com todos os stakeholders. Em tempos difíceis, a nossa organização demonstra níveis ainda mais altos de cuidado e compaixão do que em tempos de prosperidade. Existe um verdadeiro senso de altruísmo em nossa cultura - as pessoas fazem coisas para as outras sem a expectativa de troca, recompensa ou reconhecimento.	5	5
19) Nossas pessoas e nossa organização estão evoluindo continuamente para estados mais altos de capacitação e consciência.	4	5
20) Empregados em nossa organização são empoderados para fazer a coisa certa o tempo todo. Usamos autogestão, automotivação e autodireção das equipes para realizar nosso trabalho.	4	5

4.2.3.2 Trabalho com sentido

Bendassolli e Borges-Andrade (2011) consideram que escores acima de 4,9 indicam uma clara percepção de que o trabalho em questão tem sentido, no que concerne ao fator diagnosticado. Conforme apresentado na Tabela 8, os escores da avaliação dos três respondentes demonstram forte indício de que trabalhar nessa empresa traz um grande sentido para eles com scores de 5,8, 4,9 e 5,9, respectivamente.

Tabela 8 - Respostas do questionário – Trabalho com sentido na Mol

	Respondente 1	Respondente 2	Respondente 3	Máximo	Mínimo	Média	Desvio padrão
Média escore do Trabalho com sentido	5,8	4,9	5,9	6	4,9	5,5	0,5
Realizo um trabalho que corresponde às minhas competências	6	5	6	6	5	5,7	0,6
Meu trabalho é útil para a sociedade	6	4	6	6	4	5,3	1,2
Meu trabalho me permite ter bons contatos com meus colegas	5	5	6	6	5	5,3	0,6
Meu trabalho traz uma contribuição à sociedade	6	4	5	6	4	5,0	1,0
Tenho boas relações com meus colegas de trabalho	5	6	6	6	5	5,7	0,6
Em meu trabalho, tenho liberdade para resolver os problemas de acordo com meu julgamento.	6	5	6	6	5	5,7	0,6
Existe companheirismo entre meus colegas de trabalho e eu	6	5	6	6	5	5,7	0,6
Meu trabalho permite que eu me aperfeiçoe	5	4	6	6	4	5,0	1,0
Trabalho em um ambiente que valoriza a justiça (que respeita meus direitos).	6	6	6	6	6	6,0	0,0
Trabalho em um ambiente em que todos são tratados com igualdade.	6	6	6	6	6	6,0	0,0
Trabalho em um ambiente que valoriza a consideração pela dignidade humana.	6	6	6	6	6	6,0	0,0
Meu trabalho me permite aprender.	6	5	6	6	5	5,7	0,6
Meu trabalho corresponde a meus interesses profissionais.	6	5	6	6	5	5,7	0,6
Meu trabalho me permite desenvolver minhas competências.	5	4	6	6	4	5,0	1,0
Meu trabalho é útil aos outros.	6	5	6	6	5	5,7	0,6
Meu trabalho permite que eu me faça ouvir	6	5	5	6	5	5,3	0,6
Trabalho em um ambiente que respeita as pessoas.	6	6	6	6	6	6,0	0,0
Meu trabalho me permite atingir meus objetivos.	6	4	6	6	4	5,3	1,2
Tenho autonomia em meu trabalho.	6	4	6	6	4	5,3	1,2
Posso contar com o apoio dos meus colegas de trabalho.	5	5	6	6	5	5,3	0,6
Tenho prazer na realização de meu trabalho.	6	5	6	6	5	5,7	0,6
Meu trabalho me permite tomar decisões.	6	4	6	6	4	5,3	1,2
Meu trabalho é importante para os outros.	6	5	6	6	5	5,7	0,6
Tenho liberdade para decidir como realizar meu trabalho.	6	5	6	6	5	5,7	0,6

4.2.3.3 Liderança Transformacional

Como um dos respondentes é o presidente da empresa e, portanto, não está subordinado a nenhum líder, para esse tema apenas duas pessoas (gerente e analista) responderam à pesquisa, sendo que há uma relação de subordinação entre ambas. Por esse motivo, os resultados foram agrupados. Eles sugerem, segundo Carless *et al.* (2000), alto escore de liderança transformacional, ou seja, 4,1 que indica que as afirmações sobre os líderes da Mol muito se aplicam, como mostra a Tabela 9

Tabela 9 - Respostas do questionário - Liderança da Mol

	Média Respondentes	Máximo	Desvio padrão
Média escores de Liderança Transformacional	4,1	5	1,2
Comunica uma visão clara e positiva do futuro.	4	5	1,4
Trata os seus colaboradores de forma individualizada, apoiando e encorajando o seu desenvolvimento.	4	5	1,4
Encoraja e atribui reconhecimento aos seus colaboradores.	4,5	5	0,7
Promove a confiança, o envolvimento e a cooperação entre os membros da equipe.	4,5	5	0,7
Estimula os membros a pensarem de novas formas nos problemas e questiona as ideias feitas.	4	5	1,4
É claro acerca dos seus valores e pratica o que defende	4	5	1,4
Incute orgulho e respeito nos outros e inspira-me por ser altamente competente.	4	5	1,4

4.2.3.4. Engajamento

Para Siqueira *et al.* (2014), a interpretação de cada um dos escores deve levar em conta que um valor entre 4 e 5 indica um alto escore; entre 3 e 3,9, um escore médio, e um valor entre 1 e 2,9, um escore baixo de engajamento no trabalho. Conforme apresentado na Tabela 10, a avaliação de um dos respondentes de escore **4,2** demonstra um alto escore de engajamento no trabalho; todavia, entre outros há indícios de escore médio de **3,8**.

Tabela 10 - Respostas do questionário - Engajamento dos funcionários da Mol

Enquanto trabalho eu acredito que fico...	Respondente 1	Respondente 2	Respondente 3	Máximo	Mínimo	Média	Desvio padrão
Média escores de Engajamento	4,2	3,8	3,8	5	3,8	3,9	0,2
Cheio de energia	4	4	4	5	4	4,0	0,0
Com o pensamento voltado apenas para minhas tarefas	4	4	4	5	4	4,0	0,0
Revigorado	4	4	4	5	4	4,0	0,0
Concentrado em minhas tarefas	4	4	5	5	4	4,3	0,6
Disposto	5	4	4	5	4	4,3	0,6
Distante dos meus problemas pessoais	3	4	3	5	3	3,3	0,6
Focado no que estou fazendo	4	4	5	5	4	4,3	0,6
Fortalecido	5	3	4	5	3	4,0	1,0
Renovado	5	3	3	5	3	3,7	1,2
Tomado por minhas tarefas	4	4	2	5	2	3,3	1,2

4.2.3.5. Sistema de Avaliação de desempenho

Segundo Henri (2006), uma pontuação média mais alta indica que a empresa usa todas as medidas em maior grau. Assim, pela média das respostas mostradas na Tabela 11, percebe-se que direcionamento de foco e legitimação são as mais utilizadas, com escore de 4,5 cada uma. São seguidas de tomada de decisão estratégica, com escore de 4,4, e monitoramento, com 3,3. Todavia, nenhum dos quatro itens são utilizados em grande medida (escores 6 e 7).

Tabela 11 - Respostas do questionário - Sistema de Avaliação de Desempenho da Mol

	Respondente 1	Respondente 2	Respondente 3	Máximo	Mínimo	Média	Desvio padrão
Monitoramento	3,5	4	2,5	7	2,5	3,3	0,8
Acompanhar o progresso no atingimento de objetivos.	4	4	3	7	3	3,7	0,6
Revisar indicadores-chave.	4	4	3	7	3	3,7	0,6
Monitorar resultados.	3	4	2	7	2	3,0	1,0
Comparar resultados e expectativas	3	4	2	7	2	3,0	1,0
Direcionamento de foco	4,9	5,1	3,4	7	3,4	4,5	0,9
Unir a organização	5	6	5	7	5	5,3	0,6
Fazer a organização dedicar-se em assuntos comuns	6	4	4	7	4	4,7	1,2
Fazer a organização dedicar-se a seus fatores críticos de sucesso	4	4	2	7	2	3,3	1,2
Desenvolver um léxico comum à organização	5	6	4	7	4	5,0	1,0
Proporcionar uma visão comum da organização.	6	6	4	7	4	5,3	1,2
Facilitar discussões em reuniões com superiores, subordinados e pares	4	5	4	7	4	4,3	0,6
Habilitar o desafio contínuo e debater os resultados subjacentes, suposições e planos de ação.	4	5	1	7	1	3,3	2,1
Tomada de decisões estratégicas	4,2	4,5	4,7	7	4,2	4,4	0,3
Tomar decisões estratégicas uma vez que a necessidade de decisão for identificada e uma resposta imediata for necessária	4	5	2	7	2	3,7	1,5
Tomar decisões estratégicas uma vez que a necessidade de decisão for identificada e uma resposta imediata não for necessária	4	5	5	7	4	4,7	0,6
Tomar decisões quando é difícil escolher entre as soluções plausíveis para um problema (ou seja, se tais soluções não puderem facilmente ser ranqueadas), pois todas apresentam bons argumentos.	5	4	5	7	4	4,7	0,6
Tomar decisões quando você teve de enfrentar uma decisão semelhante recentemente	4	4	5	7	4	4,3	0,6
Antecipar o direcionamento futuro da organização, em vez de responder a um problema identificável.	3	4	5	7	3	4,0	1,0
Tomar uma decisão final em relação a uma questão estratégica de grande importância.	5	5	6	7	5	5,3	0,6
Legitimação	5	4,9	3,6	7	3,6	4,5	0,8
Confirmar seu entendimento do negócio	5	5	6	7	5	5,3	0,6
Justificar decisões	4	5	3	7	3	4,0	1,0
Verificar suposições	4	5	3	7	3	4,0	1,0
Manter suas perspectivas	5	4	3	7	3	4,0	1,0
Apoiar suas ações	5	5	3	7	3	4,3	1,2
Reforçar suas crenças	6	5	3	7	3	4,7	1,5
Manter-se perto do negócio	5	5	3	7	3	4,3	1,2
Aumentar seu foco	6	5	4	7	4	5,0	1,0
Validar seu ponto de vista	5	5	4	7	4	4,7	0,6

4.2.3.6. Diversidade de Avaliação de desempenho

Segundo Henri (2006), uma pontuação média mais alta indica que a empresa usa todas as medidas em maior grau. Com isso, pela média das respostas percebe-se que medidas financeiras são as mais utilizadas, com escore médio de 4,9, seguidas de medidas de cliente, com 4,8, inovação e aprendizado, com 4,1, e processos internos, com 3,3. Todavia, nenhum dos quatro itens é utilizado em grande medida (escores 6 e 7).

Tabela 12 - Respostas do questionário - Diversidade de Avaliação da Mol

	Respondente 1	Respondente 2	Respondente 3	Máximo	Mínimo	Média	Desvio padrão
Financeiro	3,8	6,3	4,7	7	3,8	4,9	1,3
Receita operacional	7	7	5	7	5	6,3	1,2
Crescimento de vendas	4	6	5	7	4	5,0	1,0
Retorno sobre o investimento (return-on-investment – ROI)	3	6	5	7	3	4,7	1,5
Retorno sobre o patrimônio (return-on-equity – ROE)	2	6	5	7	2	4,3	2,1
Fluxo de caixa líquido	6	7	7	7	6	6,7	0,6
Custos por unidade produzida	1	6	1	7	1	2,7	2,9
Cliente	3,4	5,4	5,6	7	3,4	4,8	1,2
Participação no mercado (<i>market share</i>)	1	5	6	7	1	4,0	2,6
Tempo de resposta ao cliente	1	6	7	7	1	4,7	3,2
Entregas no prazo	6	6	7	7	6	6,3	0,6
Número de reclamações de clientes	6	5	1	7	1	4,0	2,6
Pesquisa de satisfação do cliente	3	5	7	7	3	5,0	2,0
Processos internos do negócio	4	5	1	7	1,0	3,3	2,1
Variação de eficiência de materiais	3	5	1	7	1	3,0	2,0
Tempo de provisionamento (<i>lead time</i>) de fabricação	1	5	1	7	1	2,3	2,3
Taxa de perda de material	6	5	1	7	1	4,0	2,6
Variação da eficiência do trabalho	6	5	1	7	1	4,0	2,6
Inovação e aprendizado	4,5	4,5	3,3	7	3,3	4,1	0,7
Número de novas patentes	1	4	1	7	1	2,0	1,7
Número de lançamentos de novos produtos	7	4	5	7	4	5,3	1,5
Tempo para comercialização (<i>time-to-market</i>) de novos produtos	3	5	2	7	2	3,3	1,5
Satisfação do empregado	7	5	5	7	5	5,7	1,2

4.2.3.7 Evidência nos questionários para as proposições P1 a P6

Como o escore de avaliação do capitalismo consciente demonstrou que a Mol adota na maior parte do tempo as práticas do capitalismo consciente, e o resultado da avaliação para uma liderança transformacional apresenta como resultados o “muito se aplica”, pode-se considerar, a partir dessas evidências, a existência de indícios de uma relação positiva entre Capitalismo Consciente e Liderança Transformacional, conforme enunciado em P1.

Também é possível verificar que o trabalho com sentido mostrou clara percepção por parte dos colaboradores da Mol. Com isso, é possível verificar a existência de indícios de que o capitalismo consciente pode ser associado diretamente ao trabalho com sentido, conforme P2.

Os resultados apresentados acima também apresentam indícios de que a liderança transformacional pode ser diretamente associada ao trabalho com sentido, conforme P3.

Os resultados dos questionários referentes ao engajamento dos funcionários demonstram que, em média, os funcionários apresentam um escore médio; todavia, em alguns casos, respondentes apresentam um escore alto. Com isso é possível encontrar evidências de que o trabalho com sentido está parcialmente associado ao maior engajamento dos funcionários no trabalho, conforme P4.

Também é possível encontrar indícios de que a liderança transformacional está parcialmente associada a um maior engajamento dos funcionários no trabalho, conforme proposto em P5.

Os resultados dos escores sobre Sistemas de Avaliação de Desempenho e Diversidade de Avaliação de desempenho demonstram que a Mol, de alguma forma, utiliza as ferramentas propostas; todavia, não as utiliza em grande medida. Com isso, é possível verificar alguns

indícios, mas apenas de modo parcial, de que o engajamento dos funcionários pode estar diretamente associado à amplitude do sistema de avaliação de desempenho instituído na empresa, conforme P6.

4.3. Triangulação - Visão geral dos resultados

A Tabela 13 mostra o resultado da triangulação da análise dos dados obtidos em três fontes de evidências (documentação, entrevistas e questionários), de forma a atingir diferentes níveis de aprofundamento, e, assim, tecer conclusões e, eventualmente, inferências com maior nível de acurácia (Yin, 2015). Apesar da limitação dos dados disponíveis, em função de terem sido obtidas poucas respostas nos questionários e nas entrevistas, foi possível evidenciar a triangulação dos achados e assim avaliar as proposições iniciais.

Tabela 13 - Resultado da triangulação

Proposições	TRIANGULAÇÃO		
	Documentação	Entrevistas	Questionários
P1	Evidenciada	Evidenciada	Evidenciada
P2	Evidenciada	Evidenciada	Evidenciada
P3	Evidenciada	Evidenciada	Evidenciada
P4	Evidenciada	Evidenciada	Parcialmente Evidenciada
P5	Evidenciada	Evidenciada	Parcialmente Evidenciada
P6	Parcialmente Evidenciada	Parcialmente Evidenciada	Parcialmente Evidenciada

Para P1, pode-se considerar a existência de indícios de uma relação positiva entre capitalismo consciente e liderança transformacional nas três fontes de dados, ou seja, para que a Mol adotasse práticas conscientes foi necessário que a liderança assumisse o protagonismo dessa ação, uma vez que é parte da estratégia da empresa não obter lucro apenas para os acionistas, mas incluir também diversos *stakeholders*.

Para P2, também foi possível encontrar evidências de que o capitalismo consciente pode ser associado diretamente ao trabalho com sentido, pois os colaboradores da Mol percebem que esse propósito evolutivo proporciona clareza e sentido ao trabalho. Ou seja, os colaboradores encontram um sentido em seu trabalho, pois se sentem parte de um propósito elevado que atinge a sociedade e, com isso, alcançam um bem maior.

A possível relação positiva também foi verificada em P3, ou seja, a liderança transformacional pode ser diretamente associada ao trabalho com sentido, pois a liderança da Mol inspira e influencia seus colaboradores com seus valores elevados, e ao convidá-los a participar de suas palestras e a visitar as organizações assistidas faz com que eles sintam que o seu trabalho tem um efeito positivo e transformador no mundo.

Para P4, foi possível encontrar evidências, nas fontes documentação e entrevistas, de que o trabalho com sentido está diretamente associado ao maior engajamento dos funcionários no trabalho todavia, nos questionários não houve consenso entre os três respondentes, por isso foi considerada apenas uma associação parcial. Porém, houve respondente que demonstrou alto escore de engajamento, o que demonstra que uma ampliação da base de respondentes poderia melhorar este índice.

Esse fato também ocorreu com P5 - Liderança transformacional pode estar diretamente associada a um maior engajamento dos funcionários no trabalho. Os colaboradores sentem que a liderança inspira e dá autonomia.

Para P6, foi possível considerar a existência de indícios parciais de uma relação positiva entre engajamento dos funcionários e amplitude do sistema de avaliação de desempenho instituído na empresa. Ou seja, a Mol demonstra que é um *Great Place to Work*, e possui de alguma forma os quatro usos sugeridos por Henri (2006), porém não foi possível fazer uma triangulação dos quatro usos dos sistemas de avaliação de desempenho e da diversidade de avaliação de desempenho, nas três fontes de dados, simultaneamente.

4.4. Proposta de um Sistema de Avaliação de Desempenho para a Mol

A Mol demonstra que possui um sistema de avaliação de desempenho superficial e informal, ou seja, para que possa melhorar sua estratégia necessitaria ampliar e formalizar seu SAD. Assim, sugere-se a implantação do modelo Balanced Scorecard (BSC) proposto por Kaplan e Norton (1992), ou seja, uma estrutura que envolve quatro perspectivas, uma financeira e três não financeiras (cliente, processo de negócio interno, e da inovação e aprendizado). Os autores sugerem, a partir destas perspectivas, uma estrutura que auxilia as organizações a traduzir as estratégias do negócio, e a partir daí focar os esforços na gestão, no controle e na melhoria, utilizando conjuntos de medidas para as atividades mais críticas da organização. Esse modelo se mostra adequado ao atual modelo de negócios da Mol, uma vez que o lucro não é o objetivo principal da empresa, mas é importante para manter sua perenidade e para que possa aumentar sua cultura de doação.

Cada uma das perspectivas do BSC é acompanhada de medidas (indicadores) que devem ser utilizadas em prol da estratégia da Mol, agindo de forma a articular, comunicar e alinhar iniciativas em busca de uma meta comum (Kaplan; Norton, 1997).

A perspectiva financeira visa sintetizar as consequências econômicas das ações consumadas. A perspectiva do cliente permite identificar os segmentos, bem como os desempenhos nos segmentos-alvo. A perspectiva dos processos internos possibilita identificar os processos críticos nos quais a empresa deve alcançar a excelência, e a perspectiva da inovação e aprendizado identifica a infraestrutura que a empresa deve construir para gerar crescimento e melhoria em longo prazo. Para cada uma das perspectivas, a Mol deverá utilizar indicadores tais como os propostos no **Apêndice I**.

Apesar de a Mol ser uma empresa, algumas de suas características se assemelham a uma ONG, uma vez que seu foco é aumentar sua cultura de doação. Portanto, sugere-se que utilize como *benchmarking* a implantação do BSC em uma organização sem fins lucrativos, como, por exemplo, o Instituto Brasileiro de Governança Corporativa. Em fevereiro de 2012 o Conselho de Administração aprovou o Mapa Estratégico do IBGC na linguagem *Balanced Scorecard*, bem como os respectivos indicadores e metas para cada perspectiva. A partir do propósito do Instituto, foram estabelecidas as quatro perspectivas partindo do Aprendizado, passando pela Interna, pela Financeira, até atingir as Partes Interessadas. Os resultados do Mapa Estratégico e dos respectivos indicadores são mostrados na Figura 9.

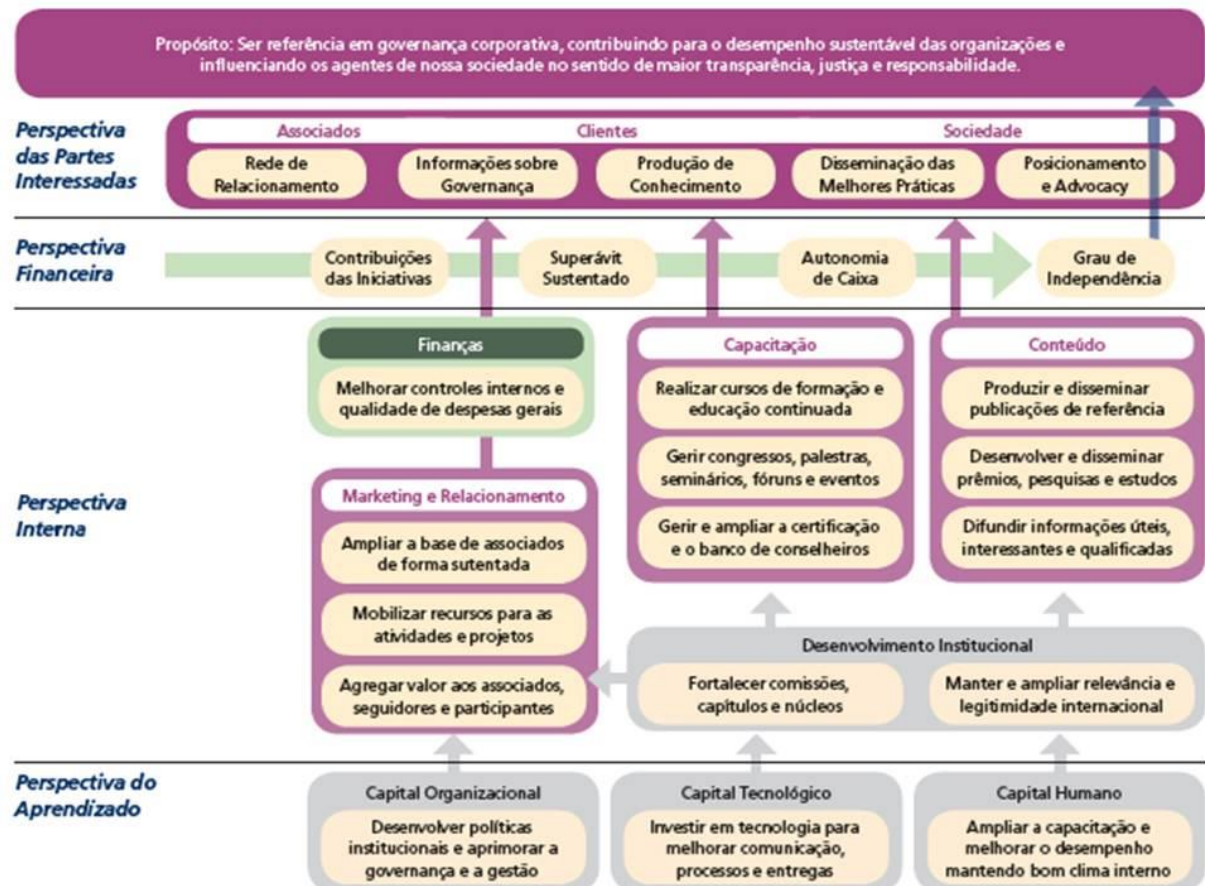


Figura 9 - BSC do IBGC (2012 a 2016)

5. CONCLUSÕES E CONSIDERAÇÕES FINAIS

Um sistema de avaliação de desempenho (SAD) adequado e efetivo é essencial para a implantação e acompanhamento de boas estratégias nas organizações, e por isso é tão importante aprofundar-se no tema. Todavia, apenas implantar um bom SAD não garante a perenidade e o sucesso das organizações, por isso é primordial incluir novos fatores na análise. Assim, objetivou-se nesse estudo aproximar o tema SAD de outros temas considerados importantes em várias áreas (tais como psicologia e recursos humanos), porém pouco explorados em contabilidade e finanças, mesmo sendo extremamente relevantes nas estratégias das empresas. Esses temas foram:

- a) Capitalismo consciente, que recomenda um propósito elevado além do lucro;
- b) Trabalho com sentido, que faz com que as pessoas encontrem algo significativo, que vai além da remuneração financeira;
- c) Liderança transformacional, capaz de transformar a sociedade;
- d) Engajamento dos funcionários em tempos de altos índices de *burnout*.

Esta dissertação buscou investigar relações positivas entre os temas acima, com foco na amplitude dos sistemas de avaliação de desempenho de uma empresa adepta do capitalismo consciente. A questão de pesquisa que direcionou o estudo foi: Como o engajamento dos funcionários atua na amplitude dos sistemas de avaliação de desempenho de uma empresa adepta do capitalismo consciente?

Por meio de um estudo de caso na Editora Mol, foi realizado uma pesquisa empírica qualitativa que utilizou seis proposições (P1 a P6), as quais nortearam a análise dos achados à luz das teorias discutidas no referencial teórico. Para isso, foram aplicados três métodos de coleta de dados (análise documental, entrevistas e questionário eletrônico), que propiciaram uma compreensão ampla do tema.

Como objetivos secundários (P1, P2, P3, P4 e P5), buscou-se avaliar as relações entre capitalismo consciente, trabalho com sentido, liderança transformacional e engajamento dos funcionários.

Para P1, pode-se considerar a existência de indícios de uma relação positiva entre capitalismo consciente e liderança transformacional, nas três fontes de dados. Para P2, também foi possível encontrar evidências de que o capitalismo consciente pode ser associado diretamente ao trabalho com sentido. Uma relação positiva também foi verificada em P3, ou seja, a liderança transformacional pode ser diretamente associada ao trabalho com sentido.

Para P4, foi possível encontrar nos documentos e entrevistas evidências de que o trabalho com sentido está diretamente associado ao maior engajamento dos funcionários no trabalho, todavia, nos questionários não houve consenso entre os três respondentes, e, por esse motivo, foi considerada uma relação positiva parcial. Esse fato também ocorreu com P5, em que a liderança transformacional pode estar parcialmente associada a um maior engajamento dos funcionários no trabalho.

Como objetivo principal, buscou-se avaliar as relações entre engajamento dos funcionários e a amplitude dos sistemas de avaliação de desempenho em uma empresa adepta do capitalismo consciente (P6).

Para P6, foi possível considerar a existência de indícios parciais de uma relação positiva entre engajamento dos funcionários e amplitude do sistema de avaliação de desempenho instituído na empresa. Ou seja, a Mol é considerada um *Great Place to Work*, em uma avaliação feita por seus funcionários, e demonstra que possui de alguma forma os quatro usos sugeridos por Henri (2006), porém não foi possível fazer uma triangulação dos quatro usos dos sistemas de avaliação de desempenho e da diversidade de avaliação de desempenho, nas três fontes de dados, simultaneamente.

Apesar da limitação dos dados obtidos, foi possível confirmar que a Mol apresenta várias evidências, baseadas nas teorias apresentadas, de que é uma empresa que adota os princípios do capitalismo consciente, de que tem líderes transformacionais, e seus colaboradores consideram que seu trabalho tem sentido e são engajados. Especula-se que essas características contribuam para um melhor desempenho da companhia, e, conseqüentemente, expliquem seus atuais resultados financeiros e seu grande impacto na sociedade, uma vez que quanto mais lucra, mais doações faz para as instituições por ela assistidas.

O modelo de negócios inovador da Mol demonstra que é possível uma empresa almejar lucro para seus acionistas, mas que este não é sua principal razão de existir. Isso é percebido em sua estratégia de doar 5 reais para cada real de lucro, no fato de a empresa conseguir se manter lucrativa, mesmo não obtendo nenhum tipo de isenção fiscal, e pelo fato de a grande queda nas vendas no mercado editorial tradicional não afetá-la. Além disso, é nítido que a empresa parte da premissa de que a sociedade é uma parte interessada importante, até mesmo a principal, nos negócios. Ser socialmente responsável é fundamental para a Mol.

Seu modelo de negócios tem forte adesão, tanto dos patrocinadores e parceiros varejistas, que oferecem gratuitamente os espaços e estimulam seus funcionários a vender esses produtos, quanto dos consumidores, que compram essas publicações nas lojas, pois há uma clara percepção de quem será beneficiado, além de melhorar imagem corporativa das empresas. Também foi possível notar que os colaboradores da Mol (tanto sócios, quanto os demais funcionários) têm clareza do propósito da empresa, têm forte sentimento de pertencimento, e acham que seu trabalho é significativo e terá um impacto na sociedade. Ou seja, todos os envolvidos sentem que, de alguma forma, seu pequeno gesto contribuirá para um bem maior e sentem confiança na empresa, que atua de forma clara e apresenta seus números em um portal de transparência, além de ser auditada por uma empresa independente.

Todavia, apesar desses resultados positivos, a empresa demonstra possuir um sistema de avaliação de desempenho superficial e informal, ou seja, necessitaria ampliar e formalizar seu SAD e, consequentemente, melhorar sua estratégia. A Mol não possui metas individuais e de crescimento, não possui métricas para clientes, e não compartilha com os funcionários as estratégias, ou seja, as informações ficam apenas com os sócios. Com um SAD efetivo, a Mol possivelmente expandiria esse modelo, e com isso ampliaria sua atuação na sociedade. Conforme sugerido por Franco-Santos *et al.* (2012), o SAD afeta significativamente o comportamento, as capacidades organizacionais e o desempenho das pessoas, pois exerce um papel fundamental nos processos de estratégia, comunicação e gerenciamento da companhia; por conseguinte, gera capacidades organizacionais que podem levar a empresa a se sobressair em seu mercado de atuação. Ou seja, sugere-se que a Mol adote um sistema de avaliação de desempenho mais profundo, formal, com acompanhamentos periódicos, envolvimento dos funcionários, plano de comunicação, metas e regras claras.

O presente estudo possui algumas limitações. Primeiramente, a pesquisa foi realizada com colaboradores de uma única empresa e, portanto, a amostra é não probabilística e não generalizável; com isso, não poderá ser estendida a outros contextos e organizações. Outro ponto é que foram determinados os construtos para a pesquisa (capitalismo consciente, trabalho com sentido, liderança transformacional, engajamento e sistema de avaliação de desempenho) que, devido à subjetividade, podem estar sujeitos a outros fatores que não foram capturados em uma empresa de pequeno porte, com poucos funcionários, além da baixa quantidade de respondentes que foram indicados pelo presidente, o que pode causar um viés. Também pode ser considerada uma limitação a utilização dos construtos propostos por Henri (2006), que não foram aplicados e validados no Brasil. Todavia, sua utilização foi importante, devido à carência de escalas brasileiras focadas em contabilidade, que é o foco principal do estudo.

Como perspectiva para futuros projetos de pesquisa, sugere-se primeiramente ampliar este mesmo estudo de caso para uma empresa de grande porte, adepta do capitalismo consciente, e posteriormente para uma empresa tradicional, para verificar possíveis relações positivas entre os construtos, mesmo quando o objetivo principal da empresa é a obtenção de lucro. Também sugerimos estudos de casos múltiplos, que possibilitarão comparar diversas culturas e modelos de gestão. Outra ideia seria um *survey* com um grupo de empresas, que possibilitaria análises estatísticas utilizando equações estruturais, com o intuito de mensurar a intensidade da relação entre as variáveis.

REFERÊNCIAS

- A Tribuna. (20 fev. 2017). *Doenças psíquicas aumentam no ambiente de trabalho*. Recuperado de <https://www.atribuna.com.br/2.713/doen%C3%A7as-ps%C3%ADquicas-aumentam-no-ambiente-de-trabalho-1.18724>.
- Aguiar, W. M. J. (2007). A pesquisa em Psicologia sócio-histórica: Contribuições para o debate metodológico. In A. M. B. Bock, M. G. M. Gonçalves, & O. Furtado (Orgs.). *Psicologia sócio-histórica: Uma perspectiva crítica em psicologia* (3a ed.), (pp. 129-140). São Paulo: Cortez.
- Alban-Metcalfe, R. J., & Alimo-Metcalfe, B. (2000). The transformational leadership questionnaire (TLQ-LGV): a convergent and discriminant validation study. *Leadership & Organization Development Journal*, 21(6), 280-296.
- Antonakis, J., Avolio, B. J., & Sivasubramaniam, N. (2003). Context and leadership: An examination of the nine-factor full-range leadership theory using the Multifactor Leadership Questionnaire. *The Leadership Quarterly*, 14(3), 261-295.
- Atkinson, A. A., Waterhouse, J. H., & Wells, R. B. (1997). A stakeholder approach to strategic performance measurement. *MIT Sloan Management Review*, 38(3), 25-38.
- Atwater, L., Penn, R., & Rucker, L. (1991). Personal qualities of charismatic leaders. *Leadership & Organization Development Journal*, 12(2), 7-10.
- Bardin, L. (2009). *Análise de conteúdo*. (3a ed. rev. e atual.). Lisboa: Edições 70.
- Barros, S. C., Álvaro, J. L., & Borges, L. D. O. (2018). Significados do trabalho e do dinheiro: Quais suas funções sociais? *Revista Psicologia Organizações e Trabalho*, 18(1), 282-290.
- Bartlett, C. A., & Ghoshal, S. (1994). Changing the role of top management: Beyond strategy to purpose. *Harvard Business Review*, 72(6), 79-88.
- Bass, B. M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. New York: The Free Press.
- Bass, B. M. (1990). From Transactional to Transformational Leadership: Learning to Share the Vision. *Organizational Dynamics*, 18(1), 19-32.
- Bass, B. M. (1997). Does the transactional–transformational leadership paradigm transcend organizational and national boundaries? *American Psychologist*, 52(2), 130-139.
- Bass, B. M. (1999). Two decades of research and development in transformational leadership. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 8(1), 9-32.
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1990). *Transformational leadership development: Manual for the multifactor leadership questionnaire*. Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press.
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1995). *MLQ: multifactor leadership questionnaire for research: permission set*. Palo Alto, CA: Mind Garden.
- Bass, B. M., Avolio, B. J., Jung, D. I., & Berson, Y. (2003). Predicting unit performance by assessing transformational and transactional leadership. *Journal of Applied Psychology*, 88(2), 207-218.
- Baumruk, R. (2004). The missing link: the role of employee engagement in business success. *Workspan*, 47(1), 48-52.
- Bendassolli, P. F., & Borges-Andrade, J. E. (2011). Significado do trabalho nas indústrias criativas. *RAE-Revista de Administração de Empresas*, 51(2), 143-159.

- Bendassolli, P. F., & Borges-Andrade, J. E. (2015). Escala do Trabalho com Sentido (ETS). In K. Puente-Palacios & A. L. A. Peixoto (Orgs.), *Ferramentas de diagnóstico para organizações e trabalho: um olhar a partir da psicologia* (pp. 221-231). Porto Alegre: Artmed.
- Bendassolli, P. F., & Gondim, S. M. (2014). Significados, sentidos e função psicológica do trabalho. *Avances en Psicología Latinoamericana*, 32(1), 131-147.
- Beveren, P. Q. F. V. (2015). *Liderança transformacional e autonomia grupal: Adaptação de instrumentos de medida* (Dissertação de Mestrado). Universidade de Coimbra, Portugal.
- Blizzard, R. (2003). Employee engagement: Where do hospitals begin? *The Gallup Poll Tuesday Briefing*, 1(2), 9-11.
- Blustein, D. L. (2008). The role of work in psychological health and well-being: A conceptual, historical, and public policy perspective. *American Psychologist*, 63(4), 228-240.
- Borges, L. O. (1997). Os atributos e a medida do significado do trabalho. *Psicologia: Teoria e Pesquisa*, 13(2), 211-220.
- Bosch, D. (2013). The impact of transformational leadership on leader-follower work value congruence. *International Journal of Business and Social Research*, 3(8), 18-31.
- Brown, M. E., & Treviño, L. K. (2009). Leader-follower values congruence: Are socialized charismatic leaders better able to achieve it? *Journal of Applied Psychology*, 94(2), 478-490.
- Burchell, S., Clubb, C., Hopwood, A., Hughes, J., & Nahapiet, J. (1980). The roles of accounting in organizations and society. *Accounting, Organizations and Society*, 5(1), 5-27.
- Burns, J. M. (1978) *Leadership*. New York: Harper & Row.
- Burns, T., & Stalker, G. M. (1961). *The management of innovation*. London: Tavistock Publications.
- Carless, S. A., Wearing, A. J., & Mann, L. (2000). A short measure of transformational leadership. *Journal of Business and Psychology*, 14(3), 389-405.
- Chenhall, R. H., & Langfield-Smith, K. (1998). The relationship between strategic priorities, management techniques and management accounting: An empirical investigation using a systems approach. *Accounting, Organizations and Society*, 23(3), 243-264.
- Confederação Nacional da Indústria [CNI] (9 de julho de 2018). *Medo do desemprego aumenta e está entre os maiores dos últimos 22 anos, informa pesquisa da CNI*. Recuperado de <https://noticias.portaldaindustria.com.br/noticias/economia/medo-do-desemprego-aumenta-e-esta-entre-os-maiores-dos-ultimos-22-anos-informa-pesquisa-da-cni/>
- Coffman C. (2000). Is your company bleeding talent? How to become a true “employer of choice”. *The Gallup Management Journal*. Princeton, NJ: The Gallup Organization.
- Conger, J. A., & Kanungo, R. N. (1987). Toward a behavioral theory of charismatic leadership in organizational settings. *Academy of Management Review*, 12(4), 637-647.
- Conger, J. A., & Kanungo, R. N. (1988). Behavioral dimensions of charismatic leadership. In J. A. Conger & R. N. Kanungo (Eds.), *Charismatic leadership: The elusive factor in organizational effectiveness* (pp. 78-97). San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Corrêa, H. L., & Hourneaux, F., Junior (2008). Sistemas de mensuração e avaliação de desempenho organizacional: estudo de casos no setor químico no Brasil. *Revista Contabilidade & Finanças*, 19(48), 50-64.

- Cropanzano, R., & Mitchell, M. S. (2005). Social exchange theory: An interdisciplinary review. *Journal of Management*, 31(6), 874-900.
- Day, D. V., & Antonakis, J. (2012). Leadership: Past, present, and future. In D. V. Day & J. Antonakis (Eds.), *The Nature of Leadership*, (2nd ed.) (pp. 3-25). Thousand Oaks, CA: Sage Publishing
- Dixon, J. R., Nanni, A. J., & Vollman, T. E. (1990). *The new performance challenge - Measuring operations for world-class competition*. Homewood, Illinois: Dow Jones-Irwin.
- Dorfman, P. W. (1996). International and cross-cultural leadership research. In B. J. Punnett & O. Shenkar (Eds.), *Handbook for International Management Research* (pp. 267-349). Oxford: Blackwell.
- Editora Mol (2019). Website. Recuperado de <https://editoramol.com.br>.
- Ellis, C. M., & Sorensen, A. (2007). Assessing employee engagement: the key to improving productivity. *Perspectives*, 15(1), 1-9.
- Feagin, J. R., Orum, A. M., & Sjoberg, G. (Eds.) (1991). *A case for the case study*. Chapel Hill, NC: University of North Carolina Press Books.
- Fontanella, B. J. B., Ricas, J., & Turato, E. R. (2008). Amostragem por saturação em pesquisas qualitativas em saúde: contribuições teóricas. *Cadernos de Saúde Pública*, 24(1), 17-27.
- Franco-Santos, M., Lucianetti, L., & Bourne, M. (2012). Contemporary performance measurement systems: a review of their consequences and a framework for research. *Management Accounting Research*, 23(2), 79-119.
- Frank, F. D., Finnegan, R. P., & Taylor, C. R. (2004). The race for talent: retaining and engaging workers in the 21st century. *Human Resource Planning*, 27(3), 12-25.
- Freeman, R. E. (1984). *Strategic Management: A Stakeholder Approach*. New York: Pitman Publishing.
- Gartenberg, C., Prat, A., & Serafeim, G. (2019). Corporate purpose and financial performance. *Organization Science*, 30(1), 1-18.
- Gomes, C. F., Yasin, M. M., & Lisboa, J. V. (2004). A literature review of manufacturing performance measures. *Journal of Manufacturing Technology Management*, 15(6), 511-530.
- Grant, A. M. (2008). The significance of task significance: Job performance effects, relational mechanisms, and boundary conditions. *Journal of Applied Psychology*, 93(1), 108-124.
- Guiso, L., Sapienza, P., & Zingales, L. (2015). The value of corporate culture. *Journal of Financial Economics*, 117(1), 60-76.
- Hacker, M. E., & Brotherton, P. A. (1998). Designing and installing effective performance measurement systems. *IIE Solutions*, 30(8), 18-24.
- Hackman, J. R., & Oldham, G. R. (1975). Development of the job diagnostic survey. *Journal of Applied Psychology*, 60(2), 159-170.
- Hampton, D.R. (1990). *Administração: comportamento organizacional*. São Paulo: McGrawHill.
- Harter, J. K., Schmidt, F. L., & Hayes, T. L. (2002). Business-unit-level relationship between employee satisfaction, employee engagement, and business outcomes: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 87(2), 268-279.

- Hartley, J. F. (1995). Case studies research. In C. Cassell, & G. Symon (Eds.), *Qualitative methods in organizational research: A practical guide*. London: Sage.
- Henderson, R., & Van den Steen, E. (2015). Why do firms have “purpose”? The firm's role as a carrier of identity and reputation. *American Economic Review*, 105(5), 326-30.
- Henri, J. F. (2006). Organizational culture and performance measurement systems. *Accounting, Organizations and Society*, 31(1), 77-103.
- Holbeche, L., & Springett, N. (2003). *In Search of Meaning in the Workplace*. Horsham, UK: Roffey Park Institute.
- Holbeche, L., & Springett, N. (2004). *In search of meaning at work*. Horsham, UK: Roffey Park Institute.
- House, R.J. (1977). A 1976 theory of charismatic leadership. In J.G. Hunt & L.L. Larson (Eds.), *Leadership: The cutting edge* (pp. 189-207). Carbondale, IL: Southern Illinois University
- IBGC (2004-20018). *Relatórios anuais*. Recuperado de <http://www.ibgc.org.br/index.php/ibgc/relatorios-anuais>.
- Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística [IBGE] (28 jun. 2019). *Desemprego fica estável, mas população subutilizada é a maior desde 2012*. Recuperado de <https://agenciadenoticias.ibge.gov.br/agencia-noticias/2012-agencia-de-noticias/noticias/24909-desemprego-fica-estavel-mas-populacao-subutilizada-e-a-maior-desde-2012>.
- Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (29 nov. 2017). *Desigualdade de renda atinge regiões, gêneros, cores e escolaridades*. Recuperado de <https://agenciadenoticias.ibge.gov.br/agencia-noticias/2012-agencia-de-noticias/noticias/18377-desigualdade-de-renda-atinge-regioes-generos-cores-e-escolaridades.html>.
- Judge, T. A., & Bono, J. E. (2000). Five-factor model of personality and transformational leadership. *Journal of Applied Psychology*, 85(5), 751-765.
- Jung, D. I., & Avolio, B. J. (2000). Opening the black box: An experimental investigation of the mediating effects of trust and value congruence on transformational and transactional leadership. *Journal of Organizational Behavior*, 21(8), 949-964.
- Kahn, W. A. (1990). Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. *Academy of Management Journal*, 33(4), 692-724.
- Kahn, W. A (1992). To be truly there: Psychological presence at work. *Human Relations Journal*, 45(4), 321-349.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1992). The balanced scorecard—Measures that drive performance. *Harvard Business Review* (January–February), 71–79.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1996). Using the balanced scorecard as a strategic management system. *Harvard Business Review* (January–February), 75-85.
- Kofman, F. (2006). Conscious business: How to build value through values. *Reflections: The SoL Journal*, 7(4), 52-55.
- Kompaso, M. & Sridevi, S. (2010). Employee engagement: the key to improving performance. *International Journal of Business and Management*, 5(12), 89-96.
- Kouzes, J. M., & Posner, B. Z. (2003). *Leadership Practices Inventory (LPI): Self-instrument*. San Francisco: Jossey Bass.

- Kular, S., Gatenby, M., Rees, C., Soane, E., & Truss, K. (2008). Employee engagement: A literature review [Working Paper Series No. 19]. *Kingston University*. London.
- Lanphear, S. (2004). Are your employees highly engaged? *Credit Union Executive Newsletter*, 19, 1-2. Credit Union National Association, US.
- Lawler, E. E., & Worley, C. G. (2006). *Built to change: how to achieve sustained organizational effectiveness*. New York: Wiley.
- Leiter, M. P., & Maslach, C. (1997). *The truth about burnout: How organizations cause personal stress and what to do about it*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Luitz, M. P., & Rebelato, M. G. (2003). Avaliação do Desempenho Organizacional. In *Anais do 23º Encontro Nacional de Engenharia de Produção*, Ouro Preto, MG. Recuperado de http://www.abepro.org.br/biblioteca/ENEGEP2003_TR0115_0751.pdf.
- Mackey, J., & Sisodia, R. (2013). *Capitalismo consciente*. São Paulo: HSM.
- McKinsey & Company (jul. 2019). *Happiness and work: An interview with Lord Richard Layard*. Recuperado de <https://www.mckinsey.com/featured-insights/leadership/happiness-and-work-an-interview-with-lord-richard-layard?cid=other-eml-alt-mip-mck&hlkid=e8b291ce061f4da5a039f2c0708155ac&hctky=10256689&hdpid=146ba471-ae04-4861-8b87-d605742ce89228/07/2019>.
- Markos, S., & Sridevi, M. S. (2010). Employee engagement: The key to improving performance. *International Journal of Business and Management*, 5(12), 89-96.
- Maslach, C., Jackson, S. E., & Leiter, M. P. (1996). *MBI: Maslach Burnout Inventory*. Sunnyvale, CA: CPP Incorporated.
- Maslach, C., Schaufeli, W. B., & Leiter, M. P. (2001). Job burnout. *Annual Review of Psychology*, 52(1), 397-422.
- May D. R., Gilson R. L., & Harter L. M. (2004). The psychological conditions of meaningfulness, safety, and availability and the engagement of the human spirit at work. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 77(1), 11-37.
- McCunn, P. (1998). The balanced scorecard: the eleventh commandment. *Management Accounting*, 76(11), 34-36.
- Meaning of Work International Research Team [MOW] (1987). *The meaning of work*. London: Academic Press.
- Meere, M. (2005). *High cost of disengaged employees*. Victoria: Swinburne University of Technology.
- Mehta, D., & Mehta, N. K. (2013). Employee engagement: A literature review. *Economia. Seria Management*, 16(2), 208-215.
- Merriam, S. B. (1988). *Case study research in education: A qualitative approach*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Michaelson, C. (2005). Meaningful Motivation for Work Motivation Theory. *Academy of Management Review*, 30(2), 235-238.
- Micheli, P., & Mari, L. (2014). The theory and practice of performance measurement. *Management Accounting Research*, 25(2), 147-156.

- Milliman J., Czaplewski A. J., & Ferguson J. (2003). Workplace spirituality and employee work attitudes: An exploratory empirical assessment. *Journal of Organizational Change Management*, 16(4), 426–447.
- Morin, E. M. (1997). Le sens du travail pour des gestionnaires francophones. *Revue Psychologie du Travail et des Organisations*, 3(2), 26-45.
- Morin, E. M. (2001). Os sentidos do trabalho. *Revista de Administração de Empresas*, 41(3), 8-19.
- Morin, E. (2003). Sens du travail: définition, mesure et validation. In C. Vandenberghe, N. Delobbe, & G. Karnas (Eds.), *Dimensions individuelles et sociales de l'investissement professionnel* (v.2, pp. 11-20). Louvain la Neuve: Presses Universitaires de Louvain.
- Morin, E. (2007) Sens du travail, santé mentale au travail et engagement organisationnel. *Cahier de Recherche*, Montréal, 543, 99-193.
- Morin, E. M., & Cherré, B. (1999). Les cadres face au sens du travail. *Revue Française de Gestion*, 126, 83-93.
- Morin, E., Tonelli, M. J., & Pliopas, A. L. V. (2007). O trabalho e seus sentidos. *Psicologia & Sociedade*, 19(1), 47-56.
- Morin, E. M., & Dassa, C. (2006). *Characteristics of a meaningful work*. Montreal: HEC Montral.
- Noor, K. B. M. (2008). Case study: A strategic research methodology. *American Journal of Applied Sciences*, 5(11), 1602-1604.
- Northouse, P. G. (2010). *Leadership theory and practice*. Thousand Oaks, CA: SAGE Publications.
- Oliveira, S. D., Piccinini, V. C., Fontoura, D. D. S., & Schweig, C. (2004). Buscando o sentido do trabalho. In *Anais do 28º Encontro Nacional da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração*, Curitiba, PR.
- Olivier A. L., & Rothmann S. (2007). Antecedents of work engagement in a multinational company. *SA Journal of Industrial Psychology*, 33(3), 49–56.
- Paro, P. (2018). *Empresas humanizadas* (Tese de Doutorado). Escola de Engenharia de São Carlos, Universidade de São Paulo, São Paulo.
- Penna (2007). *Meaning at Work Research Report*. [Online] Recuperado de https://www.ciodevelopment.com/wp-content/uploads/2011/10/2006-10-08-08-36-31_Penna-Meaning-at-Work-Report.pdf.
- Persky, J. (1995). The ethology of homo economicus. *Journal of Economic Perspectives*, 9(2), 221-231.
- Porter, M. (1985). *Competitive advantage*. New York: The Free Press.
- Rappaport, A. (1986). *Creating shareholder value: the new standard for business performance*. New York: The Free Press.
- Reddin, W. J. (1970). *Eficácia Gerencial*. São Paulo: Atlas.
- Richman, A. (2006). Everyone wants an engaged workforce: how can you create it? *Workspan*, 49(1), 36-39.
- Robbins, S. (2002). *The difference between managing and leading* (Online). Recuperado de <https://www.entrepreneur.com/article/57304>.

- Robertson-Smith, G., & Markwick, C. (2009). *Employee engagement: A review of current thinking*. Brighton: Institute for Employment Studies.
- Robinson, D., Perryman, S., & Hayday, S. (2004). The drivers of employee engagement. *Report 408*. Brighton, UK: Institute for Employment Studies
- Rosso, B. D., Dekas, K. H., & Wrzesniewski, A. (2010). On the meaning of work: A theoretical integration and review. *Research in Organizational Behavior*, 30, 91-127.
- Rummler, G. A., & Brache, A. P. (1994). *Cómo mejorar el rendimiento en la empresa*. Barcelona: Planeta DeAgostini.
- Saks, A. M. (2006). Antecedents and consequences of employee engagement. *Journal of Managerial Psychology*, 21(7), 600-619.
- Sandeep, K., Mark, G., Chris, R., Emma, S., & Katie, T. (2008). Employee engagement: A literature review [Working paper series No. 19]. *Kingston Business School*, London.
- Schaufeli, W. B., Salanova, M., Gonzalez- Romá, V., & Bakker, A. B. (2002). The measurement of engagement and burnout: a two sample confirmatory factor analytic approach. *Journal of Happiness Studies*, 3(1), 71-92.
- Schaufeli, W. B. & Bakker, A. (2003). *Utrecht Work Engagement Scale (UWES)*. Occupational Health Psychology Unit: Utrecht.
- Schaufeli, W. B., & Bakker, A. B. (2004). Job demands, job resources, and their relationship with burnout and engagement: A multi- sample study. *Journal of Organizational Behavior*, 25(3), 293-315.
- Schneiderman, A. (1999). Why balanced scorecards fail. *Journal of Strategic Performance Measurement*, 2(11), 6-11.
- Seltzer, J., & Bass, B. M. (1990). Transformational leadership: Beyond initiation and consideration. *Journal of Management*, 16(4), 693-703.
- Severgnini, E., Galdamez, E. V. C., Vieira, V. A., & Baiochi, S. V. F. (2017). Análise das Dimensões de Uso de Sistemas de Medição de Desempenho em Cooperativas de Crédito. *Revista Contabilidade, Gestão e Governança*, 20(3), 392-415.
- Shamir, B., House, R. J., & Arthur, M. B. (1993). The motivational effects of charismatic leadership: A self-concept based theory. *Organization Science*, 4(4), 577-594.
- Shaw, K. (2005). An engagement strategy process for communicators. *Strategic Communication Management*, 9(3), 26-29.
- Silveira, A. (2018). *Ética empresarial na prática*. São Paulo: Alta Books.
- Sinclair, D., & Zairi, M (1995). Effective process management through performance measurement: part 1. *Business Process Re-engineering & Management Journal*, 1(1), 75-88.
- Siqueira, M. M. M., Martins, M. C. F., Orengo, V., & Souza, W. S. (2014). Engajamento no trabalho. In M. M. Siqueira (Org.), *Novas medidas do comportamento organizacional. Ferramentas de Diagnóstico e Gestão* (pp. 147-154). Porto Alegre: Artmed.
- Sisodia, R. S. (2009). Doing business in the age of conscious capitalism. *Journal of Indian Business Research*, 1(2/3), 188-192.

- Sisodia, R. S. (2011). Conscious capitalism: A better way to win. A response to James O'Toole and David Vogel's "Two and a Half Cheers for Conscious Capitalism". *California Management Review*, 53(3), 98-108.
- Sisodia, R. (2017). Conscious Business: Summary Audit. Recuperado de <http://rajsisodia.com/resources.html>.
- Sisodia, R., Henry, T., & Eckschmidt, T. (2018). Capitalismo consciente - Guia prático (S.Morita, Trad.). Curitiba: Editora Voo.
- Steger, M. F., & Dik, B. J. (2010). Work as meaning: Individual and organizational benefits of engaging in meaningful work. In P. A. Linley, S. Harrington, & N. Garcea (Eds.), *Oxford Handbook of Positive Psychology and Work* (pp. 131-142). New York: Oxford University Press.
- Steger, M. F., Dik, B. J., & Duffy, R. D. (2012). Measuring meaningful work: The work and meaning inventory (WAMI). *Journal of Career Assessment*, 20(3), 322-337.
- Sverko, B., & Vizer-Vidovic, V. (1995). Studies of the meaning of work: Approaches, models and some of findings. In B. Sverko, & V. Vizer-Vidovic (Eds.), *Life roles, values and careers: International findings of the Work Importance Study* (pp. 3-21). San Francisco: Jossey-Bass.
- Tezza, R., Bornia, A. C., & Vey, I. H. (2010). Sistemas de medição de desempenho: uma revisão e classificação da literatura. *Gestão & Produção*, 17(1), 75-93.
- Thakor, A. V., & Quinn, R. E. (2013). The economics of higher purpose. ECGI Working Paper Series in Finance and Law (No. 395). Recuperado de https://ecgi.global/sites/default/files/working_papers/documents/SSRN-id2362454.pdf
- Thomas, G. (2011). A typology for the case study in social science following a review of definition, discourse, and structure. *Qualitative Inquiry*, 17(6), 511-521.
- Tolfo, S. R. (2015). Significados e sentidos do trabalho. In P. F. Bendassoli & J. E. Borges- Andrade (Orgs.), *Dicionário de Psicologia do Trabalho e das Organizações* (pp. 618-625). São Paulo: Casa do Psicólogo.
- Tolfo, S. D. R., Coutinho, M. C., Almeida, A. D., Baasch, D., & Cugnier, J. S. (2005). Revisitando abordagens sobre sentidos e significados do trabalho. In *Anais do Fórum CRITEOS*, Porto Alegre, RS.
- Tolfo, S. D. R., & Piccinini, V. C. (2007). Sentidos e significados do trabalho: explorando conceitos, variáveis e estudos empíricos brasileiros. *Psicologia & Sociedade*, 19(ed. esp. 1), 38-46.
- Towers Perrin (2003). Working Today: Understanding What Drives Employee Engagement. *The 2003 Towers Perrin Talent Report - US Report*. [Online] Recuperado de http://www.towersperrin.com/tp/getwebcachedoc?Webc=HRS/USA/2003/200309/Talent_2003.pdf.
- Towers Perrin. (2009). Employee engagement underpins business transformation. Stamford: Towers Perrin. Recuperado de <http://www.beprodevelopment.co.uk/wp-content/uploads/2016/10/Employee-engagement-underpins-business-transformation.pdf>
- Truss, K., Soane, E., Edwards, C. Y. L., Wisdom, K., Croll, A., & Burnett, J. (2006). *Working life: Employee attitudes and engagement*. London: Chartered Institute of Personnel and Development.
- Van Beek, D. (2011). *Team performance within the context of sports; the influence of transformational leadership on team performance and the mediating role of team commitment (non-published Master's thesis)*. Faculty of Social and Behavioural Sciences, Tilburg University, Netherlands.

- Van Wingerden, J., & Van der Stoep, J. J. (2017). The role of meaningful work in employees' work related and general well-being. *International Journal of Human Resource Studies*, 7(4), 23-37.
- Van Wingerden, J., & Van der Stoep, J. (2018). The motivational potential of meaningful work: Relationships with strengths use, work engagement, and performance. *PloS One*, 13(6), e0197599.
- Vandenbosch, B. (1999). An empirical analysis of the association between the use of executive support systems and perceived organizational competitiveness. *Accounting, Organizations and Society*, 24(1), 77-92.
- Visser, W. (2012). *Os 50 + importantes livros em sustentabilidade* (F. Aguiar, Trad.) São Paulo: Editora Peirópolis.
- Waldman, D. A., Bass, B. M., & Yammarino, F. J. (1990). Adding to contingent-reward behavior: The augmenting effect of charismatic leadership. *Group & Organization Studies*, 15(4), 381-394.
- Weber, M. (1947). *The theory of economic and social organization* (A. M. Henderson & T. Parsons, Trans.) New York: Oxford University Press.
- Yammarino, F. J., & Bass, B. M. (1990). Transformational leadership and multiple levels of analysis. *Human Relations*, 43(10), 975-995.
- Yin, R. K. (2015). *Estudo de Caso: Planejamento e métodos* (5a ed.) (C. M. Herrera, Trad.). Porto Alegre: Bookman Editora.
- Yukl, G. (1989). Managerial leadership: A review of theory and research. *Journal of Management*, 15(2), 251-289.
- Yukl, G. (1994). *Leadership in Organizations* (3rd ed.). Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Yukl, G. (1999). An evaluation of conceptual weaknesses in transformational and charismatic leadership theories. *The Leadership Quarterly*, 10(2), 285-305.

APÊNDICES

Apêndice A - Termo de solicitação para realização da pesquisa na Editora Mol



Mantida pela Fundação Instituto de Pesquisas
Contábeis, Atuariais e Financeiras - FIPECAFI
Mestrado Profissional em Controladoria e Finanças

TERMO DE SOLICITAÇÃO PARA REALIZAÇÃO DE PESQUISA NA EDITORA MOL

São Paulo, 7 de junho de 2019.

Editora Mol
A/C: Rodrigo Pipponzi

Ref.: Pesquisa científica na área de Controladoria e Finanças

Carine Moreira de Jesus, aluna matriculada sob o n° 1306736 no curso de Mestrado profissional em Controladoria e Finanças da Faculdade FIPECAFI, sob a orientação do Prof. Dr. Paschoal Tadeu Russo, vem por intermédio desta, confirmar a autorização para o desenvolvimento de uma pesquisa empírica, mediante a formação de um protocolo de pesquisa, cujos resultados representarão parcialmente as proposições de uma Dissertação de Mestrado, conforme contato realizado anteriormente.

Os objetos de pesquisa da referida Dissertação serão: a Liderança Transformacional, o Trabalho com Sentido, o Engajamento e os Sistemas de avaliação de desempenho em Empresas Humanizadas.

Para o desenvolvimento desse estudo, será necessário o desenvolvimento das seguintes etapas de investigação no âmbito da Editora Mol:

1. Aplicação de questionários online a todos que ocupam cargo de liderança (diretoria, gerência, coordenação, etc);
2. Análise de documentos internos da organização referente aos temas da pesquisa (relatórios anuais ou de sustentabilidade, modelos de medidas de avaliação de desempenho, atas, etc);
3. Entrevista (pessoal ou por videoconferência) com alguns colaboradores que ocupam cargo de liderança.

Afirmamos que os dados e informações coletados são confidenciais e utilizados exclusivamente para fins de pesquisa acadêmica. Além disso, a identificação da empresa no estudo é opcional.

O prazo previsto para realização da pesquisa é de 1 mês a partir de 7 de junho de 2019.

Agradecendo a atenção dispensada, subscrevemo-nos atenciosamente,

Prof. Dr. Paschoal Tadeu Russo
paschoal.russo@fipecafi.org
11 9 9219-4982

Carine Moreira de Jesus
carine.jesus@fipecafi.edu.br
11 9 8421-4640

Apêndice B – Questionário

Pesquisa realizada na FIPECAFI

Prezado(a) Profissional,

Gostaríamos de contar com seu apoio em participar de uma pesquisa elaborada e conduzida pela Fundação Instituto de Pesquisas Contábeis, Atuariais e Financeiras – FIPECAFI, que é peça fundamental da Dissertação de Mestrado em Controladoria e Finanças de Carine Moreira de Jesus.

A contribuição solicitada refere-se ao preenchimento do QUESTIONÁRIO que se segue, e que se refere a um estudo sobre Liderança Transformacional, Trabalho com Sentido, Engajamento, e Sistemas de avaliação de desempenho em Empresas Conscientes.

Informamos que a identificação é opcional, e quando fornecida será preservada. Informamos ainda que os dados colhidos serão agrupados e analisados segundo padrões científicos e éticos, e não serão divulgados isoladamente. Assim sendo, responda sempre de acordo com aquilo que faz, sente ou pensa, não existindo respostas certas ou erradas.

Caso preencha o questionário através de um celular ou *tablet*, por favor, mantenha o aparelho na posição horizontal para que possa visualizar todas as opções. Leia com atenção as instruções que lhe são dadas, certificando-se de que compreendeu corretamente o modo como deverá responder. Note que as instruções não são sempre iguais.

O tempo aproximado para preenchimento deste QUESTIONÁRIO é de 20 minutos.

Agradecemos sua colaboração, e, se assim desejar, comunique ao final da pesquisa que você escolheu receber uma versão do trabalho final.

Para o esclarecimento de dúvidas segue o e-mail carine.jesus@fipecafi.edu.br

Cordialmente,

Carine Moreira de Jesus
FIPECAFI

Apêndice C – Perfil do Respondente

SEÇÃO 1 - PERFIL DO RESPONDENTE

Qual o seu nome? (opcional)_____

Qual a sua idade?_____

Qual o seu gênero?

1. Feminino
2. Masculino
3. Outro

Qual o seu grau de escolaridade?

1. Ensino fundamental
2. Ensino médio
3. Superior
4. Pós-graduação/MBA
5. Mestrado
6. Doutorado

Informe abaixo sua(s) área(s) de formação (se seu grau de instrução for ensino superior ou maior)

Qual a sua função na empresa?

1. Presidente
2. Diretor(a)
3. Supervisor(a)
4. Gerente
5. Outras funções

Qual o seu tempo total de trabalho na empresa

1. Até 5 anos
2. > 5 até 10 anos
3. > 10 anos até 15 anos
4. > 15 anos

Considerando a estrutura hierárquica da empresa, quantos funcionários estão sob sua liderança?

Apêndice D – Capitalismo Consciente

SEÇÃO 2 - CAPITALISMO CONSCIENTE (RESPONDIDO APENAS PELA DIRETORIA)

Para avaliar em que estágio sua empresa está, preencha o questionário para um negócio consciente, considerando a escala a seguir:

0	2	3	4	5
Parecemos incorporar o oposto disto, ou isto está totalmente ausente	Isto é raramente verdadeiro para nós	Isto é verdade para nós, mas nossa prática geral ainda é inconsistente	Demonstramos isto na maior parte do tempo, mas reconhecemos que sempre podemos melhorar	Somos excepcionalmente bons nisto, a ponto de que outros vêm aprender com as nossas práticas

	0	2	3	4	5
Propósito evolutivo					
1. Nossa organização realiza os anseios mais profundos dos nossos clientes, não apenas seus desejos ou necessidades.	☐	☐	☐	☐	☐
2. Nossos clientes ficariam verdadeiramente impactados se deixássemos de existir.	☐	☐	☐	☐	☐
3. Nossos investimentos e prioridades de P&D refletem nosso propósito evolutivo, além do lucro.	☐	☐	☐	☐	☐
4. Temos uma visão clara de como o mundo será quando realizarmos o nosso propósito.	☐	☐	☐	☐	☐
5. Nossos empregados encontram em seu trabalho uma satisfação intrínseca que vai além do salário. Os melhores empregados deixariam a empresa caso deixássemos de ser fiéis ao nosso propósito.	☐	☐	☐	☐	☐
Integração de Stakeholders					
1. Para todas as principais decisões estratégicas, consideramos explicitamente os impactos de curto e longo prazo em nossos principais stakeholders: clientes, empregados, fornecedores, investidores, comunidades e meio ambiente.	☐	☐	☐	☐	☐
2. Usamos indicadores para acompanhar o bem-estar de nossos stakeholders, e esses são monitorados pelos níveis mais altos da organização.	☐	☐	☐	☐	☐
3. Rotineiramente, engajamos nossos stakeholders em diálogos e lhes damos a elas uma voz nos caminhos a seguir pela empresa.	☐	☐	☐	☐	☐
4. Reconhecemos as interdependências entre nossos stakeholders, e explicitamente buscamos soluções que satisfaçam simultaneamente múltiplos stakeholders. No mínimo, garantimos que nenhum deles seja prejudicado de modo que outro possa ganhar.	☐	☐	☐	☐	☐
5. O relacionamento de nossa empresa com todos os stakeholders é caracterizado por comunicações frequentes e um alto grau de confiança mútua e boa vontade.	☐	☐	☐	☐	☐

Liderança Servidora		0	2	3	4	5
1.	Nossos líderes são indivíduos profundamente autoconscientes em seus papéis porque acreditam apaixonadamente no propósito de nossa organização e em servir as nossas equipes.	☐	☐	☐	☐	☐
	Nossos líderes pensam sistemicamente por intuição e sentem o sistema.	☐	☐	☐	☐	☐
	2. Eles não apenas pensam de forma sistêmica, mas também sentem as conexões e interdependências entre os stakeholders.	☐	☐	☐	☐	☐
	Em nossa empresa, poder e virtude andam lado a lado. Em outras	☐	☐	☐	☐	☐
	3. palavras, nós promovemos de forma consciente aqueles indivíduos com a maior integridade e capacidade de compaixão e cuidado.	☐	☐	☐	☐	☐
4.	A maioria das posições executivas da empresa é preenchida através de promoções internas.	☐	☐	☐	☐	☐
	Em nossa empresa, a responsabilidade entre empregados e gerentes	☐	☐	☐	☐	☐
	5 funciona como uma via de duas mãos: os empregados são responsáveis por seu desempenho e os gerentes são responsáveis por garantir que os empregados tenham o que precisam para um alto nível de desempenho.	☐	☐	☐	☐	☐
Cultura Consciente		0	2	3	4	5
1.	A cultura da nossa empresa tem um alto nível de confiança e transparência, interna e externamente. Existe um alto nível de confiança entre os empregados, entre os empregados e os gestores e entre a empresa e seus stakeholders externos.	☐	☐	☐	☐	☐
	Em nossa cultura, dizemos o que acreditamos e acreditamos no que	☐	☐	☐	☐	☐
	2. dizemos. Não existe contemporização da realidade, e existe um alto grau de compromisso com a verdade e integridade em todos os assuntos.	☐	☐	☐	☐	☐
	Operamos em uma cultura de compaixão e de cuidado genuíno com todos os stakeholders. Em tempos difíceis, a nossa organização	☐	☐	☐	☐	☐
	3. demonstra níveis ainda mais altos de cuidado e compaixão do que em tempos de prosperidade. Existe um verdadeiro senso de altruísmo em nossa cultura - as pessoas fazem coisas para as outras sem a expectativa de troca, recompensa ou reconhecimento.	☐	☐	☐	☐	☐
4.	Nossas pessoas e nossa organização estão evoluindo continuamente para estados mais altos de capacitação e consciência.	☐	☐	☐	☐	☐
	Empregados em nossa organização são empoderados para fazer a coisa	☐	☐	☐	☐	☐
	5 certa o tempo todo. Usamos autogestão, automotivação e autodireção das equipes para realizar nosso trabalho.	☐	☐	☐	☐	☐

Apêndice F – Engajamento

SEÇÃO 4 – ENGAJAMENTO

As frases abaixo expressam como você se sente quando está trabalhando. Indique, para cada frase, com que frequência isso acontece com você. Dê suas respostas utilizando a seguinte escala:

<u>1</u> Nunca	<u>2</u> Poucas vezes	<u>3</u> Às vezes	<u>4</u> Muitas vezes	<u>5</u> Sempre
-------------------	-----------------------------	----------------------	-----------------------------	--------------------

Enquanto trabalho eu acredito que fico...	1	2	3	4	5
1. Cheio de energia	☐	☐	☐	☐	☐
2. Com o pensamento voltado apenas para minhas tarefas	☐	☐	☐	☐	☐
3. Revigorado	☐	☐	☐	☐	☐
4. Concentrado em minhas tarefas	☐	☐	☐	☐	☐
5. Disposto	☐	☐	☐	☐	☐
6. Distante dos meus problemas pessoais	☐	☐	☐	☐	☐
7. Focado no que estou fazendo	☐	☐	☐	☐	☐
8. Fortalecido	☐	☐	☐	☐	☐
9. Renovado	☐	☐	☐	☐	☐
10. Tomado por minhas tarefas	☐	☐	☐	☐	☐

Apêndice G – Liderança Transformacional

SEÇÃO 5 – LIDERANÇA TRANSFORMACIONAL

Apresentamos, a seguir, uma série de afirmações relativas aos comportamentos do seu líder. Para cada afirmação, pedimos que assinale o valor que melhor se adequa ao que lhe é apresentado em cada afirmação, utilizando a seguinte escala:

1	2	3	4	5
Quase não se aplica	Aplica-se pouco	Aplica-se moderadamente	Aplica-se muito	Aplica-se quase totalmente

O meu líder...	1	2	3	4	5
1. comunica uma visão clara e positiva do futuro.	☐	☐	☐	☐	☐
2. trata os seus colaboradores de forma individualizada, apoiando e encorajando o seu desenvolvimento.	☐	☐	☐	☐	☐
3. encoraja e atribui reconhecimento aos seus colaboradores.	☐	☐	☐	☐	☐
4. promove a confiança, o envolvimento e a cooperação entre os membros da equipe.	☐	☐	☐	☐	☐
5. estimula os membros a pensarem de novas formas nos problemas e questiona as ideias feitas.	☐	☐	☐	☐	☐
6. é claro acerca dos seus valores e pratica o que defende	☐	☐	☐	☐	☐
7. incute orgulho e respeito nos outros e inspira-me por ser altamente competente.	☐	☐	☐	☐	☐

Apêndice I – Diversidade de Avaliação de Desempenho

SEÇÃO 7 – DIVERSIDADE DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

Por favor, avalie até que ponto cada uma das seguintes medidas é usada pelos gestores da empresa. Para isso, considere a escala abaixo.

<u>1</u> <u>absolutamente</u> <u>não usa</u>	<u>2</u>	<u>3</u>	<u>4</u>	<u>5</u>	<u>6</u>	<u>7</u> <u>usa em grande</u> <u>medida</u>
--	----------	----------	----------	----------	----------	---

Financeiro	1	2	3	4	5	6	7
1. Receita operacional	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
2. Crescimento de vendas	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
3. Retorno sobre o investimento (return-on-investment – ROI)	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
4. Retorno sobre o patrimônio (return-on-equity – ROE)	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
5. Fluxo de caixa líquido	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
6. Custos por unidade produzida	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Cliente	1	2	3	4	5	6	7
1. Participação no mercado (market share)	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
2. Tempo de resposta ao cliente	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
3. Entregas no prazo	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
4. Número de reclamações de clientes	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
5. Pesquisa de satisfação do cliente	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Processos internos do negócio	1	2	3	4	5	6	7
1. Variação de eficiência de materiais	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
2. Tempo de aprovisionamento (lead time) de fabricação	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
3. Taxa de perda de material	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
4. Variação da eficiência do trabalho	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Inovação e aprendizado	1	2	3	4	5	6	7
1. Número de novas patentes	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
2. Número de lançamentos de novos produtos	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
3. Tempo para comercialização (time-to-market) de novos produtos	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
4. Satisfação do empregado	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐

Apêndice J – Interesse em receber a versão final da pesquisa

SEÇÃO 8

Você gostaria de receber uma versão final da pesquisa? Se deseja, por favor informe o seu e-mail para envio. _____

Apêndice K – Entrevista semiestruturada

Capitalismo consciente

Questões

1. Por que a Mol deve ser considerada adequada do capitalismo consciente?

Trabalho com sentido

Questões

2. O que o motiva a trabalhar na Mol?
3. Você considera que hoje seu trabalho tem um sentido? Por quê?
4. Quando vocês contratam novos funcionários, há algum processo para buscar pessoas com o mesmo perfil dos criadores da Mol?
5. Como é o relacionamento com seus colegas de trabalho?
6. Como você se sente em relação às tarefas que desempenha e sua autonomia?

Engajamento

Questões

7. Você sente que trabalhar na Mol o(a) torna mais engajado do que se trabalhasse em outra empresa? Por quê?
8. Quais as ações feitas pela liderança para manter o engajamento dos funcionários?
9. Quais práticas, que se fossem implantadas na Mol, o(a) tornaria ainda mais engajado?

Liderança transformacional

Questões

10. Plano de carreira?
11. Quais ações seus líderes poderiam tomar para melhorar a percepção de liderança?

Dimensões de uso do SAD**Questões**

Monitoramento

12. Como funciona o processo de monitoramento de desempenho da Mol?

13. A Mol utiliza alguma ferramenta ou métrica para monitorar desempenho?

Direcionamento de foco

14. Como funciona o processo de direcionamento de foco da empresa? Como são eleitos os assuntos mais críticos da empresa?

Tomada de decisão estratégica

15. Como é elaborada a estratégia da empresa? A Mol utiliza alguma ferramenta de gestão?

Legitimação

16. Após a tomada de decisão, como a Mol justifica essas decisões?

Diversidade de avaliação

17. A Mol utiliza alguma ferramenta de gestão atualmente, tais como: Balanced Scorecard, Orçamento anual, Benchmarking, Métodos de custeio, Planejamento estratégico

18. Os funcionários da Mol têm metas a cumprir para receber bônus?

19. A Mol paga imposto de renda?

20. A Mol objetiva crescer em faturamento?

21. Como a Mol planeja seu crescimento para que possa ajudar ainda mais?

Financeiro

22. Quais indicadores financeiros a Mol utiliza?

Cliente

23. Quais indicadores relacionados aos clientes a Mol utiliza?

Processos internos do negócio

24. Quais indicadores relacionados aos processos internos do negócio a Mol utiliza?

Inovação e aprendizado

25. Quais indicadores de inovação e aprendizado a Mol utiliza?