

UNIVERSIDADE ABERTA



## O Propósito enquanto fator determinante na motivação dos trabalhadores

Filipa Andreia Faria de Almeida Ferreira de Magalhães

Mestrado em Gestão

2021

UNIVERSIDADE ABERTA



## O Propósito enquanto fator determinante na motivação dos trabalhadores

Filipa Andreia Faria de Almeida Ferreira de Magalhães

Dissertação de Mestrado em Gestão

Dissertação orientada pelo Professor Doutor José António Ferreira Porfírio

2021

## Resumo em Português

---

Uma organização, quando entende o impacto que a força transformadora do seu Propósito pode ter, orienta todas as suas atitudes e atividades numa única direção, definindo Modelos de Gestão coerentes, Estratégias autênticas e promovendo a integridade da liderança que a compõe. O Propósito organizacional, quando partilhado, apela aos instintos e à emoção dos trabalhadores, despertando a vivência holística do Propósito no indivíduo através de cada uma das dimensões: cabeça (conhecimento do Propósito); coração (identificação com o Propósito); e mãos (contribuição para a realização do Propósito), aumentando a motivação transcendental dos trabalhadores, reconhecidos *stakeholders* da organização com influência direta nos resultados da empresa.

Para perceber de que forma a motivação dos trabalhadores é afetada pelos fatores pessoais e pelos fatores institucionais relacionados com o Propósito, é proposto um Modelo de Investigação que inclui as variáveis da componente individual e da componente institucional do Propósito que, quando integradas num ambiente de trabalho que favorece a experiência do trabalhador através do Modelo de Gestão de Pessoas Employee Experience, afeta a motivação dos trabalhadores. A empresa em análise é uma multinacional líder no setor químico, que conta com uma filial em Portugal constituída por 97 trabalhadores. Através de um questionário aos trabalhadores, cujos resultados são analisados pela fsQCA, obtêm-se as combinações dos fatores individuais e institucionais do Propósito que resultam numa elevada motivação.

Os resultados revelam que a presença em simultâneo de fatores individuais e institucionais promove uma elevada motivação nos trabalhadores, sendo a contribuição do trabalhador para o Propósito e a integridade por parte da liderança da organização dois fatores-chave que, em conjunto, conduzem a uma elevada motivação nos trabalhadores. As conclusões suportam a necessidade de partilha do Propósito através das ações da sua liderança, dos Modelos de Gestão e de Estratégias implementadas pela organização para que os trabalhadores reconheçam o Propósito e os seus valores, o integrem nas suas ações e sintam que contribuem para a realização do mesmo.

Palavras-chave: Propósito organizacional; Motivação; Employee Experience.

## **Resumo em Inglês**

---

An organization, when it understands the impact that the transforming force of its Purpose can have, guides all its attitudes and activities in a single direction, defining coherent Management Models, authentic Strategies and promoting the integrity of its leadership. The organizational Purpose, when shared, appeals to the workers' instincts and emotions, awakening the holistic experience of Purpose in the individual through each of the three dimensions: head (knowledge of Purpose); heart (identification with Purpose); and hands (contribution to the Purpose), increasing the transcendental motivation of workers, recognized stakeholders with direct influence on company's results.

To understand how workers' motivation is affected by personal factors and institutional factors related to the Purpose, a Research Model that includes the variables of the individual and the institutional component of Purpose is proposed, combined with a work environment that favors the worker experience through the Employee Experience Model. The company under analysis is a leading multinational in the chemical sector, which has a branch in Portugal made up of 97 employees. Through a questionnaire to workers, whose results are analyzed by the fsQCA, the combinations of the individual and institutional factors of the Purpose that result in high motivation are obtained.

The results reveal that the simultaneous presence of individual and institutional factors promotes high motivation in workers, with the worker's contribution to the Purpose and integrity on the part of the organization's leadership being two key factors that, together, lead to a high level of motivation. The conclusions support the need to share the Purpose through the actions of its leadership, the Management Models and Strategies implemented by the organization so that workers recognize the Purpose and its values and integrate it into their actions.

**Keywords:** Organizational Purpose; Motivation; Employee Experience.

## Índice

---

Capítulo I - Introdução.....	1
1.1. Enquadramento da Investigação .....	1
1.2. Motivações para a escolha do tema de investigação.....	1
1.3. Questão e objetivo de investigação.....	1
1.4. Objeto de estudo.....	2
1.5. Estrutura da Dissertação.....	2
Capítulo II – Revisão da literatura .....	3
2.1. O Propósito organizacional.....	3
2.1.1. Evolução dos aspetos centrais da Gestão .....	3
2.1.2. Definição de Propósito Organizacional.....	4
2.1.3. Teoria do Círculo Dourado .....	8
2.1.4. A Liderança e o Propósito Organizacional .....	11
2.1.5. Os <i>stakeholders</i> e o Propósito Organizacional.....	14
2.1.6. O alinhamento do Propósito à Estratégia Organizacional.....	19
2.1.7. Implementação do Propósito Organizacional .....	22
2.1.8. Dimensões do Propósito e Purpose Strength Model .....	25
2.2. A motivação dos trabalhadores .....	29
2.2.1. Principais teorias motivacionais.....	29
2.2.1.1. Motivação extrínseca, intrínseca e transcendental .....	33
2.2.2. Teoria da motivação de Daniel Pink .....	37
2.2.3. O Propósito Organizacional na motivação dos trabalhadores.....	40
2.3. Employee Experience.....	45
2.3.1. O modelo de Gestão de Recursos Humanos Employee Experience .....	45
2.3.2. O Employee Experience na motivação dos trabalhadores .....	48
2.3.3. O Employee Experience e o Propósito organizacional .....	49
2.4. Síntese .....	50
Capítulo III - Metodologia .....	55
3.1. Hipóteses e Modelo de Investigação.....	55
3.2. Breve apresentação da empresa .....	57
3.3. Metodologia e Fases de Investigação.....	59
3.3.1. Fase I.....	60
3.3.2. Fase II.....	61
3.3.3. Fase III .....	63

Capítulo IV – Análise e discussão dos resultados.....	65
4.1. Análise dos resultados do diagnóstico (Fase I).....	65
4.2. Análise dos resultados das entrevistas (Fase II).....	67
4.3. Análise dos resultados dos questionários (Fase III).....	69
4.3.1. Variáveis e constructos .....	69
4.3.2. Análise descritiva.....	71
4.3.3. Análise qualitativa (fsQCA).....	82
4.3.3.1. Presença de elevada Motivação nos Trabalhadores .....	84
4.3.3.2. Ausência de elevada motivação nos Trabalhadores.....	85
4.3.3.3. Caracterização das soluções.....	86
4.4. Discussão dos resultados.....	91
Capítulo V - Conclusões, limitações e perspectivas futuras .....	98
5.1. Conclusões .....	98
5.2. Limitações da investigação .....	99
5.3. Perspetivas para futuras investigações.....	100
Referências bibliográficas.....	101

## Índice de Tabelas

---

Tabela 2.1 - Categorias de <i>stakeholders</i> .....	17
Tabela 2.2 - Resumo das Teorias da motivação.....	31
Tabela 2.3 - Aspirações intrínsecas e respetivos objetivos .....	34
Tabela 2.4 - Aspirações extrínsecas e respetivos objetivos.....	34
Tabela 2.5 - Novas aspirações definidas por Grouzet <i>et al.</i> (2005) e respetivos objetivos.....	35
Tabela 2.6 - Fatores que contribuem uma experiência do trabalhador positiva.....	48
Tabela 3.1 - Síntese da metodologia aplicada a cada uma das três fases da investigação .....	60
Tabela 4.1 – Variáveis e construtos do Modelo de Investigação .....	70
Tabela 4.2 - Distribuição de trabalhadores por faixa etária, função e antiguidade .....	73
Tabela 4.3 - Grau de Conhecimento do Propósito .....	74
Tabela 4.4 - Resultado da análise de necessidade para a presença e a ausência de elevada motivação nos trabalhadores.....	83
Tabela 4.5 - Resultado da análise de suficiência para a presença de elevada motivação.....	84
Tabela 4.6 - Resultado da análise de suficiência para a ausência de elevada motivação.....	85
Tabela 4.7 - Perfis dos trabalhadores: elevada motivação e ausência de elevada motivação .....	88

## Índice de Gráficos

---

Gráfico 4.1 - Representação do grau de Contribuição para o Propósito, Coerência, Integridade e Motivação percebidos pelos trabalhadores da empresa .....	66
Gráfico 4.2 - Representação da percepção dos entrevistados na Fase II referente às variáveis das Dimensões do Propósito.....	68
Gráfico 4.3 - Representação da percepção dos entrevistados na Fase II referente ao Employee Experience.....	69
Gráfico 4.4 - Caracterização da amostra relativamente à faixa etária.....	71
Gráfico 4.5 - Caracterização da amostra relativamente à antiguidade .....	72
Gráfico 4.6 - Caracterização da amostra relativamente à função.....	72
Gráfico 4.7 - Caracterização da amostra com respostas incompletas .....	73
Gráfico 4.8 - Nível de Conhecimento do Propósito organizacional por função .....	74
Gráfico 4.9 - Caracterização dos trabalhadores com Conhecimento mais elevado acerca do Propósito organizacional.....	75
Gráfico 4.10 - Valores do Propósito e Valores Pessoais mais importantes para os trabalhadores....	76
Gráfico 4.11 - Pontuação obtida nas variáveis do Modelo de Investigação.....	77
Gráfico 4.12 - Caracterização da amostra que atribui a pontuação máxima às variáveis individuais do Modelo de Investigação .....	78
Gráfico 4.13 - Caracterização da amostra que atribui a Pontuação máxima às variáveis institucionais do Modelo de Investigação .....	79
Gráfico 4.14 - Caracterização da amostra que atribui a Pontuação máxima à variável Motivação do Modelo de Investigação .....	80
Gráfico 4.15 - Valores pessoais, valores percebidos e valores desejados para o Propósito nos trabalhadores com elevada motivação .....	90
Gráfico 4.16 - Valores pessoais, valores percebidos e valores desejados para o Propósito nos trabalhadores com ausência de elevada motivação .....	91

## Índice de Figuras

---

Figura 2.1 - O Círculo Dourado e a sua equivalência aos níveis principais do cérebro.....	8
Figura 2.2 - Modelo tridimensional do Círculo Dourado e interligação ao mercado.....	10
Figura 2.3 - O Caminho do Propósito .....	19
Figura 2.4 - Estrutura dos 5 Ps .....	23
Figura 2.5 – Modelo tridimensional de implementação do Propósito .....	24
Figura 2.6 - Dimensões do Propósito.....	25
Figura 2.7 - Ligação entre as três dimensões do Propósito.....	26
Figura 2.8 - Purpose Strength Model adaptado.....	29
Figura 2.9 - Dimensões da motivação.....	35
Figura 2.10 - Modelo unificado do Propósito organizacional.....	44
Figura 2.11 - Mapa da evolução até à Economia da Experiência .....	46
Figura 2.12 - Conceito Employee Experience .....	47
figura 3.1- Modelo de Investigação .....	57
Figura 3.2 - Esquema resumo das fases de investigação.....	60
Figura 4.1 - Variáveis provenientes do Modelo de Investigação identificadas no inquérito interno aos trabalhadores .....	65
Figura 4.2 - Nuvem de Palavras referente à questão “Se em 2025 aparecesse uma manchete de jornal relacionada com a sua empresa, qual gostaria que fosse o título da notícia?” .....	81
Figura 4.3 - Nuvem de Palavras referente à questão “Numa frase curta, descreva o que o Propósito da organização desperta”.....	81

## **Lista de abreviaturas**

---

Aut. - Autenticidade do Propósito e da Estratégia

fsQCA – *fuzzy-set qualitative comparative analysis*

CECP – *Chief Executives for Corporate Purpose*

CEO – *Chief Executive Officer*

Coer. - Coerência do Modelo de Gestão

Conh. – Conhecimento do Propósito

Cont. – Contribuição para o Propósito

EE – Employee Experience

EMEA - *Europe, Middle East, Africa and India*

Eng. – Engenheiro

Ident. – Identificação com o Propósito

Int. - Integridade da Liderança

Mot. – Motivação dos Trabalhadores

OCB – *Organizational Citizenship Behavior*

PSM – *Purpose Strength Model*

QCA – *Qualitative Comparative Analysis*

RH – Recursos Humanos

# Capítulo I - Introdução

---

## 1.1. Enquadramento da Investigação

Este trabalho tem como objetivo estudar o impacto que o Propósito organizacional, alinhado com os modelos de Gestão Estratégica e as Práticas de gestão de Pessoas, tem na motivação dos trabalhadores, tendo como base os pressupostos da Teoria do Círculo Dourado e das teorias motivacionais. Enquanto elementos de análise, para suporte a esta investigação, irão utilizar-se os dados dos inquéritos anuais aos trabalhadores de uma multinacional do setor químico antes e após a implementação do Employee Experience com o objetivo de aferir qual o impacto na motivação. Estes dados serão complementados com a perceção dos líderes da organização, obtida através da realização de entrevistas, e com a realização de um inquérito aos trabalhadores da sucursal em Portugal para analisar o efeito que o Propósito organizacional, alinhado às práticas de gestão de Pessoas, tem na sua motivação.

## 1.2. Motivações para a escolha do tema de investigação

Devido aos desafios atuais, as organizações devem focar-se no “porquê” da sua existência para aumentar a sua competitividade e melhorar os resultados. Para isso, devem definir um Propósito alinhado à sua Missão e devem estabelecer uma Estratégia de gestão de pessoas que reflita a sua identidade e que seja coerente com os modelos de Gestão (ferramentas, técnicas de avaliação, desenvolvimento, inclusão e diversidade, promoção da inovação, reconhecimento, entre outros). Desta forma, o Propósito será percebido de forma holística pelos trabalhadores, reconhecidos *stakeholders* da organização com influência direta nos resultados da empresa, aumentando a sua motivação.

Com a presente investigação pretende-se analisar o impacto do Propósito da Empresa em estudo, na motivação dos seus colaboradores, em Portugal, tendo em conta a Coerência entre o mesmo e os modelos de Gestão implementados pela Empresa, em particular o Employee Experience, mas também a Integridade da atuação da sua liderança e a sua Autenticidade, face ao Propósito estabelecido.

## 1.3. Questão e objetivo de investigação

A questão à qual se pretende obter resposta é: “Qual o impacto que o Propósito organizacional tem na motivação dos trabalhadores?”. O objetivo, por sua vez, é analisar o

impacto do Propósito organizacional na motivação dos trabalhadores, considerando o seu alinhamento com as Práticas de Gestão de Pessoas e os Modelos de Gestão Estratégica.

#### **1.4. Objeto de estudo**

Este trabalho incidirá sobre o estudo de uma multinacional do setor químico que conta com quase 40 mil colaboradores distribuídos por mais de 30 países. No final do ano 2018, a Empresa implementou o modelo Employee Experience como parte da sua Estratégia de Recursos Humanos. Em paralelo, os conceitos relacionados com a Estratégia corporativa foram reforçados junto dos *stakeholders* em 2019, logo após a reformulação da estrutura corporativa. Nesta altura, a Empresa definiu e partilhou uma declaração que reconhece como sendo o seu Propósito. Mais à frente, no Capítulo III, encontram-se mais detalhes sobre a empresa e a filial em Portugal que foi objeto deste estudo.

#### **1.5. Estrutura da Dissertação**

A presente Dissertação encontra-se dividida em cinco Capítulos principais. No primeiro Capítulo faz-se o enquadramento da investigação e formulam-se as questões e Hipóteses de investigação, fazendo referência ao Modelo e ao objeto do estudo. O segundo Capítulo apresenta a revisão da literatura, tendo como objetivo contextualizar a investigação à luz das principais teorias acerca do Propósito organizacional, da motivação dos trabalhadores e do Employee Experience, sendo finalmente apresentada uma síntese que contempla os tópicos mais relevantes.

No Capítulo III é definida a metodologia, onde se faz referência à estrutura e Estratégia da empresa na qual decorre a presente investigação, tendo em consideração o seu anonimato, às Hipóteses a investigar e ao Modelo de investigação proposto, à luz da teoria abordada no Capítulo anterior. No Capítulo III são ainda apresentadas as Fases que compõem a investigação, incluindo um suporte teórico às escolhas sobre as quais recaiu a metodologia definida para cada uma das Fases. No penúltimo Capítulo apresentam-se os resultados da análise estatística, fazendo a ligação com os dados teóricos que suportam os resultados obtidos. Por fim, o Capítulo quinto faz o levantamento de necessidades de investigação futura e das limitações encontradas, concluindo acerca da presente Dissertação.

## Capítulo II – Revisão da literatura

---

### 2.1. O Propósito organizacional

#### 2.1.1. Evolução dos aspetos centrais da Gestão

Globalmente, o ritmo da mudança das forças económicas e sociais está a abalar e a desafiar a base das organizações, sendo intensa e crescente a competitividade dos mercados globais. Os recursos corporativos que detinham o foco da organização alteraram-se, passando este a estar orientado para o conhecimento e para as pessoas ao invés de estar nos recursos financeiros. A criação e gestão do conhecimento passou a ser o ponto central de vantagem competitiva, substituindo a vantagem que os custos de capital e mão-de-obra detinham no passado (Bartlett & Ghoshal, 1994; Ellsworth, 2002; Freeman & Ginena, 2015).

Depois de anos em que a prioridade que dominava os objetivos de uma organização era maximizar o valor para os seus acionistas, o paradigma está a mudar. Os *Chief Executive Officers* (CEO's) estão preocupados em tentar criar valor para todos os interessados que interagem com a sua empresa, focando-se nas motivações e não só nas ações (EY, 2016).

Exemplo da necessidade das empresas se reinventarem é a ação levada a cabo pelo Grupo de Empresas *Business Roundtable*, composto por um conjunto de administradores das empresas americanas mais representativas e que tem como objetivo promover uma economia próspera para o seu país, expandindo oportunidades para todos os americanos através de políticas públicas sólidas. Em 2019, o Grupo de Empresas que forma a *Business Roundtable* assinou uma declaração acerca dos objetivos organizacionais, a qual veio substituir a utilizada anteriormente desde o ano 1997. A versão mais antiga declarava que as empresas existiam para servir os seus acionistas, defendendo a sua primazia. A revisão de 2019, assinada por cerca de 200 CEO's, inclui um novo padrão de responsabilidade corporativa na qual é tido em conta cada um dos *stakeholders*, comprometendo-se a adicionar valor a cada um deles de forma a desenvolver empresas, comunidades e um país bem sucedido (Roundtable, 2019a, 2019b). Esta nova declaração altera todo o paradigma da primazia dos acionistas, reconhecendo o valor de todos os intervenientes e transmitindo uma visão mais holística acerca dos objetivos das organizações.

É importante referir que o lucro é uma condição necessária para o desenvolvimento de um negócio e para validar a sua existência. Contudo, não é a essência nem a sua razão de existir.

De facto, as empresas não são unicamente entidades que respondem a requisitos legais e burocráticos e às atividades em que estão envolvidas. As empresas são membros de uma comunidade e respondem às necessidades humanas, tendo por isso que olhar para o ser humano como o seu epicentro. Esta visão da organização apresenta as empresas como instituições sociais criadas para cumprir um Propósito (Freeman & Ginena, 2015). Já nos anos 70, Peter Drucker (*apud* Ellsworth, 2002: 7) defendia a centralidade do Propósito e afirmou que o mesmo “deve estar fora do próprio negócio. De facto, o Propósito deve estar na sociedade, uma vez que a empresa é um órgão da sociedade”<sup>1</sup>.

Freeman & Ginena (2015) consideram a existência de um conjunto de desafios que atualmente moldam a necessidade de criar uma nova forma de fazer negócios e desenvolver organizações. Para isso, referem seis princípios que definem os novos modelos de negócios, sendo um deles o “Princípio do Propósito”, no qual é realçado o papel do Propósito organizacional, referindo que as empresas devem ser orientadas para o Propósito além do lucro, tornando-se uma fonte de inspiração para os seus trabalhadores e para todos os envolvidos. Um dos aspetos que o Propósito engloba é o foco humanístico através do bem-estar no local de trabalho, pretendendo ajudar os trabalhadores a prosperar na sua organização e a repensar a significância do seu trabalho, o que desperta novas ideias acerca da ciência comportamental e da motivação humana, promovendo o desenvolvimento de novas investigações nestas áreas (EY, 2016).

De facto, numa investigação recente acerca da implementação do Propósito, os autores referem que o Propósito partilhado pelos colaboradores de uma organização pode ajudá-la a enfrentar certos desafios, permitindo desenvolver a sua atividade com flexibilidade e adaptabilidade, atrair e reter uma força de trabalho talentosa, aumentar a motivação dos colaboradores e criar relações colaborativas com os *stakeholders* da organização, promovendo um comportamento mais sustentável (Lleo *et al.*, 2021).

### **2.1.2. Definição de Propósito Organizacional**

O Propósito Organizacional surge como a principal razão pela qual uma organização existe, é a sua razão de ser e é uma fonte essencial de inspiração para os intervenientes. O Propósito captura a contribuição que uma empresa aspira para os seus membros (Freeman & Ginena,

---

<sup>1</sup> Tradução livre da autora. No original “*must lie out-side the business itself. In fact, it must lie in society since business enterprise is an organ of society.*”

2015), reconhece os relacionamentos interdependentes com os *stakeholders*, pode ser visto como a resposta moral de uma organização às suas responsabilidades (Bartlett & Ghoshal, 1994) e não é uma descrição dos seus produtos ou serviços (Freeman & Ginena, 2015).

A definição do Propósito deve basear-se numa análise retrospectiva para perceber a origem da organização e a forma como chegou ao que representa na atualidade, e uma análise prospetiva, na qual reformula a sua razão de ser olhando para o futuro, considerando um contexto mais amplo e o impacto externo (Malnight *et al.*, 2019; Porfírio, 2019).

O Propósito não é uma tendência e sua existência é tão antiga quanto a humanidade. A procura coletiva por significado transcendeu as civilizações humanas e alguns autores argumentam até que é a característica definidora da espécie humana (Mercurio, 2017). Encontram-se referências ao Propósito organizacional pelo menos desde 1947, quando o criador da empresa de doces Mars definiu e promoveu o seu Propósito. Este conceito caiu em desuso na década de 1970 quando surgiu o dogma de maximizar o valor para os acionistas. Durante a década de 1980, começaram a aparecer novas intenções de definir um Propósito, assumindo nesta altura a forma de responsabilidade social, atraindo muitos líderes para a ideia de que a sua empresa poderia impactar positivamente na sociedade e meio ambiente (EY, 2016). No entanto, o Propósito não deve ser confundido com a responsabilidade social de uma empresa, pois este último é um conceito que muitas vezes se encontra no fim da lista de prioridades da empresa (Ebert *et al.*, 2018).

Alguns autores elaboraram diversas definições sobre o Propósito. De entre as existentes, tendo em consideração a finalidade desta Dissertação, cabe realçar as seguintes:

- O Propósito é “*o elemento fortalecedor dos laços que unem os trabalhadores de uma empresa*”<sup>2</sup>, “*um dos recursos mais importantes que uma organização detém para ganhar a confiança dos seus grupos de interesse*”<sup>3</sup>, “*um mecanismo de controlo para que a alta direção da organização possa orquestrar as atitudes e comportamentos que deseja construir com os seus colaboradores*”<sup>4</sup> e um “*marco de referência desde o qual irá orientar-se a Estratégia global de uma organização*”<sup>5</sup> (Chinchilla *et al.*, 2019: 6);

---

<sup>2</sup> Tradução livre da autora. No original “*Elemento fortalecedor de los lazos que unen a los empleados de una compañía*”

<sup>3</sup> Tradução livre da autora. No original “*Uno de los recursos más importantes que tiene una organización para ganarse la confianza de sus grupos de interés*”

<sup>4</sup> Tradução livre da autora. No original “*Un mecanismo de control para que la alta dirección de la organización pueda orquestrar el tipo de actitudes y comportamientos que desea construir con sus empleados*”

<sup>5</sup> Tradução livre da autora. No original “*Marco de referencia desde donde guiar la estrategia global de una organización*”

- O Propósito envolve dois elementos críticos: direção e contribuição social (Keyes, 2011), surgindo assim o conceito de Propósito autêntico como sendo a *“razão genuína e única de uma pessoa ou organização para a sua existência, que é útil para outras pessoas na sociedade”*<sup>6</sup> (Mercurio, 2017: 23);
- O Propósito é *“o conjunto de crenças acerca do significado do trabalho que a organização desenvolve, acima das medidas quantitativas de desempenho financeiro”*<sup>7</sup> (Gartenberg et al., 2019: 3);
- O Propósito é *“a declaração da resposta moral de uma empresa às suas responsabilidades amplamente definidas, não um plano amoral para explorar oportunidades comerciais”*<sup>8</sup> (Bartlett & Ghoshal, 1994: 88);
- O Propósito é *“a intenção generalizada de realizar algo que seja significativo e que conduza a um compromisso produtivo com o mundo”*<sup>9</sup> (Damon et al., 2003: 121);
- O Propósito é *“algo que é percebido como capaz de produzir benefícios sociais além da recompensa pecuniária tangível partilhada pelo empregador e o trabalhador”*<sup>10</sup> (Thakor & Quinn, 2013 apud Lleo et al., 2021: 2).

Numa análise realizada pela EY (2016), verifica-se que a inclusão do Propósito como finalidade corporativa aumentou cinco vezes desde o ano 1994, tendo agora uma taxa exponencial que supera as publicações acerca da sustentabilidade. Apesar disso, o Propósito e a sustentabilidade estão intimamente ligados pois ambos expandem a visão a longo prazo, partilhando o foco no bem-estar social, sendo a maior diferença o facto do objetivo da sustentabilidade se concentrar sobretudo no capital natural (Ebert et al., 2018).

Na verdade, os resultados da pesquisa desenvolvida por Lleo et al. (2021) demonstraram que o desenvolvimento de um Propósito partilhado entre os membros da organização promove o aumento do comportamento sustentável também dentro da organização. Os autores consideram ainda que tanto o Propósito como a sustentabilidade referem-se ao atendimento

---

<sup>6</sup> Tradução livre da autora. No original *“a person or organization’s genuine and unique reason for existence that is useful to others in society”*

<sup>7</sup> Tradução livre da autora. No original *“set of beliefs about the meaning of a firm’s work beyond quantitative measures of financial performance”*

<sup>8</sup> Tradução livre da autora. No original *“the statement of a company’s moral response to its broadly defined responsibilities, not an amoral plan for exploiting commercial opportunity”*

<sup>9</sup> Tradução livre da autora. No original *“a generalized intention to accomplish something that is at once meaningful and leads to productive engagement with the world”*

<sup>10</sup> Tradução livre da autora. No original *“something that is perceived as producing a social benefit over and above the tangible pecuniary payoff that is shared by the principal and the agent”*

das necessidades de outrem, assim como a sustentabilidade pode ser percebida como uma forma de cumprir o Propósito da organização, preservando o potencial dos *stakeholders* tanto no presente como no futuro (Lleo *et al.*, 2021).

Para a EY (2016), o Propósito é uma aspiração, uma razão baseada na humanidade e que inspira à ação, elevando a criação de valor para os acionistas e sociedade a longo prazo. A EY (2016) define ainda cinco formas como o Propósito impulsiona a transformação corporativa:

1. O Propósito gera clareza estratégica, servindo como orientador para decisões de curto prazo e Estratégias de longo prazo a todos os níveis da organização. Quando o Propósito está bem definido, orienta a empresa no que faz e na forma como o faz;
2. O Propósito capacita as pessoas a procurar soluções inovadoras que proporcionem valor, estabelecendo os limites claros para a zona em que a empresa deseja operar, mantendo a energia focada na inovação que realmente traz benefícios para a organização;
3. O Propósito motiva as pessoas através do significado e não do medo. A liderança não deve motivar apelando ao medo, mas sim inculcando nos trabalhadores e nas restantes partes integrantes um sentido claro da sua contribuição para o que a empresa faz, como e porquê o faz;
4. O Propósito apela a uma necessidade fundamental do ser humano, independentemente das motivações individuais. O Propósito reconhece as diferenças e a diversidade, unindo as pessoas através do desejo de contribuir para uma causa maior;
5. O Propósito facilita a criação de alianças entre as organizações, melhorando relações (por exemplo com fornecedores) através da colaboração por um bem social comum.

Ellsworth (2002) refere duas condições fundamentais que associam a capacidade de criar riqueza à qualidade moral do Propósito da empresa: a primeira é a maximização de criação de riqueza como um bem moral, pois esta traduz-se na criação de valor não só para os acionistas como também para as comunidades que integram e para os trabalhadores através de remuneração, da perceção de estabilidade no trabalho, do crescimento e desenvolvimento. A segunda é a capacidade competitiva adquirida por meio do conhecimento, cooperação e comprometimento desenvolvido pelos membros integrantes da organização, que se associam

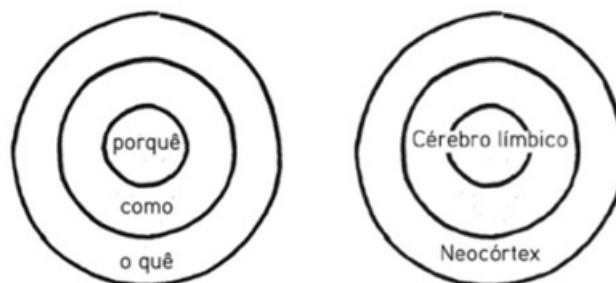
às dimensões morais do Propósito e nelas encontram a motivação para contribuir de forma excepcional para o sucesso competitivo da organização.

Um Propósito autêntico é o diferenciador final e representa a vantagem competitiva de uma organização: é sempre possível copiar o que se faz, mas é impossível copiar o “porquê”, a razão de ser (Mercurio, 2017).

### 2.1.3. Teoria do Círculo Dourado

A explicação em redor do impacto emocional do Propósito organizacional e do sucesso das organizações que o utilizam como fonte primária de inspiração pode ser obtida analisando a Teoria do Círculo Dourado desenvolvida por Sinek, autor da Teoria do Círculo Dourado. No seu livro “Primeiro pergunte porquê” (2009), o autor afirma que a maioria das empresas desconhece a razão pela qual os seus clientes são seus clientes e os seus trabalhadores são seus trabalhadores, acrescentando que os líderes procuram inspirar as pessoas de forma a motivarem-nas, seguindo um padrão que ocorre naturalmente na natureza, denominado rácio dourado ou proporção divina, cuja fórmula produz resultados repetíveis e previsíveis em situações em que seriam assumidos como uma ocorrência casual (Sinek, 2009).

Figura 2.1 - O Círculo Dourado e a sua equivalência aos níveis principais do cérebro



Fonte: Traduzido de Sinek, 2009: 61

O neurocientista Richard Restak (*apud* Sinek, 2009: 63) afirma que quando as pessoas são forçadas a tomar decisões apenas com a parte racional do cérebro, acabam por “pensar demais”, tomando decisões demoradas, de qualidade inferior e muitas vezes erradas. Porém, quando são decisões intuitivas que partem do cérebro límbico, estas são mais rápidas e de melhor qualidade (Sinek, 2009).

O Círculo dourado, segundo Sinek (2009: 42), surge então como “*uma perspectiva alternativa aos pressupostos existentes sobre a razão de alguns líderes e organizações terem alcançado*

*um tão desmedido nível de influência [...], mostrando de que forma foram capazes de inspirar à ação*". Esta perspectiva explica a lealdade e a transformação de uma ideia num movimento social, assim como oferece aplicações práticas para a capacidade de inspirar, podendo ser usada como orientação para melhorar a liderança e cultura empresarial. Para além disso, o Círculo Dourado permite explicar que, quando as organizações não comunicam o seu "porquê", o ser humano toma a sua decisão com base em evidências empíricas e pensamentos formais provenientes do neocórtex, ignorando sentimentos essenciais para a criação de uma ligação com a organização (Sinek, 2009).

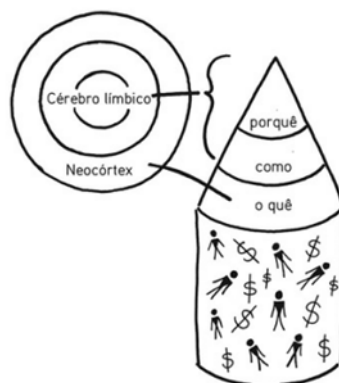
Esta teoria está assente sobre três conceitos principais:

- O quê: remete para o que cada organização faz. O autor assume que todas as organizações sabem o que fazem independentemente da indústria ou setor. É facilmente identificável e descrito por qualquer pessoa;
- Como: Não é um conceito tão óbvio como "o quê". São normalmente fatores diferenciadores numa organização e que determinam a proposta diferenciada de valor da mesma, remetendo para a descrição de "como" fazer "o quê";
- Porquê: O porquê explica a razão da existência das empresas, o seu Propósito, e raramente é articulado claramente. Muitas vezes é confundido com um resultado, como por exemplo quando o "porquê" é respondido com alguma afirmação do tipo "fazer dinheiro" (Sinek, 2009).

O porquê, como é de esperar, não é o único fator que influencia no sucesso. É, no entanto, a única forma de manter um sucesso duradouro e exponenciar o binómio inovação-flexibilidade. Quando o conceito "porquê" se torna turvo, torna-se difícil crescer, inspirar e garantir lealdade, sendo a inspiração rapidamente sucedida por técnicas de manipulação (Sinek, 2009).

Para além de ser uma ferramenta de comunicação, o Círculo Dourado apresenta uma perspectiva sobre a organização das empresas. Quando se acrescentam dimensões ao conceito, obtém-se uma perspectiva tridimensional, tal como se pode ver na Figura 2.2.

Figura 2.2 - Modelo tridimensional do Círculo Dourado e interligação ao mercado



Fonte: Traduzido de Sinek (2009: 174)

Nesta perspetiva, o cone representa uma organização hierárquica e organizada, podendo ser traduzida como estando a liderança no “porquê”, os trabalhadores inspirados pela visão do líder e responsáveis por construir um Propósito tangível no “como” e a base (“o quê”), como sendo a realidade prática e onde se encontram a maioria dos funcionários que transformam o trabalho em algo palpável. Abaixo da organização representada pelo cone, surge o mercado e demais intervenientes. Desta forma, é importante que o Propósito e a inspiração definida no topo da hierarquia consiga ser transmitida para a camada “como” e esta, por sua vez, seja comunicada e inspire a camada dos trabalhadores que pertencem à base da pirâmide (Sinek, 2009).

À medida que uma organização cresce e o tempo passa, surge uma busca pelo sucesso que provoca uma diluição lenta da clareza do seu Propósito (“porquê”). Isto acontece porque as primeiras decisões são tomadas maioritariamente com base nos instintos, sendo as decisões posteriores fundamentadas racionalmente. Nesta fase, a inspiração diminui drasticamente, impactando no seu ambiente interno e no mercado externo. Por isso, o objetivo e o foco deve ser assegurar sempre, ao longo do tempo e independentemente dos condicionantes, que a clareza do “porquê” se mantém estritamente alinhada com “o quê” (Sinek, 2009).

Ainda são poucos os estudos realizados à volta da validade da Teoria do Círculo Dourado e é possível encontrar alguns pontos de vista que a contrariam. A DTSGlobal (2015), por exemplo, sugere que a teoria defendida por Sinek necessita de dados, pesquisas e conclusões de estudos e critica o facto de se basear em tendências pessoais. A publicação defende também que a biologia é muito mais complexa do que a relação com decisões racionais e emocionais apresentadas por Sinek e revela preocupação pelo facto de se focar

demasiado na crença, podendo ofuscar as empresas com a definição dos seus valores e causa, esquecendo as mudanças do mercado e os clientes.

Brodsky complementa a Teoria de Sinek afirmando que muitas marcas têm muito sucesso centrando-se no seu posicionamento no mercado, tendo como foco os conceitos “quê”, “como” e acrescentando “quem”, apresentando exemplo de marcas desportivas. O autor defende ainda que estas marcas são mais flexíveis e com maior influência nas tendências atuais, reconhecendo, no entanto, que as marcas icónicas baseadas no “porquê” beneficiam da flexibilidade para explorar novos mercados, de obter maior comprometimento por parte dos seus trabalhadores e de melhorar a experiência do consumidor (Altamira, 2017; Brodsky, 2015).

Luenendonk (2019) refere que as maiores críticas a esta teoria estão relacionadas com o facto de o modelo poder diminuir o uso do bom senso e da razão na tomada de decisões. Para além disso, aclama a necessidade de incluir o conceito “quem” antes do “porquê”, dando prioridade à necessidade de definir quem as organizações querem servir, satisfazendo as suas necessidades e as suas preferências, sendo este conceito defendido também por mais autores (Luenendonk, 2019; Sisney, 2013).

#### **2.1.4. A Liderança e o Propósito Organizacional**

Para responder aos desafios atuais, os gestores das organizações adotaram novos focos: foco na Estratégia, no *empowerment* dos trabalhadores, na reestruturação interna, entre outros. Apesar desta nova orientação, Barlett & Ghoshal (1994), através da análise de um conjunto de empresas Europeias, Japonesas e Norte-americanas, concluíram que as soluções encontradas têm representado soluções parciais, sugerindo que para fazer a diferença, os Gestores necessitam alterar a doutrina que os rege. Estes investigadores verificaram que os líderes de empresas de referência afastaram-se dos fundamentos focados na Estratégia, estrutura e sistemas e aproximaram-se de uma doutrina mais suave e orgânica, tendo como base o desenvolvimento de pessoas, processos e Propósitos (Bartlett & Ghoshal, 1994).

Constata-se que as fontes tradicionais de influência e de administração de pessoas (autoridade e sistemas formais de gestão) perderam a sua capacidade de motivar, orientar e controlar o comportamento nas organizações. Na atualidade, a liderança precisa de aumentar a confiança no poder de uma Missão clara, de uma Estratégia compreendida por todos e de valores partilhados que gerem decisões e motivem as pessoas a alcançar resultados

extraordinários. Neste sentido, o Propósito assume uma grande importância porque surge como base sobre a qual está sustentada cada uma das fontes de influência referida (Ellsworth, 2002), sendo por isso um conceito superior e abrangente a toda a estrutura organizacional.

A verdade é que empresas de sucesso apresentam estratégias, estruturas e sistemas diferentes. Apesar das divergências, comprova-se que existe um ponto comum: a liderança defende uma filosofia forte e consistente. Os estudos demonstraram que estes líderes dão extrema importância à construção de um objetivo corporativo rico e envolvente. Para além disso, verifica-se que existe um foco muito elevado na criação de processos de gestão eficazes e no desenvolvimento das capacidades dos trabalhadores. Porém, para ser eficaz, esta transformação tem que ser iniciada na Gestão de Topo, exigindo uma mudança nas suas prioridades e no modo de pensar, de forma a alinhar os seus comportamentos e crenças e transmiti-los a toda a organização (Bartlett & Ghoshal, 1994).

Cabe aos líderes utilizar o Propósito para moldar o destino das organizações. Para isso, devem transmitir o Propósito a todos os seus subordinados, transmitindo-lhes conhecimento sobre o que a organização faz e qual o seu papel no desenvolvimento da mesma. Os líderes têm como grande desafio unir as pessoas por uma causa comum, sendo o Propósito o vetor que ajuda o líder nesse percurso, promovendo uma diferenciação positiva nas suas organizações. Assim, a forma como os líderes usam o Propósito para criar a Visão, moldar a Missão e os Valores será a prova que demonstra a sua capacidade para unir as pessoas à volta de uma causa comum (Baldoni, 2011).

Os líderes devem compreender a enorme responsabilidade que detêm de incutir um Propósito no local de trabalho, potenciando as capacidades do seu grupo de trabalhadores. Este comportamento traduz-se em sucesso no presente, que prevalecerá no futuro e garantirá a lealdade para as gerações que irão liderar a organização. Na verdade, quando o grupo liderado tem um Propósito, os seus membros irão unir-se e trabalhar comprometidos com o seu trabalho. Isto acontece porque as pessoas precisam, efetivamente, de saber o que estão a fazer, o porquê de serem solicitados a fazê-lo, sendo o líder peça fundamental deste processo. A liderança tem que garantir que os funcionários saibam o que move a organização, qual o seu Propósito, permitindo-lhes liderar e tomar decisões em prol do Propósito da organização (Baldoni, 2011).

Baldoni (2011) efetuou um estudo com 1100 funcionários e líderes para aferir acerca da importância do Propósito no local de trabalho. O autor verificou que mais de 90% dos inquiridos acreditam que os líderes transmitem o Propósito quando realizam o seguinte conjunto de ações:

- comunicam a Visão;
- ligam o trabalho aos resultados obtidos;
- mostram como os clientes beneficiam do trabalho realizado pelos trabalhadores;
- fazem o que prometem;
- incutem confiança .

Apesar do Propósito organizacional ter uma importância reconhecida há bastante tempo, não tem recebido a atenção necessária na investigação e na prática, pois o foco acaba por desviar-se para a ideologia de maximizar a riqueza dos acionistas. O Propósito, para ser eficaz e estimular o comportamento competitivo, deve ser claro, implementado de forma consistente, reforçado continuamente e deve ser incorporado à estrutura social da empresa. Os membros da organização devem acreditar no Propósito, que por sua vez deve ser capaz de suscitar crenças, definir o caráter e a direção da organização (Ellsworth, 2002). Baldoni (2011: 4) vai ainda mais longe e afirma que os líderes devem usar o Propósito para construir organizações fortes, assim como devem desafiar-se a eles próprios e aos seus subordinados a “liderar com, para e no Propósito”<sup>11</sup>.

Gartenberg *et al.* (2019) realizaram um estudo acerca do Propósito organizacional com uma amostra de cerca de 500 mil trabalhadores e de 429 organizações, com as respostas recolhidas ao longo de 6 anos. Na sua análise, identificaram dois tipos de organização com Propósito. O primeiro tipo, denominada pelos autores como “*high purpose camaraderie organizations*” (Gartenberg *et al.*, 2019 :3) inclui organizações que apresentam um forte sentimento acerca do seu Propósito e também um elevado grau de camaradagem entre os colaboradores, associado a um elevado nível de pontuação em questões como, por exemplo, “o meu local de trabalho é divertido” e “existe um sentimento de amizade e equipa”. O segundo tipo de organizações, “*high purpose-clarity organizations*”, apresenta também um forte sentimento acerca do seu Propósito, mas reconhece uma forte influência da liderança, obtendo elevada pontuação em questões como, por exemplo, “A liderança clarifica as suas

---

<sup>11</sup> Tradução livre da autora. No original “*lead with, for and on purpose*”

expetativas” e “A liderança tem uma clara visão de onde a organização quer chegar e a forma de o fazer”. Estas últimas apresentaram melhor desempenho financeiro quando comparadas com o primeiro grupo.

Curiosamente, os autores do estudo acima referido descobriram que a Gestão de Topo tinha uma melhor percepção acerca do Propósito da organização, diminuindo a mesma com os níveis hierárquicos. No entanto, as evidências do seu estudo mostraram também que são os trabalhadores a um nível hierárquico médio que, quando conhecedores e inspirados pelo Propósito, conectam as “*high purpose-clarity organizations*” a um desempenho financeiro superior. Isto pode acontecer porque este nível de trabalhadores tem mais proximidade ao mercado, conseguindo afetar a lealdade e satisfação do cliente, tem também mais contacto com outros *stakeholders* da organização, com maior oportunidade de disseminar o Propósito, assim como tem relações com níveis hierárquicos superiores e inferiores, para além de serem os principais responsáveis por traduzir as ideias da Estratégia em ações (Gartenberg *et al.*, 2019).

Com isto, verifica-se que um forte sentido do Propósito conduz a uma melhor *performance* organizacional quando este sentido do Propósito é partilhado pelos trabalhadores de um nível hierárquico médio e quando são acompanhados por direções e recursos claros provenientes da liderança. Acredita-se ainda que o elevado sentido de Propósito é potenciado por elevados resultados financeiros, impactando nas crenças que os trabalhadores têm acerca da sua organização (Gartenberg *et al.*, 2019). Por isso, a função primária da liderança deve ser a responsabilidade de inculcar um sentido de Propósito comum a toda a organização (Bartlett & Ghoshal, 1994).

### **2.1.5. Os *stakeholders* e o Propósito Organizacional**

A teoria dos *stakeholders* é baseada na ideia de que as organizações dependem de todas as partes interessadas para o sucesso da mesma, tendo as partes interessadas intervenção e participação na organização. Esta teoria foi desenvolvida por Freeman em 1984 e define que o objetivo da empresa deve considerar interesses sociais mais amplos e não se focar unicamente na criação de valor económico para os acionistas, contradizendo a teoria dos *shareholders*, a qual refere que o objetivo da empresa é a maximização do retorno financeiro dos acionistas (Evan & Freeman, 1988; Friedman, 1970; Saint & Tripathi, 2013).

Na atualidade, existe o consenso de que as empresas que se concentram no Propósito e na criação de valor sustentável, que respeitam os interesses legítimos de todos os *stakeholders*, e não só dos acionistas, cuidam melhor da sociedade e promovem o sucesso da organização (Eccles *et al.*, 2020). Prova do interesse crescente pelos *stakeholders* foi a criação da *Chief Executives for Corporate Purpose* (CECP) em 1999, na qual se incluem mais de duzentos CEO's de grandes empresas, e que tem como objetivo ajudar as organizações a transformar a Estratégia social e a forma como se envolvem com os principais *stakeholders*, permitindo aumentar o seu sucesso e a sua competitividade (CECP, 2020).

São reconhecidas três perspectivas diferentes da teoria dos *stakeholders*:

- Instrumental ou Estratégica: argumenta que a gestão favorável dos *stakeholders* leva a um aumento de lucro, sugerindo uma clara associação positiva entre a *performance* social e a *performance* financeira de uma empresa, tal como referem Hillman e Keim:

O estabelecimento de melhores relações com os [...] funcionários, clientes, fornecedores e comunidades, pode levar ao aumento da riqueza dos acionistas, ajudando as empresas a desenvolver ativos intangíveis e valiosos, que podem ser fontes de vantagem competitiva.

(Hillman & Keim, 2001: 125)

- Normativa ou multifiduciária: pressupõe que todas as partes interessadas têm valor para a organização e nenhuma parte interessada tem uma prioridade sobre as outras. Nesta teoria, é valorizado um equilíbrio dos interesses, em vez de maximização de uma das partes e exige uma visão da empresa próxima da sociedade;
- Descritiva: combina elementos dos subtipos anteriores. Considera que a organização tem um dever moral e ético com os *stakeholders*, mas a responsabilidade fiduciária permanece unicamente nos acionistas (Saint & Tripathi, 2013).

Alex Edmans (2020), propõe uma forma de gerir empresas que tem como objetivo gerar retornos financeiros e simultaneamente servir a sociedade. O autor defende que quando é feito um investimento nos *stakeholders*, não está a ser feito uma escolha entre lucro e Propósito nem estão a ser desviados os lucros que correspondem aos investidores, desafiando assim a perceção de que o tamanho do lucro é fixo e deve ser dividido (Actis, 2020). Este último ponto de vista reflete o desinteresse que existe por parte de algumas empresas de

dividir o lucro pela sociedade e pelos trabalhadores, pensando que desta forma aumentam o resultado dos acionistas (Edmans, 2019). Pelo contrário, Edmans assume que os negócios e a sociedade não são inimigos e que o investimento nos *stakeholders* fará o lucro aumentar, beneficiando os acionistas e tornando os negócios mais lucrativos a longo prazo (Actis, 2020; Edmans, 2019).

Segundo Edmans, uma empresa genuinamente focada no seu Propósito concentra-se na resolução dos problemas sob os quais está bem posicionada e nos que terão maior impacto para os *stakeholders*, sendo os lucros um subproduto do seu Propósito (Actis, 2020; Edmans, 2019). De facto, a pandemia relacionada com o Covid-19 acelerou a mudança de pensamento sobre o Propósito e a relação com os *stakeholders*, levando as empresas a adotar medidas com impacto na sociedade em resposta às necessidades da pandemia sem pensar nos lucros diretos que daí iriam advir (Actis, 2020).

Segundo Aquila (2020) existem um conjunto de ações que beneficiam os *stakeholders* e que promovem valor a longo prazo para os acionistas:

- Aumentar os salários dos funcionários, atraindo e retendo o capital humano como uma força de trabalho motivada que supere os pares do setor;
- Definir recursos para iniciativas de diversidade e inclusão, promovendo o respeito e expandindo a base de clientes da empresa que apoiam os Valores da empresa;
- Oferecer condições justas a fornecedores locais, promovendo um relacionamento positivo com a cadeia de suprimentos;
- Envolver-se conscientemente com as comunidades locais;
- Adotar medidas ambientalmente sustentáveis (Aquila, 2020).

Em 1997, Wheeler & Sillanpää definiram uma estrutura que considera quatro categorias de *stakeholders* de uma organização: social primária, social secundária, não-social primária e não-social secundária.

Tabela 2.1 - Categorias de *stakeholders*

Social primária	Social secundária
Acionistas Colaboradores Clientes Comunidades locais Fornecedores e parceiros de negócio	Governo e entidades reguladores Instituições cívicas Grupos de pressão social Média e comentadores académicos Organismos comerciais Concorrentes
Não-social primária	Não-social secundária
Ambiente natural Gerações futuras Espécies não humanas	Grupos de interesse ambiental Organizações de bem-estar animal

Fonte: Adaptado de Saint & Tripathi, 2013: 6

No que ao Propósito organizacional diz respeito, fará sentido pensar nos *stakeholders* sociais sobre os quais a divulgação do “porquê” da empresa poderá ter impacto ao nível emocional: acionistas, clientes, comunidades locais, fornecedores e colaboradores (Chinchilla *et al.*, 2019).

Os **acionistas** que participam na empresa depositando o seu capital nela esperam obter um retorno em troca do seu investimento (Evan & Freeman, 1988; Friedman, 1970).

Num inquérito realizado aos investidores da Squarell (Dubois & Saribas, 2020) verificou-se que 76% dos acionistas esperam que a organização defina e implemente o seu Propósito e 93% atribuem a responsabilidade ao conselho administrativo. Os acionistas esperam que o Propósito tenha impacto tangível nas decisões estratégicas e 93% concordam que a sua definição é um elemento fundamental para que a Estratégia a longo prazo crie valor e fortaleça a cultura organizacional. Existe, porém, uma preocupação por parte dos investidores da organização de que a definição de Propósito possa ser elaborada como forma de propaganda. Por isso, os acionistas esperam uma divulgação consistente por todos os *stakeholders* e métricas que avaliem o seu impacto.

Os **clientes** e a satisfação das suas necessidades são a essência da existência de uma organização. Por isso, a gestão das relações com os consumidores é essencial para a reputação e fidelização da marca (Post *et al.*, 2005), podendo o Propósito organizacional funcionar como impulsionador de uma relação favorável quando o cliente se identifica emocionalmente com a organização.

A **comunidade** pode ser definida como um grupo de *stakeholders* individuais que interagem uns com os outros e que esperam que a organização utilize serviços locais e desenvolva a

sua gestão de forma ética e responsável. O cuidado que as organizações têm com a comunidade pode resultar numa vantagem competitiva quando esta última sente um comprometimento da empresa que se reflete em estratégias que a favorecem (Evan & Freeman, 1988). Tal como a Responsabilidade Social (Yang & Rivers, 2009), entende-se que o Propósito da organização pode impactar diretamente na definição destas estratégias, levando a que a comunidade revele o comprometimento da organização publicamente, facilitando o envolvimento, o *feedback*, a monitorização das relações e o bem-estar dos envolvidos.

Os **fornecedores** são um *stakeholder* vital para o sucesso da empresa, pois os materiais ou serviços que fornecem determinam a qualidade e o preço do produto ou serviço. Por isso, quando a organização desperta um sentimento de lealdade através, por exemplo, da divulgação do Propósito organizacional, o fornecedor responderá positivamente quando a empresa precisar, podendo ainda envolver-se em inúmeros processos da organização e ajudar as organizações a atingirem os seus objetivos (Evan & Freeman, 1988).

Os **colaboradores** são fonte do sucesso das empresas e possuem um grande poder e legitimidade. Existem evidências na literatura que demonstram que as empresas que gerem as relações com os seus colaboradores de forma favorável obtêm uma vantagem competitiva e um desempenho superior. Segundo a teoria dos *stakeholders*, os colaboradores não são um meio para atingir um fim, mas sim um valioso recurso da organização, e devem ser envolvidos nas decisões que possam interferir no seu desempenho (Evan & Freeman, 1988).

O Propósito organizacional pode interferir positivamente no sentimento que o colaborador desenvolve pela empresa onde trabalha, impactando não só na sua motivação e desempenho como na relação que estabelece com os restantes *stakeholders* (Carr, 2020).

Mercurio (2017) define o Caminho do Propósito no diagrama representado na Figura 2.4. O Propósito que a organização enuncia é aquilo que os *stakeholders* veem. No entanto, para se chegar a este ponto, o Propósito organizacional deve percorrer o caminho que inicia na sua descoberta, passando pelo seu entendimento e alinhamento aos restantes elementos e objetivos organizacionais (Mercurio, 2017).

Figura 2.3 - O Caminho do Propósito



Fonte: Traduzido de Mercurio (2017: 12)

### 2.1.6. O alinhamento do Propósito à Estratégia Organizacional

A formulação da Estratégia organizacional tem dominado o modo como se desenvolvem os negócios e está enraizada na cultura dos Gestores de Topo. Contudo, à medida que as empresas aumentam a sua complexidade, maior é o número de pessoas envolvidas na revisão, aprovação e implementação da Estratégia. Este aumento da formalidade do processo implicou uma redução da afinidade ou comprometimento por parte dos Gestores da linha da frente. Na atualidade, a Estratégia organizacional é uma ferramenta essencial para definir o posicionamento de uma empresa frente ao mercado e aos seus competidores (Bartlett & Ghoshal, 1994).

É importante perceber como é que o Propósito difere da Missão, Visão e dos Valores de uma organização e de que forma é que estas declarações remetem para a cultura da organização:

- A Visão refere-se a onde a organização quer chegar, começando por vezes por verbos infinitivos como “ser...” (Baldoni, 2011) e tem como finalidade descrever as aspirações da organização. Representa a intenção estratégica que deverá determinar o futuro posicionamento competitivo da empresa (Jhonson & Scholes, 2005; Thompson *et al.*, 2016);
- A Missão expressa ação, está relacionada com a razão de ser da empresa e manifesta a concretização da Visão (o que a organização faz). De acordo com Campbell & Tawadey (1990) é o vínculo existente entre a Estratégia, os Valores das organizações

e dos seus trabalhadores, o qual remete para a filosofia e Propósito da empresa. Jhonson & Scholes (2001: 13) declaram ainda que a Missão é a “*expressão geral da finalidade da organização (...) de acordo com os valores e expetativas das principais partes interessadas*”<sup>12</sup>. Por isso, o Propósito é o fundamento da Missão, que por sua vez é a externalização do Propósito, fazendo referência ao impacto que o mesmo tem nos outros, ajudando desta forma a tornar o Propósito numa realidade prática comprometida com um coletivo (Rey, Pitta, *et al.*, 2019; Rey, San Cristobal Velasco, *et al.*, 2019).

- Os Valores representam as crenças e normas comportamentais que se refletem nas atividades da empresa e na realização da Missão e Visão estratégica (Baldoni, 2011; Thompson *et al.*, 2016).

Algumas empresas consideram o Propósito um elemento da sua cultura cujo conceito promove a Missão, Visão e Valores (EY, 2016; Porfírio, 2019). No entanto, a cultura, a Visão, a Missão, os Valores e o Propósito são um ponto de partida que precisa de ser interiorizado, compreendido e sentido pelos colaboradores para se tornar relevante. Neste processo, o líder é o elemento fundamental para tornar estes conceitos reais. A expressão do Propósito pode ser iniciada com palavras, mas para ser credível e sustentável no tempo, deve estar vinculada às ações, à cultura e aos Valores organizacionais (Baldoni, 2011).

O Propósito não deve ser confundido com objetivos ou estratégias de negócio: enquanto o Propósito é um conceito fixo e inspirador que pode nunca ser plenamente realizado, as metas e estratégias têm uma visão temporal, sofrendo muitas adaptações ao longo do tempo (EY, 2016; Porfírio, 2019). Desta forma, o Propósito pode ser visto como a motivação que inspira a Visão e orienta a Missão e resultante Estratégia (Ebert *et al.*, 2018).

A definição do Propósito como conceito orientador da Estratégia foi questionada em 2019, quando a *Harvard Business Review* analisou um conjunto de empresas de diversos países que tinham em comum a promoção do seu Propósito e um alto nível de crescimento. O estudo trouxe uma conclusão inovadora na análise do conceito do Propósito: concluiu que todas as empresas de sucesso analisadas tinham colocado o seu Propósito no centro da Estratégia da organização e não apenas como orientador indireto da mesma (Malnight *et al.*,

---

<sup>12</sup> Tradução livre da autora. No original “*Expresión general del fin global de la organización (...) acorde con los valores y expetativas de las principales partes interesadas*”

2019; Porfírio, 2019). O Propósito deve por isso ser integrado no conjunto de ações de planeamento estratégico, orientando a tomada de decisões acerca de investimento, desinvestimento de produtos, entradas ou saídas de mercado (EY, 2016).

Segundo Ellsworth (2002), o Propósito de uma organização existe no ponto onde convergem a Estratégia e os Valores da companhia. Por esta razão, o Propósito deve expressar o valor fundamental da organização (a razão primária da sua existência) e remeter para o fim para o qual a estratégia é orientada. Straker e Nusem (2019) realizaram uma análise a mais de cem empresas de dezasseis setores distintos e à sua proposta de valor, tendo como base os fundamentos da Teoria do Círculo Dourado. Os autores verificaram que só 24% das organizações explicitavam o seu “porquê” em vez do “quê” e do “como” e sugerem um processo interativo que permite às organizações desenvolverem e comunicarem o seu Propósito (Straker & Nusem, 2019).

De facto, torna-se mais simples articular uma Visão estratégica do que identificar e despertar sentimentos através dos Valores organizacionais, pois a primeira baseia-se numa análise lógica e não depende da emoção e intuição. As empresas mais ousadas na afirmação do seu Propósito, normalmente atraem funcionários que se identificam com os seus valores e que se comprometem a um nível mais profundo com a sua organização (Bartlett & Ghoshal, 1994). Da mesma forma, o Propósito funciona como um guia que proporciona clareza em tempos difíceis, ajudando os colaboradores a encontrar a direção que devem seguir. O Propósito pode ser visto como uma força motriz para a organização conseguir chegar aos resultados propostos e forma a espinha dorsal sobre a qual a organização deve construir a Visão e a Missão (Baldoni, 2011).

Um Propósito adequadamente formulado e claramente articulado, entendido e valorizado pelos membros da organização, representa continuidade e constância, considerando a adaptabilidade à necessidade dos intervenientes. Após a sua definição e validação, um Propósito raramente muda, independentemente das mudanças (de estrutura, de oferta de produtos/serviços, etc.) que possam existir na organização. Esse é o caso da Apple, que mantém o seu Propósito desde a altura em que foi fundada, nos finais dos anos 70, mantendo-o constante independentemente dos produtos que fabrica ou das indústrias que integra (Sinek, 2009).

Desta forma, a Visão da organização deve então ser definida a partir do Propósito, derivando dela a Missão que orientará os trabalhadores na Estratégia da organização. O Propósito permitirá que este processo eleve os sentimentos dos trabalhadores ao desenvolverem as suas atividades operacionais, sentindo que o seu trabalho contribui para algo maior do que a realização dos objetivos individuais e corporativos (Porfírio, 2019). Ao colocar o Propósito no centro da Estratégia, as organizações estarão mais unificadas, o impacto na sociedade será mais positivo e os *stakeholders* estarão mais motivados (Malnight *et al.*, 2019).

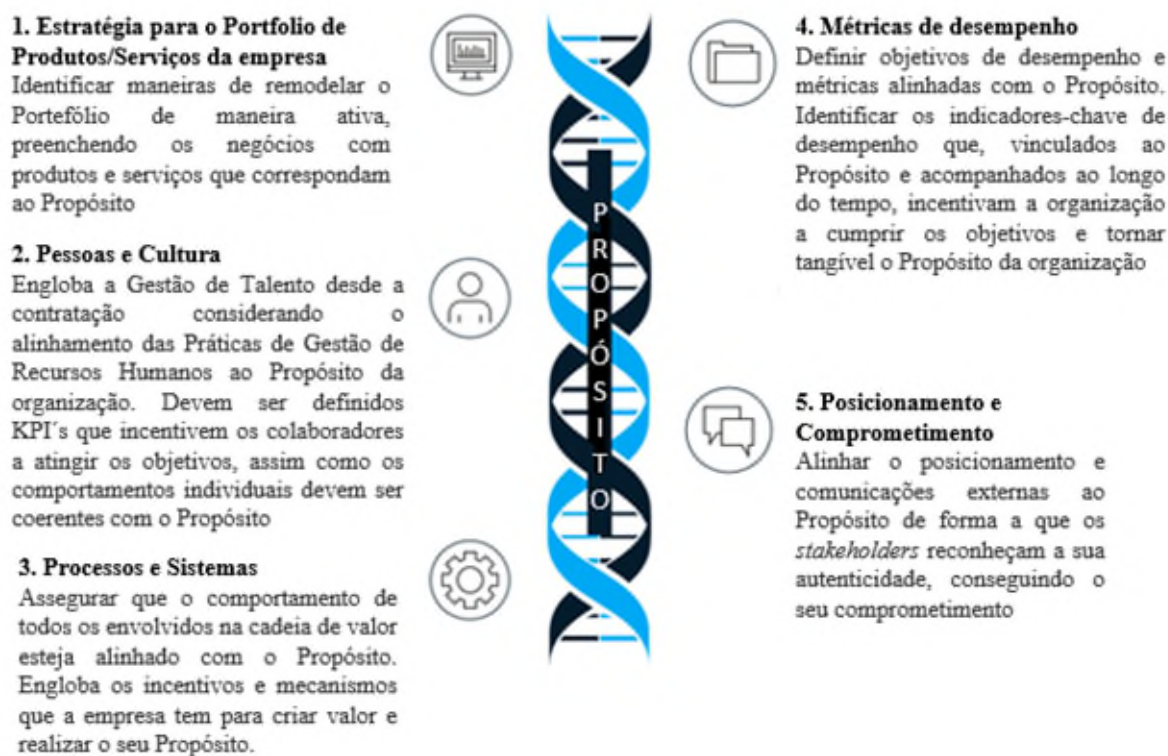
Existe uma grande diferença entre os executivos que unicamente projetam a Estratégia corporativa daqueles que definem e moldam o Propósito da sua organização de forma mais alargada, sendo a visão dos primeiros meramente orientada para a maximização de lucro. Na verdade, uma organização hoje assume responsabilidades para além das económicas: a nível macro, são vistas como geradoras de riqueza, produtividade e competitividade, assumindo responsabilidades sociais através da criação e distribuição de valores. A nível micro, são entidades fundamentais na interação social e realização pessoal (Bartlett & Ghoshal, 1994).

A liderança deve por isso construir um Propósito tendo em conta três aspetos interdependentes: a ambição corporativa apoiada no compromisso e nas aspirações humanas; Valores organizacionais atrativos e que despertem o sentimento de orgulho em todos os envolvidos; e comprometimento e motivação dos funcionários criando práticas estratégicas que respeitem as suas ideias e contribuições (Bartlett & Ghoshal, 1994).

### **2.1.7. Implementação do Propósito Organizacional**

É comum entender-se a implementação do Propósito como sendo um processo que converte a compreensão do Propósito de uma organização em contribuições práticas (Lleo *et al.*, 2021). Este conceito está refletido no modelo desenvolvido por Leape *et al.* (2020), no qual se apresenta uma estrutura, denominada 5Ps, para introduzir o Propósito numa organização. Este modelo inclui o alinhamento do Propósito à Estratégia para o Portefólio de Produtos ou Serviços da empresa; às Pessoas e Cultura; aos Processos e Sistemas; às Métricas de desempenho; e ao Posicionamento e Comprometimento. A Figura 2.5 representa a estrutura referida com os pontos-chave para cada um dos 5 Ps.

Figura 2.4 - Estrutura dos 5 Ps



Fonte: Traduzido e adaptado de Leape *et al.* (2020)

Os modelos acerca do Propósito que, à semelhança do apresentado, reconhecem a implementação do mesmo como sendo a tradução do conceito em contribuições práticas, unicamente têm em conta a dimensão do conhecimento e a dimensão da contribuição em ações (Lleo *et al.*, 2021; Rey & Bastons, 2019). Para o Propósito ser implementado de forma eficaz, surge a necessidade de considerar mais uma dimensão: a interiorização do Propósito. Desta forma, os colaboradores da organização identificam-se com o Propósito e vão ligar as suas crenças e valores ao Propósito da organização, sendo este um ponto crítico para o sucesso ou fracasso da implementação do mesmo. Pelos motivos apresentados, surge um modelo tridimensional que integra as três dimensões do Propósito no processo que engloba a sua implementação numa organização:

1. Conhecimento do Propósito: para o Propósito a ser implementado, primeiro é necessário transmiti-lo. Esta dimensão refere-se ao processo de definir e comunicar o Propósito organizacional a todos os seus colaboradores. Se esta comunicação for eficaz, os trabalhadores serão capazes de enunciar o Propósito com as suas próprias palavras;

2. Contribuição para o Propósito: é o Propósito traduzido em ações que orientam a atividade do dia a dia da organização. Esta dimensão permite que os colaboradores entendam de que forma os seus objetivos e o seu trabalho contribuem para o desenvolvimento do Propósito na organização. Para a implementação do Propósito, as organizações devem avaliar e redefinir as Práticas de Recursos Humanos e orientá-las para o Propósito;
3. Interiorização do Propósito: é descrita como a causa que gera significado capaz de motivar e impulsionar os trabalhadores. A interiorização expressa quanto o Propósito da empresa foi integrado nas crenças e valores dos colaboradores. Estes valores partilhados pelos membros de uma organização são os que geram motivação, identificam os colaboradores com a organização e levam-nos a querer participar no desenvolvimento da empresa, aumentando a compreensão do trabalhador acerca do significado do seu trabalho (Lleo *et al.*, 2021; Rey & Malbašić, 2019). Por este motivo, trabalhar numa liderança significativa é uma das ações reconhecidas na literatura como capaz de potencializar esta dimensão da implementação do Propósito (Lleo *et al.*, 2021).

O modelo tridimensional da implementação do Propósito traduz a implementação do Propósito numa clarificação do conceito, na consequente motivação dos colaboradores e na sua representação nas operações do dia a dia (Lleo *et al.*, 2021). Uma vez que as três dimensões não ocorrem necessariamente ao mesmo tempo, os autores Lleo *et al.* (2021) defendem o seguinte modelo de implementação do Propósito:

Figura 2.5 – Modelo tridimensional de implementação do Propósito



Fonte: Traduzido de Lleo *et al.* (2021: 4)

Os autores concluem que a implementação intensa e consistente do Propósito através do modelo tridimensional, tem como resultado o aumento do comportamento de cidadania dentro da organização (*Organizational Citizenship Behavior - OCB*), o que significa que o Propósito tem maior impacto no OCB quando o Conhecimento acerca do mesmo, a Interiorização e a Contribuição estão presentes na implementação de forma uniforme e equilibrada (Lleo *et al.*, 2021).

### 2.1.8. Dimensões do Propósito e Purpose Strength Model

Rey & Bastons (2019) definiram três dimensões independentes do Propósito que simbolizam três partes fundamentais do corpo humano: cabeça, coração e mãos.

Figura 2.6 - Dimensões do Propósito



Fonte: Traduzido de Rey & Bastons, 2019: 100

A primeira dimensão simboliza a cabeça e reflete o conhecimento que o indivíduo tem acerca do seu Propósito; a segunda representa as mãos e a implementação do Propósito através de práticas e ações; e a terceira está relacionada com o coração e com a motivação que leva à realização do Propósito (Rey & Bastons, 2019).

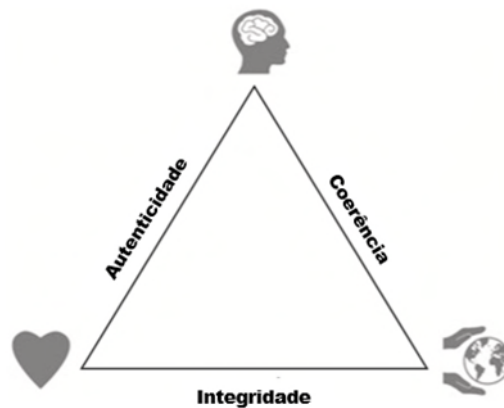
Os autores elaboraram um conjunto de conceitos e questões que despertam a vivência holística do Propósito através de cada uma das suas dimensões:

- Cabeça: O Propósito, para além de ser conhecido, deve ser entendido e comunicado de forma que seja percebido o seu conteúdo e o seu significado. Desta forma, o Propósito ganha vida e responde a questões relacionadas com “a quem” e “de que forma” serve, assim como “por que motivo” e “para quem” existe;
- Mãos: A ação surge quando existe uma compreensão adequada do Propósito, devendo ser possível conhecer o Propósito de alguém através das suas ações;

- Coração: O Propósito deve ser a força interna que ordena o conhecimento e a ação e impulsiona de forma transcendental o potencial interno (valores, crenças, desejos, afeições e sentimentos). O Propósito deixa de ser visto como uma responsabilidade a cumprir e passa a ser um sentimento profundo e motivador (Rey & Bastons, 2019).

Quando as dimensões do Propósito se ligam, o Propósito é sustentado internamente. A ligação entre as dimensões é feita através da Coerência, Autenticidade e Integridade, sendo o conjunto destas ligações e das dimensões do Propósito a representação da força e qualidade do mesmo (Rey, Almandoz, *et al.*, 2019; Rey & Bastons, 2019).

Figura 2.7 - Ligação entre as três dimensões do Propósito



Fonte: Traduzido de Rey & Bastons, 2019: 101

Os autores defendem a Coerência como sendo o ajuste entre o conhecimento do Propósito e as ações que são praticadas. A Autenticidade, por sua vez, representa o ajuste entre o conhecimento e a motivação e tem em conta os valores, as crenças e os sentimentos que alimentam o Propósito, refletindo a pureza da intenção e permitindo a criação de relacionamentos de confiança. Por fim, a Integridade é o ajuste entre a motivação e a ação, conectando o Propósito às ações diárias. A Integridade leva tempo a ser conquistada e representa consistência entre o Propósito e as ações realizadas de forma regular em harmonia com as motivações, despertando a Autenticidade individual em todas as ações realizadas (Rey & Bastons, 2019).

Transpondo estes conceitos para a realidade organizativa, a Coerência refere-se ao nexo entre o que é dito e o que é feito pela organização e pelos seus constituintes, estando a Autenticidade relacionada com as motivações e intenções que movem a organização. Quando a organização acredita realmente no seu Propósito, torna-se autêntica e gera

confiança nos *stakeholders*. Por último, a Integridade refere-se à espontaneidade e naturalidade e é dependente da Integridade dos membros que compõem a organização, sobretudo a liderança. Por isso, o Propósito organizacional remete para a identidade e razão de ser de uma organização, sendo um conceito que a torna única, devendo ser autêntico e coerente, tornando-se necessária a partilha do mesmo (Chinchilla *et al.*, 2019). Quando isto acontece, os *stakeholders* reconhecem a proposta de valor da empresa, a liderança aloca os recursos com um Propósito em mente e os colaboradores incluem o Propósito na sua tomada de decisões de forma natural (Leape *et al.*, 2020).

Quando as organizações entendem a importância estratégica e como a força transformadora do Propósito pode impactar na sua organização, orientam todas as suas atitudes e atividades numa única direção, o que representa coerência, autenticidade e coesão junto dos seus *stakeholders*. Chinchilla *et al.* (2019: 7) afirmam que a “*qualidade de um Propósito tem três âmbitos fundamentais: Coerência, Autenticidade e Integridade*”<sup>13</sup>.

Com o objetivo de medir a força do Propósito organizacional surge O *Purpose Strength Model* (PSM) desenvolvido por um conjunto de Professores com longo histórico de investigação na área: Lleó, Rey e Chinchilla. O modelo propõe um conjunto de variáveis divididas em quatro parcelas: estímulos, facilitadores, Propósito partilhado e resultados, sendo o núcleo do modelo a criação de um Propósito partilhado. Os autores defendem que o desenvolvimento de um Propósito partilhado permitirá potenciar atitudes e resultados a nível individual (compromisso, proatividade) e coletivo (união), assim como impactará nos resultados da organização (Chinchilla *et al.*, 2019).

Existem um conjunto de aspetos, denominados como estímulos neste modelo, a partir dos quais é possível potenciar os efeitos que o Propósito tem sobre a organização e sobre os seus intervenientes: a Estratégia, a Liderança, os Sistemas e a Comunicação. A Estratégia deve estar orientada para o Propósito definido e marcar o caminho a seguir. A Liderança deverá conseguir atingir a cabeça e o coração dos colaboradores, existindo dois tipos de liderança neste modelo: a alta liderança que deve impulsionar o Propósito através das atitudes e exemplos, e a liderança exercida a todos os níveis pelos colegas da organização, permitindo reforçar e consolidar o Propósito. Os Sistemas remetem para os procedimentos e políticas

---

<sup>13</sup> Tradução livre da autora. No original “*La calidad de un propósito tiene tres ámbitos fundamentales: coherencia, autenticidad e integridad*”

organizativas, que devem estar focadas em desenvolver o Propósito da melhor forma. Por último, a comunicação é fundamental para transmitir o Propósito e justificar que as decisões organizativas têm como base este conceito (Chinchilla *et al.*, 2019).

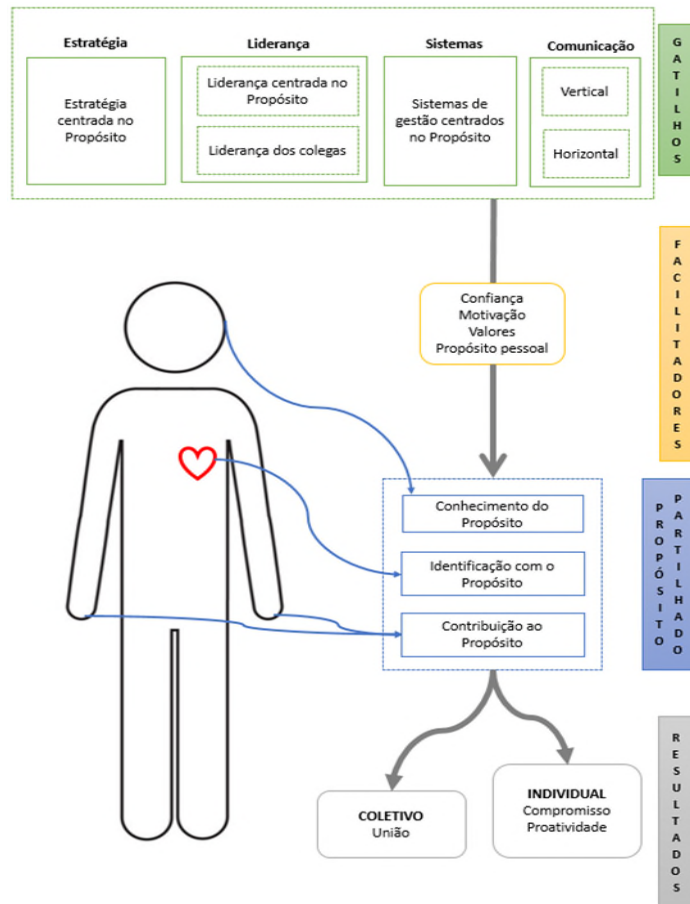
As variáveis que podem fomentar ou travar os efeitos que os aspetos referidos como estímulos poderão ter na organização são as listadas na parcela “Facilitadores”. Estas variáveis incluem a confiança entre os cargos da direção e os restantes trabalhadores, a motivação dos colaboradores, o valor que os mesmos reconhecem na organização e o seu Propósito pessoal.

O Propósito partilhado diz respeito aos conceitos já enunciados como sendo as Dimensões do Propósito. A interiorização e partilha do Propósito será maior e mais impactante quanto mais o conceito remeta para a tríade cabeça-corção-mãos. Com isto, os autores (Chinchilla *et al.*, 2019: 8) defendem que o Propósito deve ser “*capaz de iluminar a cabeça (conhecimento), excitar o coração (motivação) e guiar o trabalho diário dos colaboradores (contribuição)*”<sup>14</sup>. Esta tríade reflete-se no PSM na parcela Propósito partilhado através das variáveis “Conhecimento do Propósito”, “Identificação com o Propósito” e “Contribuição para o Propósito” (Chinchilla *et al.*, 2019).

---

<sup>14</sup> Tradução livre da autora. No original “*capaz de iluminar la cabeza (conocimiento), ilusionar el corazón (motivación) y guiar el trabajo diario de los empleados (contribución)*”

Figura 2.8 - Purpose Strength Model adaptado



Fonte: Adaptação do *Purpose Strength Model* proposto por Chinchilla *et al.*, 2019: 8

## 2.2. A motivação dos trabalhadores

### 2.2.1. Principais teorias motivacionais

Numa empresa com uma forte cultura, os colaboradores agem na base de um conjunto de crenças e valores bem enraizados que suportam os seus comportamentos e atitudes (Sinek, 2009). O que torna uma empresa robusta é a sua cultura e os valores e crenças partilhados tanto horizontal como verticalmente dentro de uma organização, estando a verificar-se, nas últimas décadas, uma mudança da relação dos trabalhadores com a sua empresa. De facto, foi necessário atualizar a forma de atuação do ponto de vista social com o público interno da empresa, valorizando a diversidade, investindo no desenvolvimento pessoal e profissional e oferecendo melhorias nas condições de trabalho e na qualidade de vida. Cada vez mais é necessário obter uma visão holística do ser humano no seu ambiente de trabalho, focando-se em valores dentro e fora da empresa, fomentando a partilha de valores e crenças que promovem a confiança entre os trabalhadores (Aligleri *et al.*, 2016; Sinek, 2009).

A motivação dos trabalhadores é uma variável de extrema importância que faz parte do contexto de trabalho e que afeta o desempenho, determina a satisfação sentida no local de trabalho, o comprometimento e o sucesso de trabalhadores, equipas de trabalho e organizações no seu todo. É, por isso, um fator chave na definição estratégica e impacta diretamente na competitividade das empresas. Por estas razões, gerir a motivação dos trabalhadores tem sido um dos temas mais desafiantes que as organizações enfrentam (Kehr *et al.*, 2018), devendo as políticas organizacionais ser coerentes, assim como os comportamentos representativos dos compromissos adotados para que os trabalhadores construam com orgulho o sentimento de pertença através de atos e fatos instituídos nas relações (Aligleri *et al.*, 2016).

A motivação pode ser definida, segundo Robbins (2006: 132), como “*o processo responsável pela intensidade, direção e persistência dos esforços de uma pessoa para atingir determinada meta*” e resulta da interação de um indivíduo com uma determinada situação. Existe um conjunto imenso de autores que ao longo do tempo focaram a sua investigação na motivação e desenvolveram teorias sobre o assunto (Kehr *et al.*, 2018). De facto, as teorias não são concorrentes entre si mas explicam de forma distinta os fatores que influenciam na motivação dos trabalhadores e os seus conceitos podem inclusive complementar-se, variando a sua interpretação e aplicabilidade de acordo com determinadas limitações, como exemplo as limitações culturais e a perceção individual.

De seguida, apresenta-se uma tabela que resume, por ordem cronológica, algumas das principais teorias que impactaram e permitiram o avanço no estudo da motivação no trabalhador. A tabela encontra-se dividida em dois conjuntos: as teorias que definem as necessidades que despertam a motivação e aquelas que definem os conceitos que despertam o comportamento motivado.

Tabela 2.2 - Resumo das Teorias da motivação

Teorias da motivação		
Teorias que definem as necessidades que despertam a motivação		Quais as necessidades associadas à motivação?
<b>Teoria da hierarquia das necessidades</b> Ano: 1954 Autor: Maslow	Através da definição de uma hierarquia com cinco categorias de necessidades, explica de forma lógica e intuitiva que, para motivar alguém, deve saber-se o nível hierárquico em que a pessoa se encontra e focar a satisfação no nível imediatamente superior. Na medida em que cada uma das necessidades vai sendo suprimida, a próxima torna-se dominante. As necessidades fisiológicas e de segurança são descritas como necessidades de nível baixo e as relacionadas com a autorrealização são necessidades de nível alto. As primeiras são satisfeitas externamente (através de acordos, remuneração, entre outros) e as últimas são satisfeitas internamente no indivíduo (Pina e Cunha <i>et al.</i> , 2016; Robbins, 2006).	Nec. fisiológicas Nec. de segurança Nec. sociais Nec. de ego e estima Nec. de autorrealização
<b>Teorias X e Y</b> Ano: 1960 Autor: D. McGregor	Apresentam duas visões opostas do ser humano acerca do seu trabalho: uma negativa (Teoria X) e outra positiva (Teoria Y). O autor defendia que as premissas da Teoria Y indicavam a capacidade do homem em se desenvolver e aperfeiçoar quando o ambiente era propício para tal. Propôs ideias como a decisão participativa, a implementação de tarefas desafiadoras e de elevada responsabilidade e o bom relacionamento em grupo como sendo fatores de aumento de motivação (Pink, 2010; Robbins, 2006).	Decisão participativa Tarefas desafiadoras Responsabilidade Relacionamento
<b>Teoria dos motivos</b> Ano: 1961 Autor: McClelland	Pressupões que cada indivíduo se move por necessidades diferentes, optando pelos comportamentos mais adequados à resolução dos problemas. Define três necessidades: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Realização: Os indivíduos com elevada necessidade de realização preferem trabalhos com elevada responsabilidade, risco médio e <i>feedback</i>, sentindo-se altamente motivados para a obtenção de resultados;</li> <li>• Poder: Quanto maior for o nível da função ocupada por um indivíduo numa organização hierárquica, maior a sua motivação pelo poder;</li> <li>• Afiliação: amizade, situações de cooperação. (Pina e Cunha <i>et al.</i>, 2016; Heckhause, 2018; Robbins, 2006).</li> </ul>	Nec. de sucesso Nec. de afiliação Nec. de poder
<b>Teoria bifactorial</b> Ano: 1966 Autor: F. Herzberg	Propõe que os fatores extrínsecos (remuneração, supervisão, políticas organizacionais e condições de trabalho) não geram motivação no trabalhador, mas apaziguam-no e transmitem-lhe paz. Quando as condições de trabalho (fatores higiênicos) como a supervisão, remuneração, políticas da empresa, condições físicas, relacionamento e segurança são adequados, as pessoas não estão insatisfeitas, mas também não se apresentam satisfeitas. Para as motivar, Herzberg sugere enfatizar fatores motivadores relacionados com o trabalho e com os resultados: promoção, oportunidades de crescimento, reconhecimento, realização e responsabilidade (Kehr <i>et al.</i> , 2018; Pina e Cunha <i>et al.</i> , 2016; Robbins, 2006).	Fatores de higiene Fatores motivacionais
<b>Teoria ERG</b> Ano: 1972 Autor: C. Alderfer	Refere três grupos de necessidades essenciais: Existência (requisitos materiais básicos); Relacionamento (desejo de sociabilidade); Desenvolvimento (desejo intrínseco de desenvolvimento pessoal). Sugere que mais do que uma necessidade pode estar ativa ao mesmo tempo e considera que a frustração da não satisfação de uma necessidade aumentará drasticamente a necessidade de satisfazer uma necessidade de nível inferior (Pina e Cunha <i>et al.</i> , 2016; Robbins, 2006)	Nec. de existência Nec. de relacionamento Nec. de desenvolvimento
<b>Teoria das características da função</b> Ano: 1976 Autores: Hackman e Oldham	Assume que a forma como os elementos do trabalho são organizados aumenta ou reduz a motivação. O Modelo de Características do trabalho propõe, à luz desta teoria, cinco dimensões essenciais que descrevem uma função ou trabalho: <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Variedade de habilidade: variedade de atividades diferentes requeridas para a realização de um determinado trabalho;</li> <li>2. Identidade da tarefa: grau em que o trabalho/função exige a realização completa de uma peça identificável;</li> <li>3. Significância da tarefa: o nível de impacto do trabalho sobre a vida ou trabalho de outras pessoas;</li> <li>4. Autonomia: grau de liberdade e independência para o indivíduo planear e determinar o procedimento da sua tarefa.</li> <li>5. <i>Feedback</i>: nível de informação sobre eficácia e desempenho do funcionário que resulta da realização da tarefa.</li> </ol> As primeiras três dimensões representam o grau de importância que o trabalhador dá à sua função e tem associado o sentimento de gratidão. A autonomia permite ao indivíduo sentir-se responsável e o <i>feedback</i> dá-lhe a entender o seu grau de desempenho. A motivação surge quando o trabalhador tem conhecimento dos seus resultados, foi responsável por eles e desenvolveu um trabalho com significado (Pina e Cunha <i>et al.</i> , 2016; Robbins, 2006).	Variedade da habilidade Identidade da tarefa Significância da tarefa Autonomia <i>Feedback</i>

Teorias da motivação (cont.)		
Teorias que definem os conceitos que despertam o comportamento motivado		Que conceitos despertam a motivação?
<p><b>Teoria da equidade</b> Ano: 1963 Autor: S. Adams</p>	<p>Reflete acerca das comparações que os trabalhadores efetuam entre o seu trabalho e o dos outros, considerando fatores como o esforço, experiência, educação (denominadas entradas) e remuneração, aumentos e reconhecimento (respetivos resultados). Quando a comparação traduz relações iguais entre as entradas e resultados, considera-se um estado de equidade e, portanto, de justiça. Quando existem relações desiguais, existe uma tensão que varia de acordo com a situação: quando o trabalhador é injustiçado, surge o sentimento de raiva. Pelo contrário, quando há excesso de recompensas e alguém é injustiçado por isso, surge o sentimento de culpa. O autor sugere que a tensão negativa despoleta motivação com o objetivo de desenvolver uma ação corretora, podendo o ponto de referência para esta comparação estar dentro da empresa ou externamente (Pina e Cunha <i>et al.</i>, 2016;2013; Robbins, 2006).</p>	<p>Equidade/justiça Iniquidade/injustiça</p>
<p><b>Teoria das expectativas</b> Ano: 1964 Autor: V. Vroom</p>	<p>Baseada na ideia de que a força (ou energia) que impele agir de determinada maneira depende da expectativa de que a ação trará um determinado resultado e da força que esse resultado exerce sobre o trabalhador. A teoria sugere três relações para explicar a motivação no trabalho:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Relação esforço-desempenho, que representa a percepção por parte do trabalhador de que um determinado esforço levará a um nível de desempenho;</li> <li>2. Relação desempenho-recompensa refere-se ao nível de desempenho que o trabalhador acredita que levará a um determinado resultado;</li> <li>3. Relação recompensa-metas pessoais, que representa o grau em que as recompensas satisfazem os objetivos pessoais ou as necessidades individuais e a atração que as mesmas exercem sobre o trabalhador.</li> </ol> <p>É importante reconhecer que sucesso no trabalho pode ser impulsionado ou bloqueado pela presença ou ausência de recursos de apoio, assim como oportunidade para o seu desempenho (Heckhause, 2018; Kehr <i>et al.</i>, 2018; Pina e Cunha <i>et al.</i>, 2016; Robbins, 2006).</p>	<p>Expectativa Recompensa Metas pessoais</p>
<p><b>Teoria da Autodeterminação ou avaliação cognitiva</b> Ano: 1975 Autor: Deci e Ryan</p>	<p>Baseia-se em décadas de estudo empírico acerca da motivação intrínseca e extrínseca. Esta teoria distingue dois tipos de motivação: a autónoma (fatores intrínsecos) e a controlada (fatores extrínsecos). A primeira considera-se autodeterminada, sendo a segunda orientada por fatores externos. Este modelo assume que as pessoas têm três necessidades básicas e universais (autonomia, competência e relacionamento) e que a motivação autónoma resulta exclusivamente da satisfação destes fatores. Propõe também que quando existem recompensas externas (como por exemplo um pagamento) para premiar um determinado nível de desempenho, as recompensas internas (satisfação, felicidade) relacionadas com o facto do individuo estar a desenvolver o trabalho que gosta diminui, reduzindo a sua motivação (Pina e Cunha <i>et al.</i>, 2016; Robbins, 2006).</p>	<p>Motivação intrínseca: autonomia, competência e afinidade Motivação extrínseca</p>
<p><b>Teoria de definição de objetivos</b> Ano: 1990 Autores: Latham e Locke</p>	<p>Afirma que a maior fonte de motivação no trabalho é a luta por um determinado objetivo. Considera que os objetivos difíceis melhoram o desempenho quando comparados a objetivos fáceis, objetivos específicos idem e refere que o <i>feedback</i> é um elemento fundamental para o aumento do desempenho. Segundo a teoria, existem quatro fatores que têm influência direta na motivação e desempenho: o comprometimento com o objetivo, a autoeficácia (convicção de que é capaz de realizar a tarefa) adequada, as características da tarefa e a cultura nacional. Os fatores que determinam a concretização de objetivos são os denominados mediadores (mecanismos psicológicos como por exemplo a persistência, atenção e vontade) e moderadores (atitude, <i>feedback</i>, complexidade da tarefa, compromisso, entre outros) (Kehr <i>et al.</i>, 2018; Mintzberg, 1994; Pina e Cunha <i>et al.</i>, 2016; Robbins, 2006).</p>	<p><i>Feedback</i> Tarefa Persistência Atitude</p>

Fonte: Criação própria com as fontes consultadas e referidas no texto

### **2.2.1.1. Motivação extrínseca, intrínseca e transcendental**

Em 1975, Deci e Ryan fizeram a distinção entre os conceitos motivação intrínseca e extrínseca na sua Teoria da Autodeterminação. A motivação intrínseca corresponde ao desejo de realizar algo que promova a satisfação pelo realizado, sem requerer apoio externo. A motivação extrínseca, por sua vez, é o desejo de agir de determinada forma com o objetivo de obter uma recompensa externa como resultado do ato realizado, sendo que ambas as motivações têm como foco o indivíduo alvo do sentimento de motivação (García Parra, 2004).

Pérez López (1991) introduz um novo modelo antropológico no qual considera que existe um terceiro componente na motivação, o qual transcende a pessoa motivada e considera a parte espiritual do ser humano: a motivação transcendental. O autor considera que a motivação que empurra o indivíduo para a ação é uma motivação resultante das três motivações e define este novo conceito de motivação como sendo a força que leva um indivíduo a agir tendo presente as consequências que as suas ações terão noutras pessoas. Deste modo, o modelo antropológico de Pérez Lopez releva a existência de uma condição humana de natureza própria, resultando num processo de decisão baseado numa ética racional de princípios e valores (García Parra, 2004; Lopez-Jurado Puig & Gratacós Casacuberta, 2013).

Para além do modelo antropológico da motivação, Pérez López integrou as teorias das metas/objetivos (o que é que motiva) com o processo de motivação (a forma como motiva), definindo o motivo como o objetivo que se pretende atingir e a motivação como a força ou energia que impulsiona a ação. Este modelo inclui ainda um valor ético no que motiva o indivíduo a agir: quando estão implicados motivos transcendentais no momento de agir, a força motivacional que é preciso aplicar para atingir os objetivos deve ser capaz de travar o impulso de realizar a ação mais atrativa e antecipar as consequências em terceiros (Lopez-Jurado Puig & Gratacós Casacuberta, 2013).

Kayser e Ryan, baseando-se também na Teoria da Autodeterminação, criaram em 1996 um questionário denominado Índice de Aspiração, cuja escala pretende avaliar o grau de aspiração em relação a 7 objetivos que correspondem a fatores de motivação extrínseca e intrínseca (Górnik-Durose *et al.*, 2018; Grouzet *et al.*, 2005).

As aspirações intrínsecas incluem o desenvolvimento pessoal, a afiliação, o sentimento de comunidade e a saúde e são considerados objetivos de vida baseados em necessidades psicológicas de relacionamento, autoestima, autonomia e autoconfiança. O sentimento de comunidade é um objetivo que se refere às contribuições que o indivíduo deseja realizar na sociedade com a finalidade de melhorar o mundo, estando diretamente relacionada com a valorização e realização pessoal através de projetos sociais. A saúde, por sua vez, é um objetivo que remete para uma vida saudável e livre de doença (Górnik-Durose *et al.*, 2018; Grouzet *et al.*, 2005).

Tabela 2.3 - Aspirações intrínsecas e respetivos objetivos

Aspirações intrínsecas	Metas
Desenvolvimento pessoal	Sentir-se competente e autónomo
Afiliação	Ter relações satisfatórias com familiares e amigos
Sentimento de comunidade	Melhorar o mundo através do ativismo e da generosidade
Saúde	Sentir-se saudável e livre de doença

Fonte: Adaptado de Grouzet *et al.* 2005: 802

As aspirações extrínsecas incluem o sucesso financeiro, a imagem e a popularidade e são objetivos baseados no sucesso pessoal e profissional, representando poder. As pessoas com essas aspirações são atraídas pelas recompensas e pelo sentimento de se tornarem poderosas. Neste contexto, a riqueza representa o sucesso financeiro e material. A imagem, por sua vez, remete a uma preocupação com o corpo e moda, sendo que a fama está relacionada com a necessidade do indivíduo ser admirado, reconhecido e famoso (Górnik-Durose *et al.*, 2018; Grouzet *et al.*, 2005).

Tabela 2.4 - Aspirações extrínsecas e respetivos objetivos

Aspirações extrínseca	Metas
Sucesso financeiro	Ser rico e bem-sucedido materialmente
Imagem	Ser atraente em termos físico e de moda
Popularidade	Ser famoso, reconhecido e admirado

Fonte: Adaptado de Grouzet *et al.* 2005: 802

Em 2006, Grouzet *et al.* criaram uma nova versão do Índice no qual adicionaram mais quatro fatores motivacionais que não eram claramente extrínsecos ou intrínsecos: conformidade,

segurança, hedonismo e espiritualidade (Górnik-Durose *et al.*, 2018; Grouzet *et al.*, 2005) e que vai de encontro ao modelo antropológico definido por Pérez López.

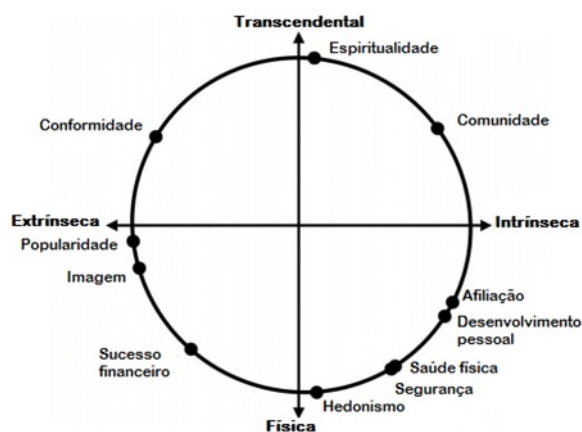
Tabela 2.5 - Novas aspirações definidas por Grouzet *et al.* (2005) e respetivos objetivos

Outras aspirações	Metas
Conformidade	Encaixar-se na sociedade
Segurança	Garantir a integridade pessoal e a segurança
Hedonismo	Sentir prazer e evitar a dor e o sofrimento
Espiritualidade	Procurar a compreensão espiritual ou religiosa

Fonte: Adaptado de Grouzet *et al.* 2005: 802

A partir do estudo de Grouzet *et al.*, definiram-se duas novas dimensões: a auto-transcendente e a física. A primeira remete a objetivos relacionados com desejos sociais (relacionados com a conformidade) que beneficiam tanto a sociedade como as gerações futuras (remete ao sentimento de comunidade) e procura significados universais e entendimentos (espiritualidade). A dimensão física, por sua vez, está relacionada com prazeres corporais (hedonismo), sobrevivência (remete à segurança e saúde) e os meios materiais para os atingir (sucesso financeiro) (Grouzet *et al.*, 2005). Considerando as quatro dimensões das aspirações, os autores elaboraram um diagrama que representa graficamente a posição de cada uma delas relativamente a cada uma das quatro dimensões:

Figura 2.9 - Dimensões da motivação



Fonte: Traduzido e adaptado de Grouzet *et al.* 2005: 812

A motivação transcendental, como o diagrama refere, tem na sua proximidade a espiritualidade e sentimento de comunidade (Górnik-Durose *et al.*, 2018; Liu, 2007). O seu

posicionamento no diagrama vai de encontro ao modelo antropológico da motivação, pois considera a natureza da condição humana e a motivação que transcende o interesse próprio de fazer coisas pelos outros (Liu, 2007). De forma resumida, pode dizer-se que a motivação extrínseca remete para o conceito “agir para receber”, enquanto a motivação intrínseca remete para “agir para adquirir”, sendo a motivação transcendental uma motivação que remete a uma “ação para dar” (Chinchilla *et al.*, 2019)

Uma liderança transcendental, por exemplo, preocupa-se com os seus seguidores e está disposta a sacrificar-se para o bem-estar dos mesmos, desenvolvendo neles a motivação extrínseca, intrínseca e transcendental, sem recorrer à manipulação, sendo mais eficaz que outro tipo de liderança. Esta liderança recorre a valores, atitudes e comportamentos (altruísmo, esperança) para motivar intrinsecamente os seguidores, aumentando assim o sentimento de sobrevivência espiritual dos seguidores, dando significado à sua vida e aos seus atos. Para além disso, desperta neles um sentimento de união e de apreciação, apresentando resultados organizacionais superiores (Cardona, 2000; Liu, 2007).

Desta forma, e integrando o modelo antropológico da motivação de Pérez López, um líder transcendental é aquele que promove a união pela definição de justas recompensas extrínsecas, apela à motivação intrínseca dos seus colaboradores e desenvolve a sua motivação transcendental (Cardona, 2000).

No que ao trabalhador diz respeito, explicam-se as diferenças entre os três tipos de motivações recorrendo a um conto relatado pelo Professor do *Boston College*, Michale G. Pratt (*apud* Blanco *et al.*, 2019): alguém perguntou a três construtores que trabalhavam arduamente o que estavam a fazer. O primeiro respondeu “estou a colocar um tijolo encima do outro”, o segundo “estou a ganhar seis dólares por hora” e o terceiro “estou a contruir uma Catedral, uma Casa de Deus”. De facto, os três responderam a verdade. No entanto, as suas motivações eram claramente diferentes: apesar da aspiração do primeiro não ser clara, poderá associar-se a uma aspiração intrínseca relacionada com a competência; o segundo associa-se a uma inspiração extrínseca de sucesso financeiro e o último remete à realização de um trabalho com significado e para a comunidade, ou seja, para a motivação transcendental. Apesar das aspirações de todos eles serem diferentes, no último percebe-se qua a motivação e conseqüente satisfação na realização do trabalho traduz uma resposta afetiva pelo mesmo (Blanco *et al.*, 2019).

### 2.2.2. Teoria da motivação de Daniel Pink

Em 1949, Harlow realizou uma experiência na qual observou como oito macacos concluíam uma tarefa sem estarem submetidos a recompensas biológicas (por exemplo comida) ou extrínsecas, diminuindo a sua efetividade quando lhes foi oferecida comida como recompensa. Harlow propôs então uma nova teoria denominada motivação intrínseca que nunca foi desenvolvida até Edward Deci, em 1969, retomar o estudo em questão. À semelhança de Harlow, Deci propôs a realização de uma tarefa com grupos de pessoas em três condições diferentes: com a sua presença em tempo controlado; com recompensa monetária, com presença parcial e sem os participantes terem conhecimento de que o tempo estava a ser controlado; e por último sem nenhum tipo de recompensa ou controlo. O estudo e as suas conclusões deram origem à Teoria da Autodeterminação sintetizada na Tabela 2.2 (Pink, 2010).

Com a ideia de que a motivação é um conceito não dependente de fatores extrínsecos como a remuneração e os benefícios, mas sobretudo intrínseco, humano e psicológico, Daniel Pink, em 2009, desenvolveu uma teoria tendo como base para a sua formulação as descobertas científicas de inúmeros autores partilhadas ao longo de cinquenta anos de investigação na área comportamental (Gillard *et al.*, 2015).

Após analisar que a motivação extrínseca pode trazer consequências externas positivas ou punições e que a motivação intrínseca é um conceito holístico que vem do interior do ser humano, Pink formulou um conjunto de pressupostos acerca destes dois conceitos:

1. As recompensas extrínsecas tendem a tornar-se a principal razão para a execução de uma tarefa, limitando a motivação intrínseca e o prazer que advém da sua realização;
2. O desempenho diminui a longo prazo quando as pessoas são pagas para atingir determinadas capacidades;
3. A recompensa externa pode concentrar a ação e atenção num determinado resultado e diminuir o potencial criativo;
4. A motivação extrínseca pode excluir comportamentos altruístas;
5. O foco no resultado final pode levar a comportamento não éticos;
6. As recompensas podem tornar-se viciantes e levar a efeitos negativos quando forem interrompidas;

7. A motivação extrínseca estimula o pensamento e desenvolvimento a curto prazo (Pink, 2010).

Para além de distinguir entre os fatores extrínsecos e intrínsecos, no início do seu livro Pink propõe-se a explicar a evolução da motivação, dando-lhe diferentes nomes consoante a época associada e os fatores de referência:

- Motivação 1.0: Representa a cultura de sobrevivência primitiva;
- Motivação 2.0: Surgiu com a revolução industrial e está fortemente relacionada com a motivação extrínseca. Refere-se a uma cultura de recompensa e punição;
- Motivação 3.0: Atual, baseada na motivação intrínseca.

O autor define ainda dois tipos de comportamentos que podem surgir no trabalho, tendo a sua fundamentação origem na Teoria X e Teoria Y de McGregor:

- Tipo X (extrínseco): Personalidades motivadas por fatores externos como fama, dinheiro, *status*, entre outros. Geralmente são bem-sucedidos, mas perturbados por uma insatisfação insaciável por querer mais. Considera a recompensa monetária fulcral e está relacionada com motivação 2.0;
- Tipo I (intrínseco): Personalidades motivadas internamente tendo como finalidade realizar algo significativo. Não deve considerar-se inata, mas deve sim ser fomentada. A longo prazo, estas pessoas apresentam maior autoestima, melhores relacionamentos e melhor forma física e mental. A partir do momento em que são justamente pagas pelo seu trabalho, concentram-se no reconhecimento e *feedback*. Remete para o compromisso e está relacionada com motivação 3.0, fortemente associada à geração Y (ou *millennials*) (Pink, 2010).

Tendo como referência a Teoria de Deci e Ryan, Daniel Pink afirma que as organizações e os líderes devem seguir uma abordagem baseada na autodeterminação, pois o autor defende que as pessoas têm um desejo inato de serem autónomas, autodeterminadas e conectadas umas com as outras. Desta forma, a teoria desenvolvida tem como base três pilares fundamentais que influenciam na motivação intrínseca (motivação 3.0) e que definem o comportamento tipo I: autonomia, domínio e Propósito (Gillard *et al.*, 2015; Pink, 2010).

Na área da autonomia, o autor defende que o ser humano tem o desejo oculto de ser autónomo no seu trabalho, devendo ser-lhe dada liberdade sobre alguns dos quatro aspetos

principais do trabalho: tempo, técnica, equipa e tarefa. Existindo esta autonomia, as pessoas trabalharão mais e num nível superior, excedendo as expectativas.

Quando a pessoa é autónoma, o desejo que surge a seguir é dominar o tópico em questão, podendo com tempo, esforço e dinheiro atingir esse domínio, o que remete a uma sensação de liberdade e compromisso com o trabalho. Neste ponto, o indivíduo entra no estado de Fluxo (estado mental no qual a pessoa está totalmente focada e energizada pela tarefa em questão), no qual consegue desempenhar o seu melhor trabalho. Pink refere o termo “tarefa *Goldilock*”, que pode ser referido como “tarefa cachos dourados”, para aquelas tarefas que não são fáceis nem difíceis, mas permitem ao trabalhador sair da sua zona de conforto, entrar no estado Fluxo e desempenhar a tarefa com satisfação e gratidão. Com um ambiente autónomo, objetivos claros e *feedback* em tempo real, os trabalhadores poderão realizar estas tarefas e dominá-las. Por outro lado, quando as tarefas caem nos extremos, a sua realização resulta em tédio ou ansiedade (Gillard *et al.*, 2015; Pink, 2010).

Por fim, uma pessoa com senso de autonomia e domínio poderá crescer e elevar-se para novos patamares se tiver um senso de Propósito, fazendo o trabalho da melhor maneira possível respondendo ao desejo natural de contribuir para uma causa maior (Gillard *et al.*, 2015; Pink, 2010). As organizações, para conseguirem inspirar através Propósito, deverão expressar-se de três formas:

1. Através de objetivos que considerem o lucro como um meio de atingir o Propósito;
2. Em palavras que revelem mais do que o interesse próprio;
3. Em políticas que permitam às pessoas a definição do Propósito nos seus termos individuais (Pink, 2010).

As organizações devem, por isso, concentrar-se em gerir o seu capital intelectual, suportar as suas necessidades inatas de autonomia, de aprendizagem e inovação, assim como o desejo de contribuir para a sua organização e para a comunidade.

Apesar de ter sido uma teoria que trouxe alguma frescura e leveza às teorias mais antigas acerca da motivação, tem vindo a ser desafiada por alguns cétricos que afirmam que os fatores extrínsecos, sobretudo o dinheiro, tem um peso muito importante na lealdade e diminuição do risco de saída de alguns trabalhadores. Contudo, este ponto de vista pouco científico encontrado ao longo da pesquisa (Fidelman, 2010) é questionável porque afirma que o dinheiro funciona como fator de retenção dos trabalhadores, mas em nenhum momento

confirma que o trabalhador se manteve na empresa com motivação para continuar a desempenhar e desafiar as tarefas associadas ao seu trabalho. Para além do referido, foram ainda encontradas críticas à representação superficial do Tipo X e ao facto da motivação intrínseca ser sugerida como o único caminho após as pessoas serem o suficientemente recompensadas monetariamente, o que levanta o paradigma de subjetividade relativamente ao que define este valor suficiente (Buffalmano, 2017).

### **2.2.3. O Propósito Organizacional na motivação dos trabalhadores**

As empresas vivem, crescem e morrem através da existência dos seres humanos que a integram e da comunidade que as rodeia. As pessoas querem ter orgulho por trabalhar para as suas empresas e formam novas ligações sociais com outras pessoas que detenham esse mesmo sentimento (Freeman & Ginena, 2015). Bartlett & Ghoshal (1994: 81) referem que “nem os termos quantitativos sem valor dos processos de planeamento e controlo nem as fórmulas dos sistemas de incentivos nutrem o comprometimento ou motivação dos funcionários”<sup>15</sup>.

Ellsworth (2002) afirma que na atualidade as pessoas têm dificuldade em encontrar significado no seu trabalho, assim como a maioria das empresas não consegue concretizar o seu potencial de melhorar a vida das pessoas. O autor conclui que, “para os trabalhadores, os anseios profundos do espírito humano [...] não estão a satisfazer-se”<sup>16</sup>. A realidade é que as pessoas não pretendem apenas trabalhar numa empresa, mas sim pertencer a uma organização. Mais do que oferecer trabalho, as empresas devem ajudar a dar sentido à vida das pessoas (Bartlett & Ghoshal, 1994).

O Dr. Seuss (*apud* Sinek, 2018) explicou, nos anos 60, que a nossa necessidade de pertença não é racional, mas é sim uma constante comum a todas as pessoas e culturas. Esta reflete-se num sentimento que surge quando o que nos rodeia partilha os nossos valores e crenças. O sentimento de pertença faz-nos sentir ligados e seguros, sendo um sentimento desejável para qualquer ser humano. Por este motivo, quando as empresas falam acerca do que fazem, podem ser atrativas, mas não despertam o sentimento de pertença. Por outro lado, quando o

---

<sup>15</sup> Tradução livre da autora. No original “*Neither the valueless quantitative terms of most planning and control processes nor the mechanical formulas of leveraged incentive systems nurture employees’ commitment or motivation*”

<sup>16</sup> Tradução livre da autora. No original “*For employees the deep longings of the human spirit [...] are being left unsatisfied*”

Propósito (isto é, o “porquê”) é claramente comunicado e define aquilo em que acreditamos, os seres humanos farão um esforço extra para pertencer e para incluir essa empresa, produtos, marca ou organização nas suas vidas (Sinek, 2009).

No trabalho, a realização surge quando se persegue “o quê”, aquilo que se quer alcançar. Por sua vez, o sucesso ocorre quando existe uma clareza do “porquê”, quando surge o sentimento profundo que motiva o ser humano. Aquilo que se faz funciona como um marco que afirma que o caminho que se segue é o adequado, podendo ser confundido por algumas pessoas como sendo o objetivo final, traduzindo-se numa insatisfação constante (Sinek, 2009). Por isso, o “porquê” deve estar presente no dia-a-dia de trabalho, trazendo ao de cima a inspiração que o Propósito traduz como motivação, permitindo progressão e novas realizações.

Mercurio (2017), no seu livro *“The Invisible Leader: Transform your life, work, and organization with the power of authentic Purpose”*, refere o foco na razão de existir da organização como sendo um dos fatores de sucesso na investigação que desenvolveu com empresas bem-sucedidas. Nas suas conclusões, o autor mostra que um Propósito autêntico e centrado nos outros é o maior e mais poderoso influenciador nas atitudes e motivação dos membros de uma organização. Quando os membros de uma organização valorizam o seu Propósito e acreditam nele, a motivação surge de forma a concretizá-lo, tornando-se um objetivo pelo qual se sentem apaixonados e inspirados, levando-os a fazer coisas que criam vantagens competitivas para a organização (Freeman & Ginena, 2015; Mercurio, 2017). O Propósito, sendo um objetivo comum que representa coerência nas atividades de uma empresa, traduz-se numa força poderosa que motiva os indivíduos de uma organização a renunciarem à autossatisfação em prol da promoção dos objetivos corporativos (Ellsworth, 2002).

O Propósito é mais poderoso quando está alinhado com a natureza do ser humano, pois apela aos instintos e à emoção, elevando a moral na busca de objetivos partilhados. De facto, quando existe harmonia entre o Propósito, a Estratégia e os valores dos trabalhadores, estes conseguem melhorar o seu desempenho, sentindo-se um aumento da energia humana e da criatividade (Ellsworth, 2002).

Pela pesquisa realizada na EY (2016) acerca do envolvimento dos trabalhadores com as suas organizações, verifica-se que na literatura é enfatizada a relação entre o Propósito e o

comprometimento dos trabalhadores, aumentando a satisfação no trabalho, a produtividade e criatividade, sendo esta realidade transversal a todos os grupos demográficos existentes numa organização. No entanto, é importante reter que o Propósito por si só não será um motivador suficiente nas economias onde a vida quotidiana é uma luta, pelo que o sentimento que envolve o Propósito pode depender da cultura, sociedade, história e mercado onde se insere a organização.

De acordo com uma análise realizada pela Gallup Inc. (2018), um terço dos trabalhadores acredita que a Missão e o Propósito da sua organização fazem-nos sentir que o trabalho que desenvolvem é importante. Esta afirmação teve repercussões positivas, refletindo-se numa diminuição para menos de metade do absentismo, uma redução de 64% nos incidentes relacionados com a segurança e um aumento de cerca de um terço no que à qualidade de trabalho desenvolvido por estes colaboradores diz respeito.

Num estudo realizado pela Deloitte em 2014 a mais de 700 trabalhadores de organizações com pelo menos cem funcionários, verificou-se que o Propósito promove a confiança no crescimento organizacional. Este estudo demonstrou que o foco no Propósito ao invés de nos lucros é a base da confiança numa organização: os trabalhadores que acreditavam no Propósito da sua empresa afirmaram que a organização iria crescer durante o ano e também que tinha superado os concorrentes. O resultado mais notável foi o facto de 84% dos trabalhadores que pertenciam a organizações com elevado sentido de Propósito confiarem no crescimento da empresa, enquanto unicamente 48% dos trabalhadores de organizações sem sentido de Propósito acreditarem nessa possibilidade (Deloitte, 2014).

Do ponto de vista de prospeção futura, 91% os trabalhadores que pertenciam a organizações com forte sentido de Propósito acreditavam que a empresa iria manter ou fortalecer a sua reputação e lealdade, sendo esta resposta dada unicamente por 49% dos trabalhadores de empresa com fraco sentido de Propósito. Com os dados recolhidos, a Deloitte concluiu que as organizações com forte sentido de Propósito eram motivadas por fatores não económicos e intangíveis, com ganhos positivos numa perspetiva de longo prazo. Por outro lado, as restantes organizações tinham como objetivo ganhos financeiros de curto-prazo, o que dificultava a confiança na organização (Deloitte, 2014).

No que à liderança diz respeito, os investigadores da Deloitte verificaram que os líderes de empresas com forte sentido de Propósito focam a sua prioridade nos clientes. Nas

organizações sem forte sentido de Propósito, por outro lado, a prioridade dos líderes são maioritariamente objetivos financeiros de curto prazo. Descobriram também que os trabalhadores têm a percepção de que as primeiras investem mais em novas tecnologias, na expansão do negócio a novos mercados, no desenvolvimento de novos produtos e no desenvolvimento dos trabalhadores quando comparadas às segundas. Por isso, concluíram que as organizações que querem ser excepcionais têm que ter uma visão de longo prazo e investir no crescimento (Deloitte, 2014).

A liderança focada no Propósito organizacional, por sua vez, é capaz de “*construir um corpo neutro de homens numa política comprometida*”<sup>17</sup> (Philip Selznick *apud* Ellsworth, 2002: 8), levando a uma valorização dos valores da empresa e dos fins que representa. Deste modo, a atividade do trabalhador fica cheia de significado, resultando num profundo compromisso, lealdade e prontidão para defender a sua organização.

No que aos *stakeholders* se refere, as respostas obtidas no estudo Deloitte (2014) mostravam uma percepção que refletia um maior nível de confiança nas organizações com elevado sentido de Propósito. O resultado mais surpreendente foi o que relaciona o Propósito ao comprometimento dos trabalhadores: nas organizações com forte sentido de Propósito, 73% dos trabalhadores estavam comprometidos com a organização e 71% confiavam no seu desenvolvimento profissional. Nas restantes organizações, a resposta favorável foi unicamente de 23% e 24% respetivamente. Para além disso, verificou-se que as primeiras estavam envolvidas em questões relacionadas com diversidade, aceitavam diferentes opiniões, fomentavam a inovação e forneciam ferramentas aos trabalhadores para estes desenvolverem o seu potencial máximo no trabalho (Deloitte, 2014).

Para criar um Propósito eficaz que consiga o comprometimento emocional dos trabalhadores, Rey e Bastons (2019) defendem a criação de um Propósito assente em três componentes inter-relacionados: o conhecimento, que representa o entendimento dos integrantes da organização acerca do seu Propósito; a ação, que reflete a prática do Propósito; e a motivação, que são necessidades profundas encontradas individualmente que se alinham com o Propósito definido pela organização (Rey & Bastons, 2019).

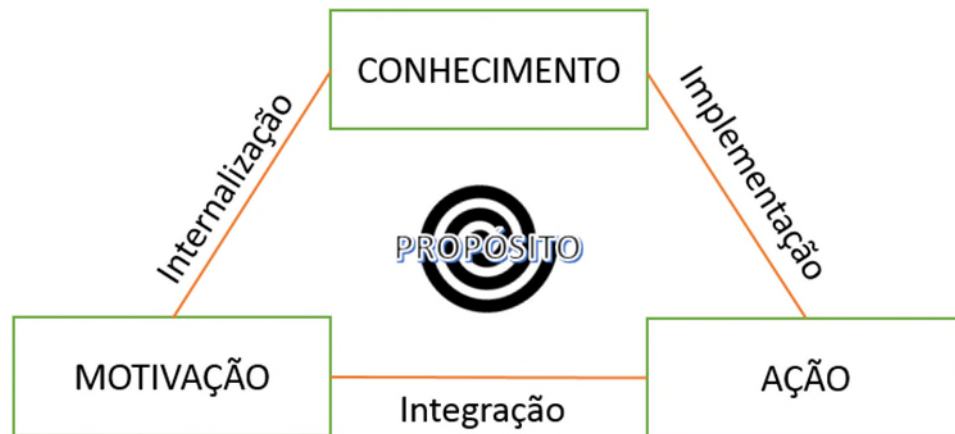
Os autores acima referidos criaram um modelo unificado no qual consideram que o Propósito organizacional está no centro do mesmo e que o conhecimento, motivação e ação giram à

---

<sup>17</sup> Tradução livre da autora. No original “*transforming a neutral body of men into a committed polity*”

volta dele, desenvolvendo-se de forma concordante e harmoniosa. Se um desses conceitos não for desenvolvido em conjunto com os restantes, o Propósito ficará condicionado. As linhas que integram os três conceitos têm objetivos definidos e listados abaixo:

Figura 2.10 - Modelo unificado do Propósito organizacional



Fonte: Tradução e adaptação de Rey & Bastons, 2019: 37

- Implementação do Propósito: ligação entre o conhecimento do Propósito e a ação, observada nas contribuições que a organização faz com os seus *stakeholders*, realizando uma análise prospetiva na qual surgem a definição de Estratégia, a comunicação de objetivos e as táticas a implementar;
- Integração do Propósito: ligação natural entre a motivação e a ação. É a transformação do Propósito numa ação quotidiana presente e pode ser vista como a qualidade do Propósito naquilo que os trabalhadores desenvolvem na sua organização;
- Internalização do Propósito: ligação entre o conhecimento do Propósito e a motivação. Revela o processo através do qual os membros da organização incorporam o Propósito nas suas crenças, promovendo-o além dos incentivos económicos e da autossatisfação (Rey & Bastons, 2019).

No estudo realizado por Rey, Marimon, *et al.* (2019), cujo objetivo era identificar o nível de significância de sete fatores que interferem na internalização do Propósito, os autores concluíram que o nível de Comprometimento com o Propósito pela liderança, o Comprometimento com o Propósito por parte dos colegas de trabalho e a Coerência entre o Propósito e as práticas da organização são os três fatores com maior relevância. De seguida, surgem as variáveis Conhecimento do Propósito, Compreensão acerca do Propósito e

Reflexão acerca do Propósito por parte dos trabalhadores como sendo fatores que interferem significativamente na internalização do Propósito. Por último, a variável relacionada com a comunicação do Propósito por parte da organização através de placards, vídeos, discursos e outros meios de comunicação revelou-se como não-significante, não sendo relevante para a internalização do Propósito.

A reflexão acerca do Propósito deve ser iniciada logo na fase de recrutamento, procurando pessoas que acreditem no Propósito da empresa e que gostariam de contribuir para o seu cumprimento (Ebert *et al.*, 2018; EY, 2016). Depois disso, o Propósito não deve servir só como um objetivo maior, mas deve-se garantir que as pessoas se sintam alinhadas a ele, começando pela liderança, que deve alinhar os seus Propósitos pessoais aos Propósitos da organização (Cardona *et al.*, 2019; Ebert *et al.*, 2018; EY, 2016). O Propósito, sendo capaz de gerar um vínculo afetivo, aumenta a satisfação dos trabalhadores, a sua produtividade e conseqüente desempenho organizacional (Lleo *et al.*, 2019). Qualquer discordância entre o que se promove e a realidade desmotivará os trabalhadores, colocando em risco a sua retenção na empresa, tornando-se primordial o vínculo entre autenticidade, confiança e Propósito (EY, 2016).

As organizações referidas como sendo de excelência fazem com que as pessoas se sintam protegidas dentro delas. Este forte sentido de cultura cria um sentimento de pertença e acaba por funcionar como uma rede, levando a que os esforços e comportamentos individuais beneficiem e protejam o interesse da organização a longo prazo (Sinek, 2009).

## **2.3. Employee Experience**

### **2.3.1. O modelo de Gestão de Recursos Humanos Employee Experience**

O surgimento de uma nova geração de trabalhadores com expectativas acerca do seu local de trabalho e a competitividade no mercado de trabalho levaram à criação de um novo modelo estratégico de Gestão de Recursos Humanos: o Employee Experience (Gallup, 2018; Morgan, 2017).

Há uns anos atrás, as empresas priorizavam os interesses dos acionistas e clientes, deixando para último a satisfação das necessidades dos seus funcionários (Méndez Díaz Villabella & Calleja, 2018). Na atualidade, um funcionário é um consumidor de um local de trabalho, o que se traduz numa nova forma de pensar por parte dos empregadores que começam a ver os seus funcionários como clientes (Gallup, 2018). O facto da geração Y (*millennials*,

nascidos entre 1980 e 1995) ser cada vez mais a geração dominante no mercado de trabalho, contribui de forma direta para a necessidade de alterar o conceito centrado na definição de políticas de trabalho para um novo conceito focado na cultura laboral. Esta geração é altamente dependente da tecnologia, desafia a realização de determinada função associada a um género, atrasa a maturidade relativamente ao que o comprometimento familiar diz respeito (casar e ter filhos), altera o papel do homem nas responsabilidades familiares, foca-se no bem-estar físico e psicológico, dá preferência ao trabalho flexível, defende a criação de carreiras personalizadas aos interesses e necessidades individuais e preconiza ambientes de trabalhos diversos e inclusivos (Harrington, 2020). Esta geração representará 75% da força de trabalho global no ano 2025 (Blanco *et al.*, 2019).

A evolução da economia e o surgimento do conceito Customer Experience no início do Século XXI permitiu a consciencialização de que é necessário criar uma experiência memorável e personalizada não só aos clientes como também aos trabalhadores da organização, pois são eles os responsáveis pela experiência do consumidor (Méndez Díaz Villabella & Calleja, 2018; Oliveira, 2011). Nesta altura, um estudo realizado pela empresa Gallup em diversos países revelou que apenas 13% dos trabalhadores se sentiam comprometidos com as suas organizações, servindo como ponto de partida para muitos outros estudos acerca deste assunto (Oliveira, 2011).

Figura 2.11 - Mapa da evolução até à Economia da Experiência



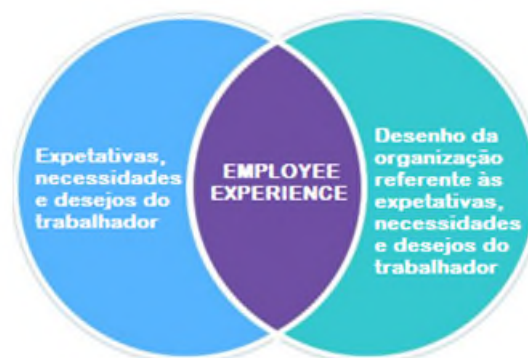
Fonte: Tradução e adaptação Méndez Díaz Villabella & Calleja, 2018

De facto, 63% dos trabalhadores acreditam que é bastante provável encontrarem um trabalho melhor ou igual ao seu atual (Gallup, 2018), o que pode representar uma ameaça para os empregadores. Na generalidade, os trabalhadores procuram dar significado ao seu trabalho, pretendem um local de trabalho colaborativo e suportado pela liderança e querem alcançar um determinado estilo de vida que lhes permita disfrutar do binómio trabalho-vida pessoal.

O modelo Employee Experience surgiu para dar resposta à necessidade emergente de melhorar a experiência do trabalhador e é definido como o conjunto de interações cognitivas que o indivíduo tem com uma organização, incluindo o clima organizacional, as políticas internas e a liderança (Jalaja & Padashetty, 2018). Considera-se por isso que o Employee Experience é um modelo participativo que inclui todas as interações que um funcionário tem antes, durante e após a realização do trabalho na organização, incluindo relações pessoais, tecnologia disponibilizada e ambiente de trabalho. Estas interações têm impacto na perceção do empregado sobre a empresa e afeta o seu desempenho (Gallup, 2018; Harrington, 2020; Méndez Díaz Villabella & Calleja, 2018; Oliveira, 2011).

Jacob Morgan (2017) refere o Employee Experience como sendo a interseção do trabalhador com a organização no que às expetativas, necessidades e desejos do colaborador diz respeito. O autor considera que para criar uma experiência do trabalhador favorável, a empresa deve começar por definir uma razão de ser (Propósito) com os valores com os quais se identifica no que às pessoas e impacto no mundo se refere, excluindo resultados económicos ou resultados finais comerciais, refletindo posteriormente este Propósito na empresa e na relação entre os colaboradores e a cultura interna, o ambiente físico e tecnológico.






Figura 2.12 - Conceito Employee Experience



Fonte: Traduzido de Avanzini (2019: 6)

Existem variáveis no local de trabalho que têm uma enorme influência na qualidade da experiência do trabalhador. Estes determinantes são: a qualidade da relação e da interação com os seus superiores; a clareza do papel que o trabalhador desempenha e do que é esperado dele; o valor que acrescenta na equipa onde se insere; um local de trabalho adequado às necessidades físicas e psicológicas do trabalhador; e, por último, ações que tenham em conta e que desenvolvam o bem-estar do funcionário (Gallup, 2018).

Tabela 2.6 - Fatores que contribuem uma experiência do trabalhador positiva

				
Trabalho significativo	Gestão de apoio	Ambiente de trabalho favorável	Oportunidades de crescimento	Confiança na liderança
Autonomia	Objetivos claros e transparentes	Flexibilidade	Capacitação e apoio no trabalho	Missão e Propósito
Escolher, encaixar-se e adaptar-se	<i>Coaching</i>	Ambiente de trabalho humanista	Facilidade de mobilidade	Investimento contínuo nas pessoas
Pequenas equipas poderosas	Investimento no desenvolvimento da gestão	Cultura de reconhecimento	Autodirigido, aprendizagem dinâmica	Transparência e honestidade
Tempo para relaxar	Gestão de desempenho	Ambiente de trabalho diverso, inclusivo e justo	Cultura de aprendizagem com alto impacto	Inspiração
Colaboração e comunicação através da organização				

Fonte: Traduzido e adaptado de Bersin, Flynn, Mazor, & Melián, 2017: 55

### 2.3.2. O Employee Experience na motivação dos trabalhadores

Quanto maior for a felicidade no local de trabalho, maior é o comprometimento e a motivação (Carr, 2020; ContactCenter, 2018). *O Wall Street Journal* e o *Opener Institute for People* apresentaram estudos recentes que demonstram que a satisfação no local de trabalho desenvolve trabalhadores 36% mais motivados e 31% mais eficientes (Asla, 2018). De facto, 50% da sensação de felicidade no individuo é determinada geneticamente e não pode ser alterada. Dos restantes, 10% correspondem à felicidade derivada de circunstâncias já vividas, sendo difícil controlar, e 40% devem-se à atividade emocional, comportamento diário e aos pensamentos acerca do próprio e dos outros. Por isso, a implementação do Employee Experience numa organização e o desenvolvimento de ações que atuem sobre os 40% da felicidade controlável é de extrema importância para atrair, desenvolver e manter colaboradores felizes e motivados (ContactCenter, 2018).

Jalaja & Padashetty (2018) analisaram a relação entre a aplicação do modelo Employee Experience e o comprometimento dos trabalhadores. Verificaram que existe uma forte relação entre o clima organizacional, as políticas internas e a liderança na aplicação do modelo Employee Experience e na construção de uma equipa de trabalho comprometida. Os trabalhadores comprometidos revelaram estar fisicamente, cognitivamente e emocionalmente ligados à sua função no local de trabalho (Jalaja & Padashetty, 2018).

Morgan (2017) refere no seu livro dedicado à temática do Employee Experience que as variáveis que impactam na experiência que o trabalhador tem com a sua organização são a tecnologia, o ambiente físico e o ambiente cultural. O autor propõe ainda um modelo analítico para avaliar o posicionamento e a maturidade das organizações relativamente ao modelo Employee Experience.

Oferecer uma boa experiência ao trabalhador implica uma visão holística do conceito e uma conexão com o trabalhador nos momentos críticos da sua relação com a organização (por exemplo no recrutamento), na sua vida profissional (como exemplo surge a avaliação de desempenho) e na vida pessoal, tendo o líder e o departamento de Gestão de Recursos Humanos um papel central (Harrington, 2020; Méndez Díaz Villabella & Calleja, 2018; Pwc, 2017). Para além disso, a organização necessita entender as frustrações e preocupações do trabalhador, as suas necessidades, os processos e intervenientes (*stakeholders*) que possam interferir na interação e nas oportunidades que emergem para melhorar a experiência (Méndez Díaz Villabella & Calleja, 2018).

De facto, a consultora Deloitte realizou um estudo em 2017 no qual analisou as respostas de 10 mil executivos em 140 países, no qual verificou que 79% dos executivos consideram o modelo Employee Experience como sendo de extrema importância e devendo fazer parte da Estratégia da organização. Contudo, 59% afirma que não se sente preparado para confrontar os desafios necessários para promover uma melhor experiência no trabalhador (Oliveira, 2011), o que representa uma grande limitação para o sucesso da aplicação deste modelo.

### **2.3.3. O Employee Experience e o Propósito organizacional**

O Propósito da organização, a sua marca e cultura determinam a identidade da empresa e impactam no comprometimento, no desempenho e no desenvolvimento do trabalhador no seu ciclo de vida como funcionário da organização, representando o ponto de partida para desenvolver e implementar o modelo Employee Experience numa organização (Gallup, 2018). De facto, as empresas que apresentam elevado *performance* têm vindo a desenvolver formas de enriquecer a experiência dos seus funcionários através de um trabalho desenvolvido com Propósito e significado (Bersin *et al.*, 2017).

O Propósito deve ser difundido logo desde a fase inicial do processo de forma a atrair e recrutar talentos que se identifiquem com a cultura da empresa e que sejam potenciais trabalhadores inspirados pela razão de ser da organização. Após o recrutamento, a empresa

não pode negligenciar a relação com os funcionários e deve transmitir o Propósito de forma transparente, praticando conforme aquilo que difunde (Azevedo, 2019).

Morgan (2017) coloca no ponto central das variáveis que influenciam na experiência do trabalhador a razão de ser da organização. Refere ainda que todo o processo começa com essa “razão de ser” e reconhece-a como sendo o Propósito, não devendo ser confundida com a Missão. Esta “razão de ser” preocupa-se com o impacto que a organização tem na sociedade, não se centra nos resultados económicos, é inatingível e cria união e motivação nos trabalhadores (Morgan, 2017).

Apesar da sua reconhecida importância, a centralização e alinhamento do Propósito na implementação do Employee Experience ainda tem limitações a ultrapassar. De facto, tendo como base estudos realizado ao longo de alguns anos nos quais se verificou que a capacidade das organizações para gerir os problemas relacionados com o compromisso e a cultura tinha vindo a diminuir ano após ano, Bersin *et al.* (2017) realizaram um inquérito para definir novos desafios e oportunidades de melhoria considerando um conjunto de dimensões que englobam o Employee Experience. Os autores verificaram que só 22% dos inquiridos consideravam que existia um alinhamento entre as metas pessoais dos colaboradores e os Propósitos organizacionais.

De acordo com o estudo realizado pela IBM Analytics (IBM, 2017), o Propósito surge como uma das variáveis que impactam positivamente na experiência do ser humano numa organização, trazendo ganhos no desempenho e no esforço envolvido para a realização das tarefas.

#### **2.4. Síntese**

O novo paradigma económico e social, denominado por Alloza (*apud* Chinchilla *et al.*, 2019: 4) como sendo a “economia da reputação e dos intangíveis”<sup>18</sup> reconhece o valor dos intangíveis no sucesso das empresas junto dos *stakeholders* e da sua sustentabilidade, tornando-se imperativo o surgimento de novos modelos que permitam uma diferenciação a longo prazo e em simultâneo a criação de vínculos emocionais com estes grupos de interesse. Desta forma, o Propósito, os princípios e a marca serão a base sobre a qual se poderá desenvolver a diferenciação e reputação de uma empresa (Chinchilla *et al.*, 2019). O Propósito deverá responder à questão: "O que o mundo perderia se a empresa desaparecesse?"

---

<sup>18</sup> Tradução livre da autora. No original “*economía de la reputación y de los intangibles*”

definindo assim a razão principal da existência de uma organização e o seu impacto no mundo (Leape *et al.*, 2020).

A maioria das organizações declara a sua Missão como forma de explicar o Propósito da organização. Porém, é frequente a Missão focar-se na competitividade e liderança de mercado, no valor para os acionistas ou na experiência superior para os clientes, estando raramente focada nos colaboradores (Blanco *et al.*, 2019). Nestas situações, as organizações não dão o salto dos negócios para os indivíduos, limitando a contribuição que as ideias-chave contidas na Missão poderiam ter na inspiração dos colaboradores da empresa.

Para contrariar esta limitação, as empresas devem transcender o conceito básico de Missão e criar, através do Propósito, uma ligação entre o que a organização faz e a influência nas pessoas que se vêm afetadas por isso (Morgan, 2017). O Propósito Organizacional não deve ser uma descrição dos produtos ou serviços da empresa nem se centra nos resultados económicos. Pelo contrário, o Propósito representa a razão de ser da organização, preocupa-se com o impacto que a organização tem na sociedade, é inatingível e é a fonte essencial de inspiração para os seus trabalhadores e restantes *stakeholders* (Freeman & Ginena, 2015).

Tem-se notado um esforço por parte das organizações em orientar a sua Visão, Missão e Valores num Propósito organizacional que atraia talentos e lhes permita obter vantagens competitivas através do comprometimento dos seus colaboradores, pois os trabalhadores comprometidos têm motivação para trabalhar para além do que são as suas obrigações, contagiando com o seu entusiasmo os colegas e clientes (Morgan, 2017). No entanto, a definição do Propósito é um processo complexo que deve convergir num conceito claro e autêntico. Se a abordagem for superficial ou desadequada, pode expor a organização a acusações de inautenticidade, desconectando-se dos *stakeholders* e podendo até causar danos consideráveis nos seus resultados (Leape *et al.*, 2020).

As organizações, para conseguirem inspirar através Propósito, deverão expressar-se de três formas:

1. Através de objetivos que considerem o lucro como um meio de atingir o Propósito;
2. Em palavras que revelem mais do que o interesse próprio;
3. Em políticas que permitam às pessoas a definição do Propósito nos seus termos individuais (Pink, 2010).

Promover um ambiente de trabalho favorável ao desenvolvimento, manter a motivação dos trabalhadores, estimular a inovação, criatividade, colaboração e flexibilidade são pontos comuns partilhados pelas empresas que são consideradas como as melhores no que às condições de trabalho diz respeito (ContactCenter, 2018). Estas condições refletem-se inevitavelmente no exterior da organização, pois os trabalhadores vão transmitir aos restantes *stakeholders* as suas vivências na empresa, impactando na sua imagem e conseqüentemente nos resultados das interações. Por isso, colocar qualquer um dos *stakeholders* no centro da organização exige, por sua vez, colocar o trabalhador também no centro. De facto, trabalhadores motivados e comprometidos são valiosos embaixadores da organização junto dos seus *stakeholders* e tornam-se defensores da marca que representam (Edmans, 2019; Sánchez Blázquez, 2018).

No seu livro, Edmans (2019) apresenta estudos que constataam que a satisfação dos colaboradores de uma empresa leva a um aumento de desempenho, assim como a satisfação dos clientes e as políticas de sustentabilidade estão associadas a retornos financeiros superiores. Pelo referido, uma empresa que define os seus grupos de interesse colocando os acionistas no topo, seguido dos clientes e finalmente dos trabalhadores, tem uma visão contrária aquela que poderá trazer vantagem competitiva. Na verdade, se os trabalhadores se encontrarem no topo das prioridades e se sentirem satisfeitos e motivados, eles próprios tratarão de cuidar dos clientes e dos acionistas (Bersin *et al.*, 2017).

Deste modo, implementar o Employee Experience tem um impacto direto na experiência do cliente e nos resultados da organização a nível económico e sentimental no que ao sentimento de vínculo, fidelização e publicidade/recomendação da marca diz respeito (ContactCenter, 2018). Tal como refere Ana Cartón, Diretora do Departamento de Recursos Humanos de Unísono (Cartón, 2018: 17), “*não existe nenhuma marca que tenha gerado experiências no mundo que não o tenha feito primeiro nas mentes e corações das suas equipas*”<sup>19</sup>.

Numa organização, é imprescindível que os comportamentos adotados através de atos e factos instituídos nas relações sejam coerentes com os compromissos declarados pela empresa, construindo assim o sentimento de orgulho e pertença nos colaboradores. A gestão de uma organização de forma participativa desenvolve um sentimento de coletividade e

---

<sup>19</sup> Tradução livre da autora. No original “*No hay ninguna marca generadora de experiencias en el mundo que no lo haya sido primero en las mentes y corazones de sus equipos*” (Cartón, 2018: 17)

pertença (Aligleri *et al.*, 2016). Por isso, quando se fala de liderança e motivação transcendental, o conceito remete para liderar com uma Missão e Valores mais além do próprio líder ou indivíduo, promovendo o espírito de serviço nos seus colaboradores.

Um líder transcendental está fortemente comprometido com as pessoas e com a organização no que aos restantes *stakeholders* diz respeito. Para além disso, este líder deve ser capaz de impulsionar esse mesmo sentimento nos colaboradores (Cardona & Rey, 2009). Tal como Cardona & Rey (2009: 49) referem, um líder transcendental “*é um líder gerador de líderes*”<sup>20</sup>, considerando que “*liderar corresponde a impulsionar o compromisso com uma Missão e desenvolver os colaboradores para que possam assumir a Missão como verdadeiros líderes*”<sup>21</sup> (Cardona & Rey, 2009: 50).

Pelo acima referido, uma pessoa com senso de autonomia e domínio poderá crescer e elevar-se para novos patamares se tiver um senso de Propósito, fazendo o trabalho da melhor maneira possível, respondendo ao desejo natural de contribuir para uma causa maior (Gillard *et al.*, 2015; Pink, 2010). Para além disso, quando o Propósito é enunciado de forma clara e executado de forma consistente, tem o poder de unir e transformar as organizações e o mundo (Mercurio, 2017).

Com isto, surgem as Hipóteses desta Investigação propostas no Capítulo III, cujo objetivo é aferir se os fatores pessoais relacionados com o Propósito (Conhecimento acerca do Propósito da organização, Identificação com o mesmo e Contribuição para o Propósito através do seu trabalho), contribuem para a motivação dos trabalhadores, assim como qual o impacto dos fatores institucionais (Autenticidade do Propósito e da Estratégia, Coerência do Modelo de Gestão e Integridade da Liderança) nesta mesma motivação e de que forma a conjugação destes fatores individuais e institucionais impacta nos níveis de motivação.

Ao aplicar o *Purpose Strength Model* na análise do Propósito e do resultado de um conjunto de empresas, Chinchilla *et al.* (2019) encontraram um denominador comum nas empresas de sucesso: as organizações de sucesso trabalharam e desenvolveram a tríade reflexão-conhecimento-comunicação, a sua liderança e os sistemas de gestão no que à partilha e valorização do Propósito diz respeito. A correlação positiva entre os resultados das empresas

---

<sup>20</sup> Tradução livre da autora. No original “*Es un líder generador de líderes*”(Cardona & Rey, 2009: 49)

<sup>21</sup> Tradução livre da autora. No original “*dirigir equivale a impulsar el compromiso con una misión y desarrollar a los colaboradores para que éstos puedan asumir la misión como verdaderos líderes*”(Cardona & Rey, 2009: 50)

e a forma como comunicaram o Propósito confirmam o impacto que a Autenticidade, Coerência e Integridade das organizações e dos seus membros têm nas dimensões do Propósito (cabeça – conhecimento; mãos – ação; coração – motivação). Tendo como base o modelo desenvolvido por Chinchilla *et al.* (2019), no Capítulo seguinte desta investigação propõe-se um Modelo de Investigação que surge como uma componente do modelo PSM, que inclui os fatores individuais e os fatores institucionais do Propósito.

## Capítulo III - Metodologia

---

### 3.1. Hipóteses e Modelo de Investigação

De acordo com a literatura, existem três dimensões individuais do Propósito: o Conhecimento do Propósito, através da comunicação e o entendimento do mesmo por parte dos trabalhadores; a Identificação com o Propósito, capaz de gerar significado e impulsionar os trabalhadores quando está alinhado com as suas crenças e valores; e a Contribuição para o Propósito, culminando em ações que correspondem ao entendimento que os trabalhadores têm acerca da forma como o seu trabalho contribui para o Propósito. As variáveis individuais do Propósito organizacional, quando presentes, são referidas como sendo capazes de impulsionar o potencial interno do trabalhador, aumentando a sua motivação (Ebert *et al.*, 2018; Freeman & Ginena, 2015; Lleo *et al.*, 2021; Mercurio, 2017; Rey & Bastons, 2019)

A instituição, por sua vez, funciona como um elo de ligação entre as Dimensões individuais, de acordo com o modelo das Dimensões do Propósito proposto por Rey & Bastons (2019), através de Autenticidade, Coerência e Integridade das suas ações e dos constituintes, que representam também a qualidade do Propósito da organização e tem impacto na motivação dos trabalhadores (Chinchilla *et al.*, 2019).

A Autenticidade demonstrada pela empresa nas suas Práticas de Gestão de Pessoas, através da definição de Práticas coerentes e de comportamentos representativos dos compromissos com o Propósito, promove a confiança dos trabalhadores na sua organização através de estratégias que respeitem as suas contribuições individuais (Aligleri *et al.*, 2016; Bartlett & Ghoshal, 1994; Pink, 2010; Sinek, 2009).

A Integridade demonstrada pelos Líderes da organização, por sua vez, poderá também promover a motivação nos seus trabalhadores. A liderança, através das duas práticas, torna o Propósito tangível e transmite este conceito aos restantes trabalhadores, transformando o seu trabalho em ações e resultados e permitindo-os liderar e orientar as suas decisões para o bem da organização, unindo os trabalhadores por uma causa comum (Baltoni, 2011; Chinchilla *et al.*, 2019; Ellsworth, 2002; Sinek, 2009).

Para além da Autenticidade e da Integridade, considera-se também que os trabalhadores poderão sentir-se mais ou menos motivados de acordo com a Coerência nos Sistemas que gerem a sua organização. Na verdade, quando a Estratégia da empresa se centra efetivamente

no Propósito, o compromisso e motivação dos trabalhadores é superior e contribui para o sucesso das empresas (Bartlett & Ghoshal, 1994; Chinchilla *et al.*, 2019; Malnight *et al.*, 2019; Porfírio, 2019).

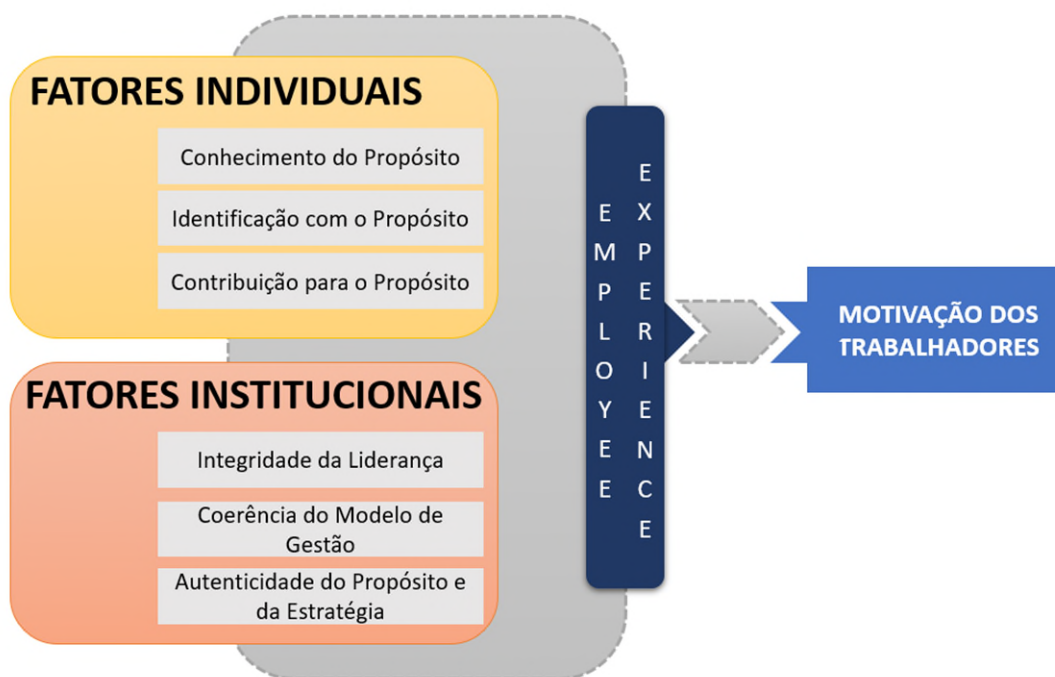
Pelo referido, foram desenvolvidas três Hipóteses e um Modelo de Investigação cujo objetivo é verificar de que forma a conjugação entre as variáveis presentes nos fatores individuais da motivação e as variáveis presentes nos fatores institucionais impactam na motivação dos trabalhadores, assim como se pretende aferir também qual o impacto que estes fatores representam, individualmente, na motivação.

- **Hipótese 1:** Os fatores pessoais relacionados com o Propósito, associados à forma como os colaboradores encaram o Propósito da organização, contribuem para a sua motivação;
- **Hipótese 2:** Os fatores institucionais relacionados com o Propósito contribuem para a motivação dos colaboradores;
- **Hipótese 3:** A conjugação entre os fatores pessoais e os fatores institucionais relacionados com o Propósito são importantes para os níveis de motivação dos colaboradores.

O Modelo de investigação proposto tem como base componentes presentes no *Purpose Strength Model* desenvolvido por Chinchilla *et al.* (2019) e nas Dimensões do Propósito (Rey & Bastons, 2019). Na presente investigação propõe-se um Modelo de Investigação que surge com duas vertentes presentes nos modelos referidos: as variáveis da componente do Propósito organizacional que diz respeito ao indivíduo, e as variáveis da componente do Propósito organizacional que diz respeito à instituição. As variáveis presentes nos fatores individuais do modelo proposto incluem o Conhecimento, a Identificação e a Contribuição para o Propósito. Por outro lado, as variáveis que compõem a componente referente aos fatores institucionais são a Integridade da Liderança, a Coerência do Modelo de Gestão e a Autenticidade do Propósito e da Estratégia.

O Modelo de Investigação proposto, para além de combinar as variáveis referidas, tem em consideração a presença do Employee Experience como sendo uma variável que, em conjunto com os fatores individuais e como os fatores institucionais, afeta a motivação dos trabalhadores.

Figura 3.1- Modelo de Investigação



Fonte: Criação Própria

### 3.2. Breve apresentação da empresa

A empresa sobre a qual incidiu a investigação desta Dissertação é uma empresa química, líder em ciência de materiais, com uma profunda experiência na área da química, engenharia e física, que conta com mais de uma centena de fábricas distribuídas por mais de 30 países, incluindo uma dezena de centros de inovação. Existem seis negócios no portfólio de materiais integrados a três vertentes de mercado, sobre as quais a empresa apresenta vantagens competitivas exclusivas: embalagem, infraestrutura e mobilidade.

Esta empresa anuncia o respeito pelas pessoas, a integridade e a proteção do planeta como sendo os Valores fundamentais da organização. Por outro lado, considera a inovação, a inclusão, a sustentabilidade e os clientes como sendo os pilares estratégicos que, postos em prática, irão acrescentar valor, permitindo o crescimento e o melhor desempenho da organização.

No global, a empresa conta com cerca de 37 mil trabalhadores distribuídos por todo o mundo e passou por distintas fases ao longo dos seus mais de cem anos de existência, alterando e adaptando as suas Práticas de Gestão Estratégica de Recursos Humanos até, a partir do mês de novembro de 2018, implementar o Employee Experience. De seguida, em 2019, logo após a reformulação da estrutura corporativa, os conceitos relacionados com a Estratégia

corporativa (os pilares, objetivos e ambições) foram reforçados junto dos *stakeholders* e atualmente são incluídos na maior parte das comunicações internas e externas.

A organização considera que o EE funciona como elo de ligação e impulsiona os pilares estratégicos da empresa: inovação, inclusão, sustentabilidade e clientes. De acordo com a organização, a criação de produtos inovadores surge quando existem colaboradores inspirados. Por outro lado, a atração e retenção de talentos diversificados aumenta a inclusão e melhora a quantidade e qualidade das perspetivas existentes na organização. Quando existe paixão pela empresa e pelos seus princípios, o compromisso com o meio ambiente e sustentabilidade revela-se, assim como os colaboradores investem mais energia e orgulho na empresa, o que se reflete nas interações com os clientes.

Os resultados globais da companhia em 2020 mostram que 84% dos funcionários concordam que a empresa é um lugar seguro para trabalhar, 78% referem que a empresa é justa e 73% concordam que o trabalho que desenvolvem é significativo. Já no ano 2021, a organização foi considerada uma das 100 melhores empresas para trabalhar, de acordo com a avaliação da Fortune (Fortune, 2021).

A filial portuguesa da empresa existe há mais de 40 anos, empregando atualmente cerca de cem funcionários. Desde há uns anos atrás, após uma reestruturação interna, a empresa não tem um departamento local de Recursos Humanos (RH), encontrando-se o mesmo remotamente, levando a que os colaboradores não tenham disponível apoio local. No entanto, são feitas sessões de comunicação acerca de alterações nas Práticas definidas. Para além disso, existem grupos de representantes dos trabalhadores no que à inclusão e diversidade diz respeito cujas iniciativas, alinhadas com os objetivos estratégicos, pretendem melhorar a diversidade e a inclusão no local de trabalho, fomentando o respeito e a igualdade.

Trimestralmente são feitas sessões de comunicação acerca da posição da companhia, do desenvolvimento das ações definidas para a filial e outros assuntos pertinentes. Os colaboradores têm também à sua disposição uma reunião periódica com o seu supervisor para alinhar os objetivos e partilhar necessidades e preocupações. Existe uma estrutura formal no que aos processos de trabalho diz respeito, mas no geral os colaboradores têm flexibilidade para adaptar os métodos de trabalho, existindo abertura para contribuírem com novas ideias que potenciem o desempenho da organização.

### **3.3. Metodologia e Fases de Investigação**

A metodologia definida para esta investigação inclui os processos, recursos, e ações necessárias para recolher os dados que irão fundamentar a reflexão e conclusão empírica, complementando a teoria apresentada na revisão da literatura, de forma a testar as Hipóteses definidas e o Modelo de Investigação.

Considerando a questão de investigação proposta e o Modelo de Investigação a seguir, a recolha de dados para suporte da análise será feita em três fases distintas: a primeira inclui um diagnóstico à motivação atual dos trabalhadores da filial portuguesa e do grupo no geral, recorrendo a dados recolhidos em inquéritos realizados desde 2016; a segunda fase inclui a entrevista a pessoas chave na empresa que desempenham funções com impacto direto na motivação dos trabalhadores, considerando os dados obtidos na primeira fase; e por último, a terceira implica a obtenção de dados através de questionários realizados na unidade fabril em Portugal.

Recorrer-se-á, para esta análise, a uma pesquisa explicativa quantitativa baseada no modelo hipotético-dedutivo, o qual refere que é possível testar a teoria e as hipóteses definidas de forma objetiva, e outra qualitativa baseada no método indutivo, no qual os sujeitos da investigação apresentam a sua perspetiva, possibilitando com isso a interpretação das suas ideias e intenções referentes às suas ações individuais (Coutinho, 2013; Saunders *et al.*, 2016).

A tabela 3.1 sintetiza, para cada uma das fases, a definição da metodologia referente à escolha da filosofia que orienta a investigação, a abordagem ao desenvolvimento das conclusões teóricas, a escolha do método, o horizonte temporal e as técnicas e procedimentos aplicáveis. O desenvolvimento dos conceitos referidos será efetuado neste capítulo, nos pontos que descrevem de forma pormenorizada cada uma das fases.

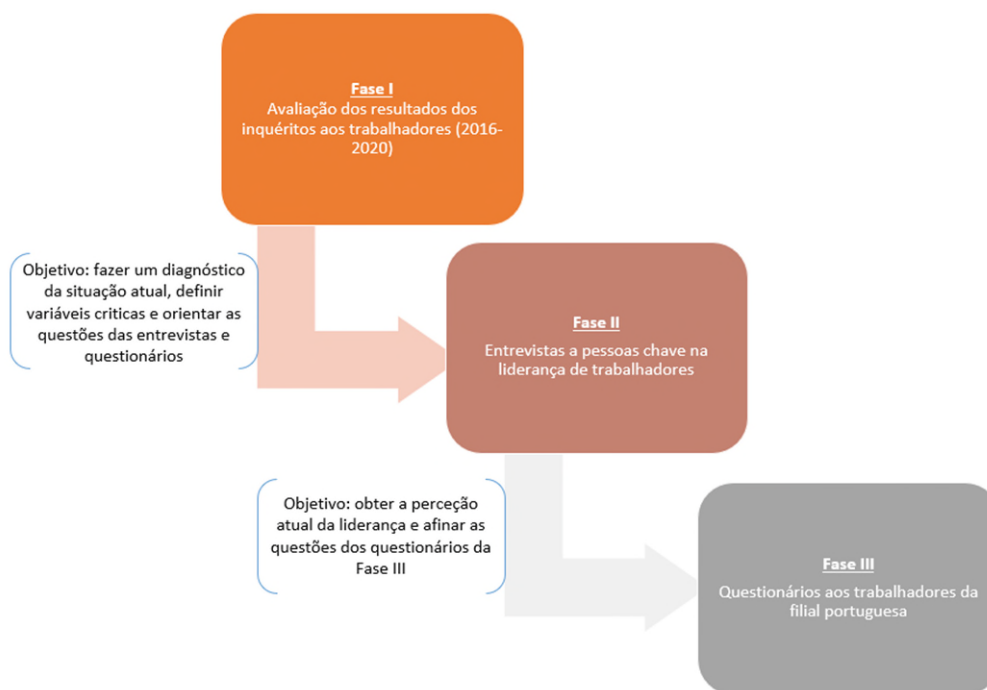
Espera-se que os dados obtidos, em complemento à revisão da literatura, sejam elementos fundamentais na concretização dos objetivos propostos nesta investigação.

Tabela 3.1 - Síntese da metodologia aplicada a cada uma das três fases da investigação

	<b>Fase I</b>	<b>Fase II</b>	<b>Fase III</b>
<b>Filosofia</b>	Positivismo	Interpretativismo	Positivismo
<b>Abordagem ao desenvolvimento da teoria</b>	Indutiva	Indutiva	Dedutiva
<b>Escolha metodológica</b>	Quantitativa Pesquisa exploratória	Qualitativa Pesquisa exploratória	Quantitativa Pesquisa explicativa
<b>Horizonte temporal</b>	Longitudinal	Transversal	Transversal
<b>Tipo de dados</b>	Dados secundários	Dados primários	Dados primários
<b>Recolha de dados</b>	Questionário aos trabalhadores	Entrevista qualitativa semiestruturada	Questionário aos trabalhadores
<b>Análise dos dados</b>	Análise estatística	Análise de conteúdos	Análise estatística

Fonte: Criação própria com informações referidas no capítulo “Metodologia”

Figura 3.2 - Esquema resumo das fases de investigação



Fonte: Criação própria

### 3.3.1. Fase I

A filosofia de uma investigação refere-se ao conjunto de crenças acerca do desenvolvimento de conhecimento. Nesta primeira fase reconhece-se o positivismo como sendo a filosofia associada. O positivismo refere o método científico como sendo o constituinte do

desenvolvimento do conhecimento, através de factos observáveis e mensuráveis (Saunders *et al.*, 2019).

Os dados obtidos na investigação podem ser quantitativos ou qualitativos. Os primeiros referem-se a dados numéricos e os segundos a dados descritivos. Para cada uma das categorias, os dados ainda podem ser classificados como primários ou secundários, consoante tenham sido recolhidos pelo próprio investigador no âmbito da investigação, ou por terceiros, no âmbito de outros estudos (Saunders *et al.*, 2016).

De forma a obter os dados necessários para desenvolver a resposta à questão de investigação, é realizada nesta Fase I uma pesquisa exploratória com recurso a dados secundários obtidos através de um processo quantitativo, tendo como objetivo explorar o problema, proporcionando conhecimento e compreensão acerca do mesmo, permitindo desenvolver as Hipóteses com maior precisão, seguindo uma lógica indutiva (Malhotra, 2006). Esta lógica indutiva reconhece que as premissas são utilizadas para gerar conclusões que não foram verificadas e testadas de forma experimental, e a recolha de dados pretende explorar um fenómeno e identificar padrões (Saunders *et al.*, 2019:145).

Os dados secundários são obtidos internamente na empresa através do acesso aos inquéritos anuais aos trabalhadores globais e aos trabalhadores da filial em Portugal nos dois anos anteriores à implementação do modelo Employee Experience (novembro 2018) e nos anos após. O acesso a dados secundários permite aceder a informações temporalmente mais abrangentes àquele que é o período de realização da investigação. No que diz respeito a estas dados, considera-se um estudo longitudinal, pois envolve a análise de resultados referentes a 4 anos, sendo a interferência do investigador nula na recolha destes dados secundários.

As respostas aos inquéritos e a sua evolução ao longo dos anos vai permitir avaliar a situação atual acerca da motivação dos trabalhadores e das variáveis do Propósito da organização. Este diagnóstico servirá também para perceber de que forma os resultados poderão ter sido influenciados pela implementação do Employee Experience em 2018, servindo como ponto de partida para o desenvolvimento das questões das entrevistas da Fase II e dos questionários da Fase III.

### **3.3.2. Fase II**

A filosofia referente a esta segunda fase da investigação reconhece-se como sendo o interpretativismo, cuja natureza reflete a possibilidade de desenvolver conhecimentos através

de múltiplas interpretações e experiências variadas. Esta filosofia é focada na narração, percepção e interpretação, sendo a interpretação do investigador um fator chave para o desenvolvimento de conhecimento (Saunders *et al.*, 2019).

De forma a obter os dados necessários, é realizada nesta Fase II uma pesquisa exploratória com recurso a dados primários obtidos através de um processo qualitativo, recorrendo-se a uma abordagem indutiva para o desenvolvimento da teoria, tendo como base uma pesquisa exploratória.

Nesta fase, será feita uma entrevista qualitativa semiestruturada na qual existe uma lista de questões-chave, podendo omitir algumas ou introduzir novas no caso do curso da entrevista assim o exigir, tal como pode ser alterada a ordem em que as questões e a entrevista é conduzida. A investigação, nesta fase II, é transversal, pois envolve o estudo de um fenómeno particular num determinado período.

A recolha dos dados será então realizada com pessoas chave no universo da filial portuguesa: serão entrevistados os denominados líderes de grupos de trabalhadores dos diferentes departamentos da Unidade fabril em Portugal (Segurança e Saúde no Trabalho e Produção), o líder da unidade, a pessoa responsável pela implementação do programa Employee Experience na região EMEAI (*Europe, Middle East, Africa and India*) e o responsável pela definição da Estratégia na Unidade de Negócios a que pertence Portugal. Estas pessoas têm um impacto direto na motivação dos trabalhadores, na partilha da Estratégia corporativa e no sucesso da implementação do Employee Experience.

Dada a natureza da investigação e da especificidade da área de atuação de cada um dos entrevistados, as entrevistas são relativamente desestruturadas e dependem da direção e da qualidade das contribuições de cada um dos intervenientes (Saunders *et al.*, 2016). Nesta segunda fase, a entrevista é uma forma de obter maior conhecimento e compreensão acerca do tema de investigação e da área em que cada um dos entrevistados é experiente.

A análise de dados neste relatório tem como base uma aplicação simplificada dos princípios da Análise de Conteúdos desenvolvida por Bardin em 2010, recorrendo a uma categorização dos conteúdos das respostas das entrevistas, após a sua transcrição e sintetização (Urquiza & Marques, 2016). Este processo envolve “o tratamento dos resultados obtidos (em bruto) e a sua interpretação” (Urquiza & Marques, 2016: 119), tendo como objetivo organizar os dados de forma a perceber se se existe um padrão nas respostas dos entrevistados.

### 3.3.3. Fase III

Na terceira fase, reconhece-se o positivismo como sendo a filosofia associada, o qual recorre no geral a métodos altamente estruturados e dedutivos. Nesta fase, serão recolhidos dados primários com o objetivo de realizar uma análise quantitativa utilizando o modelo explicativo dedutivo, de forma a estabelecer relações entre variáveis através da recolha de dados. A abordagem dedutiva recorre à lógica de que, se as premissas de uma investigação são verdadeiras, então as conclusões devem ser verdadeiras também, recorrendo à recolha de dados para avaliar as hipóteses com as teorias pré-existentes (Saunders *et al.*, 2019).

No que diz respeito à recolha de dados quantitativos primários, procedeu-se à elaboração e divulgação de questionários de listas de respostas e de perguntas fechadas, recorrendo à escala de Likert. Esta escala é constituída por um conjunto de questões ou afirmações para as quais se pede ao inquirido para manifestar o grau de concordância atribuindo um valor que varia entre o 1 (discordo totalmente) e o 10 (concordo totalmente). A escolha desta escala prende-se sobretudo com a necessidade de medir quantitativamente a atitude dos inquiridos e a sua perceção da realidade (Saunders *et al.*, 2016). Os dados foram obtidos no primeiro trimestre de 2021 através de questionários aos trabalhadores da unidade fabril em Portugal.

Esta recolha de dados remete para uma investigação transversal, pois envolve o estudo de um fenómeno particular num determinado período. Para isso, foram distribuídos questionários individuais aos 97 trabalhadores da unidade fabril em Portugal independentemente da sua função ou departamento. Apesar da amostra utilizada ter sido selecionada previamente de forma a obter os resultados de uma fábrica específica, a interferência do investigador é muito reduzida na recolha de dados primários.

Os dados quantitativos devem ser armazenados usando códigos numéricos de forma a permitir um rápido acesso e uma clara análise à informação. Os dados podem ainda ser alvo de análise estatística de forma a definir as relações e tendências entre as variáveis (Saunders *et al.*, 2016) e de uma Análise Qualitativa Comparativa (QCA - *qualitative comparative analysis*), cuja abordagem analítica para dados multivariados permite estabelecer comparações sistemáticas dos casos em estudo com a finalidade de explicar um resultado específico através do princípio de equifinalidade (Dias, 2011; Junior & Ferreira, 2018; Roig-Tierno *et al.*, 2016).

Pelo facto de ser um método associado às Ciências Sociais, é uma abordagem capaz de analisar acontecimentos derivados de conceitos abstratos, sendo que a sua expansão e aplicação em áreas diferentes impulsionou o aperfeiçoamento do método na denominada variante de conjuntos *fuzzy*, permitindo considerar aspetos qualitativos e quantitativos dos dados em análise (Junior & Ferreira, 2018). Os Conjuntos fuzzy intensificam e expandem o resultado entre ideias e evidências, criando uma forte ligação entre a teoria e os dados permitindo a perceção de situações complexas (Dias, 2011), fornecendo associações parciais ou completas dos casos ao fenómeno em estudo (Junior & Ferreira, 2018).

De entre os QCA existentes, o fuzzy-set QCA (fsQCA) permite identificar as condições que levam a um determinado resultado e categorizá-las em vários graus, sendo um método com uma ampla aplicação no estudo de fenómenos sociais causalmente complexos, sendo adequado para amostras pequenas e médias, mas podendo estender-se a amostras de maior dimensão (Roig-Tierno *et al.*, 2016). O método fsQCA foi aplicado seguindo as etapas de análise de necessidade e análise de suficiência, permitindo deste modo a representação das relações entre os conjuntos (Junior & Ferreira, 2018).

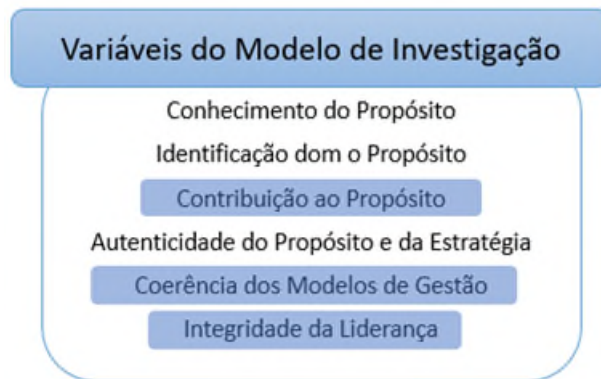
No que à interpretação das últimas questões do inquérito diz respeito, sendo perguntas de resposta curta aberta, optou-se por fazer uma análise usando o software de criação de nuvem de palavras denominado EdWordle. A nuvem de palavras é uma ferramenta de processamento de dados que recorre a gráficos com palavras, usando dimensões e fontes de letra diferentes de acordo com a frequência das palavras num determinado texto, permitindo uma rápida análise visual do conteúdo do texto em análise (Vilela *et al.*, 2020).

## Capítulo IV – Análise e discussão dos resultados

### 4.1. Análise dos resultados do diagnóstico (Fase I)

O inquérito anual aos trabalhadores é realizado internamente, uma vez por ano, de forma a reportar os resultados referentes ao ano civil anterior. Para cada umas das questões colocadas aos trabalhadores, foi associada uma variável referente ao Modelo de Investigação. Na Figura 4.1 encontram-se representadas o grupo de variáveis identificadas e avaliadas nos inquéritos internos. De seguida, representou-se graficamente no Gráfico 4.1 a percentagem de respostas favoráveis na filial portuguesa e no conjunto global da empresa, desde o ano 2016 até 2020.

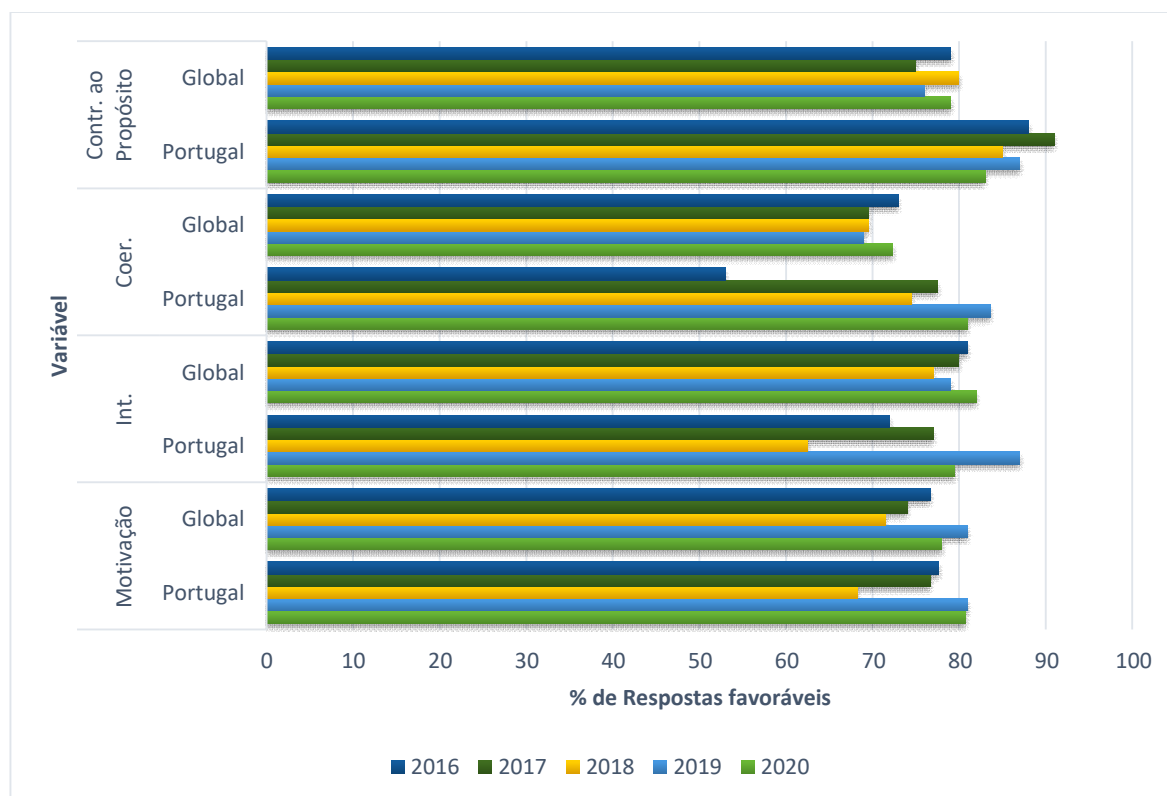
Figura 4.1 - Variáveis provenientes do Modelo de Investigação identificadas no inquérito interno aos trabalhadores



Fonte: Criação própria

A percentagem de respostas favoráveis quanto às variáveis Contribuição para o Propósito, Coerência e Integridade foram classificadas através da escala tipo Likert (Saunders *et al.*, 2016), cujas respostas estão representadas no Gráfico 4.1. Neste, é possível verificar que a perceção dos trabalhadores ao longo dos anos tem sido geralmente um pouco mais favorável na filial portuguesa do que no conjunto global da empresa.

Gráfico 4.1 - Representação do grau de Contribuição para o Propósito, Coerência, Integridade e Motivação percebidos pelos trabalhadores da empresa



Fonte: Criação própria

No que a cada uma das dimensões diz respeito, verifica-se que:

- A percepção do grau de Integridade da Liderança tem sofrido pequenas variações a nível global, sendo que em Portugal houve uma drástica redução de aproximadamente 10% seguida de um aumento de cerca 20% do ano 2018 para 2019. A redução verificou-se novamente no ano 2020;
- A percepção quanto à Coerência dos Modelos de Gestão da organização encontra-se bastante uniforme no conjunto global da empresa. No entanto, em Portugal começou a revelar-se mais intensamente a partir de 2017, aumentando mais de 20% relativamente ao ano anterior, não tendo sofrido grandes alterações desde então;
- A Contribuição para o Propósito tem sido percebida com pequenas variações de uma forma global por toda a companhia. Em Portugal, atingiu o máximo em 2017, ultrapassando os 90% de respostas favoráveis. Desde então, tem sofrido algumas variações, tendo atingido o mínimo de respostas favoráveis em 2020.

No que à implementação do EE no final do ano de 2018, é possível afirmar que:

- Em Portugal, no ano 2019, verifica-se um aumento no que às variáveis Integridade da Liderança e Coerência dos Modelos de Gestão diz respeito. No entanto, ambas diminuíram no ano de 2020;
- No global, não se nota impacto positivo nas variáveis Contribuição para o Propósito e Coerência dos Modelos de Gestão em 2019, não sendo perceptível efeitos benéficos imediatos da implementação do EE. Por outro lado, verificou-se nesse ano um aumento da perceção da variável Integridade da Liderança, sendo que em 2020 todas as variáveis aumentaram na percentagem de respostas favoráveis.

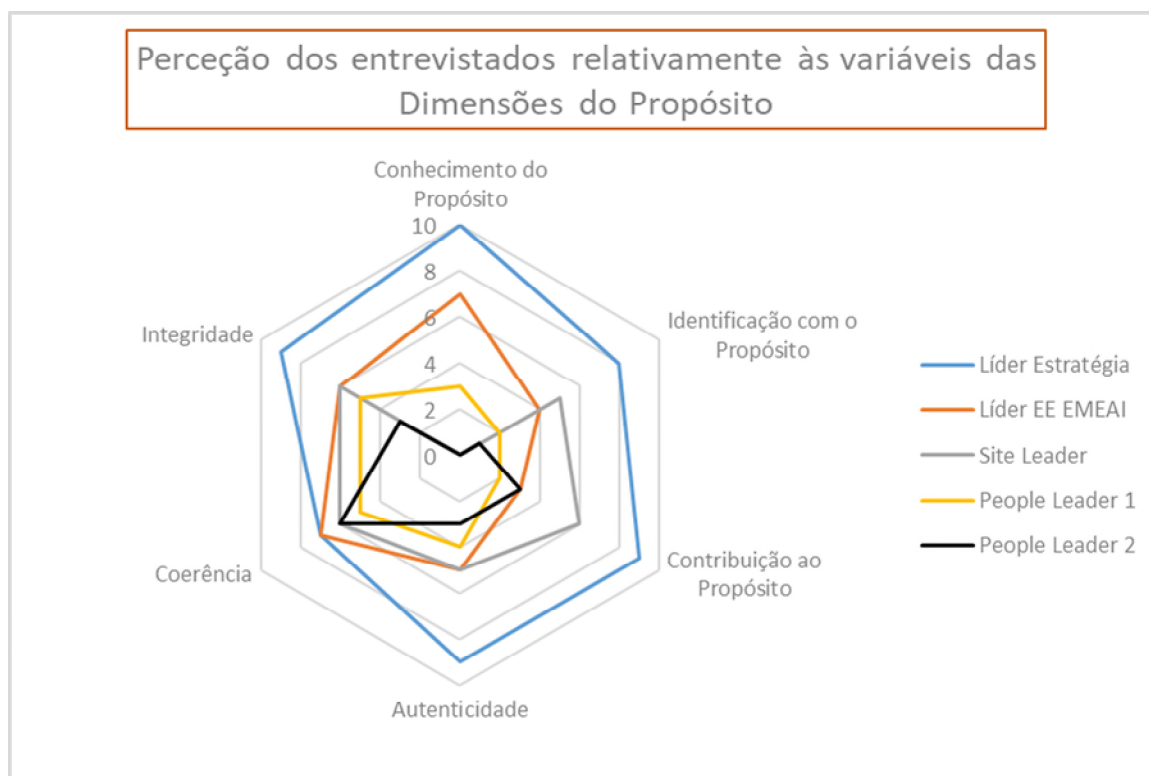
Tanto em Portugal como a nível global, verifica-se um aumento da variável Motivação no ano 2019, ultrapassando os 80% de respostas favoráveis.

#### **4.2. Análise dos resultados das entrevistas (Fase II)**

Para analisar os resultados obtidos nas cinco entrevistas, as variáveis do Modelo de Investigação foram sistematizadas numa grelha quantitativa. Desta forma, a cada uma das variáveis atribuiu-se uma classificação de 0 a 10, estando o peso atribuído relacionado com o grau de importância que cada entrevistado percebe para cada uma delas, em cada entrevista realizada. Esta é uma técnica que permite a confrontação do quadro de variáveis de referência para a investigação e o material empírico recolhido. Apesar de ser uma técnica que implica alguma subjetividade relacionada com a interpretação das respostas, esta classificação quantitativa permite comparar e acumular a representatividade de cada uma das variáveis (Urquiza & Marques, 2016), gerando valores médios que serão apresentados num gráfico radar.

Verifica-se que a perceção e conhecimento acerca das variáveis do Modelo de Investigação é superior na função de Líder da Estratégia do negócio. A seguir, a perceção é superior no Líder de implementação do EE na região EMEAI, tendo o mesmo grau de perceção que o Líder da Estratégia no que à Coerência diz respeito, e que o Líder da filial portuguesa no que às variáveis Autenticidade e Integridade se refere. Os dois Líderes de pessoas têm uma perceção semelhante e inferior aos restantes na maioria das variáveis. É ainda de salientar que o Líder da fábrica portuguesa tem uma perceção bastante elevada acerca da variável Contribuição do Propósito.

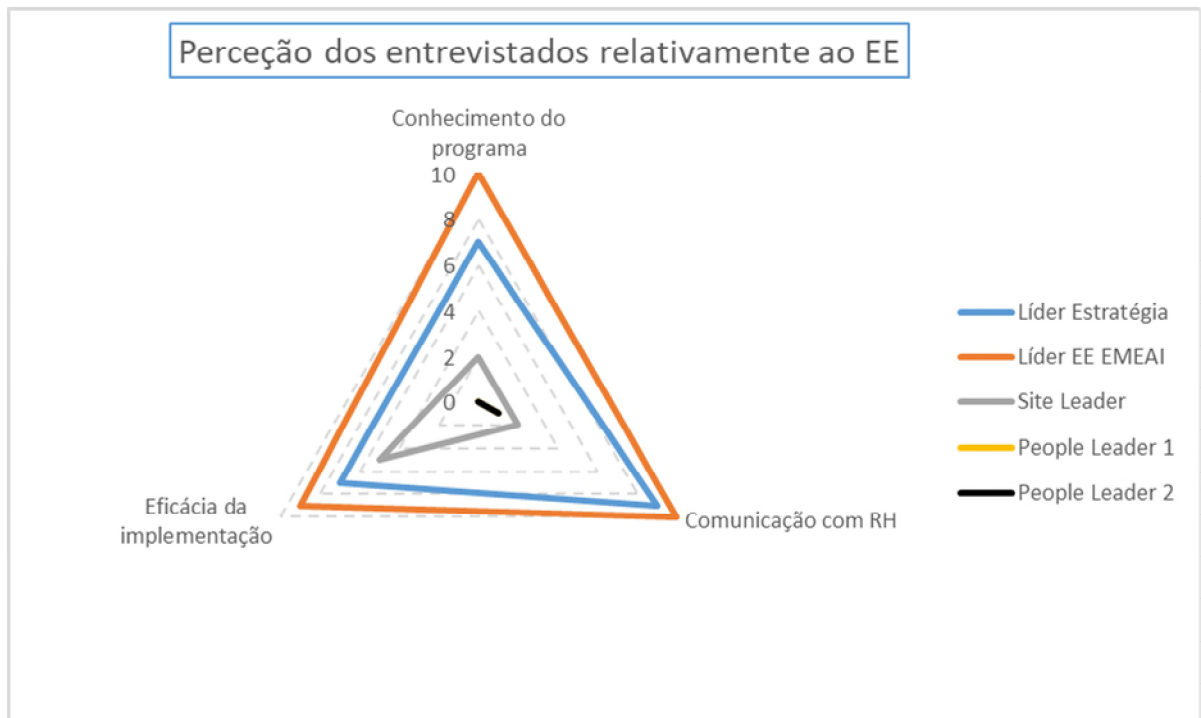
Gráfico 4.2 - Representação da percepção dos entrevistados na Fase II referente às variáveis das Dimensões do Propósito



Fonte: Criação própria

Foi também avaliado o grau de conhecimento acerca da implementação do Employee Experience. O Líder da implementação do EE na região EMEAI considera uma elevada eficácia na implementação do programa. O mesmo acontece com o Líder da Estratégia, sendo a sua percepção um pouco inferior ao anterior. No entanto, os restantes entrevistados concordam em que o programa não foi comunicado de forma eficaz e não conhecem os detalhes do mesmo. Quanto à eficácia da implementação do EE, os Líderes de pessoas referiram não conseguir avaliar esse item, verificando-se uma diferença na percepção referida pelo Líder da fábrica de Portugal, que considera uma eficácia de implementação bastante superior aos restantes Líderes locais.

Gráfico 4.3 - Representação da percepção dos entrevistados na Fase II referente ao Employee Experience



Fonte: Criação própria

### 4.3. Análise dos resultados dos questionários (Fase III)

#### 4.3.1. Variáveis e constructos

As variáveis contidas nos Fatores Individuais do Propósito presentes no Modelo de Investigação (Conhecimento – Conh.; Identificação – Ident.; e Contribuição para o Propósito- Cont.), foram avaliadas de forma única e independente. Por outro lado, para as variáveis que compõem os Fatores Institucionais do Propósito (Coerência do Modelo de Gestão – Coer.; Integridade da Liderança – Int.; e Autenticidade do Propósito e da Estratégia – Aut.) e para a variável Motivação dos Trabalhadores (Mot.), foram criados constructos com algumas variáveis do PSM, sendo que para todas elas se confirma a satisfação do requisito de fiabilidade do constructo (Hair *et al.*, 2005), com um *Alpha de Cronbach* superior a 0,8.

Tabela 4.1 – Variáveis e construtos do Modelo de Investigação

	Variáveis		Alpha de Cronbach	Descrição
<b>Fatores Individuais do Propósito</b>	Conhecimento do Propósito (Conh.)		N.A.	Comunicação e entendimento do Propósito por parte dos trabalhadores. <sup>1</sup>
	Identificação com o Propósito (Iden.)		N.A.	Alinhamento do Propósito com as crenças e valores do trabalhador. <sup>1</sup>
	Contribuição para o Propósito (Cont.)		N.A.	Ações que correspondem ao entendimento que os trabalhadores têm acerca da forma como o seu trabalho contribui para o Propósito. <sup>1</sup>
<b>Fatores Institucionais do Propósito</b>	Autenticidade do Propósito e da Estratégia (Aut.)	Autenticidade	0,9092	Pureza e transparência nas intenções que derivam da organização, assim como nas suas motivações, gerando confiança nos seus <i>stakeholders</i> . <sup>2</sup>
		Confiança		
	Integridade da Liderança (Int.)	Integridade	0,9380	Espontaneidade e naturalidade dos Líderes da empresa. Consistência entra os seus valores e as ações que praticam na organização, considerando o alinhamento ao Propósito da mesma. <sup>3</sup>
		Liderança centrada no Propósito		
	Coerência do Modelo de Gestão (Coer.)	Coerência	0,9287	A Estratégia Centrada no Propósito e os Sistemas de Gestão Centrados no Propósito, quando coerentes, servem como orientação para todos os níveis da organização e traduzem o conhecimento que os trabalhadores têm sobre o Propósito da sua organização em ações. <sup>4</sup>
		Sistema de Gestão centrados no Propósito		
<b>Resultado</b>	Alta Motivação do trabalhador (Alta Mot..)	Compromisso	0,8657	O desenvolvimento de um Propósito partilhado pela organização e pelos seus constituintes impacta na motivação e potencia atitudes a nível individual, tais como o compromisso e a proatividade, levando os trabalhadores a elevar o seu trabalho para além das suas obrigações, contribuindo de forma excepcional para o sucesso da empresa. <sup>5</sup>
		Proatividade		
		Motivação		
Legenda: N.A. Não Aplicável Referências: <sup>1</sup> Ebert <i>et al.</i> , 2018; Freeman & Ginena, 2015; Lleo <i>et al.</i> , 2021; Mercurio, 2017; Rey & Bastons, 2019 <sup>2</sup> Chinchilla <i>et al.</i> , 2019; Pink, 2010; Rey & Bastons, 2019 <sup>3</sup> Chinchilla <i>et al.</i> , 2019; EY, 2016 <sup>4</sup> Chinchilla <i>et al.</i> , 2019; Ellsworth, 2002; EY, 2016; Rey & Bastons, 2019 <sup>5</sup> Chinchilla <i>et al.</i> , 2019; Ellsworth, 2002; Morgan, 2017; Rey & Bastons, 2019				

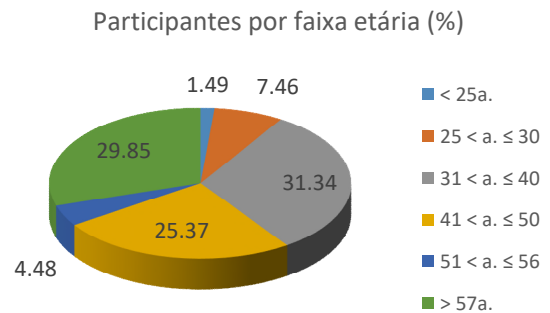
Fonte: Criação própria

### 4.3.2. Análise descritiva

De uma população de 97 trabalhadores, obtiveram-se 97 respostas. No entanto, ao longo do questionário, alguns inquiridos abandonaram o mesmo, sendo que unicamente 67 (cerca de 69% da população) se consideraram respostas completas e válidas para este estudo, estando a amostra caracterizada da seguinte forma:

Gráfico 4.4 - Caracterização da amostra relativamente à faixa etária

Faixa etária			
Resposta		N	%
Menos de 25 anos	Geração Z	1	1.49%
Entre 25 a 30 anos	Geração Y	5	7.46%
Entre 31 a 40 anos		21	31.34%
Entre 41 e 50 anos	Geração X	17	25.37%
Entre 51 e 56 anos		3	4.48%
Mais de 57 anos	Baby Boomers	20	29.85%

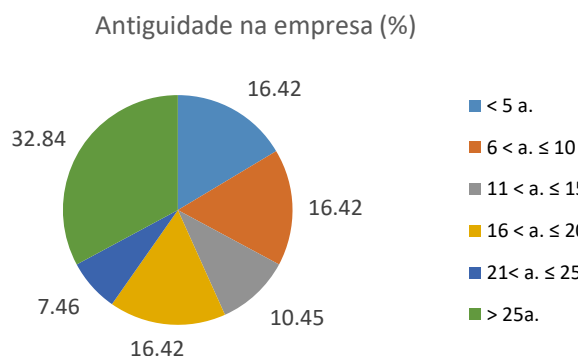


Fonte: Criação própria

A escolha sobre a distribuição das faixas etárias baseia-se nas várias gerações que se encontram a trabalhar nesta empresa: Geração *Baby Boomers*, Geração X, Geração Y e Geração Z. Verifica-se que mais de 50% dos trabalhadores se situa na faixa etária entre os 31 e 50 anos, sendo que quase um 30% da população analisada tem mais de 57 anos. A geração com maior número de trabalhadores é a Geração Y. Logo a seguir, apresenta-se a Geração X e a Geração *Baby Boomers* com igual representatividade. Esta distribuição das faixas etárias está concordante com a distribuição da amostra quanto à antiguidade da empresa, pois mais de 30% dos trabalhadores trabalham há mais de 25 anos na referida empresa, existindo outro terço de trabalhadores que se concentra num período de entre 11 e 25 anos de antiguidade.

Gráfico 4.5 - Caracterização da amostra relativamente à antiguidade

Anos a trabalhar na empresa		
Resposta	N	%
Há menos de 5 anos	11	16.42%
Entre 6 e 10 anos	11	16.42%
Entre 11 e 15 anos	7	10.45%
Entre 16 e 20 anos	11	16.42%
Entre 21 e 25 anos	5	7.46%
Mais de 25 anos	22	32.84%

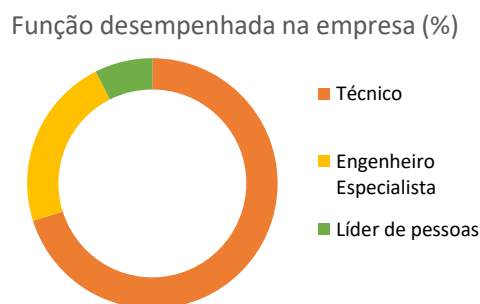


Fonte: Criação própria

No que ao nível de função se refere, 70% dos trabalhadores desempenham a função de Técnico, seguindo-se de 22% de Engenheiros Especialistas e 7% de Líderes/Supervisores de grupos de trabalhadores. Em termos hierárquicos, é importante referir que os 5 Líderes existentes supervisionam e lideram os grupos de Engenheiros Especialistas e Técnicos, sendo que os Engenheiros Especialistas desempenham uma função hierarquicamente superior ao Técnico.

Gráfico 4.6 - Caracterização da amostra relativamente à função

Nível de função desempenhada		
Resposta	N	%
Técnico	47	70.15%
Eng. Especialista	15	22.39%
Líder	5	7.46%



Fonte: Criação própria

Na Tabela seguinte é possível observar a distribuição de trabalhadores por faixa etária, função e antiguidade na empresa:

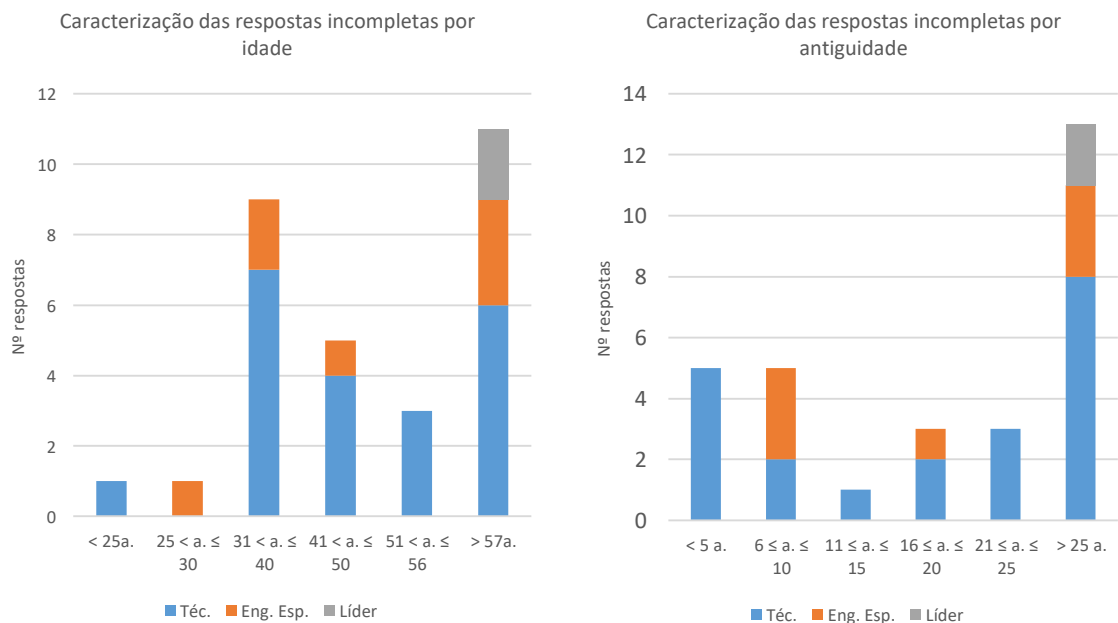
Tabela 4.2 - Distribuição de trabalhadores por faixa etária, função e antiguidade

Idade	Técnico						Especialista						Líder	
	< 5 a.	6 < a. ≤ 10	11 < a. ≤ 15	16 < a. ≤ 20	21 < a. ≤ 25	> 25a.	< 5 a.	6 < a. ≤ 10	11 < a. ≤ 15	16 < a. ≤ 20	21 < a. ≤ 25	> 25a.	6 < a. ≤ 10	> 25a.
< 25a.	1													
25 < a. ≤ 30	2	2					1							
31 < a. ≤ 40	4	3	4	2	1		1	5					1	
41 < a. ≤ 50	1		1	6	3		1		2	2				1
51 < a. ≤ 56				1							1			1
> 57a.						16						2		2

Fonte: Criação própria

Quanto aos 30 inquiridos que não concluíram o inquérito, é importante referir que mais de 36% tem mais de 57 anos, 43% trabalham há mais de 25 anos na empresa e 70% têm a função de Técnicos.

Gráfico 4.7 - Caracterização da amostra com respostas incompletas



Fonte: Criação própria

No início do questionário, após questões relacionadas com a caracterização da amostra de inquiridos, foi solicitado aos colaboradores informação sobre o seu conhecimento acerca do Propósito Organizacional. Neste ponto, o questionário remetia para uma reflexão acerca da

percepção do trabalhador quanto ao grau de Conhecimento do Propósito da organização, confrontando de seguida qual o grau de aproximação do Propósito que surgiu na reflexão e do Propósito enunciado pela organização.

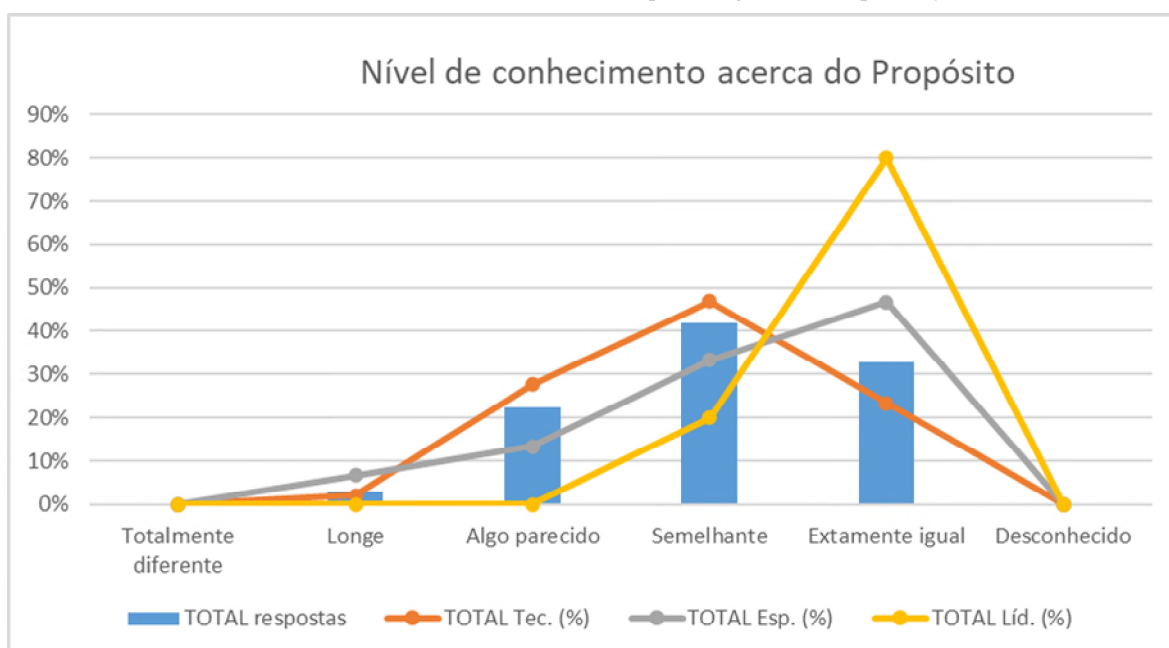
Os resultados apresentados na Tabela 4.3 e no Gráfico 4.8 demonstram que a maior parte dos inquiridos têm uma percepção bastante real do Propósito divulgado pela organização, sendo que quase um terço dos trabalhadores considera que o Propósito que surgiu na sua reflexão era exatamente igual ao Propósito da organização.

Tabela 4.3 - Grau de Conhecimento do Propósito

Grau de Conhecimento do Propósito			
Resposta	%	Resposta	%
O Propósito no qual pensei era totalmente diferente ao enunciado	0%	O Propósito no qual pensei era muito semelhante ao enunciado	41.79%
O Propósito no qual pensei estava longe do enunciado	2.99%	O Propósito no qual pensei era exatamente igual ao enunciado	32.84%
O Propósito no qual pensei era algo parecido ao enunciado	22.39%	Não pensei em nenhum Propósito porque não conhecia o Propósito da organização	0%

Fonte: Criação própria

Gráfico 4.8 - Nível de Conhecimento do Propósito organizacional por função

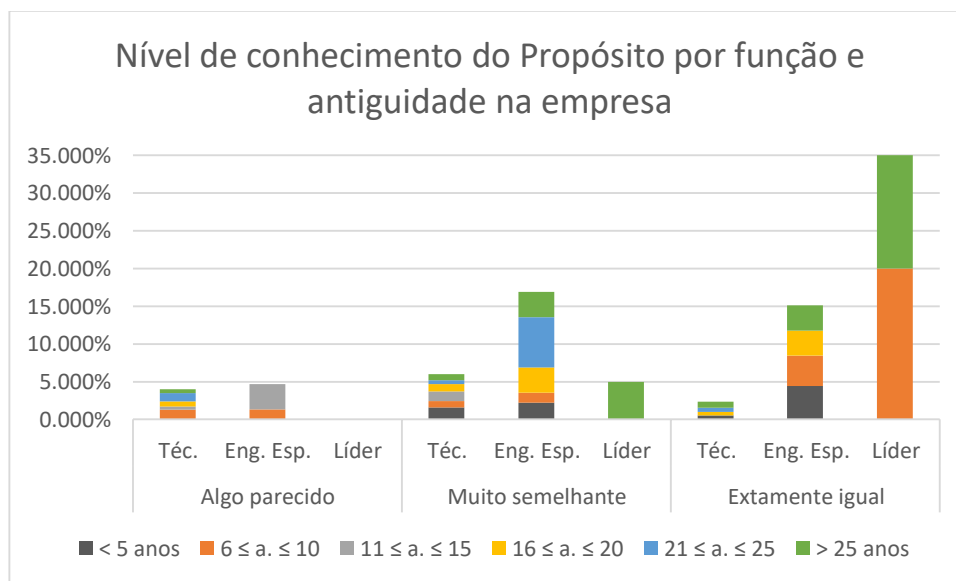


Fonte: Criação própria

Verifica-se que os níveis de Conhecimento mais elevados acerca do Propósito da organização (“muito semelhante” e “exatamente iguais”) surgem nos extremos relativos à antiguidade na empresa (menos de 10 e mais de 21 anos de antiguidade). Os Líderes são os

que têm uma percepção mais exata acerca do Propósito da empresa, seguidos pelos Eng. Especialistas e finalmente pelos Técnicos. Para além disso, os trabalhadores que se encontram numa fase intermédia da carreira, no que a antiguidade diz respeito (entre 11 e 15 anos de antiguidade) são os que mais referem existirem ligeiras diferenças entre o Propósito real e o Propósito que estava presente na sua reflexão.

Gráfico 4.9 - Caracterização dos trabalhadores com Conhecimento mais elevado acerca do Propósito organizacional



Fonte: Criação própria

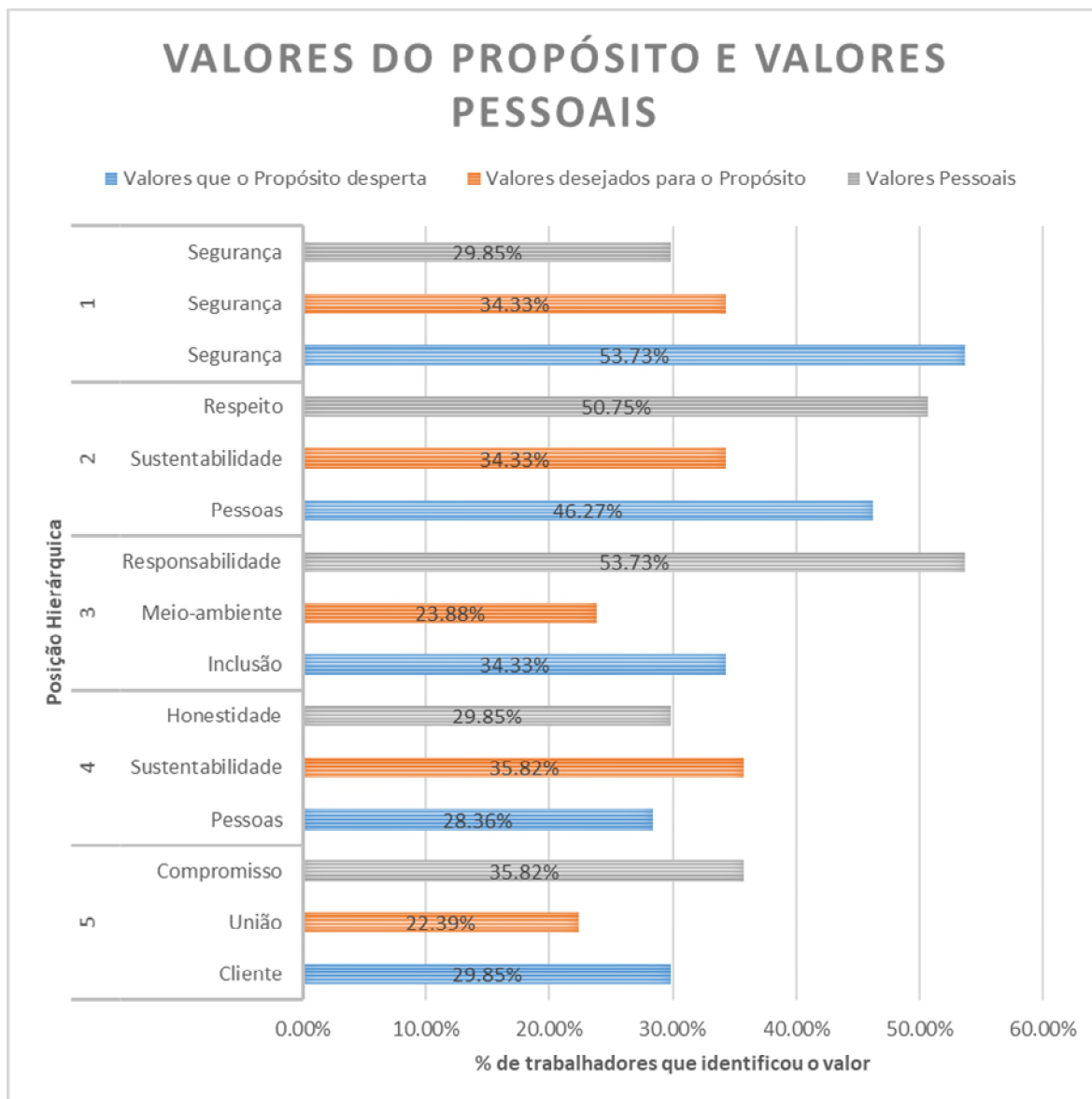
Pelo facto de, no ponto anterior, se ter enunciado o Propósito da organização, as perguntas feitas a partir deste ponto foram respondidas com conhecimento do Propósito Organizacional. Aos inquiridos pediu-se, em três fases distintas, para assinalar 5 valores de um conjunto de valores apresentado e hierarquizá-los por ordem de importância, selecionando:

- ✓ os valores que o Propósito da empresa desperta acerca da organização;
- ✓ os valores pessoais e individuais do inquirido;
- ✓ os valores que gostaria que estivessem refletidos no Propósito da organização, caso o inquirido pudesse definir um novo Propósito.

No que ao Propósito real diz respeito, os trabalhadores consideram que os principais valores associados são a Segurança, a Sustentabilidade, a Inclusão, Ética e Sucesso, sendo a Segurança o valor mais importante e Cliente o menos importante. No entanto, os inquiridos gostariam que os valores despertados pelo Propósito fossem a Sustentabilidade, a Segurança, as Pessoas, o meio-ambiente e a União continuando a Segurança a representar o valor mais

importante. Nos valores pessoais, confirma-se novamente a Segurança como sendo um dos valores pessoais prioritário e mais identificado pelos trabalhadores, sendo o Respeito, o Compromisso, a Honestidade e Responsabilidade os restantes valores pessoais mais identificados.

Gráfico 4.10 - Valores do Propósito e Valores Pessoais mais importantes para os trabalhadores

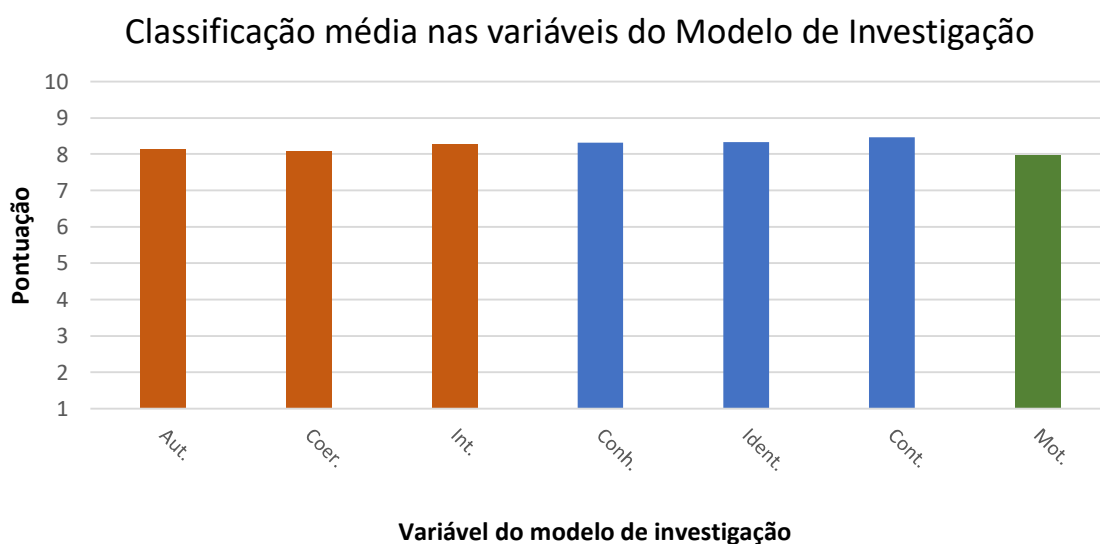


Fonte: Criação própria

No inquérito constavam ainda 30 questões às quais corresponde uma resposta na escala de Likert de 10 pontos para indicar a concordância do colaborador com a afirmação apresentada, sendo que 10 corresponde a uma concordância total e 1 corresponde a discordância total (Saunders *et al.*, 2016).

As pontuações obtidas para cada uma das variáveis do Modelo de Investigação apresenta uma média próxima de 0,8, como se pode verificar na zona sombreada do Gráfico 4.11. Neste gráfico observa-se ainda que os trabalhadores pontuaram as variáveis individuais (a castanho) e as institucionais (a azul) com valores muito aproximados.

Gráfico 4.11 - Pontuação obtida nas variáveis do Modelo de Investigação

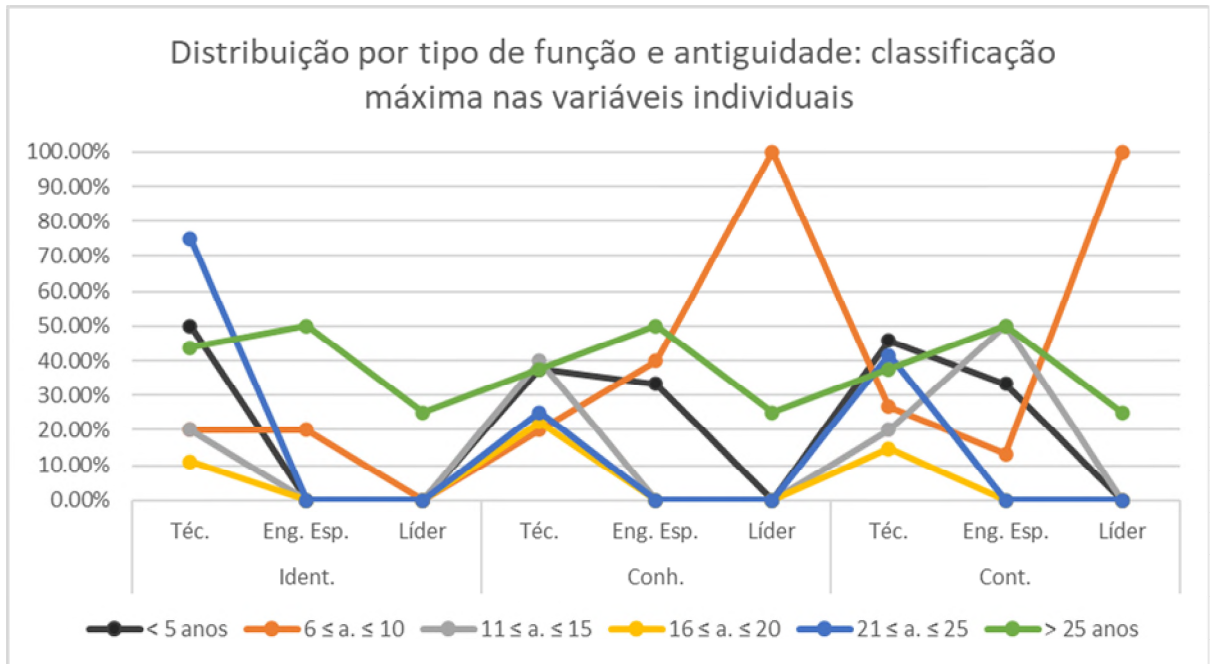


Fonte: Criação própria

O valor médio mais baixo obtido corresponde a uma pontuação média de 7 valores, estando a questão relacionada com o impacto que a implementação do Employee Experience teve nos trabalhadores: “Após a implementação do Employee Experience, ocorreram mudanças que aumentaram o nível de comprometimento com o meu trabalho”. É importante ainda referir que os trabalhadores com menos de cinco anos de antiguidade na empresa responderam com o grau de concordância negativo a questões associadas às variáveis Confiança, Compromisso, Liderança entre os colegas e União.

De forma a caracterizar os trabalhadores que consideraram a pontuação máxima (10 valores) para as variáveis do Modelo de Investigação, apresentam-se de seguida, nos Gráficos 4.12 a 4.14, informação acerca da função e antiguidade.

Gráfico 4.12 - Caracterização da amostra que atribui a pontuação máxima às variáveis individuais do Modelo de Investigação



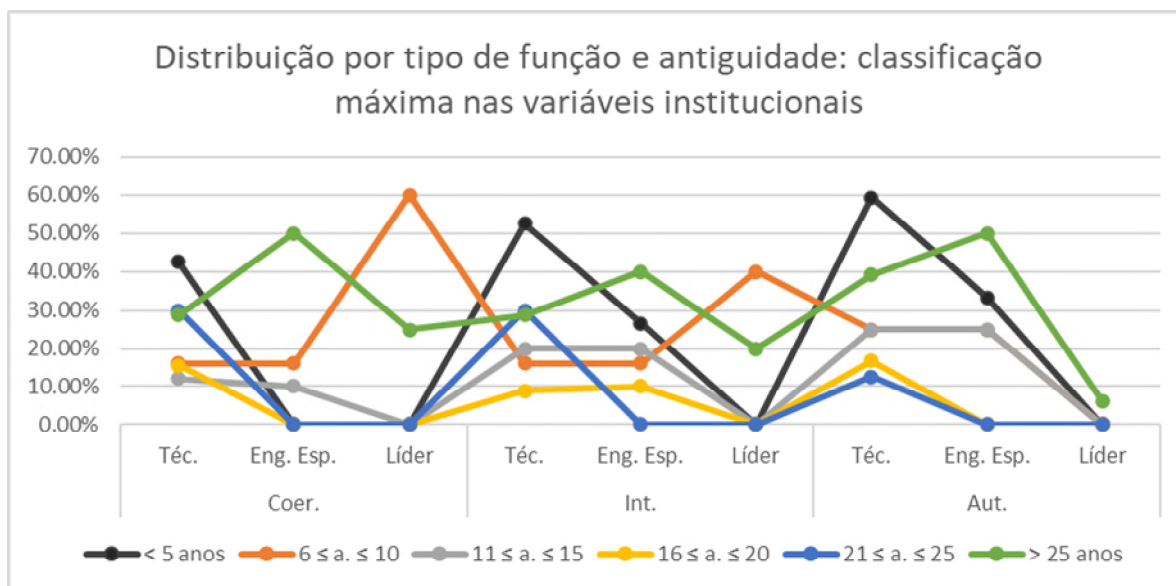
Fonte: Criação própria

Na variável Identificação com o Propósito, os Técnicos com menos de 5 anos e mais de 21 anos de antiguidade são os que consideram um nível máximo de Identificação com o Propósito da organização. A Identificação mais elevada surge, por sua vez, nos Eng. Especialistas e nos Líderes com mais de 25 anos de antiguidade.

O Conhecimento do Propósito é referido como sendo muito elevado em duas situações: nos Líderes de Pessoas, independentemente da antiguidade, e nos trabalhadores com mais de 25 anos de antiguidade, independentemente da função. Os trabalhadores mais recentes na empresa (menos de 5 anos de antiguidade) referem também um elevado Conhecimento do Propósito nas funções de Técnico e de Eng. Especialista.

Na variável Contribuição para o Propósito, os Líderes mais recentes na organização são os que consideram elevada Contribuição, seguido dos trabalhadores com mais de 25 anos de antiguidade, independentemente da função. Nos Técnicos, verifica-se ainda que a Contribuição para o Propósito é considerada como sendo máxima acima dos 21 anos de antiguidade, enquanto nos Eng. Especialistas surge nos 11 a 15 anos de antiguidade. Os trabalhadores mais recentes na empresa (< 5 anos de antiguidade) em ambas as funções reconhecem uma Contribuição máxima.

Gráfico 4.13 - Caracterização da amostra que atribui a Pontuação máxima às variáveis institucionais do Modelo de Investigação

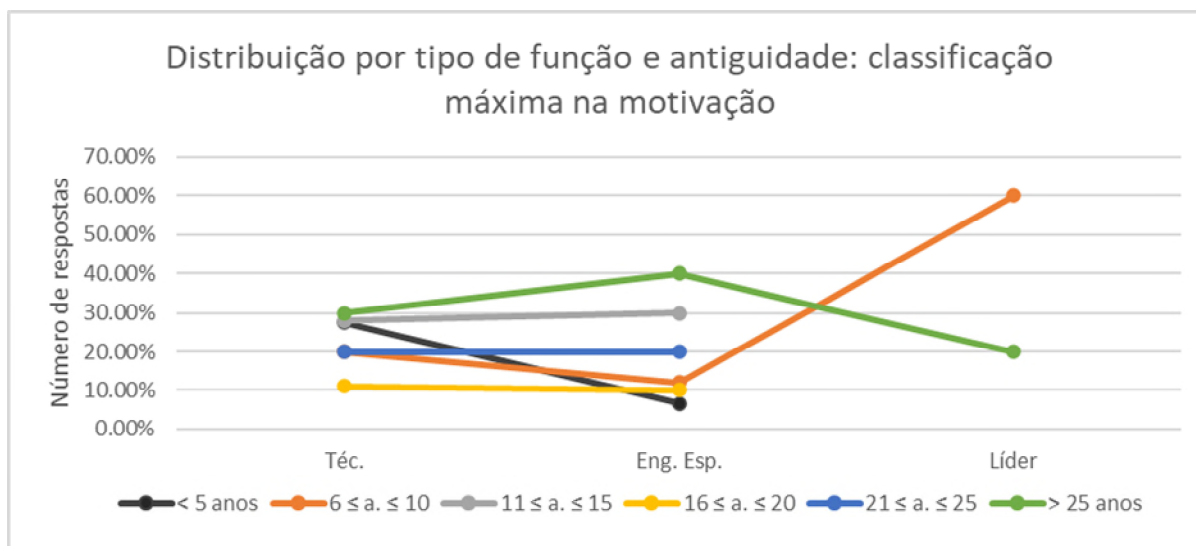


Fonte: Criação própria

No que às variáveis dos Fatores Institucionais do Propósito diz respeito, a Coerência do Modelo de Gestão é reconhecida como máxima em todas as funções nos trabalhadores com mais de 25 anos de antiguidade. Os Líderes mais recentes na empresa (entre 6 e 10 anos de antiguidade) também avaliaram a Coerência como sendo muito elevada, assim como os Técnicos recém contratados e os que trabalham há mais de 21 anos na empresa.

A Integridade da Liderança é avaliada como muito elevada na função de Líder, independentemente da antiguidade, e na função de Técnico e de Eng. Especialista, nos extremos de antiguidade. A Autenticidade do Propósito e da Estratégia, por sua vez, unicamente é referida como sendo elevada por alguns líderes com mais de 25 anos de antiguidade, tendo sido avaliada com pontuação máxima nas funções hierarquicamente inferiores, nos extremos de antiguidade.

Gráfico 4.14 - Caracterização da amostra que atribui a Pontuação máxima à variável Motivação do Modelo de Investigação



Fonte: Criação própria

No que a Motivação se refere, verifica-se que:

- Os Técnicos e Eng. Especialistas com mais de 25 anos de antiguidade são os que mais frequentemente referem elevada motivação;
- Os Técnicos e Eng. Especialistas referem baixa motivação na faixa dos 16 aos 20 anos de antiguidade;
- Os Líderes com antiguidade entre 6 e 10 anos são os que referem maior motivação;
- Os Técnicos referem elevada motivação sobretudo nas faixas dos extremos da antiguidade (menos de 5 e mais de 25 anos);

Por fim, no final do inquérito entregue aos trabalhadores foram colocadas duas questões abertas de resposta curta:

1. Se em 2025 aparecesse uma manchete de jornal relacionada com a sua empresa, qual gostaria que fosse o título da notícia?
2. Numa frase curta, descreva o que o Propósito da organização desperta.

A primeira nuvem de palavras salienta que a maior parte dos trabalhadores gostaria que, no futuro, a empresa fosse inovadora, sustentável e líder no mercado, dando grande ênfase à parte humana.



### 4.3.3. Análise qualitativa (fsQCA)

Com as respostas obtidas no inquérito, recorreu-se ainda ao *Fuzzy-set Qualitative Comparative Analysis* (fsQCA) para aferir de que forma as variáveis do Modelo de Investigação se relacionam, tendo como resultado duas situações possíveis: presença ou ausência de elevada motivação nos inquiridos. Para isso, pretende-se com esta análise transformar as variáveis do indivíduo (Conhecimento, Identificação e Contribuição para o Propósito) e da instituição (Coerência do Modelo de Gestão, Integridade da Liderança e Autenticidade do Propósito e da Estratégia) em conjuntos cujas combinações causais levam a um determinado resultado, podendo assim verificar se o Propósito da organização, nas suas variantes individuais e institucionais, interfere positivamente na motivação dos trabalhadores, sendo possível identificar condições necessárias e condições suficientes para a ocorrência deste resultado.

A fsQCA implica uma calibração prévia dos dados classificando-os como pertencendo ou não a um dado conjunto ou como uma situação ambígua, adotando valores de 0 a 1 (Ragin, 2006; Thygeson *et al.*, 2012). Considerando que os valores médios obtidos nas variáveis que foram analisadas no questionário foi de 8,08, verifica-se que é necessário fazer um ajuste dos valores de calibração de forma a compreender o que é realmente uma resposta com valor elevado. De facto, a média mais baixa é de 7,04 valores, à qual corresponde um desvio padrão de 2,18 valores. Com isto, verifica-se que a maioria das respostas está acima dos 5 valores, sendo necessário redefinir o valor de uma resposta classificada como baixa, correspondente ao valor de não adesão plena, para uma escala que inicia nos 5 valores. Da mesma forma, ajustou-se o valor mais alto, correspondente à adesão plena, para 9 valores, podendo assim ter uma maior discriminação nos valores que possam estar mais concentrados. Tendo como objetivo não perder observações, após a calibração, as condições da adesão plena (*fully in*, correspondente ao valor de 9 pontos na escala de Likert) ficaram calibradas para 0,95, as condições de não adesão plena (*fully out*, correspondente ao valor de 5 pontos na escala de Likert) calibradas para 0,05 e o ponto de máxima ambiguidade, definido como sendo 7, calibrou-se para 0,499.

Para a análise dos resultados, foram tomadas em consideração duas medições: consistência e cobertura. A primeira representa a extensão em que uma combinação causal leva a um resultado, podendo variar entre 0 e 1. Alta consistência indica combinações que quase sempre levam ao resultado. A cobertura, por sua vez, representa a quantidade de casos com

determinado resultado que são representados por uma condição causal. Assim, a cobertura pode ser vista como o tamanho da sobreposição de vários conjuntos em relação ao tamanho do conjunto maior que representa o resultado. A finalidade é encontrar um equilíbrio entre consistência e cobertura obtendo-se uma solução empírica e teoricamente validada (Pappas & Woodside, 2021; Ragin, 2006; Thygeson *et al.*, 2012).

As condições necessárias são as condições exigidas para produzir o resultado, sendo possível afirmar que todos os casos que exibem o resultado também exibem uma condição necessária. De acordo com Ragin (2000), as condições necessárias devem apresentar valores de consistência acima de 0,80.

Tabela 4.4 - Resultado da análise de necessidade para a presença e a ausência de elevada motivação nos trabalhadores

	Variáveis	Alta Mot.		~Alta Mot.	
		Consistência	Cobertura	Consistência	Cobertura
<b>Fatores Individuais do Propósito</b>	Conh.	0.919	0.876	0.646	0.220
	~Conh.	0.181	0.590	0.634	0.735
	Ident.	0.930	0.877	0.674	0.226
	~Ident.	0.180	0.610	0.635	0.764
	Cont.	0.983	0.885	0.705	0.226
	~Cont.	0.140	0.572	0.641	0.930
<b>Fatores Institucionais do Propósito</b>	Aut.	0.966	0.930	0.583	0.200
	~Aut.	0.168	0.531	0.794	0.893
	Int.	0.973	0.906	0.624	0.210
	~Int.	0.148	0.525	0.718	0.910
	Coer.	0.951	0.940	0.601	0.211
	~Coer.	0.201	0.586	0.827	0.858

Fonte: Criação própria

A análise de necessidade indica que o Conhecimento do Propósito (Conh.), a Identificação do Propósito (Ident.), a Contribuição para o Propósito (Cont.), a Autenticidade do Propósito e da Estratégia (Aut.), a Integridade da Liderança (Int.) e a Coerência do Modelo de Gestão (Coer.) são condições necessárias para a presença de elevada motivação (Alta Mot.). A ausência de Coerência do Modelo de Gestão (~Coer.), por sua vez, é a única condição necessária para não existir elevada motivação (~Alta Mot.)

As condições suficientes, apresentadas nos pontos 4.3.3.1 e 4.3.3.2 deste Capítulo, são condições que levam sempre ao resultado, sendo que os casos que exibem a condição

suficiente também exibirão o resultado. No entanto, é necessário ter presente que condições suficientes podem não ser as únicas condições que levam ao resultado (Pappas & Woodside, 2021; Ragin, 2006; Thygeson *et al.*, 2012).

#### 4.3.3.1. Presença de elevada Motivação nos Trabalhadores

Na Tabela 4.4, apresentam-se quais as condições que levam à presença de elevada motivação, considerando que os casos que exibem as soluções encontradas também exibirão o resultado. Nesta análise, a avaliação da cobertura fornece evidência direta de sua importância empírica relativa (Ragin, 2006) e a *raw coverage*, por sua vez, é usada como uma medida para calcular a quantidade de um determinado resultado que pode ser explicado por uma determinada condição causal (Ragin, 2006; Thygeson *et al.*, 2012).

Tabela 4.5 - Resultado da análise de suficiência para a presença de elevada motivação

	Variáveis	S1_a	S1_b	S1_c	S2
Fatores Individuais do Propósito	Conh.	●			●
	Ident.		●		●
	Cont.	●	●	●	●
Fatores Institucionais do Propósito	Aut.	●	●	●	
	Int.	●	●	●	●
	Coer.			●	○
Consistência		0.962	0.954	0.959	0.985
<i>Raw Coverage</i>		0.885	0.897	0.925	0.167
Consistência da solução: 0.952					
Coverage da solução: 0.950					
<u>Legenda:</u>					
●	Condição <i>core</i> presente	●	Condição periférica presente		
○	Condição <i>core</i> ausente	○	Condição periférica ausente		

Fonte: Criação própria

As configurações para a existência de elevada motivação são:

- Alta Mot.1: Trabalhadores com elevada Contribuição para o Propósito, a desenvolver a sua atividade numa organização com elevada Integridade na sua liderança, e com elevada Autenticidade no seu Propósito e Estratégia, associado a:
  - a) elevado Conhecimento do Propósito ou b) elevada Identificação com o Propósito ou c) elevada Coerência nos Modelos de Gestão;

- Alta Mot.2: Uma organização onde a ausência de Coerência dos Modelos de Gestão é compensada pela elevada Integridade da sua liderança e pelo elevado Conhecimento que o trabalhador tem acerca do Propósito, a Identificação transcendente do colaborador com o Propósito e a forte Contribuição para a realização do mesmo na organização.

As três primeiras combinações (Alta Mot.1) são pequenas variantes da existência de um grande número de pessoas que dá resposta elevada a todas as perguntas. A quarta combinação (Alta Mot.2), por sua vez, corresponde a trabalhadores que consideram que existe uma baixa Coerência na organização, mas como todas as outras variáveis estão elevadas, a ausência de Coerência não compromete a motivação.

#### 4.3.3.2. Ausência de elevada motivação nos Trabalhadores

À semelhança do que foi feito para a presença de elevada motivação, apresenta-se de seguida uma tabela que sintetiza os resultados obtidos na análise de suficiência para a ausência de elevada motivação, diferenciando as situações onde se encontra presente a solução parcimoniosa (*core*) e a solução intermédia (*periférica*).

Tabela 4.6 - Resultado da análise de suficiência para a ausência de elevada motivação

	Variáveis	~Alta Mot.1_a	~Alta Mot.1_b	~Alta Mot.S2	~Alta Mot.3	~Alta Mot.4
<b>Fatores individuais do Propósito</b>	Conh.	○	○		●	●
	Ident.		○	○	○	●
	Cont.	○	○	●	○	○
<b>Fatores institucionais do Propósito</b>	Aut.	○		○	○	○
	Int.	○	○	○	○	●
	Coer.	○	○	○	●	○
Consistência		0.995	0.995	0.954	0.957	0.936
<i>Raw Coverage</i>		0.458	0.420	0.356	0.226	0.284
Consistência da solução: 0.961						
Cobertura da solução: 0.653						
<b>Legenda:</b>						
●	Condição <i>core</i> presente	●	Condição periférica presente			
○	Condição <i>core</i> ausente	○	Condição periférica ausente			

Fonte: Criação própria

No que à ausência de elevada motivação se refere, identificam-se as seguintes configurações:

- ~Alta Mot.1: Um trabalhador que não conhece o Propósito da organização nem tem presente o sentimento de Contribuição para o Propósito, a trabalhar numa empresa onde não existe Integridade por parte da liderança nem Coerência dos Modelos de Gestão, associado a: a) falta de Autenticidade no Propósito e na Estratégia da empresa ou b) ausência de Identificação com o Propósito por parte do trabalhador;
- ~Alta Mot.2: Um trabalhador que, apesar de Contribuir para o Propósito, não se identifica com ele, a desempenhar as suas funções numa empresa onde não se verifica a Integridade da sua liderança, nem a Autenticidade do seu Propósito e da sua Estratégia, nem a Coerência dos Modelos de Gestão.
- ~Alta Mot.3: Uma empresa com Modelos de Gestão coerentes e trabalhadores que conhecem o Propósito da organização, mas não se identificam nem contribuem para o mesmo, aliado à ausência de Integridade na liderança e de Autenticidade na Estratégia;
- ~Alta Mot.4: Trabalhadores que conhecem e se identificam com o Propósito, mas não contribuem para o mesmo, associado a uma liderança íntegra, numa empresa onde não existe Coerência dos Modelos de Gestão nem Autenticidade no Propósito e na Estratégia.

Com as combinações encontradas, esta análise revela que não existe nenhuma variável individual ou institucional específica que leve à ausência de motivação e que esteja presente em todas as combinações. Verifica-se, no entanto, que a combinação de ausência de um conjunto de variáveis institucionais e individuais leva à ausência de elevada motivação. Do lado do indivíduo, a maior parte das combinações apresenta a ausência de Contribuição para o Propósito como umas das variáveis que promove a ausência de motivação, assim como a ausência de Conhecimento do Propósito dificulta o reconhecimento de Coerência, Integridade e Autenticidade na organização. Pelo lado da organização, verifica-se que a falta de Coerência, falta de Autenticidade e falta de Integridade surge na maior parte das combinações.

#### **4.3.3.3. Caracterização das soluções**

Para ambos os resultados possíveis (presença ou ausência de elevada motivação), verifica-se ainda através da solução parcimoniosa que:

1. Tanto a ausência de Contribuição para o Propósito como a ausência de Integridade são condições conducentes à ausência de elevada motivação;
2. A presença simultânea de elevada Contribuição para o Propósito e elevada Integridade conduz a uma elevada motivação.

Considerando ambas as soluções, é possível ainda definir o perfil de trabalhadores que contribuíram para a obtenção das combinações encontradas, de acordo com a idade, antiguidade, categoria profissional e nível de Conhecimento do Propósito. Para isso, abaixo estão representados graficamente os perfis dos trabalhadores que apresentam elevada motivação e os perfis do que apresentam ausência de elevada motivação.

Tabela 4.7 - Perfis dos trabalhadores: elevada motivação e ausência de elevada motivação

	PRESENÇA DE ELEVADA MOTIVAÇÃO	AUSÊNCIA DE ELEVADA MOTIVAÇÃO
I D A D E		
F U N Ç Ã O		
A N T I G U I D A D E		
C O N H E C I M E N T O		
D O		
P R O P		

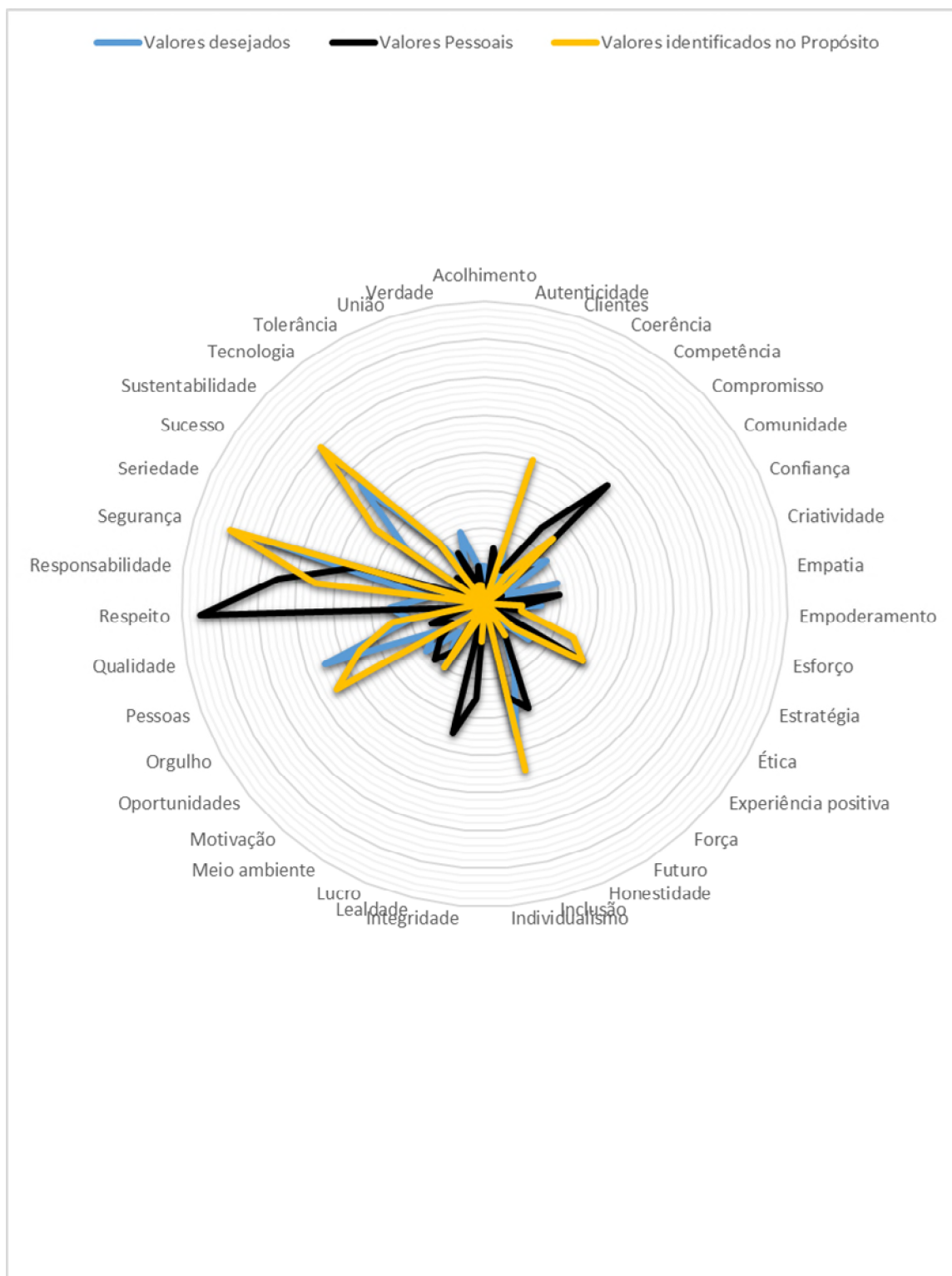
Fonte: Criação própria

Os trabalhadores com mais de 57 anos, pertencentes à Geração dos *Baby Boomers*, são aqueles que se apresentam maior motivação. Quanto aos trabalhadores mais desmotivados, os pertencentes à geração *millennials*, com idades compreendidas entre os 31 e 40 anos, são os que apresentam ausência de elevada motivação.

A liderança é o grupo de trabalhadores que apresentam maior motivação, seguidos pelos Técnicos que se encontram nos extremos de antiguidade na empresa (menos de 5 e mais de 25 anos). Por outro lado, a ausência de elevada motivação surge maioritariamente nos Eng. Especialistas que trabalham há mais de 6 e menos de 15 anos na empresa. A liderança, como se pode constatar, não apresenta ausência de motivação. Também se confirma que os trabalhadores mais motivados afirmam conhecer muito bem o Propósito. Por outro lado, os trabalhadores que não estão altamente motivados são aqueles que afirmam conhecer o Propósito da organização, mas não de forma exata.

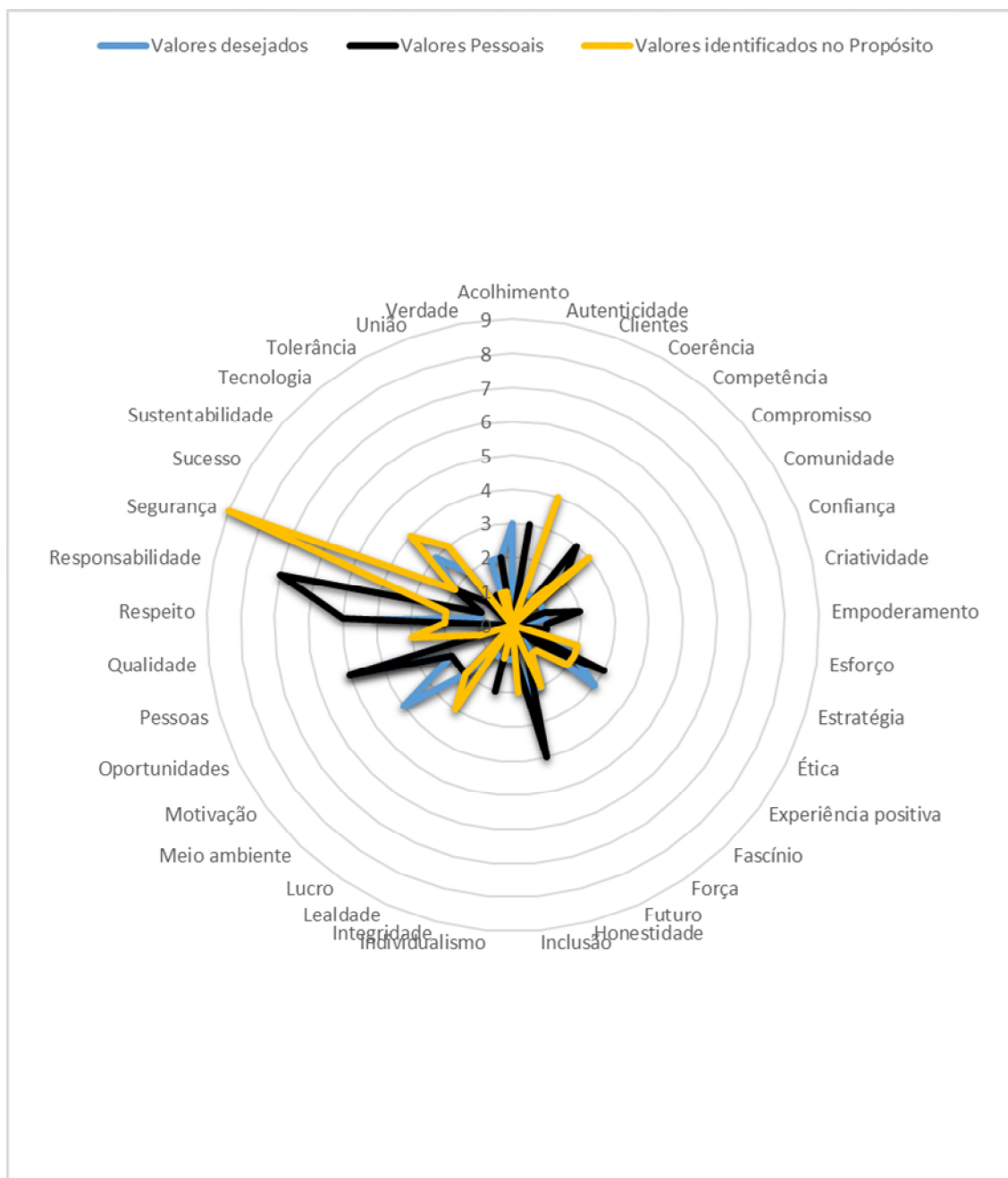
Verifica-se ainda que existe uma diferença na ligação entre os valores do Propósito, os valores pessoais e os valores desejados para o Propósito dos trabalhadores que apresentam elevada motivação e dos trabalhadores com ausência de elevada motivação, de acordo com a análise fsQCA. Os trabalhadores altamente motivados identificam no Propósito alguns dos valores desejados para o mesmo. No entanto, quase não identifica relação entre os valores pessoais e os valores do Propósito, verificando-se esta situação tanto para os valores percebidos para o Propósito como para os valores desejados para o mesmo. Os trabalhadores que apresentam ausência de elevada motivação, por sua vez, estão desalinhados nas três dimensões dos valores avaliados, isto é, são insignificantes as sobreposições encontradas entre os valores pessoais, os percebidos no Propósito e os desejados para o mesmo.

Gráfico 4.15 - Valores pessoais, valores percebidos e valores desejados para o Propósito nos trabalhadores com elevada motivação



Fonte: Criação própria

Gráfico 4.16 - Valores pessoais, valores percebidos e valores desejados para o Propósito nos trabalhadores com ausência de elevada motivação



Fonte: Criação própria

#### 4.4. Discussão dos resultados

A criação de valor para uma organização passa cada vez mais pelo reconhecimento dos seus bens intangíveis (Fontán *et al.*, 2019). Para o seu sucesso, a organização deve, através dos seus *stakeholders*, partilhar o seu Propósito. Os trabalhadores, através deste Propósito partilhado, criam uma ligação afetiva com a organização (Lleo *et al.*, 2019), promovendo

um comprometimento que impacta em áreas tão diversas como a inovação, o bem estar e a produtividade, levando a um desempenho organizacional superior (Rey & Bastons, 2019).

Sinek (2009) refere a necessidade de comunicação entre as diferentes camadas e funções de forma a inspirar, através do Propósito, todos os trabalhadores que se encontram na base da hierarquia. No geral, e tal como acontece nesta investigação, a perceção acerca das variáveis associadas aos Fatores Individuais e aos Fatores Institucionais do Propósito, é superior nas funções que se encontram mais próximas da definição da Estratégia, diminuindo à medida que os níveis hierárquicos diminuem também (Gartenberg *et al.*, 2019), reforçando a ideia de que é necessária maior comunicação entre níveis e funções.

A internalização do Propósito nos trabalhadores da organização, por meio dos seus Fatores Individuais e Institucionais, tem impacto na motivação dos trabalhadores, prevendo-se uma maior motivação nos trabalhadores quando existe uma elevada Coerência do Modelo de Gestão e Integridade da Liderança por parte da organização, seguida de Conhecimento e Identificação com o Propósito, por parte do individuo (Rey, Marimon, *et al.*, 2019). Existe ainda um outro Fator tanto para o nível individual como para o nível institucional que, de acordo com as Dimensões do Propósito e com o *Purpose Strength Model*, impactam na motivação do trabalhador: a Autenticidade do Propósito e da Estratégia e a Contribuição para o Propósito (Chinchilla *et al.*, 2019; Rey & Bastons, 2019).

De facto, contrariando ligeiramente o estudo de Rey, Marimon, *et al.* (2019), o Conhecimento e a Identificação do Propósito surgem efetivamente como Fatores Individuais com impacto na motivação dos trabalhadores, mas numa solução onde estes fatores se encontram associados à presença de Contribuição para o Propósito e à presença de Integridade por parte da Liderança. Para além disso, o presente estudo revelou que o Fator Individual cuja presença é obrigatória para a existência de elevada motivação é a Contribuição para o Propósito, sendo ainda necessária a sua conjugação com outros Fatores Individuais e Institucionais para se obter uma elevada motivação. Derivado dos factos apresentados, a Hipótese 1 é rejeitada, pois não existe nenhuma solução para a elevada motivação que apresente isoladamente os Fatores Individuais como sendo responsáveis pela motivação do trabalhador.

De acordo com Lleo *et al.*, (2021) a partilha do Propósito na organização em análise está a ser eficaz, pois os trabalhadores mais motivados afirmam conhecer exatamente o Propósito

e conseguem enunciá-lo com as suas próprias palavras. No entanto, pelas soluções encontradas para a presença de elevada motivação, é possível concluir que, desde que o trabalhador sinta que está a contribuir para a realização do Propósito da organização, não tem de o conhecer de forma exata para estar altamente motivado, sempre e quando estejam presentes outros Fatores Individuais e Institucionais.

A ausência de Contribuição para o Propósito, por sua vez, surge como um fator que contribui fortemente para a ausência de elevada motivação. Sem este sentimento presente, o trabalhador sente que o seu trabalho perde significado e que não contribui para o desenvolvimento da organização e do seu Propósito (Gartenberg *et al.*, 2019; Gillard *et al.*, 2015; Pink, 2010; Porfírio, 2019), bloqueando a motivação transcendental (Pink, 2010). É, por este motivo, crucial o desenvolvimento de Práticas de Gestão Estratégica de Recursos Humanos que impulsionem os trabalhadores a Contribuir para o Propósito, pois qualquer desalinhamento entre aquilo que as Práticas promovem e o que realmente acontece na organização levará à desmotivação e à saída de trabalhadores (EY, 2016).

No que aos Fatores Institucionais se refere (Aut., Int. e Coer.), verifica-se que a Integridade da Liderança é uma variável que tem que estar presente para a existência de elevada motivação, indo de encontro aos resultados de Rey, Marimon, *et al.* (2019). Para além disso, a presente análise permite concluir que, mesmo na presença de todos os Fatores Institucionais, é ainda necessário um elevado sentimento de Contribuição para o Propósito para o trabalhador se sentir altamente motivado. Pelo facto de os Fatores Institucionais não surgirem isoladamente em nenhuma solução como sendo os responsáveis pela elevada motivação dos trabalhadores, a Hipóteses 2 é rejeitada.

De forma geral, os Fatores Institucionais são avaliados com classificação inferior pelos trabalhadores que apresentam uma antiguidade na empresa entre 11 e 20 anos. O facto de períodos de carreira intermédios não reconhecerem Coerência do Modelo de Gestão nas Práticas desenvolvidas, parece ser um indicador de que há uma fase que carece de maior atenção no que à interação com RH se refere, de forma a fomentar o desenvolvimento profissional e a inovação (Deloitte, 2014), não podendo ser negligenciada a confiança e relação com os trabalhadores nesta fase (Azevedo, 2019). Para além do referido, o intervalo de carreira profissional intermédio é o que identifica menos Autenticidade do Propósito e da Estratégia na organização, o que remete para uma lacuna nos Sistemas de Gestão nas fases

de crescimento e desenvolvimento profissional (Ellsworth, 2002), assim como revela que as pessoas nesta faixa de antiguidade não vinculam a Estratégia organizacional às ações desenvolvidas pela organização (Baldoni, 2011).

Com a presente investigação verificou-se ainda, através da análise de necessidade, que um trabalhador com elevado Conhecimento, Identificação e Contribuição para o Propósito, em conjunto com a presença de elevada Coerência do Modelo de Gestão, Integridade da Liderança e Autenticidade do Propósito e da Estratégia por parte da organização, alcança uma elevada motivação. Com isto, confirma-se que a conjugação de todos os Fatores Individuais e Institucionais do Propósito, de acordo com o Modelo de Investigação proposto, promove a motivação no trabalhador, validando a Hipóteses 3. É ainda possível acrescentar que a presença de elevada Contribuição para o Propósito e de elevada Integridade em simultâneo é um fator-chave que conduz a uma elevada motivação.

No que à idade se refere, os trabalhadores da Geração *Baby Boomers* são os mais motivados, sendo os trabalhadores da Geração *Millennials*, com idades compreendidas entre os 31 e 40 anos, os que apresentam ausência de elevada motivação. Os *Baby Boomers* são no geral leais, centrados no trabalho, dando preferência a recompensas monetárias ou reconhecimentos tais como promoções, planos de reforma atrativos e reconhecido prestígio, sem necessitar de *feedback* frequente (Rampton, 2017). O facto de os trabalhadores desta geração se estarem a aproximar da idade da reforma e de a empresa em análise oferecer bons salários, bons planos de reforma e posições de elevado reconhecimento no final da carreira, explica a elevada motivação encontrada. Os *millennials*, por sua vez, são reconhecidamente inquietos e insatisfeitos, valorizam a flexibilidade, diversidade, uma cultura organizacional com elevado impacto na comunidade, apresentam baixa lealdade, mas elevada necessidade de *feedback*, estabilidade e oportunidades de desenvolvimento (Harrington, 2020; Jiang, 2019; Rampton, 2017). Pelo facto de serem os trabalhadores que apresentam menor motivação na presente análise, e considerando que a empresa tem iniciativas relacionadas com a flexibilidade no local de trabalho, com a diversidade e inclusão dos trabalhadores, apresentando estabilidade profissional e baixa rotatividade, pensa-se que o desenvolvimento da carreira profissional, como já foi referido nesta discussão, possa ser um dos elementos críticos que esteja a influenciar o nível de motivação nesta geração.

Curiosamente, os trabalhadores mais motivados apresentam um fraco alinhamento entre os valores pessoais e os valores do Propósito da organização, indo de encontro ao estudo realizado por Bersin *et al.* (2017), cuja investigação demonstrou a existência, no geral, de um fraco alinhamento entre os objetivos pessoais dos trabalhadores e o Propósito organizacional. O que se verifica, no entanto, é que os trabalhadores altamente motivados apresentam um alinhamento não entre os valores pessoais e os do Propósito, mas sim entre os valores que os trabalhadores desejam para o Propósito da organização onde trabalham, e os valores que efetivamente reconhecem quando analisam o Propósito da mesma. A presente investigação aponta para uma nova direção na qual surge a necessidade de ligar o Propósito aos valores que os trabalhadores desejam ver refletidos na sua empresa, e não aos seus valores pessoais.

Para completar a presente discussão, importa referir a influência de um elemento existente no Modelo de Investigação, que influencia tanto os Fatores Individuais como os Fatores Institucionais do Propósito: o Modelo de Gestão de Pessoas Employee Experience.

Na primeira Fase da presente investigação, verifica-se que quase dois anos depois da implementação do Employee Experience, e após a reestruturação da organização, o nível dos Fatores Institucionais em análise aumentaram significativamente na filial em estudo. A baixa rotatividade que se verifica na filial portuguesa pode ter tido um impacto positivo na solidificação do Propósito junto dos colaboradores e da implementação das novas Práticas de RH, ao abrigo da implementação do Employee Experience, podendo explicar o resultado obtido.

Apesar de tanto os trabalhadores como a liderança terem considerado que a implementação do EE foi fraca, verifica-se que, de acordo com o aumento notado nos Fatores Institucionais em análise nos anos subsequentes à implementação deste modelo, houve um impacto favorável na motivação dos trabalhadores, assim como se reconhecem melhorias nas Políticas internas. Este resultado vai de encontro à investigação de Jalaja & Padashetty (2018), cujos resultados revelam uma forte relação entre a aplicação do EE e o clima organizacional, as políticas internas e a liderança. A presente investigação identifica que a divulgação da implementação do EE na empresa em estudo não foi eficaz, no entanto as mudanças na organização fizeram-se sentir, não tendo sido os trabalhadores capazes de as associar à implementação deste modelo.

De facto, considerando a validação da Hipótese 3 “A conjugação entre os fatores pessoais e os fatores institucionais relacionados com o Propósito são importantes para os níveis de motivação dos colaboradores”, e o impacto favorável que a implementação do Employee Experience teve nos Fatores do Modelo em análise, confirma-se a validade do Modelo de Investigação, que pressupõe que a presença dos Fatores Individuais e Institucionais do Propósito, numa organização cujo Modelo de Gestão de Pessoas favorece a experiência do trabalhador, tem um impacto positivo na motivação dos trabalhadores.

Isto traduz-se numa ligação entre a necessidade individual de pertença e reconhecimento dos valores da organização através do Propósito, a necessidade profunda de ser um elemento fundamental para a empresa transformar o Propósito em ações que contribuam para o seu desenvolvimento (Rey & Bastons, 2019), a valorização e Partilha do Propósito através das Práticas de Gestão de Pessoas, dos Sistemas de Gestão e da Liderança, sendo a elevada motivação o elemento que resulta desta ligação (Chinchilla *et al.*, 2019).

Como referido, verifica-se que Propósito interfere de forma positiva na motivação, confirmando a perspetiva de Carr (2020). O Propósito é, por isso, a força responsável pelo desenvolvimento da motivação transcendental no trabalhador. Esta motivação baseia-se num conjunto de sentimentos, valores, princípios e desejos que culminam em tomadas de decisões e ações tomadas considerando os motivos transcendentais e antecipando as consequências que poderá ter em terceiros (García Parra, 2004; Lopez-Jurado Puig & Gratacós Casacuberta, 2013; Rey & Bastons, 2019). Os Líderes, como trabalhadores da organização, para além de desenvolverem a sua motivação transcendental através do Propósito e das suas dimensões individuais e institucionais, também deverão promover o desenvolvimento desta motivação através da definição das Práticas de Gestão de Pessoas, dos Sistemas de Gestão e da liderança de pessoas, recorrendo a valores, atitudes e comportamentos centrados no Propósito e que motivem os trabalhadores, dando significado às suas ações (Cardona, 2000; Liu, 2007).

Para além disso, as pessoas comprometidas e motivadas permanecem num mesmo trabalho por períodos de tempo mais longo, o que se verifica no presente estudo, impactando de forma direta no *turnover* e nos custos implícitos à rotação de pessoal (Morgan, 2017). Atualmente, o capital humano é muito importante e a saída de funcionários chave de uma empresa prejudica gravemente o seu sucesso e a sua competitividade (Edmans, 2019). De facto, um forte sentido de Propósito vai muito além de colaboradores comprometidos com o seu

trabalho, pois é capaz de gerar um sentimento de união e pertença a um conceito superior no qual as pessoas acreditam fortemente (Pink, 2010), havendo um maior envolvimento dos funcionários (Carr, 2020).

A motivação resultante da presença das variáveis do Modelo de Investigação traduz-se em melhores relações com os *stakeholders* (Bersin *et al.*, 2017; Carr, 2020; Edmans, 2019; Sánchez Blázquez, 2018), maior desempenho por parte dos trabalhadores (Carr, 2020), união e apreciação entre os colegas (Cardona, 2000), forte capacidade de resolução de problemas (Actis, 2020; Edmans, 2019) e resultados organizacionais superiores (Actis, 2020; Cardona, 2000; Edmans, 2019; Liu, 2007).

## Capítulo V - Conclusões, limitações e perspectivas futuras

---

### 5.1. Conclusões

A motivação é uma variável que faz parte do contexto organizacional e determina o sucesso das empresas. O Propósito, por seu lado, é a força motriz que, quando implementado e divulgado, inspira os trabalhadores e eleva a sua motivação. Pelo facto de o Propósito apresentar dimensões individuais e institucionais, tornou-se um objetivo da presente investigação definir de que forma este conjunto de variáveis interfere na motivação dos trabalhadores.

Para isso, o Modelo de Investigação Proposto considerou um ambiente organizacional que alia a promoção da experiência do trabalhador no local de trabalho à presença do conjunto de Fatores Individuais (Conhecimento, Identificação e Contribuição para o Propósito) e Fatores Institucionais (Integridade da Liderança, Coerência dos Modelos de Gestão e Autenticidade da Estratégia) do Propósito, como sendo variáveis responsáveis pela motivação do trabalhador.

De facto, o presente estudo permitiu concluir que a presença isolada de variáveis individuais ou de variáveis institucionais não tem impacto na motivação do trabalhador. No entanto, a presença simultânea de ambos os Fatores Individuais e Institucionais tem um impacto favorável na motivação do trabalhador, sendo que a implementação do Employee Experience promove ainda um aumento do nível de perceção dos trabalhadores acerca da Coerência dos Modelos de Gestão e de Integridade da Liderança. De entre todas as variáveis individuais e institucionais, salienta-se a Contribuição do trabalhador para o Propósito através do seu trabalho e a Integridade da Liderança que compõe a organização como sendo dois fatores-chave que, quando presentes em simultâneo, conduzem a uma elevada motivação nos trabalhadores.

Para além do referido, foi possível verificar que tanto as variáveis individuais como as institucionais do Propósito são reconhecidas pela Gestão de Topo que define a Estratégia organizacional e as Políticas de RH. No entanto, quando estas variáveis são analisadas em Líderes com menor influência nas decisões Estratégicas, a perceção acerca das mesmas diminui, revelando uma falta de comunicação entre as várias camadas e uma necessidade de maior envolvimento na tomada de decisões e na definição de pontos estratégicos para a

organização. Uma liderança mais participativa e mais envolvida terá recursos e conhecimento para transmitir e reforçar o Propósito junto dos trabalhadores, dando sentido às suas contribuições e potenciando a sua motivação.

No que à ausência de elevada motivação se refere, conclui-se que a mesma surge sobretudo num período de carreira intermédio, sendo por isso fundamental para as organizações uma análise e um entendimento sobre o modo através do qual poderão contribuir para o desenvolvimento de Práticas de RH orientadas para os trabalhadores nesta faixa de antiguidade, assim como deverão também averiguar qual o apoio que os trabalhadores necessitam por parte da sua liderança e de que forma podem implementar Estratégias centradas no Propósito, direcionando-as para este momento da carreira, de forma a aumentar a motivação global.

O facto de os trabalhadores altamente motivados sentirem que os valores que desejam ver integrados no Propósito da organização onde trabalham estão alinhados com os valores que efetivamente reconhecem no Propósito existente, contraria as afirmações que remetem para um alinhamento entre os valores pessoais e os do Propósito. Este indicador é muito relevante sobretudo na fase de recrutamento, permitindo à organização perceber se existe um alinhamento entre os valores que o trabalhador deseja encontrar na empresa, e aquilo que são os seus valores, atraindo desta forma uma força de trabalho potencialmente motivada.

Sendo o Propósito um conjunto de valores únicos que tornam impossível de copiar a razão de ser de uma organização, é possível concluir que quando se reúne uma condição em que se encontram presentes todas as variáveis do Propósito a nível individual e institucional, então a motivação dos trabalhadores é potenciada, surgindo uma inspiração e uma necessidade transcendental de concretizar o Propósito, promovendo o sucesso da empresa e a sua vantagem competitiva.

## **5.2. Limitações da investigação**

Apesar de existir um elevado número de trabalhadores que respondeu inteiramente ao inquérito, verifica-se que existe quase um 30% dos trabalhadores da filial em estudo que abandonaram o inquérito sem o completar. O número de trabalhadores incluídos na amostra de respostas completas é representativo, mas a ausência dos dados referentes às respostas incompletas poderiam, se presentes, conter informação que levasse a resultados diferentes, representando por isso uma limitação deste estudo.

Para além disso, a baixa rotatividade representa uma fraca diversidade no que se refere à relação entre a idade e a antiguidade na empresa. De facto, verifica-se que a amostra de trabalhadores iniciou a sua carreira profissional num curto espaço de tempo após o término da formação, fazendo todo o percurso profissional nesta empresa. Por isso, trabalhadores com um *background* mais variado, com diferentes experiências profissionais e com maior diversidade na relação idade vs. antiguidade poderia enriquecer a investigação e trazer resultados diferentes.

### **5.3. Perspetivas para futuras investigações**

Sendo a empresa analisada a filial de uma empresa multinacional, surge a necessidade de verificar se a presença de elevada motivação é resultado da contribuição das variáveis do Propósito individuais e institucionais globalmente, e se as combinações que conduzem à elevada motivação se verificam na organização no seu todo. Com isto, poderá identificar-se não só a necessidade de realizar reestruturações de políticas e de formas de trabalhar a nível global, como poderá perceber-se se existe uma influência cultural nas variáveis que geram motivação, de forma a definir ações que melhorem a motivação global dos trabalhadores.

Para além do referido, e de acordo com os dados analisados, merece ser aprofundado o estudo acerca do alinhamento entre os valores pessoais com os valores do Propósito, para aferir de que forma se relacionam os valores do trabalhador com os valores desejados para o Propósito e os valores reconhecidos no Propósito da organização.

Por último, este estudo beneficiará de uma confrontação dos dados obtidos no futuro, considerando um período mais prolongado da implementação do Employee Experience, esperando com isto verificar um maior envolvimento dos trabalhadores na definição das Estratégias e das Políticas da organização, com conseqüente melhoria na motivação dos trabalhadores.

É importante ainda referir que os dados obtidos dizem respeito a um período em que a empresa é líder no mercado, para além de apresentar resultados favoráveis em áreas como a Higiene e Segurança no Trabalho, Qualidade, Ambiente, entre outras. Por este motivo, medir o impacto dos Fatores Individuais e Institucionais do Propósito na motivação em tempos conturbados poderá ser um complemento aos dados encontrados na presente análise.

## Referências bibliográficas

---

- Actis. (2020). *How Great Companies Deliver Both Purpose and Profit: In Conversation with Professor Alex Edmans*. <https://www.act.is/media/3161/ac-0135-006025-delivering-purpose-and-profit-email.pdf> [07 de janeiro de 2021]
- Aligleri, L., Aligleri, L. A., & Kruglianskas, I. (2016). *Gestão industrial e produção sustentável* (1ª ed.). Editora Saraiva.
- Altamira, M. D. R. (2017). *The Golden Circle. La misma esencia cambiando el proceso*. <https://www.gestiopolis.com/the-golden-circle-la-misma-esencia-cambiando-proceso/> [21 de janeiro de 2021]
- Aquila, F. J. (2020). Considering the Corporate Purpose. *Practical Law, February/March 2020*, 22–27.
- Asla, M. (2018). Felicidad en el trabajo versus compromiso e motivación. *Contact Center Mag*, 93, 42–44.
- Azevedo, F. (2019). Employee Experience: mais engajamento e propósito. *Huma*, 5(20), 8–13.
- Baldoni, J. (2011). *Lead with purpose* (1ª ed.). AMACOM.
- Bartlett, C. A., & Ghoshal, S. (1994). Changing the role of Top Management: Beyond Strategy to Purpose. *Harvard Business Review*, 72(6), 79–88.
- Bersin, J., Flynn, J., Mazor, A., & Melián, V. (2017). Reescribiendo las reglas para la era digital: Tendencias Globales en Capital Humano 2017. *Deloitte University Press*, 49–63.
- Blanco, M., Ocaña, M., Rodríguez, J., Cangiano, D., & Lagos, R. (2019). *Employee Experience* (Master's thesis, Universidad Rey Juan Carlos).
- Brodsky, S. (2015). *Iconic and symbolic brands: Why Simon Sinek's golden circle is not an absolute truth*. <https://www.marketingmag.com.au/hubs-c/iconic-symbolic-brands-simon-sineks-golden-circle-not-absolute-truth/> [07 de janeiro de 2021]
- Buffalmano, L. (2017). *Drive Book Summary*. The Power Moves. <https://thepowermoves.com/drive-daniel-pink/#Cons> [12 de janeiro de 2021]
- Campbell, A., & Tawadey, K. (1990). *Mission and business philosophy: Winning employee commitment* (1ª ed.). Butterworth-Heinemann.
- Cardona, P. (2000). Transcendental Leadership. *The Leadership & Organization Development Journal*, 21(4), 201–206.
- Cardona, P., & Rey, C. (2009). El liderazgo centrado en la misión. *Harvard Deusto Business Review*, 180, 47–56.
- Cardona, P., Rey, C., & Craig, N. (2019). Purpose-driven Leadership. In *Purpose-driven Organizations: Management Ideas for a Better World* (pp. 57–70). Palgrave MacMillan.
- Carr, K. (2020). *Purpose is an Employee Engagement Driver*. The Employee Engagement Group. <https://employeeengagement.com/purpose-employee-engagement-driver/> [27 de janeiro de 2021]
- Cartón, A. (2018). Employee Journey, el camino del empleado. *Contact Center Mag*, 93, 16–18.
- CECP. (2020). *Chief Executives for Corporate Purpose*. <https://cecp.co/> [11 de janeiro de 2021]
- Chinchilla, N., Lleó, Á., Rey, C., Alloza, Á., & Pitta, N. (2019). *Purpose Strength Model: En busca de un propósito compartido*. IESE Business School, University of Navarra. DOI: <https://dx.doi.org/10.15581/018.ST-524>

- ContactCenter. (2018). Empleados felices, empresas más productivas. *Contact Center Mag*, 93, 8–12.
- Coutinho, C. P. (2013). *Metodologia de investigação em Ciências Sociais e Humanas: Teoria e prática* (2ª ed.). Edições Almedina.
- Damon, W., Menon, J., & Bronk, K. C. (2003). The Development of Purpose During Adolescence. *Applied Developmental Science*, 7(3), 119–128.
- Deloitte. (2014). *Culture of Purpose - Building business confidence; driving growth. Core beliefs & cultural survey*. <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/us/Documents/about-deloitte/us-leadership-2014-core-beliefs-culture-survey-040414.pdf> [12 de janeiro de 2021]
- Dias, O. C. (2011). Análise Qualitativa Comparativa (QCA) usando conjuntos Fuzzy - Uma abordagem inovadora para estudos organizacionais no Brasil. *XXXV Encontro Da ANPAD*. [http://www.anpad.org.br/diversos/down\\_zips/58/EPQ2699.pdf](http://www.anpad.org.br/diversos/down_zips/58/EPQ2699.pdf) [02 de março de 2021]
- DTSInternational. (2015). *In a nutshell: The Golden Circle (Sinek). Praise & criticism*. <https://www.dtssydney.com/blog/praise-and-criticism-the-golden-circle-sinek> [21 de janeiro de 2021]
- Dubois, E., & Saribas, A. (2020). *Making Corporate Purpose Tangible—A Survey of Investors*. Harvard Law School Forum on Corporate Governance. <https://corpgov.law.harvard.edu/2020/06/19/making-corporate-purpose-tangible-a-survey-of-investors/> [13 de janeiro de 2021]
- Ebert, C., Hurth, V., & Prabhu, J. (2018). *The what, the why and the how of purpose*. Chartered Management Institute
- Eccles, R. G., Strine, L. E., & Youmans, T. (2020). *3 Ways to Put Your Corporate Purpose into Action*. Harvard Business Review. <https://hbr.org/2020/05/3-ways-to-put-your-corporate-purpose-into-action> [17 de janeiro de 2021]
- Edmans, A. (2019). *How great companies deliver both purpose and profit*. London Business School. <https://www.london.edu/think/how-great-companies-deliver-both-purpose-and-profit> [03 de janeiro de 2021]
- Ellsworth, R. R. (2002). *Leading with Purpose: The new Corporate realities* (1ª ed.). Stanford Business Books.
- Evan, W. M., & Freeman, R. E. (1988). A Stakeholder Theory of the Modern Corporation: Kantian Capitalism. In *Ethical Theory and Business* (3ª ed., pp. 97–106). Prentice Hall.
- EY. (2016). *The state of the debate on purpose in business*. <http://blogbankia.pro.e-presentaciones.net/sites/default/files/ey-the-state-of-the-debate-on-purpose-in-business.pdf> [03 de janeiro de 2021]
- Fidelman, M. (2010). *Why Dan Pink's motivation and compensation advice is BullSh\*t*. Seeking Alpha. <https://seekingalpha.com/instablog/364197-mark-fidelman/115846-why-dan-pink-s-motivation-and-compensation-advice-is-bullsh-t> [02 de fevereiro de 2021]
- Fontán, C., Alloza, Á., & Rey, C. (2019). (Re)Discovering Organizational Purpose. In *Purpose-driven Organizations: Management Ideas for a Better World* (pp. 107–117). Palgrave MacMillan.
- Fortune. (2021). *Fortune: 100 Best Companies to Work For*. <https://fortune.com/best-companies/search/> [03 de abril de 2021]
- Freeman, R. E., & Ginena, K. (2015). Rethinking the Purpose of the Corporation: Challenges From Stakeholder Theory. *Notizie Di Politeia*, XXXI(117), 9–18.

- Friedman, M. (1970). The social responsibility of business is to increase its profit. *The New York Times Magazine*. <https://www.nytimes.com/1970/09/13/archives/a-friedman-doctrine-the-social-responsibility-of-business-is-to.html> [02 de fevereiro de 2021]
- Gallup. (2018). *Designing your organization's Employee Experience*. <https://thepowerscompany.com/wp-content/uploads/2019/12/Employee-Experience.pdf> [12 de fevereiro de 2021]
- García Parra, A. T. (2004). Una nueva Teoría de Motivación: El modelo antropológico de Juan António Pérez López. *Revista Puertorriqueña de Psicología*, 15, 123–163.
- Gartenberg, C., Prat, A., & Serafeim, G. (2019). Corporate Purpose and Financial Performance. *Organization Science*, 1–18. DOI: <https://doi.org/10.1287/orsc.2018.1230>
- Gillard, S., Gillard, S., & Pratt, D. (2015). A Pedagogical Study Of intrinsic motivation in the classroom through Autonomy, Mastery, And Purpose. *Contemporary Issues in Education Research*, 8(1), 1–6.
- Górnik-Durose, M. E., Jach, L., & Langer, M. (2018). Intrinsic – Extrinsic – Transcendent. A triarchic model of goal contents: Introduction and validation. *Current Issues in Personality Psychology*, 6(1), 1–16. DOI: <https://doi.org/10.5114/cipp.2017.66890>
- Grouzet, F. M. E., Ahuvia, A., Kim, Y., Ryan, R. M., Schmuck, P., Kasser, T., Fernández Dols, J. M., Lau, S., Saunders, S., & Sheldon, K. (2005). The structure of goals across 15 cultures. *Journal of Personality and Social Psychology*, 89(5), 800–816.
- Hair Jr, J., Sarstedt, M., Hopkins, L., & Kuppelwieser, V. (2014) Partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM). *European Business Review*, 26(2), 106-121.
- Harrington, B. (2020). *Maximizing the Employee Experience: How changing workforce dynamics are impacting today's workplace*. Boston College, Carroll School of Management. [https://www.healthlinkscertified.org/uploads/files/2018\\_12\\_28\\_23\\_02\\_23\\_Maximizing%20the%20Employee%20Experience%20White%20Paper.pdf](https://www.healthlinkscertified.org/uploads/files/2018_12_28_23_02_23_Maximizing%20the%20Employee%20Experience%20White%20Paper.pdf) [20 de fevereiro de 2021]
- Heckhausen, H. (2018). Historical trends in motivation research. In *Motivation and action* (3<sup>a</sup> ed., pp. 15–66). Springer.
- Hillman, A. J., & Keim, G. D. (2001). Shareholder value, Stakeholder management, and social issues: What's the bottom line? *Strategic Management Journal*, 22(2), 125–139.
- IBM. (2017). *The Employee Experience index: A new global measure of a human workplace and its impact*. <https://www.ibm.com/downloads/cas/JDMXPMBM> [14 de fevereiro de 2021]
- Jalaja, V., & Padashetty, S. (2018). Employee Experience in building Employee Engagement: An employee perspective. *International Journal of Research in Economics and Social Sciences*, 8(3), 17–28.
- Jhonson, F., & Scholes, K. (2005). *Dirección estratégica* (7<sup>a</sup> ed.). Pearson Educación.
- Jiang, S. (2019). *Forbes*. The ABCs Of Generations X, Y And Z. <https://www.forbes.com/sites/forbeshumanresourcescouncil/2019/04/02/the-abcs-of-generations-x-y-and-z/?sh=7e682370672b> [05 de março de 2021]
- Junior, A., & Ferreira, S. (2018). *Introdução à Análise Qualitativa Comparativa e aos conjuntos Fuzzy (FSQCA)*. Escola Nacional de Administração Pública. [https://repositorio.enap.gov.br/bitstream/1/3333/1/Livro\\_Introdu%20%C3%A7%C3%A3o%20%C3%A0%20an%C3%A1lise%20qualitativa%20comparativa%20e%20aos%20conjuntos%20Fuzzy.pdf](https://repositorio.enap.gov.br/bitstream/1/3333/1/Livro_Introdu%20%C3%A7%C3%A3o%20%C3%A0%20an%C3%A1lise%20qualitativa%20comparativa%20e%20aos%20conjuntos%20Fuzzy.pdf) [20 de março de 2021]
- Kehr, H. M., Strasser, M., & Paulus, A. (2018). Motivation and volition in the workplace. In *Motivation and action* (3<sup>a</sup> ed., pp. 819–852).

- Keyes, C. L. M. (2011). Authentic purpose: The spiritual infrastructure of life. *Journal of Management, Spirituality & Religion*, 8(4), 281–297.
- Leape, S., Zou, J., Loadwick, O., Nuttall, R., Stone, M., & Simpson, B. (2020). *More than a mission statement: How the 5Ps embed purpose to deliver value*. McKinsey & Company. <https://www.mckinsey.com/business-functions/strategy-and-corporate-finance/our-insights/more-than-a-mission-statement-how-the-5ps-embed-purpose-to-deliver-value#> [23 de janeiro de 2021]
- Liu, C. H. (2007). Transactional, Transformational, Transcendental Leadership: Motivation effectiveness and measurement of Transcendental Leadership. *Leading the Future of the Public Sector: The Third Transatlantic Dialogue University of Delaware, USA*. <https://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.461.4126&rep=rep1&type=pdf> [02 de fevereiro de 2021]
- Lleo, A., Bastons, M., Rey, C., & Ruiz-Perez, F. (2021). Purpose Implementation: Conceptualization and Measurement. *Sustainability*, 13(1921), 1–18.
- Lleo, A., Rey, C., & Chinchilla, N. (2019). Measuring the Purpose Strength. In *Purpose-driven Organizations: Management Ideas for a Better World* (pp. 119–130). Palgrave MacMillan.
- Lopez-Jurado Puig, M., & Gratacós Casacuberta, G. (2013). Elegir enseñar: Propuesta del modelo antropológico de la motivación de Pérez López aplicada al ámbito de la educación. *Estudios Sobre Educación*, 24, 125–147.
- Luenendonk, M. (2019). *Start with Why: Creating a value proposition with the Golden Circle Model*. Cleverism. <https://www.cleverism.com/start-with-why-creating-a-value-proposition-with-the-golden-circle-model/> [17 de janeiro de 2021]
- Malhotra, N. K. (2006). *Introdução à pesquisa de Marketing* (1ª ed.). Prentice Hall.
- Malmight, T., Buche, I., & Dhanaraj, C. (2019). *Put Purpose at the core of your Strategy*. Harvard Business Review. <https://hbr.org/2019/09/put-purpose-at-the-core-of-your-strategy> [06 de janeiro de 2021]
- Méndez Díaz Villabella, E., & Calleja, R. (2018). *Employee Experience: un viaje con los zapatos de nuestros empleados*. Employer Branding [http://barometroex.com/wp-content/uploads/EX\\_enEvoluci%C3%B3n\\_Buljan\\_art130.pdf](http://barometroex.com/wp-content/uploads/EX_enEvoluci%C3%B3n_Buljan_art130.pdf) [16 de fevereiro de 2021]
- Mercurio, Z. (2017). *The Invisible Leader: Transform your life, work, and organization with the power of authentic Purpose* (1ª ed.). Advantage.
- Mintzberg, H. (1994). The fall and rise of strategic planning. *Harvard Business Review*, 72(1), 107–114.
- Morgan, J. (2017). *The employee experience advantage* (1ª ed.). Wiley.
- Oliveira, V. R. de. (2011). VI coMcult. *Employee Experience: A complexidade da Experiência dos Funcionários em ambientes organizacionais*. [http://www.comcult.cisc.org.br/wp-content/uploads/2019/05/GT4\\_Vini%CC%81cius\\_Riqueto\\_de\\_Oliveira\\_FACASPER.pdf](http://www.comcult.cisc.org.br/wp-content/uploads/2019/05/GT4_Vini%CC%81cius_Riqueto_de_Oliveira_FACASPER.pdf) [03 de fevereiro de 2021]
- Pappas, I. O., & Woodside, A. G. (2021). Fuzzy-set Qualitative Comparative Analysis (fsQCA): Guidelines for research practice in Information Systems and marketing. *International Journal of Information Management*, 58, 1–23.
- Pérez López, J. A. (1991). *Teoría de la acción humana en las organizaciones* (1ª ed.). Rialp.
- Pina e Cunha, M., Campos e Cunha, R., Rego, A., Neves, P., & Cabral-Cardoso, C. (2016). *Manual de Comportamento Organizacional e Gestão* (8ª ed.). Editora EH.
- Pink, D. H. (2010). *La sorprendente verdad sobre qué nos motiva* (1ª ed.). Gestión 2000.

- Porfírio, J. A. (2019). *Propósito: a essência de um novo modelo de gestão*. <https://www.ver.pt/proposito-a-essencia-de-um-novo-modelo-de-gestao/> [03 de janeiro de 2021]
- Post, J., Preston, L., & Sachs, S. (2002). Managing the extended enterprise: The new stakeholder view. *California Management Review*, 45(1), 6-28.
- Pwc. (2017). *The employee experience: helping people get excited to do their best at work*. <https://www.pwc.com/us/en/library/workforce-of-the-future/employee-experience.html> [26 de fevereiro de 2021]
- Ragin, C. C. (2006). Set Relations in Social Research: Evaluating Their Consistency and Coverage. *Political Analysis*, 14, 291–310.
- Rampton, J. (2017). *Inc*. Different Motivations for Different Generations of Workers: Boomers, Gen X, Millennials, and Gen Z. <https://www.inc.com/john-rampton/different-motivations-for-different-generations-of-workers-boomers-gen-x-millennials-gen-z.html> [13 de março de 2021]
- Rey, C., Almandoz, J., & Montaner, A. (2019). Nurturing Personal Purpose at Work. In *Purpose-driven Organizations: Management Ideas for a Better World* (pp. 112–121). Palgrave MacMillan.
- Rey, C., & Bastons, M. (2019). Three dimensions of Purpose: Knowledge, Motivation, and Action. In *Purpose-driven Organizations: Management Ideas for a Better World* (pp. 29–40). Palgrave MacMillan.
- Rey, C., & Malbašić, I. (2019). Harmonization of Personal and Organizational Purpose. In *Purpose-driven Organizations: Management Ideas for a Better World* (pp. 17–27). Palgrave MacMillan.
- Rey, C., Marimon, F., & Mas-Machuca, M. (2019). Key Factors in Purpose Internalization. In *Purpose-driven Organizations: Management Ideas for a Better World* (pp. 87–95). Palgrave MacMillan.
- Rey, C., Pitta, N., Ramonas, D., & Sotok, P. (2019). Agile Purpose: overcoming bureaucracy. In *Purpose-driven Organizations: Management Ideas for a Better World* (pp. 75–86). Palgrave MacMillan.
- Rey, C., San Cristobal Velasco, J., & Almandoz, J. (2019). The new logic of Purpose within the Organization. In *Purpose-driven Organizations: Management Ideas for a Better World* (pp. 3–14). Palgrave MacMillan.
- Robbins, S. P. (2006). *Comportamento organizacional* (11<sup>a</sup> ed.). Pearson Education.
- Roig-Tierno, N., Huang, K.-H., & Ribeiro-Soriano, D. (2016). Qualitative comparative analysis: Crisp and fuzzy sets in business and management. *Journal of Business Research*, 69(4), 1261–1264.
- Roundtable, B. (2019a). *Business Roundtable redefines the Purpose of a corporation to promote ‘an economy that serves all Americans.’*. <https://www.businessroundtable.org/business-roundtable-redefines-the-purpose-of-a-corporation-to-promote-an-economy-that-serves-all-americans> [07 de janeiro de 2021]
- Roundtable, B. (2019b). *Statement on the Purpose of a Corporation*. <https://s3.amazonaws.com/brt.org/BRT-StatementonthePurposeofaCorporationOctober2020.pdf> [07 de janeiro de 2021]
- Saint, D. K., & Tripathi, A. N. (2013). The Shareholder and Stakeholder Theories of Corporate Purpose. *Sattva - Samatvam Academy*, 4(4), 1–12.

- Sánchez Blázquez, D. (2018). La boca habla sobre lo que siente el corazón. *Contact Center Mag*, 93, 20–21.
- Saunders, M., Lewis, P., & Thornhill, A. (2016). *Research methods for business* (7ª ed.). Pearson.
- Sinek, S. (2009). *Start with why* (1ª ed.). Portfolio - Penguin Group.
- Sisney, L. (2013). *What's wrong with the Golden Circle?* Organizational Physics. <https://organizationalphysics.com/2013/04/01/whats-wrong-with-the-golden-circle/> [23 de janeiro de 2021]
- Straker, K., & Nusem, E. (2019). Designing value propositions: An exploration and extension of Sinek's 'Golden Circle' model. *Journal of Design, Business & Society*, 5(1), 59–76.
- Thompson, A., Gamble, J., Peteraf, M., & Strickland, A. (2016). *Crafting & executing strategy - The quest for competitive advantage: Concepts and cases* (20ª ed.). McGraw Hill.
- Thygeson, N. M., Solberg, L. I., Asche, S. E., Fontaine, P., Pwolson, L. G., & Scholle, S. H. (2012). Using Fuzzy Set Qualitative Comparative Analysis (fs/QCA) to Explore the Relationship between Medical “Homeness” and Quality. *Health Services Research*, 47(1), 22–45.
- Urquiza, M. de A., & Marques, D. B. (2016). Análise de conteúdo em termos de Bardin aplicada à comunicação corporativa sob o signo de uma abordagem teórico-empírica. *Entretextos*, 16(1), 115–114.
- Vilela, R. B., Ribeiro, A., & Batista, N. A. (2020). Nuvem de palavras como ferramenta de análise de conteúdo: uma aplicação aos desafios do ensino no Mestrado Profissional. *Millenium*, 2(11), 29–36.
- Wheeler, D., & Sillanpää, M. (1997). *The stakeholder corporation: A blueprint for maximizing shareholder value* (1ª ed.). Pittman Publishing.
- Yang, X., & Rivers, C. (2009) Antecedents of CSR practices in MNC's subsidiaries: A stakeholder and institutional perspective. *Journal of Business Ethics*, 86(2), 155-169.